Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta

Legčević, Jelena; Taučer, Katarina

Source / Izvornik: **Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, 2014, XXVII, 199 - 208**

Journal article, Published version
Rad u časopisu, Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:168075

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek





Jelena Legčević
Josip Juraj Strossmayer
University of Osijek
Pravni fakultet Osijek
Radićeva 13, 31000 Osijek
legcevic@pravos.hr
tel:+38531224500

Katarina Taučer
Gospodarenje otpadom Sisak d.o.o.
I. K. Sakcinskog 28, 44000 Sisak
ktaucer@gos.hr
tel: +38544540015

UDK 65.012.4
Professional article

Zaprimljeno: 14. svibnja 2014.
Odobreno za objavu: 30. svibnja 2014.

KRIZNI MENADŽMENT U FUNKCIJI NOVE TEORIJE MENADŽMENTA

Sažetak

Današnji globalizacijski trendovi zahvatili su cijeli svijet i nemoguće je u njima ne sudjelovati. Svijet je u svim svojim pojavnostima postao uistinu međuovisan pa više nije moguće ignorirati novonastale promjene, a zbog kompleksnosti sustava teško je u njemu uspostaviti ravnotežu. Krize danas pogađaju gospodarske subjekte, političke i državne institucije, kao i različite druge organizacije, ali i čovjeka kao osobu. Krizni menadžment je bolji i učinkovitiji ako je krizna strategija određena pravovremeno. Svaka kriza ima svoj put za rješenje, ali je potrebno dobro razmotriti elemente koji ulaze u procjenu rizika s kojima se ulazi u krizu ili kriznu situaciju. Najbolji je način prevencije i obrane od krize osposobiti vlastito osoblje ili utemeljiti krizni stožer u kojemu će se nalaziti stručnjaci kojima su poznati svi alati i sva sredstva s pomoću kojih će se moći predvidjeti i riješiti kriza.

Ključne riječi: kriza, menadžment, upravljanje

1. Uvod

Današnje vrijeme je turbulentno vrijeme, vrijeme znanja i inovativnosti. Globalizacija ekonomije stvara nestabilno i neizvjesno konkurentsko okruženje tako da sve veću važnost dobiva stvaranje znanja i sposobnosti unutar poduzeća i u odnosima poduzeća s okruženjem. Javljaju se razne varijante teorija sposobnosti koje se koriste pojmovima bitne kompetencije i dinamičke sposobnosti. Njima se naglašava važnost procesa učenja, brzih reakcija i predviđanja promjena u okruženju. Današnja je radna snaga razvijenija, raznolikija i obrazovanija nego ikada prije. Kao rezultat tomu, pristup upravljanju u stilu „bit će kako ja kažem ili nikako", koji se temelji na zapovjednom tonu i otvorenoj želji kontroliranja druge strane, već davno je prestao lučiti uspjeh u komunikaciji unutar poduzeća. Danas ljudi od organizacijskoga upravljanja očekuju nešto drugačije i sofisticiranije. Oni zahtijevaju vođe koji, ne samo da ostvaruju korporativne rezultate, već uspijevaju zadobiti povjerenje i poštovanje svojih timova. Proučavanje menadžmenta, kao i proučavanje ljudi i njihove kulture, u stvari je priča o promjenama, evoluciji ideja o načinu poslovanja, prirodi ljudskih bića i funkcioniranju organizacija. Fundamentalne promjene u poslovnim procesima imaju implikacije i na mnoge dijelove i organizacijska gledišta. Krize danas pogađaju gospodarske subjekte, političke i državne institucije, kao i različite druge organizacije, ali i čovjeka kao osobu. Neke krize uzrokuju

velike i nepopravljive štete, a iz nekih se može izići s boljim kredibilitetom. Poduzeća imunih na krizu više nema, jer je vrijeme nepotopljivih brodova odavno prošlo. Uspješna poduzeća prepoznaju se po tome koliko se rano hvataju u koštac s krizom, a ne po postojanju krize. Oni koji krizu doživljavaju kao mogućnost svjesni su da će kriza dovesti do toga da slabi nestanu, a jaki još više ojačaju i uvećaju svoj tržišni udio.

2. Pojam i vrste krize

Krize su situacije koje se događaju iznenada, bez najave. Ljudi vrlo različito reagiraju na krizu, a o reakciji ovisi rješenje. Krizne situacije jedan su ili više uzastopnih nesvakidašnjih događaja koji negativno utječu na integritet neke organizacije i njenih zaposlenika, koji se svakako očituju kroz raspoloženje i učinkovitost zaposlenika, a učinci utjecaja krize reflektiraju se na općenito stanje u društvu.

Neke su krize poput požara. Počinju potiho, u nekom zakutku. Osjetite li miris dima i na vrijeme uočite vatru spriječit ćete krizu širih razmjera. Ako ništa ne poduzmete, problemi koji su tinjali mogu se razbuktati u požar (Lucke, 2005:18).

2.1. Definiranje krize

Kriza[1] znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu (Osmanagić-Bedenik, 2003:13).

Kriza označuje situaciju opasnosti za opstanak poduzeća. To je neplanirani i neželjeni proces koji je u stanju bitno ugroziti ili u potpunosti onemogućiti razvojne mogućnosti poduzeća. Strateška kriza, situacija kad poduzeću nedostaju potencijali uspjeha, što vodi gubitku konkurentske sposobnosti i/ili tržišta, što znači gubitak sposobnosti za budući uspjeh u određenim poslovnim područjima.

Tintor krizu definira kao suprotstavljena djelovanja organa poduzeća; disproporcije u razmjerima tvari odnosno resursa s jedne te učinaka ili uloge poduzeća s druge strane, odnosno kao strukturalne i/ili funkcionalne nesklade potencijala uspjeha (Tintor, 2009:144).

Primjer nesklada između potencijala s jedne strane i učinaka s druge strane možemo vidjeti u poduzećima koja nemaju usklađenu dugoročnu strategiju investicijskoga ulaganja, očekivanoga novčanog priljeva i tržišnih prilika. Tako poduzeća, u trenutcima viška financijskih sredstava, kada su tržine prilike stabilne, pokreću financijski iscrpan investicijski proces očekujući da će se stabilnost tržišta dugoročno održati. Kriza nastupa u situaciji kada se tržini uvjeti promijene nagore i na tržištu nastane nedostatak financijskih sredstava. U toj situaciji poduzeće više ne može financirati investicijski proces pokrenut u vrijeme blagostanja i stabilnog tržišta i nastupa krizno razdoblje koje treba prebroditi, a koje se, uz nešto konzervativniji pristup možda moglo izbjeći.

Prema definiciji Instituta za krizni menadžment, krizom se može nazvati svako odstupanje ili smetnju u poslovanju koji privlače pozornost javnosti i medija te onemogućuju normalan rad organizacije (Tomić, Milas, 2006:138).

Prema Töpferu kriza se općenito može definirati kao nastupajući rizik. Ona je već prije prepoznata i vrednovana ili uopće nije bila opažena i time potpuno iznenadno nastupila (Töpferu, 2006:353).

Kriza označuje situaciju opasnosti za daljnji opstanak poduzeća. To je definitivno neplanirani i neželjeni proces koji je u stanju ugroziti ili u potpunosti onemogućiti razvojne mogućnosti poduzeća.

Simptomi krize poduzeća mogu biti vrlo različiti, to može biti (James, 2007):

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

Organizacijska kriza je svaka situacija koja, jednom, kad postane javna, izaziva negativnu reakciju interesno-utjecajnih skupina i stoga ima potencijal prijetnje za financijsko blagostanje, reputaciju ili opstanak organizacije ili jednoga njezinog dijela.

2.2. Izvori i uzroci kriza

Bilo bi nemoguće nabrojiti sve moguće poslovne krize, ali razumijevanje glavnih vrsta rizika velika je pomoć kompanijama kako bi iste mogli izbjeći. Mnogi rizici određeni su jedinstvenom vrstom poslovanja određene tvrtke.

Uzroci krize mogu biti različite naravi, poput lomova na tržištu kao što je naftna kriza, zatim promjena navika potrošača uslijed recesije i neimaštine, epidemije, rat, tehnološki razvoj i mnogi drugi. Vrlo je teško, gotovo i nemoguće, nabrojiti sve vrste kriza koje se mogu dogoditi nekoj organizaciji, ali je bitno razumjeti glavne vrste rizika koji se trebaju izbjeći ili se pripremiti na njih.

Iako su uzroci različiti, u suvremenoj se literaturi oni, općenito, dijele na vanjske i unutarnje (Tomić, Sapunar, 2006:301):

Vanjski uzroci → kako sama riječ sugerira, nastaju izvan organizacije u okolini. Smatra se da organizacija nema bitnog utjecaja na ove uzroke. Među vanjske uzroke krize danas možemo ubrojiti:

- *Prirodne katastrofe i nesreće - vanjski uzročnici krize koji nastupaju iznenada i najčešće se poduzeća za njih ne mogu primjereno pripremiti, a mogu značajno utjecati na poslovanje poduzeća, uzrokujući nepredviđene materijalne troškove koji potencijalno, ovisno o razmjerima, mogu uzrokovati i prestanak rada poduzeća;*
- *političke i društvene promjene – uzrokuju organizacijske promjene uslijed promjene uprave i nadzornih odbora, čime potencijalno dolazi do organizacijske krize zbog potrebnog vremena za uhodavanje novih članova menadžmenta. Ova situacija je karatkeristična u državnim i gradskim podzećima gdje se prilikom promjene političke opcije na vlasti, mijenjaju i rukovodeći kadrovi, dovodeći pri tom do određenih kriznih situacija, najčešće organizacijske priorde;*
- *gospodarske krize;*
- *recesije;*
- *promjene na tržištu – baš kao i gospodarske krize i recesije, tako i promjene na tržištu mogu biti, koliko toliko, očekivane i poduzeće bi se trebalo moći prilagoditi ovim promjenama ukoliko menadžment realno prati događanja na tržištu. Često se, promjene na tržištu, kao i gospodarske krize negiraju, dok ne postane prekasno i više nema vremena za pravovremenu reakciju, čime bi se štete, koje će nastupiti, znatno smanjile. U situacijama gospodarskih kriza, neminovno je uskladiti prihodovnu i troškovu stranu poslovanja, kao i imati realna očekivanja tržišta i postupati u skladu s time;*
- *sigurnosno okruženje itd.*

Unutarnji uzroci → osim vanjskih, krize često nastaju unutar jedne organizacije. Takve krize nisu često vidljive, a u njih se ubrajaju (Tomić, Milas, 2006:140):

- *loša organizacija rada,*
- *narušeni međuljudski odnosi,*
- *nestručnost i nemoral uprave,*
- *korupcija,*
- *bolestan rivalitet,*
- *nepostojanje korporacijske kulture,*
- *loši uvjeti rada,*
- *nerealni ciljevi sindikata,*
- *nedostatak komunikacije itd.*

Bavljenje unutarnjom organizacijom poduzeća i pravilnim rukovođenjem kadrovima jednako je važno kao i praćenje nastajanja vanjskih uzroka krize. Narušeni međuljudski odnosi, nezdrav rivalitet među zaposlenima kao i nemoral uprave, uvelike mogu pridonijeti krizama u poduzeću. Zbog takve situacije stvara se nepovjerenje između zapolenika te zaposlenika i uprave, što uzrokuje uskraćivanje informacija važnih za poslovanje poduzeća, i najčešće, neki osobni interesi postanu važniji od interesa poduzeća.

Dakle, uzroci kriza mogu biti jako široki i svaka je kriza priča za sebe, sa svojim pojedinostima i karakteristikama.

2.3. Obilježja poslovne krize

Henry Kissinger je jednom prilikom rekao da problem koji se ne liječi predstavlja „krizu na čekanju". Financijska kriza koja nas je zatekla i u koju smo duboko „zaglibili" nije se rodila prošlog tjedna ni prošlog mjeseca. Počela je s problemima koji se nisu dugo rješavali.

Kriza ima ista obilježja kao i problem uzrokovan promjenom, osim što je kriza akutnija, intenzivnija promjena s dubokim implikacijama za organizaciju. Kriza je dobra za izuzetne lidere i kompanije, one koje se uspješno mogu izboriti s promjenom jer u vrijeme krize njihovi slabiji konkurenti nestaju i prepuštaju im tržišta (Adizes, 2009).

Prvi korak u obavljanju revizije rizika jest znati gdje treba tražiti uzroke moguće krize. Sljedeći je zadatak sustavno istražiti te uzroke kako bi uočili što u budućnosti može izazvati probleme. Neki rizici stoje mnogo više novca od drugih. Za neke je vjerojatnije da se dogode.

Važne činjenice o krizi (Lucke, 2005):

- Krize imaju brojne uzroke, koji su uglavnom specifični za pojedine poslovne djelatnosti.
- Nesreće i prirodni događaji, zdravstvene i ekološke katastrofe, tehnički kvarovi, ekonomske i tržišne sile, zaposlenici bez nadzora – sve su to moguće opasnosti s kojima se suočavaju organizacije.
- Kada se radi revizija mogućih kriza, informacije je potrebno tražiti od što većega broja izvora, jer više ljudi više zna.
- Organizacijska revizija rizika treba biti vođena kroz pojedine odjele. Upravo će ljudi koji najbolje poznaju poslovanje unutar odjela najlakše otkriti situacije koje generiraju krize.
- Jedan od načina otkrivanja mogućih kriza jest da se vodeći ljudi užive u ulogu internog sabotera i upita se: „Što bih mogao učiniti da naudim tvrtki?"
- Neki rizici zaslužuju veću pozornost menadžera od drugih.
- Jedan od načina određivanja prioriteta pri nastojanju da se kriza spriječi jest kvantificiranje rizika u odnosu na njegove moguće posljedice i vjerojatnost da se ostvari.

3. Krizni menadžment

Krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća (Krummenacher, 1983:13). Krizni menadžment obilježava intenziviranje sredstava i metoda potrebnih za ovladavanje kriznom situacijom, uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta. Radi li se o aktivnostima sprječavanja krize, tada se radi o preventivnom ili anticipativnom kriznom menadžmentu, dok se o reaktivnom kriznom menadžmentu govori u smislu osiguranja temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize i obilježavaju ga jasni ciljevi poput ostvarenja određene likvidnosti ili uspjeha.

Krizni menadžment je ključan za uspješan izlazak iz bilo koje krizne situacije u organizaciji. 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. I pojedinci i organizacije imaju na raspolaganju i vrijeme i potencijale potrebne za upravljanje krizom, no često im nedostaju vještine i tehnike da bi se s teškoćama mogli uspješno nositi.

Neovisno radi li se o krizama uvjetovanim tehnološkim ili ljudskim greškama, sukobima među pojedincima ili grupama unutar organizacije, pogrešnim odlukama voditelja ili njihovim preferiranjem pogrešnih vrijednosti ili jednostavno glasinama koje se nekontrolirano šire poduzećem - spriječiti najgore je važnije nego ikad. Sposobnosti koje imamo i tehnike koje primjenjujemo identificiraju, procjenjuju i rješavaju ozbiljne situacije koje mogu ugroziti bilo vas kao osobu ili odjel, odnosno poduzeće u cjelini. I ne samo to - uspješno riješena kriza ima izrazit motivacijski učinak koji poduzeće može dovesti do postizanja izvanrednih rezultata.

Odgovori na krizne situacije razlikuju se od čovjeka do čovjeka i ovisno o tome o kakvoj je zapravo krizi riječ. Neki pojedinci pod utjecajem krize poboljšaju kvalitetu svojih odluka, no takvi će ljudi u krizi napredovati i prije završiti kao stručnjaci za promjenu smjera poslovanja nego postati dio menadžmenta tvrtke koja ide k insolventnosti. Tamo gdje je loša uprava glavni uzrok pada, kako pokazuju studije slučaja, sposobnost menadžera da se nose s rastućom krizom ozbiljno je narušena.

3.1. Novi modeli vodstva ''Menadžeri su ljudi koji rade stvari na pravi način, vođe su ljudi koji rade prave stvari.''

Važno je odmah napomenuti da opće primjenjivog i idealnog načina rukovođenja ni u redovnim ni u kriznim situacijama nema, sve ovisi o samoj situaciji. Prema nekim autorima način rukovođenja ne može se lako promijeniti jer uvelike ovisi o osobinama ličnosti rukovodioca. Da bi se postigao najbolji učinak, bolje je postaviti rukovodioca koji odgovara situaciji u kojoj se nalazi skupina.

U suvremenom svijetu rada zbog naglog porasta količine znanja s kojim raspolaže čovječanstvo, sve veće složenosti poslova i, nerijetko, vrlo kratkih rokova u kojima ih je potrebno dovršiti, sve više poslova se obavlja timski. Mnogi od nas su u situaciji da barem privremeno budu na čelu neke skupine, radnog ili istraživačkog tima, voditelja projekta ili da imaju neki stalan rukovodeći posao.

Leadership ili vodstvo je vještina donošenja i provedbe odluka, kao i znanost uspostavljanja procesa i struktura koje vode do osobnog i organizacijskog uspjeha. Rečeno na drugačiji način, vodstvo je znanost, umjetnost i tehnika postajanja, nastajanja takve osobe ili organizacije sposobne ostvariti ciljeve koje ta osoba ili organizacija želi (Bebek, 2005:15).

Rukovođenje možda na prvi pogled djeluje jednostavno, no to doista nije tako. Način rukovođenja utječe ne samo na konačan uspjeh u radu, nego i na međuljudske odnose i klimu u skupini, motivaciju i organizaciju rada.

Menadžer ne može biti uspješan, ako nije dobar vođa, jer je ovo vrijeme turbulentno, vrijeme znanja i inovativnosti.

Vodstvo se temelji na viziji – to nije menadžment. Razlika između vodstva i menadžmenta je značajna. Vodstvo je prijeko potrebno sljedećem naraštaju šefova; to je dugoročni uvid u to kamo posao kreće i zbog čega. Menadžment označava način na koji posao postiže ciljeve vizionarskog plana (Somervill, 2005:173).

Voditi znači poticati duh drugih. Kad god „vođa" učini suprotno, u igri su nejasni motivi ili prikriveni ciljevi. Takav je vođa vođa samo nominalno. Znati kako biti vođa nije isto što i biti vođa, iako je to početak u smjeru prerastanja u vođu. Voditi znači poticati duh drugih i nikako ne može obuhvaćati skrivene ciljeve (Turner, 2003:33).

Tablica 1. Razlike direktora i vođa

Osobne i situacijske varijable	**Direktor**	**Vođa**
Izvor moći	Postavljeni direktor	Izabrani vođa
Izvor autoriteta	Delegirani odozgo	Prihvaćen odozgo
Osnova za autoritet	Zakon ili Pravilnik	Osobne sposobnosti
Opravdanje za autoritet	Institucionalizirane vrijednosti	Prepoznatljiv doprinos ciljevima grupe
Odnos rukovoditelj - podređeni	Dominacija	Osobni utjecaj
Odgovornost prema	Nadređenom	Nadređenom i podređenom
Inzistiranje na razlikama s podređenima	Značajno	Malo
Model ponašanja	Autoritativan	Demokratičan

Izvor: http://www.poslovniforum.hr (2014)

Bassove razlikovne definicije termina: pokušajno vodstvo, uspješno vodstvo i efektivno vodstvo (Čulina-Gremošek, 2002:3):

Pokušajno vodstvo – osoba A prihvaća kao svoj cilj mijenjanje osobe B i takav je pokušaj evidentiran.

Uspješno vodstvo – osoba B mijenja svoj ponašanje na temelju utjecaja osobe A.

Efektivno vodstvo – kao rezultat utjecaja osobe A na osobu B bit će promjene ponašanja koja će se prikazati kroz veće zadovoljstvo u radu, veća nagrada ili će osoba B uspješno ostvariti svoj važni radni cilj.

3.2. Suvremeni pristupi vodstvu

Rukovođenje, kao proces, od velikog je značenja za organizacije, timove i grupe jer ono određuje način, brzinu i učinkovitost njihovoga prilagođavanja promjenama. Na području psihologije vođenja razvile su se brojne teorije koje se bave pitanjem javljanja vodstva, procesa vođenja i pitanjem oso-

bina samog vođe, te kao predmet mjerenja koriste različite varijable. Svaka teorija pokušala je dati odgovor na pitanje: „Što čini dobrog vođu?“ i „Što čini uspješno vođenje?“. Stoga, svaka nova teorija, koja se javila na području psihologije vođenja, bila je reakcija na prethodne aktualne i nastojala je izbjeći njihove nedostatke (Čulina-Gremošek, 2002:8). Suvremeni pristupi vodstvu više se temelje na praktičnim gledištima. Vodstvo i dalje ostaje središnja tema menadžerskih promišljanja u kojima se izdvajaju transakcijsko, karizmatsko i transformacijsko vodstvo (Horvat, 2007:252). Konstrukti transformacijskog i transakcijskog vodstva tvore novu paradigmu za razumijevanje utjecaja vodstva na razvoj pojedinaca, grupa, tima i organizacija.

Transakcijsko vodstvo temelji se na nagrađivanju postignutih rezultata. Na zalaganja uposlenika i na njihove aktivnosti usmjerene k ostvarivanju cilja utječe se organizacijom rada, postavljanjem ciljeva, pomaganjem podređenima, osiguravanjem potrebnih potencijala i nagrađivanjem željenih aktivnosti i rezultata.

Karizmatsko vodstvo i karizmatski vođe svoju poziciju temelje na samopouzdanju i vizionarstvu. Vizije karizmatskog vođe temelje se na poboljšanjima i promjenama u svim područjima poslovanja – organizacijske strukture, kulture, strategije i sl. Karizmatični vođe su entuzijasti, vrlo motivirani u namjeri da ostvare svoje vizije. Pored toga, samopouzdanjem i jasnim komuniciranjem vizije, svoju energiju prenose na podređene, koji počinju slijediti njihovu viziju i ostvaruju nadprosječne rezultate. Teorija karizmatičnog vodstva pretpostavlja sljedbenike vođe koji su spremni za herojska ili natprosječna postignuća kada slijede svojega vođu, povezujući u tome sadašnjost s boljom budućnošću organizacije. Karizmatični vođe često postavljaju i stvaraju nove vrijednosti ponašanja i novu organizacijsku kulturu.

Transformacijsko vodstvo temelji se na načelu da zaposlenicima ukazuje na njihovu važnost i važnost njihovog posla i performansi, poštivajući istovremeno njihove osobne potrebe i osobni napredak. Zaposlenike to motivira da rade što je bolje moguće.

Transformacijsko vodstvo uključuje izniman oblik utjecaja koji potiče sljedbenike da postižu više od onoga što se obično od njih očekuje. To je proces koji često uključuje karizmatsko i vizionarsko vodstvo (Northouse, 2009:175).

Tablica 2. Obilježja ličnosti, ponašanja i učinci na sljedbenike kod karizmatičnog vodstva

Obilježja ličnosti	Ponašanja	Učinci na sljedbenike
• dominantni • imaju želju za utjecajem • samouvjereni • imaju snažne vrijednosti	• predstavljaju snažan uzor • pokazuju kompetentnost • postavljaju ciljeve • postavljaju visoka očekivanja • izražavaju samouvjerenost • pobuđuju motive	• povjerenje u ideologiju vođe • sličnost uvjerenja vođe i sljedbenika • neupitno prihvaćanje • privrženost vođi • poslušnost • poistovjećivanje s vođom • emocionalna uključenost • zahtjevniji ciljevi • povećana sigurnost

Izvor: Northouse, P.: Vodstvo: teorija i praksa, Mate, Zagreb, 2009., str.178.

3.3. Integrativno vodstvo

Ne bi bilo ispravno pretpostaviti da transakcijsko vodstvo ne uključuje transformaciju i/ili da transformacijsko vodstvo bitno ne uključuje mnogo toga što možemo opisati kao transakcija. Vodstvo, općenito govoreći, uključuje transakciju, odnos ili razmjenu između različitih individualnih i organizacijskih subjekata i objekata. Isto tako, vodstvo uključuje i transformaciju različitih subjekata i objekata.

Prema postojećoj znanstvenoj literaturi na tu temu, možemo razlikovati (Bebek, 2005:16-17):

- Transakcijsko vodstvo – uključuje odnos, transakciju postojećih subjekata ili objekata;
- Transformacijsko vodstvo – uključuje transformaciju subjekata i objekata odnosno entitet u nastajanju;
- Samovodstvo ili vođenje samoga sebe, autopetičko vodstvo;
- Organizacijsko vodstvo odnosno vođenje organizacije kao *leading* ili kao podgrana upravljanja.

Sve se to razlikuje u naglasku i ne radi se o isključujućim kategorijama. Sa stajališta integracijskog vođe svako područje je jednako važno. Prvo od tih područja mogli bismo nazvati duhovnim. Duhovno gledište vezano je za specifično stajalište ili stanje koje bismo mogli nazvati inspirativnim.

- Drugo područje vođenja vezano je za strategiju kojom se služi integrativni vođa. Strategija je transformacija iz sadašnjeg u buduće, željeno, stanje odnosno transformaciju sadašnje u buduću željenu osobu.
- Treće područje, odnosno tematska cjelina, opisuje stanje i nastajanje svijesti o sebi i drugima. Ta svijest opisana je kao mentalni sklad što uključuje sklad svjesnog i nesvjesnog, emotivnog i racionalnog.
- Četvrto područje vođenja vezano je za izvođenje, odnosno realizaciju strategije i realizaciju duhovnog područja u prostoru i vremenu. To uključuje strukture, procedure, procese i postupke.
- Organizacija je, dakle, uspješna ako barem jedan operativac u svakoj od četiri kritična područja, odnosno, u svakom elementarnom području, djeluje kreativno, po vlastitom nahođenju, slušajući instinkte i koristeći ova četiri ključa prema uspjehu.

Temelj dobrog kriznog menadžmenta je sklad mjera i poruka, djelovanja i informacija. Cilj djelovanja je uspješno obnavljanje poslovanja, identifikacija krize i uklanjanje njezinih uzroka te prije svega učinkovita prevencija. Uzajamna ovisnost djelovanja i informiranja važno je gledište kriznog menadžmenta i ne smije se zanemariti.

3.4. Mudri savjeti menadžmentu u krizi

Kroz knjigu *„Kako upravljati u vrijeme krize"* dr. Adizesa, vodećeg svjetskog stručnjaka u području menadžmenta provlače se vrlo mudri i korisni savjeti koji svakom dobrom vođi mogu biti od koristi u ovakvim nezavidnim situacijama. U nastavku će biti navedeni neki od njih (Adizes, 2009:17-82):

- **Ako imate probleme, opustite se, u dobrom ste društvu! Živi ste. Ako vjerujete da nemate problema, onda bi vaš najveći problem mogao biti to što ne prepoznajete vlastite probleme.**

Svatko od nas, a pogotovo menadžer u poduzećima i kompanijama, suočava se s mnoštvom manjih ili većih problema, te poricanje istih samo može značiti nesposobnost prepoznavanja i rješavanja problema.

- **Kriza je dobra za izuzetne lidere i kompanije – one koje se uspješno mogu izboriti s promjenom – jer u vrijeme krize njihovi slabiji konkurenti nestaju i prepuštaju im tržišta.**

Na samom početku rada, u uvodu je rečeno, da poduzeća imunih na krizu više nema, jer je vrijeme nepotopljivih brodova odavno prošlo. Uspješna poduzeća prepoznaju se po tome koliko se rano hvataju u koštac s krizom, a ne po postojanju krize. Oni koji krizu doživljavaju kao mogućnost svjesni su da će kriza dovesti do toga da slabi nestanu, a jaki još više ojačaju i uvećaju svoj tržišni udio.

- **Ako naše probleme proaktivno i učinkovito rješavamo, preživjet ćemo lakše nego kad reagiramo na probleme.**

Treba znati reagirati proaktivno i učinkovito, a prave vođe to će znati prepoznati. Problemi se na takav način trebaju stalno rješavati, te će biti manja mogućnost nastanka krize.

- **Svi problemi su uzrokovani dezintegracijom do koje je dovela promjena. Tretman za dezintregraciju je integracija, a integracija se najbolje ostvaruje proaktivno, učenjem kako predvidjeti krizu i riješiti probleme prije nego što postanu kriza.**

Kriza je manifestacija produžene neliječene dezintegracije. Za svaki problem postoji i rješenje, samo ga treba znati prepoznati i primijeniti. Ne treba čekati. Treba biti proaktivan. Za problem se treba pripremiti daleko prije nego on nastane.

- **Nedonošenje odluke je donošenje odluke da se ništa ne učini. Ne činiti ništa iz straha je recept za krizu koja će na kraju doći.**

Bolje je nekad donijeti lošu, nego nikakvu odluku. Barem znamo da smo nešto pokušali i nismo bili samo promatrači.

- **Uspjeh se ne definira nepravljenjem grešaka. Uspjeh definira brzina kojom definirate i ispravljate vaše greške.**

Nije dobar vođa onaj koji greške ne čini, već onaj koji zna na ljudski način prihvatiti svoje i tuđe greške, te ih u primjerenom roku ispraviti.

- **Tijekom krize umjesto da napadate jedni druge ili krivite vanjske sile koje su izvan vaše kontrole, analizirajte sebe ili svoje poduzeće i usredotočite se na to kako spriječiti raspad organizacije.**

Najlakše je „lopticu" prebaciti na nekoga pored sebe, pogotovo na podređenoga i po mogućnosti ga optužiti za vlastiti neuspjeh, ali ovdje se prepoznaju vođe koji svoj ego stavljaju ispod vrijednosti organizacije i zaposlenih.

- **U vrijeme krize, dvije stvari kojima obavezno morate posvetiti vrijeme su sljedeće – pažnju usmjerite na tijek gotovine i očuvajte vašu organizacijsku kulturu uzajamnoga povjerenja i poštovanja i ljudske potencijale koje cijenite.**

Prije svega, važno je u svakoj situaciji ostati čovjek, pošten čovjek i pošten vođa koji predvodi primjerom, ne zato što to netko zahtijeva od njega, nego zato što on to želi.

- **Kada god dođe do promjene, da bi se održala i očuvala integracija potrebno je iznova sinkronizirati misiju i strategiju, strukturu nadležnosti i sustav nagrađivanja. Pošto je promjena neprestana, svaki put kada završite ovaj proces, morate krenuti ispočetka.**

Organizacija, poduzeće je živi organizam s konstantnim promjenama, ponekad nepredvidivim. Sposobni vođa treba se znati prilagoditi promjenama i biti spreman mijenjati ono što je potrebno u svakome trenutku.

- **Ako su svi u organizaciji predugo ili neprestano zadovoljni, organizacija možda nije dovoljno dinamična, ne uspijeva se izboriti s promjenom ili nešto radi pogrešno. Drugo objašnjenje je da već rade pravu stvar – neprestano usuglašavaju i harmoniziraju podsustave.**

Dobar, kvalitetan vođa treba znati prepoznati što je od ovoga aktualno.

4. Zaključak

Kriza označuje situaciju opasnosti za opstanak poduzeća. To je neplanirani i neželjeni proces koji je u stanju temeljito ugroziti ili u potpunosti onemogućiti razvojne mogućnosti poduzeća. Simptomi krize mogu biti različiti: nelikvidnost i smanjena likvidnost, neostvarivanje profita ili poslovanje s gubitkom, pad profitabilnosti i drugih pokazatelja uspješnosti, smanjivanje veličine prodaje i tržišnog udjela i relativna tehnološka inferiornost.

Krizna situacija u organizaciji nije nužnost, ali je u svakom slučaju moguća i ugrožava poslovanje i mogući opstanak neke organizacije. Vrlo je specifična pojava i svaka posebno zahtijeva svoje rješenje, nema univerzalnog rješenja za sve vrste kriza. U krizi emocije djeluju pojačano i zato je potreban dodatan oprez. Krizni menadžment je bolji i učinkovitiji ako je krizna strategija određena pravovremeno. Svaka kriza ima svoj put za rješenje, ali je potrebno dobro razmotriti elemente koji ulaze u procjenu rizika s kojima se ulazi u krizu ili kriznu situaciju. Najbolji je način prevencije i obrane od krize osposobiti vlastito osoblje ili utemeljiti krizni stožer u kojemu će se nalaziti stručnjaci kojima su poznati svi alati i sva sredstva s pomoću kojih će se moći predvidjeti i riješiti kriza. Menadžeri i cijeli komunikacijski tim odlučivat će koju strategiju ili strategije će izabrati ako izbije kriza. Bez obzira na odluku, oni moraju voditi računa o društvenoj odgovornosti organizacije. Samo takvim pristupom kriza može biti i pogodnost. Krizom je najbolje započeti upravljati prije nego što do nje dođe, u mirnom i objektivnom okruženju, tako što će se napraviti temeljita revizija u poduzeću, koja će pokazati koji su to organizacijski rizici i do kojih problema mogu dovesti.

Literatura

1. Adizes, I. (2009). *Kako upravljati u vrijeme krize i kako je, prije svega, izbjeći*. Zagreb: Adizes.
2. Bebek; B. (2005). *Integrativno vodstvo – leadership*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
3. Čulina Gremošek, S. (2002). *Transformacijsko vodstvo i struktura ličnosti rukovoditelja različitih hijerarhijskih razina*. Zagreb: S. Čulina Germošek.
4. Horvat, Đ. (2007). Temeljne funkcije upravljanja. Zagreb: Edukator.
5. James, E. (2007). *Leadership as (Un)usual: How to Display Competence InTimes of Crisis.* Leadership Preview.
6. Dostupno na: http://www.leadershipreview.org/2007spring/Article4.pdf (28.02.2014.)
7. Krummenacher, A. (1983). *Krisenmanagement*. Zurich: Industrielle Organization.
8. Luecke, R. (2005). *Upravljanje kriznim situacijama*. Zagreb: Zgombić & partneri.
9. Northouse, P. (2009). Vodstvo: teorija i praksa. Zagreb: Mate.
10. Osmanagić-Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
11. Somervill, Barbara A. (2005). *Uspjeh – najbolji vodič za napredovanje u karijeri*. Ljubljana: V.B.Z.
12. Tintor, J. (2009). *Poslovna analiza*. Zagreb: Masmedia.
13. Tomić, Z., Milas, Z., *Strategija kao odgovor na krizu.* Dostupno na: hrcak.srce.hr/file/31544 (25.02.2014.)
14. Tomić, Z. (2006). Sapunar, J. *Krizno komuniciranje*. HUM vol. 1., Mostar: Filozofski fakultet Mostar.
15. Töpfer, A. (2006). Krisenkommunikation. Anforderungen an den Dialog mit Stakeholdern in Ausnahmesituationen. In Schmid, B., Lyczek, B., (eds.) *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung.* Wiesbaden: Gabler.
16. Turner, C. (2003). *Vođenjem do uspjeha: stvaranje poduzetničkih organizacija*. Zagreb: Mozaik knjiga.

(Endnotes)

1 Dolazi od grčke riječi *krisis* što znači presuda ili odluka, trenutak koji predstavlja čvorište nakon kojeg se događaji mogu odvijati u dva različita pravca

Jelena Legčević
Katarina Taučer

Crisis management in the function of a new theory of management

Abstract

Modern globalization trends are noticeable all around the world; they have become inescapable. Interdependence in all aspects is everywhere, making it impossible to disregard the changes occurring in different parts of the globe. Still, given its complexity, it is very difficult to achieve any kind of balance in the system. A crisis can strike anyone - business entities, political and government institutions, other organisations, but also individuals. Crisis management can be more efficient if a crisis strategy has been developed in time. There is a way out of every crisis, but it is necessary to carefully consider the risk factors and assess the constituents of the crisis or situation at hand. The best way to prevent a crisis, or to handle it, is to train the staff in advance and set up a crisis team consisting of experts familiar with the tools that can help to predict and resolve a crisis.

Keywords: crisis, management, crisis strategy