

# Povezanost kriznog menadžmenta i karizmatškog vodstva u velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj

---

Štrbac, Andrea

Master's thesis / Diplomski rad

2023

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:105265>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-27**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani prijediplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**Povezanost kriznog menadžmenta i karizmatškog vodstva u velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj**

**The correlation between crisis management and charismatic leadership in large enterprises in the Republic of Croatia**

**Diplomski rad**

**Štrbac Andrea, JMBAG: 0067579939**

**Mentor: dr. sc. Ana Krajnović**

Zagreb, rujana, 2023.

---

Ime i prezime studenta

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad „*Povezanost kriznog menadžmenta i karizmatskog vodstva u velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj*“ isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način odnosno da je prepisan iz necitiranog rada te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student: Andrea Štrbac, JMBAG: 0067579939

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

(potpis)

## Sažetak

U današnjim okvirima poslovanja, promjene u upravljanju procesima svakodnevan su način prilagodbe poduzeća promjenama njegove okoline. Suvremenost poslovanja temeljena je na brznoj i promišljenoj reakciji na svaki izazov, s kojim se poduzeće suočava. Nerijetko, iznenadne i nepredvidive situacije mogu prerasti u poslovnu krizu, ukoliko poduzeće nije bilo spremno na pravodobnu i odgovarajuću reakciju.

Diplomski rad obuhvaća pojmove krize i kriznog menadžmenta te se primarno orijentira na upravljanje kriznim situacijama s naglaskom na karakteristike i kvalitete kriznog menadžera, u ovom kontekstu, predsjednika uprave poduzeća. Također, prikazuju se pojmovi karizme i karizmatškog vodstva s ciljem povezivanja odlika uspješnog karizmatškog vođe u kontekstu upravljanja krizom. Provedenim istraživanjem putem online upitnika, ispitana je prisutnost kriznih timova i procesa otkrivanja signala rizika, kao i spremnost organizacije na krizne situacije. Pritom se istražuju očekivanja prema upravi poduzeća u suočavanju s krizom te u postupanju nakon krize. Također, ispituju se karizmatška obilježja vođe organizacije, njegov utjecaj na sljedbenike te sklonost djelovanju za dobrobit organizacije u neizvjesnim okolnostima. Ispitano je 60 zaposlenika velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj, od kojih 83,3% ne obnaša voditeljsku funkciju. Ispitanici su odgovarali na 46 pitanja zatvorenog tipa s mogućnosti višestrukog odabira. Cilj istraživanja jest analizirati ulogu i učinak karizmatških karakteristika vođe poslovne organizacije u suočavanju i prevladavanju poslovne krize. Rezultati anketnog upitnika ukazuju na prisutnost nedovoljno organizirane spremnosti na potencijalne krize, uz nedostatak kriznih timova i unaprijed određenih procesa za pristup rješavanju krizne situacije. Izražena su visoka očekivanja prema upravi poduzeća u stvaranju svijesti o krizi, dodjeljivanju zadataka i odgovornosti te promicanju pouka naučenih iz prethodno prevladanih kriza. Uz navedeno, pokazalo se da su vođe poduzeća izrazito proaktivni te inspirativni motivatori zaposlenika te da je njihova angažiranost u prepoznavanju prilika i ograničenja iz okoline sveprisutna. Dosljednost u stvaranju novih ideja te naglašavanju važnosti dužnosti zaposlenika, odlike su karizmatškog vođe, koji djeluje utjecajno na svoje sljedbenike. Veliki se udjeli ispitanih, potpuno ili gotovo potpuno slažu s prethodnom pretpostavkom.

**Ključne riječi:** Krizni menadžment, kriza, karizmatško vodstvo, karizma, velika poduzeća, online upitnik

## Summary

In today's business world, changes in process management are a continuous way for a company to adapt to its dynamic environment. The modernity of the business is based on a quick and thoughtful reaction to every challenge that the company faces. Quite often, sudden and unpredictable situations can turn into a business crisis, if the company was not ready for a fast and appropriate reaction.

This master's thesis includes the concepts of crisis and crisis management and is primarily oriented towards the management of crisis situations, with an emphasis on the characteristics and qualities of a crisis manager, the president of the company's board. Also, the concepts of charisma and charismatic leadership are presented with the aim of connecting the qualities of a successful charismatic leader in the context of crisis management. The research conducted through an online questionnaire examined the presence of crisis teams and the process of detecting risk signals, as well as the organization's readiness for crisis situations. At the same time, the expectations towards the management of the company in dealing with the crisis and dealing with it after the crisis are investigated. Also, the charismatic characteristics of the leader of the organization, his influence on the followers and the tendency to act for the benefit of the organization in uncertain circumstances are examined. 60 employees of large companies in the Republic of Croatia were surveyed, of which 83.3% do not hold a managerial position. Respondents answered 46 closed-ended questions with the possibility of multiple selection. The goal of the research is to analyze the role and effect of the charismatic leader of a business organization in facing and overcoming a business crisis. The results of the survey form indicate the presence of insufficiently organized preparedness for potential crises, in addition to the lack of crisis teams and predetermined processes for dealing with a crisis situation. High expectations were expressed for the management of the company in creating awareness about the crisis, assigning tasks and responsibilities and promoting the lessons learned from previously overcome crises. In addition, it has been shown that company leaders are extremely proactive and inspiring motivators towards the employees and that their engagement in recognizing opportunities and limitations from the environment is ubiquitous. Consistency in creating new ideas and emphasizing the importance of the employees' duties are the characteristics of a charismatic leader, who influences his followers. Large number of respondents completely and almost completely agree with the previous assumption.

**Key words:** Crisis management, crisis, charismatic leadership, charisma, large enterprises, online questionnaire

# Sadržaj

Sažetak.....	1
Summary.....	2
Sadržaj.....	3
1. Uvod.....	4
1.1. Predmet i cilj rada.....	4
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	4
1.3. Struktura i sadržaj rada.....	4
2. Određenje kriznog menadžmenta.....	5
2.1. Definiranje krize i kriznog menadžmenta.....	5
2.2. Obilježja i faze poslovne krize.....	8
2.3. Zadaci kriznog vodstva u procesu upravljanja krizom.....	10
2.4. Uloga kriznog vođe u suočavanju s poslovnom krizom.....	13
3. Pojam i temeljne odrednice karizmatškog vodstva.....	17
3.1. Pojmovno određenje karizme i karizmatškog vodstva.....	17
3.2. Obilježja i dimenzije karizmatškog vodstva.....	19
3.3. Važnost karizmatškog vodstva u suočavanju s poslovnom krizom.....	21
3.4. Uloga karizmatškog vođe u stvaranju percepcije o poslovnoj krizi.....	23
4. Empirijsko istraživanje o povezanosti kriznog menadžmenta i karizmatškog vodstva.....	27
4.1. Metodologija istraživanja.....	27
4.2. Rezultati istraživanja.....	28
4.3. Ograničenja istraživanja.....	39
5. Zaključak.....	40
POPIS LITERATURE.....	42
POPIS SLIKA.....	45
POPIS GRAFIKONA.....	45
ANKETNI UPITNIK.....	46
ŽIVOTOPIS.....	56

# 1. Uvod

## 1.1. Predmet i cilj rada

Ovaj diplomski rad primarno je orijentiran na krizni menadžment i suočavanje s kriznim situacijama na razini velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Naglašava se važnost uloge kriznog menadžera, kriznih timova i cjelokupne poslovne organizacije u suočavanju s krizom. Pritom se detaljno prikazuju karakteristike i kvalitete kriznog menadžera, predsjednika uprave poduzeća, ključne za efektivan pristup rješavanju kriznih pitanja. Kako bi što uspješnije usmjerio napore organizacije u vanrednim situacijama, vođa svojim ponašanjem utječe na svoje sljedbenike, zaposlenike organizacije. Cilj ovog diplomskog rada jest istražiti povezanost karizmatičkih karakteristika vođe sa suočavanjem i prevladavanjem poslovne krize.

## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Za potrebe pisanja diplomskog rada koristili su se primarni i sekundarni podaci. Primarni podaci prikupljali su se na namjernom prigodnom uzorku od 60 ispitanika, zaposlenih u velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Metode prikupljanja sekundarnih podataka zasnivale su se na pretraživanju znanstvenih članaka u online bazama podataka, udžbenika i ostalih relevantnih internetskih izvora. Sekundarni izvori podataka koristili su se za teorijski dio rada.

## 1.3. Struktura i sadržaj rada

Najprije se definiraju pojmovi krize i kriznog menadžmenta. Zatim se detaljno predstavljaju obilježja pojedine faze krize, kao i načina suočavanja s istom. U tom se dijelu prikazuju zadaci kriznog tima kao i kriznog vođe u procesu upravljanja krizom, s naglaskom na karakteristike i kvalitete kriznog menadžera. Potom se pojmovno određuju karizma i karizmatičko vodstvo, što se potkrepljuje odrednicama karizmatičkog vodstva kroz pregled njegovih dimenzija. Teorijski dio upotpunjava se rezultatima empirijskog istraživanja, koje mjeri prisutnost i uređenost procesa planiranja pripreme na krizu, kao i ulogu predsjednika uprave u kriznom vodstvu. Također, ispituju se karizmatička obilježja predsjednika uprave kako bi se izravno povezoao krizni menadžment s karizmatičkim vodstvom. Naposljetku se zaključuje o ulozi i učinku karizmatičkih karakteristika vođe poslovne organizacije u suočavanju i prevladavanju poslovne krize.

## 2. Određenje kriznog menadžmenta

### 2.1. Definiranje krize i kriznog menadžmenta

Krize su neizbježan dio poslovnog okruženja i društva općenito. One se mogu pojaviti iz različitih razloga, kao što su prirodne katastrofe, ekonomske recesije, tehnološki kvarovi ili primjerice ljudske pogreške. Krize donose izazove i neizvjesnosti koje mogu ozbiljno utjecati na organizacije, društva i pojedince, stoga je krizni menadžment ključan aspekt upravljanja u dinamičnom okruženju. U suvremeno doba kriza označava prvenstveno razlikovanje ili sposobnosti razlikovanja, izbor, sud, odluku, također i izlaz, rješenje konflikta, pojašnjenje (Osmanagić Bedenik, 2007). Drugim riječima, kriza upućuje na određeni problem ili naizgled bezizlaznu situaciju, koja sama po sebi vodi promjeni. U kojem će se smjeru promjena odvijati i hoće li to imati štetne posljedice, teško je predvidjeti.

Obzirom na različit kontekst u kojem se kriza može pojaviti, razlikuju se brojne vrste kriza. One mogu biti fizičke prirode, a mogu primjerice biti reputacijske prirode, gdje se organizacija suočava s ozbiljnim problemima u percepciji javnosti ili kritičkim medijskim izvještajima, koji mogu ozbiljno naštetiti njezinoj reputaciji. Krize se javljaju u raznim područjima čovjekova djelovanja. Postoje tehnološke krize uzrokovane tehničkim kvarom ili nedovoljno testiranom tehnologijom, ekonomske krize poput recesije, bankrota, inflacije i druge ekonomske nevolje, koje imaju utjecaj na gospodarstvo i društvo. Nerijetko se javljaju i zdravstvene krize prilikom pandemije bolesti, nedostatnog zdravstvenog osoblja i drugih zdravstvenih katastrofa. U novije doba sve su prisutnije ekološke i klimatske krize, a pri sukobu određenih interesnih skupina vrlo brzo dolazi do razvoja političke ili društvene krize.

U kontekstu poslovanja, krize mogu izazvati štetu u financijskom smislu, narušiti reputaciju tvrtke, potaknuti gubitak klijenata, oštetiti zaposlenike te uzrokovati mnoge negativne posljedice. Najkraće se može za krizu kazati kako je to situacija koja označuje točku preokreta nekog razvoja ili naglu promjenu jedne ili više temeljnih varijabli što dovodi u opasnost ostvarenje dosadašnjih osnovnih normi i ciljeva, čime se dovodi u pitanje opstanak sustava (Osmanagić Bedenik, 2007). Ukoliko kriza djeluje snažno bez određenih mjera, koje bi spriječile njeno produbljivanje, posljedice za bilo koji sustav mogu biti kobne, a stanje prije krize nepovratno. Kriza je proces odlučivanja pod vremenskim pritiskom te odražava postojanje problema upravljanja (Osmanagić Bedenik, 2007). Dakle, nužno je najprije prepoznati stanje krize, a zatim u najkraćem vremenskom roku postupati na način da kriza ne upravlja situacijom, već da dionici krizne situacije upravljaju krizom.



Upravljanje krizom može, s jedne strane smanjiti njeno trajanje ili štetnost posljedica, a s druge strane izazvati još nepovoljniju situaciju i opasnost za opstanak. Na razini poduzeća, u takvim je okolnostima potreban krizni menadžment kako bi se pravodobnim i odgovarajućim mjerama reagiralo na krize kad se dogode i minimizirale njihove štetne posljedice.

Krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća, planiranje i predvođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća (Osmanagić Bedenik, 2007). Ukoliko krizni menadžment djeluje učinkovito, moguće je pomoći organizaciji nositi se s izazovima, očuvati svoju reputaciju i ostvariti brz oporavak nakon krize. Krizni menadžment ne može se definirati kao jedna aktivnost, već kao više razina aktivnosti, kojima se on bavi. Po uobičajenom redosljedu, riječ je o slijedećim aktivnostima: sprječavanje krize, krizno planiranje, obuka za krizu, odgovaranje na krizu i oporavak od krize (Bernstein i Bonafede, 2020). Dakle, krizni menadžment obavlja različite zadaće, ovisno o tome je li kriza u nastajanju pa se može spriječiti ili je napredovala do razine u kojoj je potrebno suočiti se i reagirati na odgovarajući način sa svrhom minimiziranja štetnosti posljedica.

Učinkovito upravljanje krizama spašava živote, štiti infrastrukturu i vraća povjerenje u javne institucije, dok su negativni ishodi često izravno povezani s neučinkovitim upravljanjem krizom (Boin, Kuipers i Overdijk, 2013). Drugim riječima, krizni menadžeri svojim aktivnostima mogu izazvati dva potpuno suprotna ishoda suočavanja s krizom, što ukazuje na potrebu za vrlo detaljnim i jedinstvenim pristupom svakoj potencijalnoj i nastaloj krizi. Kako navode autori Kash i Darling (1998), krizni menadžment definira se kao niz funkcija ili procesa za prepoznavanje, proučavanje i predviđanje kriznih pitanja te za izlaganje konkretnih načina za organizaciju da se suoči s krizom ili da ju spriječi. Dakle, ne samo da je odgovornost kriznog menadžmenta pronaći rješenja za suočavanje s krizom, potrebna je također spremnost za predviđanje nastanka krize i plan upravljanja njome prije nego nastane.

Današnje uspješne organizacije karakterizira sposobnost prilagodbe prepoznavanjem važnih čimbenika iz okruženja, analizom i ocjenom njihovih utjecaja te odgovarajućom reakcijom na iste (Kash i Darling, 1998). Uzimajući u obzir sve zadatke kriznog menadžmenta, oni se mogu svesti na tri kategorije: prevencija, dijagnoza i intervencija.

Počevši s preventivnim mjerama, njima se procjenjuju potencijalni problemi, čijem se rješavanju pristupa individualno, nakon što je identificirana mogućnost njihove pojave. U ovom stadiju, kriza nije nastala, dakako može se uspješno izbjeći. Da bi izostala pojava krize, mjere prevencije svode se na odgovarajuće informacijske sustave, postupke planiranja i

processe donošenja odluka. Dobro utemeljen informacijski sustav skenira okruženje, prikuplja odgovarajuće podatke, interpretira podatke u prilike i izazove te pruža konkretne temelje za strategije izbjegavanja krize ili intervencije tijekom krize (Kash i Darling, 1998). Jedna od aktivnosti u stadiju prevencije može biti analiza rizika za otkrivanje mogućih prijetnji i slabosti, kako iz okruženja organizacije, tako i unutar nje. U ovoj se fazi također razvijaju sustavi sigurnosnih mjera za otkrivanje ranih signala krize, ovisno o implementiranoj tehnologiji. Uz navedeno, potiču se edukacije zaposlenika na svim razinama organizacije kako bi se razvila svijest o mogućnosti pojave krize te naučila ponašanja, odgovarajuća stadiju prije i tijekom krizne situacije. Obzirom na važnost usklađenosti svih preventivnih mjera, nužno je i uspostavljanje jedinstvenog komunikacijskog kanala kako bi se osigurala informiranost i transparentnost na svim razinama organizacije sa svrhom uzajamnog djelovanja pri sprječavanju nastanka krize.

Ukoliko u fazi prevencije kriza nije spriječena, krizni menadžment usmjerava snage na dijagnozu nastale krize. Nerijetko se stadij dijagnoze smatra ključnim u procesu kriznog upravljanja jer tada organizacija mora postupati sukladno konkretnim simptomima krize. Dakle, kriza se događa i potrebno je stvoriti plan reakcije na istu, na način da se efektivno prepozna svaki simptom krize, kojem se pristupa individualno. Kriza se može dijagnosticirati kada je prisutan simptom, koji se može pratiti te čiji se izvor može odrediti (Kash i Darling, 1998). Onda kada je simptom uočen, može se uspostaviti kontrola te pokrenuti proces izravnog postizanja rješenja krize. Kao i u prethodnoj fazi, jasna komunikacija unutar organizacijskog sustava kao i raspodjela odgovornosti i zadataka, pomaže sveobuhvatnom praćenju razvoja simptoma krize te pronalaženju načina za njihovo suzbijanje. Uz razvijenu strategiju, koja se tijekom dijagnoze primjenjuje, organizacija zajedno s izvršnom vlasti može pronaći rješenje krize i smanjiti njene štetne učinke.

Posljednja faza, intervencija, djeluje u istom smjeru kao dijagnoza, s primarnim ciljem rješavanja krize u što kraćem roku te spašavanja organizacije na način da njena obnova i oporavak nakon krize nisu dugotrajni. Ovisno o prirodi krize, poduzimaju se konkretne radnje za smanjenjem negativnih posljedica te se potiče suradnja i komunikacija s vanjskim suradnicima i medijima kako bi se u cijelom procesu zadržao protok relevantnih informacija i osiguralo pravilno i pravodobno reagiranje za dobrobit organizacije. Brzo djelovanje, odlučnost i koordiniranost, zajedno s prethodnim navodima, pomažu stabilizaciji krize i mogućnosti obnove nakon nje. Ukoliko je kriza uspješno riješena, slijedi stvaranje plana

oporavka te evaluacija svakog postupka pri suočavanju s krizom kako bi se naučile lekcije za buduće postupanje.

## 2.2. Obilježja i faze poslovne krize

U kontekstu poslovnog svijeta, kriza se uglavnom javlja na razini poduzeća, gdje je upitan njegov opstanak. Postoje brojne definicije poslovne krize, obzirom na širok spektar izvora istih te obzirom na egzistencijalne ciljeve poduzeća.



*Slika 1 – Obrada autora prema Osmanagić Bedenik (2007)*

Egzistencijalni ciljevi primarni su ciljevi većine poduzeća, koji, ukoliko nisu ostvareni, mogu biti uzrokom triju tipova krize. Neostvarivanje minimalne dobiti ili čak poslovanje s gubitkom vodi smanjenju vlastitoga kapitala te u konačnici do prezaduživanja, što je vrlo čest uzrok nelikvidnosti i nastanka krize likvidnosti (Osmanagić Bedenik, 2007). Izostanak realizacije drugog cilja, odnosno poslovanje s gubitkom odražava krizu uspjeha. Prethodno ujedno može narušiti sposobnost stvaranja konkurentskih prednosti na tržištu kao i onemogućiti ostale potencijale uspjeha u budućnosti. Ukoliko su neostvareni potencijali uspjeha, odnosno treći egzistencijalni cilj poduzeća, dolazi do pojave strateške krize. Strateška kriza je uobičajen naziv za neostvarivanje potencijala uspjeha, izostanak odgovarajućih znanja, proizvoda, usluga, tržišta, kupaca (Osmanagić Bedenik, 2007). Spomenute slabosti poduzeća mogu trajno naštetiti njegovom poslovanju, a kombinacija neostvarena dva od tri primarna cilja može dovesti insolventnosti poduzeća i stečaja. Dakle, poslovne krize usko su vezane uz pitanje opstanaka poduzeća, a ukoliko poduzeće takvu krizu uspije prebroditi, može se smatrati da je krizno upravljanje jedna od njegovih konkurentskih prednosti.

Kako je poduzeće složeno strukturirani sustav, tako postoji niz izvora iz kojih krizna situacija može proizaći. Uzroci mogu biti u operativnim procesima, poput proizvodnje, isporuke, kvalitete ili sigurnosti proizvoda ili usluge. Također, u lancu opskrbe, u vidu slabije

pregovaračke moći prema dobavljačima ili zastoja u isporuci robe. Nerijetko su poslovne krize financijske prirode, izazvane gubicima, nemogućnosti plaćanja dugova i dugoročnom financijskom nestabilnosti. Osim spomenutih, krizna situacija može postati ozbiljnom ukoliko se unutar poduzeća javljaju interni nemiri, sukobi vodstva ili disfunkcionalne strukturalne promjene. Poduzeće je sustav međusobno ovisnih i povezanih funkcija, koje je nužno uskladiti za potrebe kontinuirano uspješnog poslovanja. Bilo koja naizgled bezazlena situacija unutar poslovne organizacije, ukoliko se ne rješava na primjeren način, može dovesti do vrlo ozbiljnih i dubokih problema, s kojima je kasno suočavati se onda kad prerastu u krizu.

Brojna empirijska istraživanja potvrđuju kako je izvor krize uglavnom u unutarnjem okruženju organizacije, unatoč tome što dominira stav da su izvori poslovne krize izazvani nepovoljnim okolnostima iz vanjskog okruženja (Osmanagić Bedenik, 2007). S jedne strane uspješnost poslovanja ovisi o unutarnjim sposobnostima, resursima i znanjima, dok se s druge strane uzroci neuspjeha poslovanja traže u vanjskim faktorima. Umjesto toga, potrebno je utjecati na internu razinu tako da ona u najmanjoj mjeri utječe na potencijalni nastanak krize, a prema eksternoj okolini razviti instrumente pripreme i odgovora na opasnosti kako bi se minimizirao učinak potencijalne krize na budućnost poslovanja.

Poslovne krize često se klasificiraju prema razini ozbiljnosti i stupnju razvoja te se mogu podijeliti na potencijalne, latentne i akutne krize.

Potencijalna kriza je faza u kojoj kriza nije nastala, ali postoji visoka vjerojatnost njene pojave, zbog čega određene odluke, aktivnosti ili propusti mogu potaknuti njen razvoj. Iako se pogrešan razvoj ne može izbjeći, krizni menadžment može u ranoj fazi otkriti mogući opasan razvoj situacije te uvesti ciljane mjere ovladavanja ili smanjenja rizika (Osmanagić Bedenik, 2007).

Latentna kriza je situacija u kojoj su rizici i prijetnje organizaciji prisutni, ali je njihova ozbiljnost teško prepoznatljiva i skrivena. Može postojati svijest organizacije o problemima, ali još uvijek uz nedostatak mjera, kojima bi se pristupilo da se oni riješe. Kod latentne krize ima dovoljno prostora da se pored uočavanja vlastitih snaga i slabosti te vanjskih prilika i opasnosti razmotre šanse i rizici daljnjeg razvoja (Osmanagić Bedenik, 2007). U ovoj fazi, vremenska odrednica nije ograničavajuća u realizaciji preventivnih mjera.

Posljednja, akutna faza jest ona u kojoj je kriza izrazito ozbiljna, sklona brzom eskaliranju, stvaranju pritiska na organizaciju uz vremensko ograničenje za djelovanje. Ukoliko se nije hitno i učinkovito pristupilo rješavanju krize, ona može trajno narušiti poslovanje i

onemogućiti preživljavanje. Ipak, pozitivan ishod u kontekstu suočavanja s krizom, može se postići snažnim djelovanjem kriznih timova i kriznog vodstva u poduzimanju mjera za opstanak. Pretvaranje krize u šansu pitanje je upravljanja krizom, što pretpostavlja poznavanje i razumijevanje obilježja uzroka poslovne krize.

### 2.3. Zadaci kriznog vodstva u procesu upravljanja krizom

Krizno vodstvo igra ključnu ulogu u upravljanju krizom, a članovi kriznog vodstva odgovorni su za donošenje odluka i koordinaciju aktivnosti organizacije prije i tijekom krize. Prije samog procesa upravljanja krizom, važan je odabir ključnih članova organizacije, koji zajedno s kriznim vođom čine jedan tim s istim ciljem djelovanja. U kontekstu poduzeća, krizni je vođa predsjednik uprave, dok su ostali direktori s vrha organizacijske strukture njegova podrška u prikupljanju svih informacija, razvijanju strategije i plana upravljanja, donošenju odluka, kao i u komuniciranju tijekom i nakon krize. Kako navodi Phelps (1986), vođa tima trebao bi biti netko visoko rangiran u organizaciji, tko ima iskustvo suočavanja s problemima i sklonost njihovom rješavanju. Pojedinaac bi trebao dobro poznavati poduzeće i trebao bi biti tip vođe, koji ima sposobnost poticanja ljudi svog okruženja (Phelps, 1986).

Prema stručnom radu autora Phelps (1986), slijedi popis osobina koje treba tražiti u vođi i ostalim članovima kriznog tima:

- Poznavanje organizacije
- Visoka razina stručnosti u glavnom području odgovornosti
- Sposobnost planiranja
- Sposobnost organiziranja
- Dobre navike slušanja
- Kreativan pristup trenutnim obvezama
- Kooperativan duh
- Sposobnost regrutiranja elemenata podrške
- Visoka razina integriteta
- Asertivnost, ali ne i agresivnost
- Spremnost za diskusiju o problemima
- Sposobnost donošenja odluke

Dakle, pripadnici kriznog tima svojim karakterom, vještinama i znanjima pružaju podršku vođi kao i ostatku organizacije, sa svrhom dosljednog djelovanja i ozbiljnog pristupa u spoznavanju određenih tipova krize i njihovom rješavanju.

Zadaća kriznog tima u složenoj kriznoj situaciji jest brza i ciljana analiza uzroka i procjena posljedica krize, kao i predlaganje i po potrebi ostvarivanje mjera za ovladavanje krizom (Osmanagić Bedenik, 2007). S obzirom na sastav kriznog tima vrijedi pravilo: svako područje odnosno svaki odjel poduzeća koji može bitno i pozitivno pridonijeti analizi i rješavanju krize i ostvarenju mjera za ovladavanje krizom, mora biti zastupljen u kriznom štabu (Osmanagić Bedenik, 2007). Sastav kriznog tima ovisi o pojedinoj krizi, no njegovi članovi najčešće su predstavnici ključnih odjela u organizaciji, kao što su proizvodnja, razvoj, logistika, kontroling, ljudski potencijali i drugi. Poanta povezivanja članova različitih područja djelovanja jest u stvaranju potpunog tima, sa što više različitih gledišta na određenu kriznu situaciju, kojoj se zatim pristupa sveobuhvatno. Primjerice, aktivnosti usklađivanja ljudskih potencijala mogu uključivati skeniranje okoline u potrazi za prilikama i prijetnjama, razvijanje politika i procedura za upravljanje krizama, rad s rukovoditeljima na operativnim pitanjima i njegovanje kulture učenja (Wooten i James, 2008).

Zadaci kriznog tima ne mogu se jednoznačno odrediti, ali se mogu svesti na skupine uobičajenog redoslijeda aktivnosti kriznog vodstva:

- Uočavanje kriznih signala, koji upućuju na postojanje i opasnost dolazeće krize, pri čemu se očekuje visoka osjetljivost poslovođa na iste
- Pripravnost za krizu i zaštitu, na način da se signali krize sustava ranog upozorenja koriste za pripremu i poduzimanje potrebnih mjera protiv krize
- Preuzimanje kontrole; u nekim slučajevima mehanizmi ranog upozorenja, izbjegavanja i zaštite djeluju učinkovito pri suzbijanju krize, a u drugima je potrebno prikupljene podatke iz prethodne dvije faze koristiti u svrhu daljnjeg praćenja procesa krize
- Prijelaz u normalno stanje; kad je kriza prevladana, organizaciju je potrebno ponovno učiniti stabilnom
- Faza učenja i ocjenjivanja; uključuje reviziju odluka i poduzetih mjera opreza tijekom krize te izvlačenje pouke iz istih

(Wooten i James, 2008)

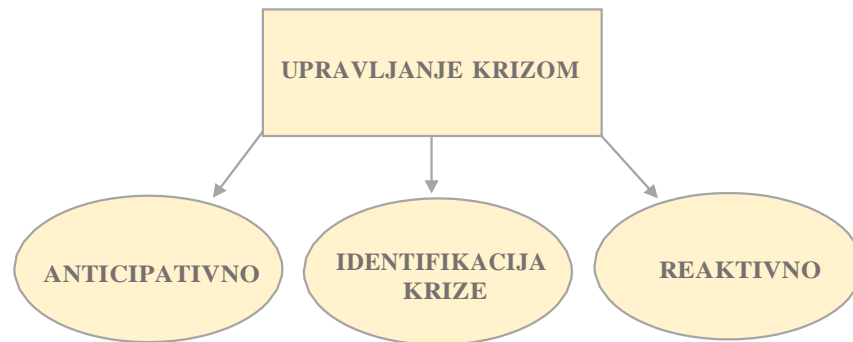
Nerijetko, spomenute aktivnosti nisu dovoljne za savladavanje krize. Mnogi čimbenici, izvan domene djelovanja kriznog vodstva, utječu na ishod krize ili katastrofe: veličina krize, brzina razvoja krize, poznatost određenih tipova krize i prijetnji (Boin, Kuipers i Overdijk, 2013). Iz spomenutih razloga, teško je očekivati da će djelovanja kriznog menadžmenta uvijek rezultirati uspješnim ishodom suočavanja s krizom. Istovremeno, postoji mnogo dokaza koji upućuju na važnost djelovanja kriznog menadžmenta. Učinkovitost kriznog menadžmenta opisuje se sljedećim dimenzijama:

- Omogućivanje realizacije događaja: krizni menadžment orijentiran je na organiziranje, usmjeravanje i provedbu radnji koje minimiziraju utjecaj prijetnje
- Obavljanje posla do kraja: stvaranje suradnje između prethodno nepovezanih dionika krizne situacije i nalaženje alternativnih opcija kada rutinske radnje i resursi nisu dostatni
- Ispunjavanje simbolične potrebe za usmjeravanjem i vodstvom

(Boin et al., 2013)

Kako bi pristup kriznom upravljanju bio što efektivniji, ključan je proces informiranja. Bilo da je riječ o potencijalnoj ili nastaloj krizi, nužno je prenošenje važnih i istinitih informacija pravovremeno prema odgovornim osobama. U ovom kontekstu razlikuju se progresivna informacijska mreža i retrogradna informacijska mreža. Pri preventivnom upravljanju poslovnim krizom naglasak je na progresivnom informacijskom smjeru, odozdo gdje se nalaze stvarni senzori, prema gore gdje su primatelji informacija (Osmanagić Bedenik, 2007). Nastupanjem krize informacijski smjer se mijenja tako da proces ovladavanja krizom označava retrogradni informacijski smjer: odozgo, od kriznog štaba, prema dolje – prema kriznom timu i pojedincima koji mjere pretvaraju u aktivnosti (Osmanagić Bedenik, 2007). Uobičajeno se komunicira progresivnim načinom, koji je usmjeren na preventivni pristup krizi tako da svaka informacija ili potencijalni rizik, prepoznat na nižim operativnim razinama, na vrijeme dođe do top-menadžmenta. Tada vrhovni menadžment usmjerava napore u sagledavanje utjecajnih čimbenika i stvaranje plana i strategije odgovora na svaku kriznu situaciju.

Sagledavajući krizno vodstvo kroz spomenute dimenzije i zadaće, uspješno upravljanje krizom može se obuhvatiti sljedećom shemom:



Slika 2 – Obrada autora prema Osmanagić Bedenik (2007)

Anticipativno upravljanje poslovnom krizom odnosi se na pristup upravljanju krizom koji se temelji na prepoznavanju i sprečavanju kriznih situacija prije nego što postanu akutne. Krizno vodstvo je pritom usmjereno na identifikaciju potencijalnih rizika i ranu intervenciju kako bi se smanjile štete i negativni utjecaji krize. Ovim se pristupom djeluje proaktivno na način da se postigne veća otpornost na krize i bolja pripremljenost na njihovo rješavanje.

Ukoliko se anticipativnim upravljanjem ne može izbjeći kriza, tada slijedi identifikacija krize, koja određuje je li organizacija pogođena krizom i kojeg je ona intenziteta. Krizni menadžment tada otkriva simptome krize i definira o kojoj poslovnoj krizi je riječ – strateškoj krizi, krizi uspjeha ili krizi likvidnosti. Sukladno tome, reagira pod vremenskim pritiskom, kako bi obuzdao narušavanje zdravlja poduzeća i njegovo propadanje.

Reaktivno upravljanje krizom, odnosno ovladavanje krizom, podrazumijeva izlazak poduzeća iz krize. Snage kriznog vodstva usmjerene su na vraćanje normalnog stanja poduzeća i njegovo obnavljanje. Ukoliko je poduzeće značajno pogođeno krizom i ne pronalazi način izlaska iz iste, rješenje pronalazi u likvidaciji. S druge strane, postoji šansa za sanaciju narušenog poslovanja i uspostavljanje novih okvira za rekonstrukciju poduzeća. Sanirati znači ozdraviti, spasiti, izliječiti, stvoriti zdrave odnose. (Osmanagić Bedenik, 2007). U ovoj se fazi uči iz postupaka temeljenih na iskustvu prevladavanja krize te se postavljaju nove strategije poslovanja.

#### 2.4. Uloga kriznog vođe u suočavanju s poslovnom krizom

Uloga kriznog vođe u suočavanju s krizom ključna je za učinkovito upravljanje situacijama opasnim po opstanak organizacije. Krizni vođa visoko je odgovoran za koordinaciju aktivnosti i donošenje odluka u svakoj fazi krize kako bi se osiguralo minimalno ometanje



poslovanja te u konačnici izbjegle duboke i nepopravljive štete. Osim što vodi tim stručnjaka, koji mu pruža potporu u praćenju, pripremi i odgovoru na krizu, usmjeren je na organizaciju u cijelosti kako bi uskladio aktivnosti organizacije na svim razinama. Od kriznog menadžera očekuje se brzo i primjereno odlučivanje, konkretna raspodjela zadataka i odgovornosti, sustavno razvijanje konkretnih strategija i jasna komunikacija svih relevantnih informacija. Niz aktivnosti i zadataka vođe u krizi zahtijeva snažan karakter i sveobuhvatan pristup svakoj fazi kriznog razvoja.

Vođa inicira proces planiranja i postavlja strateške ciljeve, odgovoran je za informiranje kriznog tima o promjenama u strateškim planovima, kao i za obavještanje unutarnjeg i vanjskog okruženja. U trenutku pojave krize vođa mora biti viđen, imati punu kontrolu i nadgledati sve aspekte realizacije plana. Kada je kriza riješena, krizni vođa odgovoran je za pokretanje procesa evaluacije podržavajući krizni tim u prepravljaju planova, što uključuje naučeno iz iskustva nedavne krize (Smits i Ally, 2003).

Kako obnaša vrlo utjecajnu funkciju, vođa se smatra motivatorom svih članova organizacije u krizi. Vođe bi trebali imati viziju i spoznati potrebu za stvaranjem strateškog plana oporavka te komunicirati prema nižim razinama organizacije uz osjećaj predanosti uspješnom razvoju sa svrhom primjene planova na trajnoj osnovi (Phelps, 1986). Svojim primjerom i mjerama koje poduzima, vođa nadahnjuje interno okruženje, a time uspostavlja osjećaj povjerenja i s partnerima vanjskog okruženja, čime štiti reputaciju organizacije.

Krizni menadžer preuzima ulogu glasnogovornika, koji izvještava javnost o relevantnim informacijama kako bi poruka koju šalje bila jednoznačno određena i transparentna. Glasnogovornici nisu potrebni samo za komunikaciju s medijima, nego za sve vrste i oblike komunikacije, unutarnje i vanjske, uključujući one pred kamerama, na javnim sastancima, na sastancima zaposlenika itd. (Bernstein i Bonafede, 2020). Mnoga istraživanja bave se pitanjem u kojem trenutku predsjednik uprave preuzima tu ulogu i kako to utječe na kriznu komunikaciju. Autori Lucero, Kwang i Pang (2009) otkrivaju dvije situacije, u kojima krizni vođa nastupa kao glasnogovornik u javnosti:

Prvo, u slučaju da se želi promijeniti prvotno stajalište organizacije pa je potrebno povući riječ ili poništiti početne tvrdnje. Tada predsjednik uprave, odnosno krizni vođa javno prezentira kako bi potaknuo povjerenje prema novoj izjavi ili stavu.

Drugo, u slučaju kada kriza uključuje integritet organizacije, vođa odgovorno predstavlja oličenje snažne organizacije.

Karakter kriznog vođe i njegovo ponašanje pri obnašanju niza funkcija ima višestruku ulogu u suočavanju s krizom. Kako ističu autori Fener i Cevik (2015.), vodstvo osvjetljava put, stvara izvore, usmjerava, donosi odluke, pokreće i upravlja akcijama. Tijekom kriznih stanja potrebni su moćni, samouvjereni i pristupačni vođe (Fener i Cevik, 2015). Ukoliko navedene kvalitete izostanu kod osobe na poziciji kriznog vođe, za nju je teško stvoriti povezanost sa svim grupama dionika krize, otvorenu komunikaciju, povjerenje ili empatiju. Navedeno može izazvati nedosljednost u pristupu, a tako i osjećaj nestabilnosti i nesigurnosti u suočavanju s kriznim situacijama. Tijekom krize, jedna od temeljnih odgovornosti vođe je osigurati dobrobit onih, koji su pogođeni krizom (Wooten i James, 2008). Takvim pristupom vođama je omogućeno bolje razumijevati i suosjećati s drugima te zauzvrat djelovati u najboljem interesu dionika (Wooten i James, 2008). Drugim riječima, krizni vođa uspostavlja pristupačne odnose sa svim stranama, gradi osjećaj povjerenja i sigurnosti, potiče razvoj plana pripreme i odgovora na krizu, dostupan je i empatičan te tako stvara preduvjet za stabilan i siguran put suočavanja s krizom. Također, navedene kvalitete kriznog vođe prepoznaje i javnost koja, ovisno o nastupu vođe, procjenjuje koliko će mu vjerovati. Nerijetko je obramben pristup nepoželjan i koban za opstanak organizacije. S druge strane, pristup otvorene komunikacije i isprike prema eksternom okruženju put je do većeg povjerenja pripadajućih dionika i lakšeg preživljavanja krize. Publika oprašta vođu kada vjeruje da su postupci vođe, kao i odgovor na krizu, dosljedni početnoj komunikaciji o krizi (Wooten i James, 2008). Nasuprot tome, kada su riječi i djela nedosljedni, pretpostavlja se da vodstvu nedostaje integritet (Wooten i James, 2008).

S jedne strane, prema kriznom vođi izražen je pritisak visokih očekivanja, opsežnih dužnosti, velikih odgovornosti, brze reakcije i potrebe za njegovom pristupačnošću i razumijevanjem. S druge strane, nerijetko je vođa sa svim svojim znanjima, vještinama i kvalitetama takav da u dinamičnom i izazovnom okruženju funkcionira produktivno. Postojanje problema daje vođi priliku da bude inovativan i odstupi od postojećeg stanja u stvaranju rješenja za problem (Halverson, Murphy i Riggio, 2004). Štoviše, burna situacija daje vođi razlog za koji on ili ona može izgraditi podršku od sljedbenika (Halverson et al., 2004). Odnosno, koliko je krizni

vođa potreban usmjeravanju i podržavanju svojih sljedbenika, toliko je i vođi potrebna njihova potpora i povratna informacija kako bi unaprijedio svoje ideje i rješenja.

Postoje različiti stilovi vodstva određeni međusobno povezanim čimbenicima. Gledajući ljudske čimbenike, vođa svojim karakterom, vjerovanjima i iskustvom, utječe na sljedbenike



Slika 3 – Obrada autora prema Kets de Vries (2009)

različitih karaktera, drugačijih ili srodnih sustava vrijednosti, snažnije ili slabije međusobne povezanosti. Ukoliko krizni vođa usmjeri napore u stvaranje sklada između velikog broja ljudi, sa svrhom dolaska do zajedničkog cilja, tada su izgledne šanse da će uspostaviti sklad i sa svakom situacijom iz vanjskog okruženja, koja utječe na organizaciju. Krizni vođa pritom izabire onaj stil vodstva, nužan za uzajamno djelovanje, ovisno o tome kakve sljedbenike ima uz sebe, kao i o prirodi situacija izvana s kojima se treba suočiti. Iz navedenih postavki, može se zaključiti kako je uloga vođe ključna u određenju puta kojim će se poslovanje organizacije odvijati. Ukoliko nije primijenjen odgovarajući stil vodstva u vremenu prije krize, moguća je pojava nepremostivih prepreka u vodstvu tijekom krize. Dakle, krizni je vođa dužan pripremiti organizaciju na kriznu situaciju puno prije nego što do nje dođe.

### 3. Pojam i temeljne odrednice karizmatškog vodstva

#### 3.1. Pojmovno određenje karizme i karizmatškog vodstva

Karizma je grčka riječ koja znači dar, a u Bibliji se među karizmatškim darovima navode: proročanstvo, vladanje, učenje, služba, mudrost i iscjeljivanje (Conger i Kanungo, 1987). Pojam karizma često se koristi u političkim znanostima i sociologiji za opisivanje skupine vođa, koji snagom svojih osobnih sposobnosti mogu imati duboke i izvanredne učinke na sljedbenike (Conger i Kanungo, 1987). Brojni teoretičari daju niz objašnjenja pojma karizma, ali zajedničko svima jest da ona u svojoj biti ima snažan i jedinstven utjecaj u datom kontekstu.

Na karizmu se gleda kao na vezu između vođe određenih karizmatičnih kvaliteta i ponašanja te sljedbenika s određenim percepcijama, emocijama i stavovima prema vođi, koji ih usmjerava u ostvarenju svoje vizije (Wooten i James, 2008). Iako stvara snažne učinke, koji mogu djelovati progresivno i nadahnjujuće, karizma nije u svakom smislu dovoljna za konkretne akcije, koje rezultiraju željenim promjenama. Vizija i/ili karizma nisu dovoljne za održavanje velikih promjena sustava (Nadler i Tushman, 1990). Iako je neophodan uvjet u upravljanju diskontinuiranom promjenom, potrebno je izgraditi model, koji ide dalje od inspirativnog pojedinca; model koji uzima u obzir složenost cijelog sustava promjena u velikim, raznolikim, geografski složenim organizacijama (Nadler i Tushman, 1990). Drugim riječima, karizma je nužna, ali ne i dovoljna u ostvarenju viših ciljeva kompleksnih sustava kao što su poslovne organizacije. Također, karizmatičan pojedinac ima sposobnost izrazito poticajnog djelovanja, koji može ispunjavati potrebe sljedbenika u procesu dolaska do cilja, ali pitanje je koliko efektivno na dugotrajnoj osnovi. Karizmatični vođa može postati zarobljen očekivanjem da magična djelovanja povezana s karizmom neprestano traju, što može dovesti do nefunkcionalnih postupaka vođe, koji vode krizi kredibiliteta njegova vodstva (Nadler i Tushman, 1990). Karizma može dovesti do slijepog fanatizma u služenju megalomanima i opasnim vrijednostima ili herojskom žrtvovanju sebe u dobrotvorne svrhe (Howell i Avolio, 1992). Dakle, karizma može izazvati dva potpuno suprotna efekta, pri čemu je važno osvijestiti smjer njena djelovanja kako se ne bi zloupotrijebila. Uz razumijevanje potencijalne štetnosti koju karizma može uzrokovati, nužno je pratiti njene posljedice u konkretnom slučaju te je prema potrebi preusmjeriti u korist cilja, koji se želi ostvariti.

Karizmatično vodstvo stil je vodstva kojim vođa privlači i inspirira svoje sljedbenike na temelju svoje karizmatične osobnosti i vizije. Ono se bazira na ideji da karizmatički vođe imaju izvanredne osobine i sposobnosti, privlačnu energiju i mogućnost inspiriranja drugih da ga slijede. Takvo vodstvo ima brojne prednosti, ali i nedostatke, u slučajevima kada se previše koncentracije usmjeri na karizmu vođe umjesto na sustave i procese u organizaciji.

Karizmatično vodstvo definira se kao interakcija između vođa i sljedbenika, što rezultira:

1. Samopoštovanjem sljedbenika, koji slijede misiju i viziju vođe
2. Snažnim usvajanjem vrijednosti i ciljeva vođe od strane sljedbenika
3. Jakom osobnom ili moralnom predanošću tim vrijednostima i ciljevima
4. Spremnosti sljedbenika da nadilaze vlastite interese za dobrobit kolektiva (tima ili organizacije)

(Shamir i Howell, 1999)

Kako bi karizmatično vodstvo djelovalo progresivno na sljedbenike te posljedično na cijelu organizaciju, nužno je spoznavanje kvaliteta i ponašanja vođe koja doprinose ovom procesu. Osobne karakteristike karizmatičnih vođa, koje pogoduju formiranju karizmatičkog odnosa, uključuju samopouzdanje, otpornost, potrebu za utjecajem, moralna uvjerenja i socijalnu asertivnost (Bass, 1987). Karizmatično vodstvo stavlja naglasak na odnos između vođe i sljedbenika, koji se zasniva na čvrstoj povezanosti, razumijevanju, dijeljenju stavova i usmjerenosti prema zajedničkom cilju. Ovo vodstvo podrazumijeva intelektualno poticanje sljedbenika na razmišljanje u novom i drugačijem smjeru, komuniciranje visokih očekivanja i povjerenja prema sljedbenicima, pozivanje na vrijednosti i učinkovitosti sljedbenika, kao pojedinaca i kao kolektiva, te ponašanje temeljeno na uzorima, karizmatičkim vođama (Howell i Shamir, 2005).

Proaktivno djelovanje karizmatičkih vođa stimulira želju i volju sljedbenika, u organizacijskom kontekstu zaposlenika, da traže rješenja, ispunjavaju i nadmašuju očekivanja vođe, da idu putem ispunjavanja misije i vizije vođe i ostvarenja ciljeva organizacije. Međutim, pretjerano pojednostavljivanje slike karizmatičkog vodstva kao izvanrednog, vodi pretpostavci da je vizija vođe temeljni oslonac za ostvarenje svijetle budućnosti. Postoji, dakle, niz faktora, koji formiraju uvjete za funkcioniranje organizacije te kao takvi ne bi smjeli biti zanemareni u vodstvu. Različiti uvjeti djeluju na pojedinca, grupu, organizaciju i njeno okruženje, što utječe na pojavu i učinak karizmatičkog vodstva te

rezultira raznim prilikama za primjenu karizmatškog, ideološkog i pragmatičnog vodstva (Mumford, Antes, Caughron i Friedrich, 2008).

### 3.2. Obilježja i dimenzije karizmatškog vodstva

Karizmatško vodstvo podrazumijeva odlučno usmjeravanje organizacije u smjeru postizanja ciljeva sa samopouzdanjem, koje se širi na sve dionike i sa inspiracijom, koja dolazi od pojedinaca na vodećim pozicijama. Jasna komunikacija, ton govora, naglašavanje ključnih poruka, način je na koji karizmatško vodstvo stvara snažan utjecaj i potiče brze promjene u željenom smjeru. Odlučnost i hrabrost u promoviranju temeljnih vrijednosti, kao i empatija i razumijevanje, koje se osjeća na svim organizacijskim razinama, čine karizmatško vodstvo potpunim i efektivnim.

Djelovanje karizmatškog vodstva preslikano je na pratitelje vođa, iz čijeg se ponašanja može zaključiti je li takav stil vodstva uspješno primijenjen ili ne. Sljedbenici karizmatičnih vođa, razlikuju se od sljedbenika drugih vođa po sljedećim dimenzijama ponašanja:

- Sljedbenici neupitno prihvaćaju vođu
- Slijede uvjerenja vođe
- Izražavaju naklonost prema vođi
- Svojevoljno su poslušni vođi
- Oponašaju vođu i identificiraju se s njime
- Emocionalno se uključuju u ostvarenje misije
- Postavljaju više ciljeve
- Osjećaju se sposobnima ostvariti očekivanja i pridonijeti vođi

(Conger i Kanungo, 1987)

Dakle, sljedbenici ne slijede slijepo karizmatškog vođu, već promišljaju kritički, otvoreni su za promjene i spremni su prilagoditi se. Svojevoljno podržavaju vođu te im nije potrebna prisila u tome da vjeruju u ono što vođa promiče. Postaju emocionalno povezani s vođom, zahvaljujući osjećaju empatije i razumijevanja, koji dobivaju s njegove strane.

Istovremeno, karizmatško vodstvo procjenjuje se i prema dimenzijama ponašanja karizmatških vođa. Nekoliko njih izdvajaju autori Conger i Kanungo (1994):

- Vizija i artikulacija – vođa je uzbuđljiv javni govornik, inspirativan, sposoban motivirati efektivnom artikulacijom naglašavajući važnost onoga što članovi rade za organizaciju; ima viziju i dosljedno stvara ideje za budućnost organizacije
- Senzibilitet na okruženje – vođa prepoznaje ograničenja iz okruženja pri postizanju ciljeva, prepoznaje barijere unutar organizacije koje mogu ometati postizanje ciljeva, prepoznaje sposobnosti i vještine drugih članova, kao i njihova ograničenja te poduzetno iskorištava nove prilike za realizaciju ciljeva
- Nekonvencionalno ponašanje – netradicionalnim načinima vođa postiže ciljeve te često pokazuje jedinstveno ponašanje koje iznenađuje članove organizacije
- Osobni rizik – vođa se uključuje u aktivnosti visokog osobnog rizika, značajno je požrtvovan i nerijetko stvara visoke osobne troškove za dobrobit organizacije
- Senzibilitet na potrebe sljedbenika – vođa pokazuje osjetljivost za potrebe i osjećaje članova organizacije, utječe na druge razvijajući obostrano poštovanje te izražava zabrinutost za osjećaje svih dionika

Izražavajući povjerenje u sposobnosti sljedbenika da ostvare zajedničke ciljeve te potičući ih da samostalno razmišljaju i preispituju ustaljene načine djelovanja, karizmatički vođe stvaraju sljedbenike koji su sposobniji sami sebe voditi (Howell i Avolio, 1992). Tada se sljedbenici osjećaju neovisno, samouvjereno, moćno i sposobno. U konačnici, preuzimaju odgovornost za vlastite postupke te poput svog vođe uspostavljaju skup internih standarda, koji vode njihove postupke i ponašanje (Howell i Avolio, 1992).

Iako se karizmatičko vodstvo može učiniti idealno prikazanim, nerijetko je ono jedini izlaz u situacijama beznađa i nedostatka alternativnih opcija, primjerice u svijetu poslovnih organizacija. Ukoliko je prisutna otvorenost, optimističnost i povjerenje prema vođi, ovakvo vodstvo donosi brojne koristi. Iako prethodno navedene karakteristike pridonose ideološkom vodstvu, u uvjetima prijatnijem iz okruženja, sužava se mogućnost ljudi za obradu širokog raspona informacija te se stoga pozornost usmjerava na vođu i njegovo ponašanje prema prijatnijem (Mumford et al., 2008). Može se reći kako inspirativni vođa svojim karakterom stvara ozračje sigurnosti i stabilnosti, u kojem tada sljedbenici lakše stvaraju nove ideje i rješenja za naizgled nerješiv problem. Dakle, karizmatičko vodstvo procjenjuje se iz dvije perspektive te obuhvaća dimenzije ponašanja kako vođe, tako i njegovih sljedbenika.

### 3.3. Važnost karizmatičkog vodstva u suočavanju s poslovnom krizom

Poslovne krize snažno djeluju na poslovanje poduzeća, od trenutka kada se otkriju njihove najranije naznake do trenutka kada izazivaju trajne posljedice. Poduzeća pogođena poslovnom krizom nerijetko su u situaciji nespremnosti za djelovanje jer, bez unaprijed određenog plana za odgovor na krizne situacije, nedostaje način za brzo i efektivno djelovanje. Unutar poslovne organizacije, u tom slučaju, dolazi do osjećaja nemira, nesigurnosti u budućnost poslovanja, izgubljenosti u novim okolnostima i beznađa. Kriza se definira kao ozbiljna prijetnja temeljnim strukturama, odnosno temeljnim vrijednostima i normama sustava te zahtijeva donošenje kritičnih odluka pod vremenskim pritiskom i vrlo neizvjesnim okolnostima (Tamuz, Rosenthal, Charles i Hart, 1991). Kako bi, s druge strane, poduzeće bilo sposobno odgovoriti na izazove iz okruženja te u konačnici savladati krizu, potrebno je uspostaviti nove norme za djelovanje, planirati podjelu zadataka i odgovornosti u promijenjenim uvjetima, poticati brze i efikasne reakcije te sustavno pratiti ishode svakog postupka. Važne odrednice u procesu suočavanja s krizom jesu upornost i dosljednost u postupcima, koji se pokazuju djelotvornima te motiviranost za postizanjem istog cilja, što efikasnijeg savladavanja krize. Obzirom da su organizacijske strukture često vrlo složene, potrebno je na svim razinama razraditi plan, koji će se prije, tijekom i nakon krize slijediti. Pritom je, dakle, neophodno postojanje određenog tima, koji će voditi organizaciju i usmjeravati djelovanja svih organizacijskih dionika u svrhu željenih postignuća.

Zajedničko vođama svih organizacija jest zadatak da motiviraju zaposlenike te da im daju najbolje od sebe (Al Haderi i Alkhwilani, 2016). Prethodno je važno tijekom krize jer svaki zaposlenik ima drugačiji skup vještina, koje bi na određeni način mogle koristiti organizaciji tijekom krize (Al Haderi i Alkhwilani, 2016). Drugim riječima, uz vodstvo spremno na kontinuirano poticanje zaposlenika te prepoznavanje njihovih kvaliteta, moguće je iskoristiti puni potencijal za djelovanje u smjeru suzbijanja krize.

Iznimni vođe mogu se razvijati na različite načine tijekom krize, ali važno je da preuzmu ulogu u prevladavanju krize (Al Haderi i Alkhwilani, 2016). U trenucima naglih i brzih promjena, kakve se tijekom krize pojavljuju, zaposlenici poduzeća trebaju misao vodilju, koja će ih usmjeravati kad su izgubljeni, demotivirani ili prestrašeni. Karizmatičko vodstvo tijekom razdoblja krize može koristiti poticanju društvenih akcija sljedbenika i promicanju društvene promjene kada je to očajnički potrebno (Davis i Gardner, 2012).



Karizmatično vodstvo pojavljuje se u kriznim vremenima, ukorijenjeno je u odnosu između vođe i sljedbenika te kao rezultat toga proizvodi željene motivacijske učinke na sljedbenike, tako da oni slijede viziju i ciljeve vođe (Beyer i Browning, 1999).

U svom čistom obliku, karizmatični autoritet pojavljuje se u izvanrednim vremenima i situacijama, kada ambiciozni vođa s misijom, poput proroka, ratnika, umjetnika, filozofa ili znanstvenog inovatora, privlači skupinu sljedbenika, koji se vežu za njega i njegovu misiju osobnom predanošću i odanošću (Levey, 2010). Organizacija u kojoj je takav autoritet uspostavljen, ne opisuje se kao formalna organizacija, već kao blisko povezana zajednica učenika, kojom upravlja vođa, čija karizma traje samo dok je on može dokazati novim čudima ili herojskim djelima i dokle god misija donosi dobrobit sljedbenicima (Levey, 2010). Dakle, osim što predstavlja autoritet, karizmatično vodstvo promiče osjećaj zajedništva i samopouzdanja u postizanju svakog cilja, koji je u skladu s misijom i vizijom karizmatičnog vođe, ukoliko su one orijentirane na dobrobit cijele organizacije.

Autori Shamir i House (1993) navode da karizmatično vodstvo, kao interakcija između vođa i sljedbenika rezultira sljedećim:

- Samopouzdanje sljedbenika ovisi o viziji i misiji koju artikulira vođa
- Sljedbenici usvajaju vrijednosti i ciljeve vođe
- Javlja se snažna osobna ili moralna predanost vrijednostima i ciljevima vođe
- Sljedbenici su spremni nadići vlastite interese za dobrobit kolektiva

Tijekom poslovne krize, osjeća se snažna potreba za karizmatičnim vodstvom jer ono u svojoj srži podrazumijeva duboki interes vodstva za razumijevanjem i empatijom prema sljedbenicima, u kontekstu poduzeća, zaposlenicima. Oni motivaciju za poduzimanje odgovarajućih radnji pronalaze u inspirativnom vodstvu pojedinca, koji ih neprestano nadahnjuje svojim primjerom, usmjerava prema ispravnim postupcima te komunicira jasne poruke svojim samopouzdanim stavom i iskrenim pristupom. U takvom okruženju, pojedinci djeluju proaktivno, uz snažnu želju da ispune očekivanja vođe i na efikasan način obave dužnost, koja im je dodijeljena. Kada skupina pojedinaca primjenjuje sličan pristup u svakom dijelu razvoja krizne situacije, kolektivno samopouzdanje djeluje tako da se i u trenucima nesigurnosti i straha javlja vjera u ostvarenje željenog ishoda. Također, sveprisutna volja za učenjem iz grešaka, vodi bržem izlasku iz krize kao i većoj šansi za poticanje boljih promjena nakon krize.

### 3.4. Uloga karizmatškog vođe u stvaranju percepcije o poslovnoj krizi

Karizmatški vođa ima sposobnost inspirirati i motivirati svoj tim i organizaciju tijekom krizne situacije. On ima jasnu viziju budućnosti i sposobnost vođenja organizacije pružajući smjernice i naglašavajući svrhu onoga što sljedbenici čine. Takav vođa prepoznaje načine komunikacije kojima prenosi snažnu poruku i smiruje svoje bliže i dalje suradnike u kriznim vremenima. Spremnouću suočavanja s izazovima te brzim i odlučnim akcijama, karizmatški vođa stimulira identičan pristup organizacije u svakoj fazi poslovne krize. Karizmatični vođa u krizi djeluje tako da ponovno uspostavi vezu između ponašanja sljedbenika i pozitivnih posljedica istih u vremenima krize (Hunt, Boal i Dodge, 1999). Dakle, karizmatični vizionari počinju s novim interpretacijskim shemama ili teorijama djelovanja i prelaze na djela (Hunt et al., 1999). Suočeni s krizom, sljedbenici postaju senzibilniji na promjenjive uvjete iz okruženja te svjesniji potrebe prilagodbe na novu situaciju. Prilagodba, međutim, nije jednostavna, ali može postati lakša ukoliko su sljedbenici vođeni karizmom pojedinca koja im ulijeva povjerenje, kako u vođu, tako i u sebe.

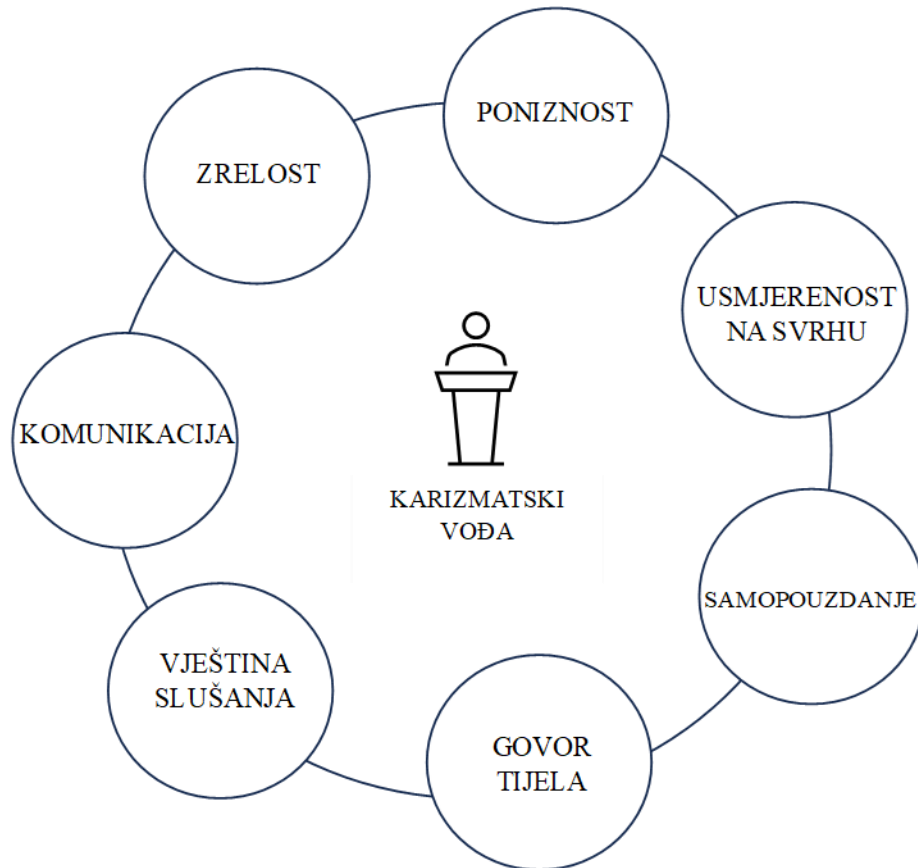
Karizmatični vođe koriste umijeće govora kako bi utjecali na sljedbenike, tako što:

- Povećavaju intrinzičnu vrijednost truda, koji sljedbenici ulažu u potrazi za ciljevima
- Potiču individualnu učinkovitost kao i percepciju kolektivne učinkovitosti
- Naglašavaju vrijednost ostvarenja cilja
- Usađuju vjeru u bolju budućnost i
- O snažuju predanost sljedbenika

(Davis i Gardner, 2012)

Kako krizne situacije izazivaju poduzeće na promjenu postojećeg, tako i karizmatški vođa u kriznoj situaciji pronalazi način, na koji svojom karizmom uspješno provodi nove ideje, koje na brz i efikasan način prilagođava poduzeće promjenjivim uvjetima poslovanja. Karizmatični vođe uvijek su viđeni kao reformatori ili poduzetnici; drugim riječima, oni djeluju kao agenti inovativnih i radikalnih promjena (Levay, 2010). Ova temeljna ideja karizme i promjene, objašnjava se tako da vođe svojim izrazitim darom govora poništavaju, modificiraju i ponovno usklađuju norme organizacijskog sustava i stavove sljedbenika (Levay, 2010). Odnosno, karizmatški vođa glavni je izvor i inicijator promjena, koji snažnom moći utjecaja može djelovati u smjeru učinkovitog savladavanja poslovne krize.

Niz karakternih osobina, znanja i vještina karizmatiskog vođe, uz dar karizme koji posjeduje, predstavlja temelj za stvaranje kvalitetnog odnosa između njega i njegovih sljedbenika. Skupina sposobnosti, poput jasne komunikacije, intrigantnog govora, visokog samopouzdanja, istinskog interesa za ljude i okrenutosti važnim pitanjima za dobrobit organizacije, čine vođu jedinstvenim primjerom pojedinca, kojeg sljedbenici žele pratiti.



Slika 4 – Obrada autora

Snaga vođe i karizmatičnog komunikacijskog stila povezani su s percepcijom sljedbenika o karizmi vođe, a ona se zasniva na verbalnim elementima, kao što je zadivljujući ton glasa te neverbalnim elementima, uključujući izraze lica, samouvjeren stil interakcije i izravan kontakt očima (Davis i Gardner, 2012).

Na temelju otvorenog i privlačnog stila komunikacije, karizmatiski vođa gradi izravnu povezanost sa slušateljima, odnosno sljedbenicima te povjerenje, koje je osnovni preduvjet za suradnju dviju strana i međusobno poštovanje. Ukoliko su prethodni uvjeti zadovoljeni, krizna situacija postaje izazov, s kojim se organizacija suočava kao kolektiv. Zajedničkim snagama, svjesno se preuzimaju dodijeljene odgovornosti, teži se obavljanju nužnih zadataka, grade se planovi pripreme i odgovora na poslovnu krizu te se potiču osjećaji vlastitih vrijednosti i doprinosa u ostvarenju vizije vođe.

Karizmatični vođe privlače sljedbenike sljedećim elementima govora:

- Pozivanje na povijest i tradiciju
- Naglasak na kolektivnom identitetu
- Jačanje kolektivne učinkovitosti
- Usmjerenost na sličnosti između vođe i sljedbenika
- Rasprava o vrijednostima i moralnim opravdanjima
- Pozivanje na nadu i vjeru

(Davis i Gardner, 2012)

Ambiciozni vođa može dobiti početno priznanje prikazivanjem djela i izreka koje odgovaraju relevantnom kulturološkom modelu izvanrednog vodstva, osobito ako misija vođe ima situacijsku važnost za potencijalne sljedbenike (Levay, 2010). U početku mala grupa sljedbenika može pomoći u širenju poruke i promicanju odgovarajućeg imidža vođe, djelujući kao most prema širem broju sljedbenika (Levay, 2010). Drugim riječima, ako karizmatički vođa djeluje u skladu s očekivanjima zajednice pri čemu šalje važnu poruku za sljedbenike, koji se, primjerice, prvi puta suočavaju s kriznom situacijom, dovoljno je da određeni dio sljedbenika uspostavi odnos povjerenja i poštovanja prema vođi kako bi se takav pogled proširio i na ostatak kolektiva. Obzirom na različitosti pojedinaca, njihovih stavova, uvjerenja i temeljnih vrijednosti, potrebno je dati dovoljno vremena i prostora svakome od njih da prihvate ideje vođe, da osjete njegovu energiju i osobnu potrebu za dijeljenjem iste.

Na razini poduzeća, može se smatrati da ulogu karizmatičkog vođe uslijed poslovne krize preuzima predsjednik uprave. Karizma predsjednika uprave poduzeća temelji se na ponašanju i osobnosti vođe, uključujući: komunikaciju jasne vizije, izražavanje visokih očekivanja prema učinku i povjerenju sljedbenika, pozivanje na kolektiv i njegov identitet te preuzimanje osobnih rizika (Waldman i Yammarino, 1999). Ona također podrazumijeva odnos predsjednika uprave i jednog ili više sljedbenika u neposrednoj organizacijskoj blizini, kao i njegov odnos sa sljedbenicima daljih organizacijskih razina, koji se zasniva na privrženosti viziji vođe, iznimno snažnom divljenju i poštivanju vođe te sjedinjenju s njim i s kolektivom (Waldman i Yammarino, 1999). Zaposlenici poduzeća slijede predsjednika uprave, tako što u kriznoj situaciji slušaju njegovu riječ, vjeruju u njegov plan i uzvraćaju mu podrškom, poštovanjem i svojom učinkovitošću.

Karizmatični odnos između predsjednika uprave i sljedbenika teoretski će ublažiti zabrinutost sljedbenika i stvoriti povjerenje (Waldman i Yammarino, 1999). Njihovo početno samopouzdanje i motivacija su ojačani, stvarajući daljnje samopouzdanje i grupnu koheziju. Odnosno, sigurnost i povjerenje vođe izvori su psihološke utjehe za sljedbenike, čime se smanjuje njihov stres pokazujući kako se percipirana nestabilnost može pretvoriti u viziju prilike i uspjeha, ako sljedbenici zajedno rade u kohezivnoj zajednici (Waldman i Yammarino, 1999). Stoga bi u nestabilnim situacijama karizmatični vođe teoretski trebali imati veći utjecaj na svoje organizacije i biti sposobniji postići uspjeh kada izraze svoju osobnost i ponašanje, uključujući usmjerenost prema ostvarenju novih vizija i ciljeva (Waldman i Yammarino, 1999). Karizmatički vođa u kriznim situacijama pomiče granice organizacijskih mogućnosti buđenjem novih ideja pojedinaca, koji zajedno s vođom stvaraju niz rješenja za probleme tijekom poslovne krize. Ako joj se pritom pristupi čvrsto i dosljedno uputama karizmatičkog vođe, veće su šanse da se ona brže prebrodi, a štetnost njenih posljedica umanjiti. Osim što duh zajedništva povezuje sve sljedbenike tijekom krize, on stvara čvrste temelje za uspješnost u poslovanju nakon krize. Zadovoljstvo ispunjenim očekivanjima vođe potiče osjećaj lojalnosti vođi te kolektivnu potrebu za postizanjem dolazećih ciljeva. Uspješno savladana poslovna kriza sama je po sebi poticaj za suočavanje s novim izazovima iz okruženja, što pospješuje proces primjene naučenih ponašanja iz prethodnih iskustava.

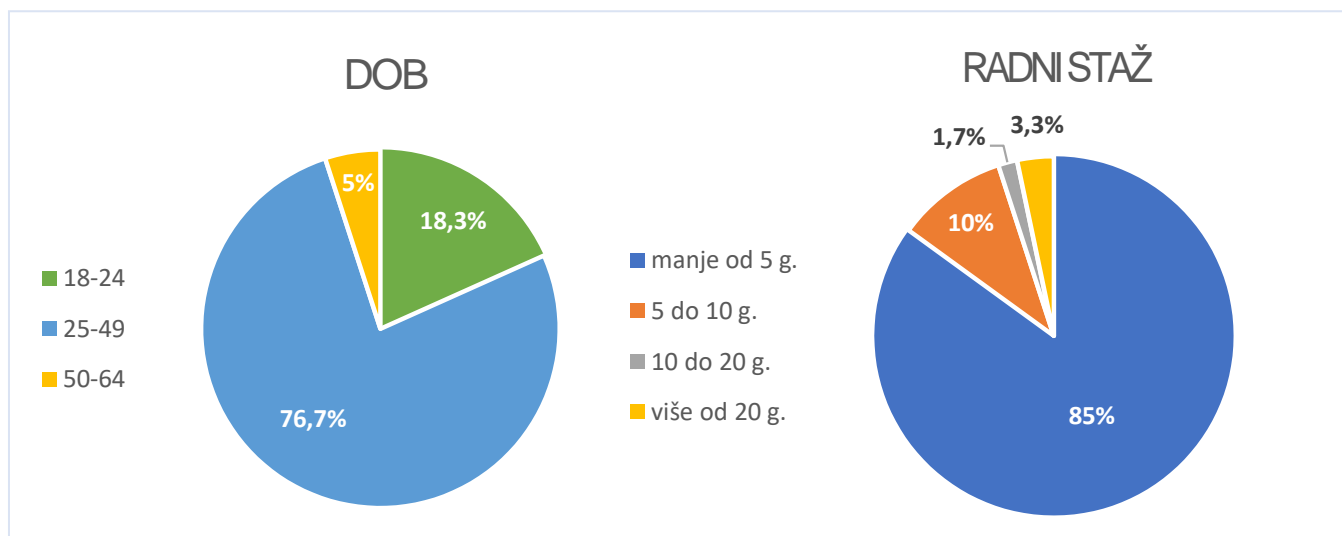
## 4. Empirijsko istraživanje o povezanosti kriznog menadžmenta i karizmatškog vodstva

Istražuje se povezanost kriznog menadžmenta i karizmatškog vodstva u velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Cilj istraživanja jest utvrditi kako je krizni menadžment integriran u poduzećima i postoje li formirani timovi ili organizacijske jedinice, koje se orijentiraju na pripremu planova i razradu strategije spremnosti na poslovnu krizu. Pritom se, također, ispituje opći interes organizacije za klasifikaciju i analizu pokazatelja krize, uključenost uprave u formiranju uputa za djelovanje uslijed krize, dostupnost dostatnih resursa za suočavanje s krizom, postojanje jedinstvenog komunikacijskog kanala, brzina i efektivnost organizacije u odgovoru na kriznu situaciju te očekivanja prema odgovornostima uprave poduzeća u kriznim okolnostima. Zatim se ispituju karizmatška obilježja vođe, odnosno predsjednika uprave poduzeća, što uključuje sposobnosti vođe da inspirira, motivira i potiče zaposlenike, njegove sklonosti prepoznavanju prilika i ograničenja u organizacijskom okruženju, kao i preuzimanje odgovornosti u rizičnim okolnostima. Osim navedenog, ocjenjuje se je li vođa jedinstven, inovativan, empatičan te intrigantan. Istraživanje se provodi online upitnikom, a rezultati se interpretiraju u nastavku diplomskog rada.

### 4.1. Metodologija istraživanja

Za potrebe ovog istraživanja koristi se upitnik koji su razvili autori Al Haderi i Alkhwilani (2016). U prvome dijelu mjeri se zastupljenost i primjena kriznog menadžmenta u velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj, dok se u drugom ocjenjuju karizmatška obilježja vođe, odnosno predsjednika uprave tih poduzeća. Pored demografskih odrednica, upitnik uključuje 26 pitanja u prvom te 20 pitanja u drugom dijelu. Pitanja su zatvorenog tipa s mogućnosti višestrukog odabira, a svoje (ne)slaganje, ispitanici izražavaju određivanjem ocjene prema Likertovoj skali (1 = u potpunosti se ne slažem, 5 = u potpunosti se slažem). Istraživanje se provodi na namjernom uzorku ispitanika, zaposlenika velikih poduzeća u Hrvatskoj, u rasponu dobi od 18 do 64 godine. 60 ispitanika ispunilo je anketu online putem, od kojih je 16,7% zaposleno na voditeljskoj poziciji, dok većina ispitanih od 83,3% ne obnaša

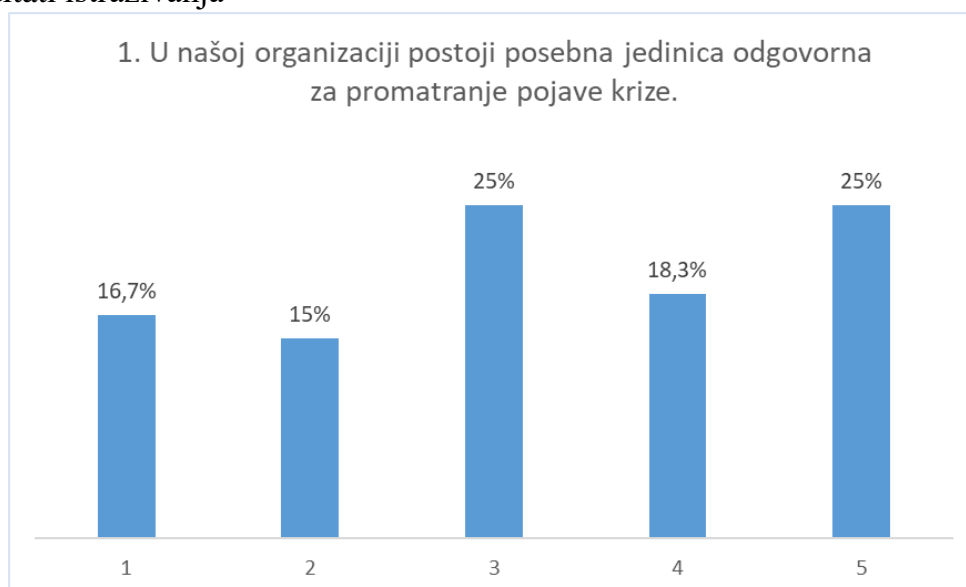
voditeljsku funkciju. Iz kuta vodstva, može se tvrditi da rezultati ankete predstavljaju percepciju kriznog i karizmatkog vodstva zaposlenika podređenih voditeljima.



Grafikon 1 - Demografske odrednice ispitanika

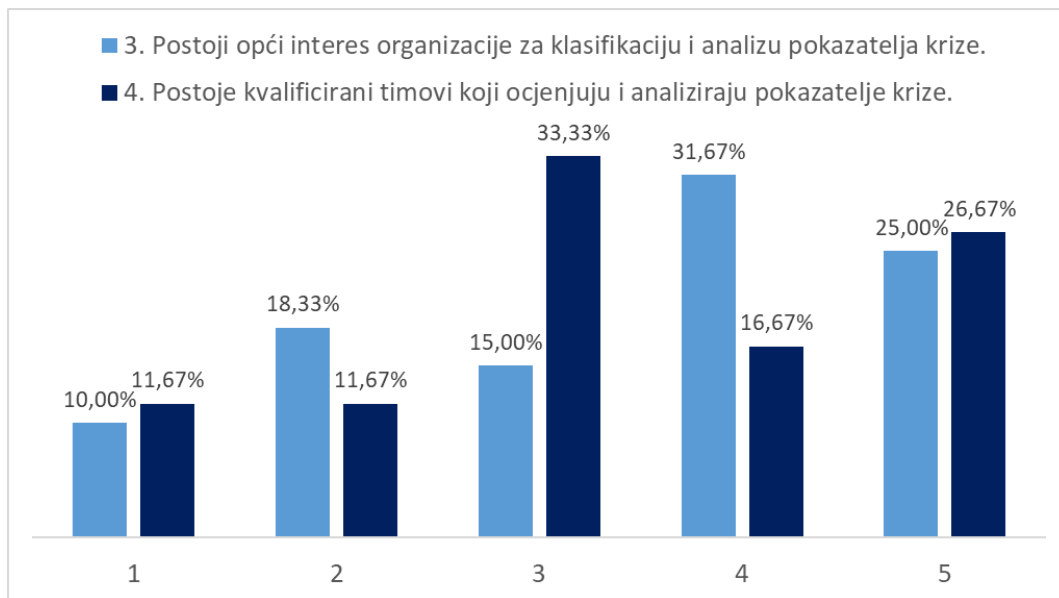
Na slici su vidljivi podaci o dobi ispitanika te njihovom radnom stažu na trenutnom radnom mjestu. 18,3% njih nalazi se u skupini starijih od 18 i mlađih od 25 godina. 46 ispitanika, odnosno 76,7% pripadaju dobnoj kategoriji od 25 do 49 godina, a 5% preostalih, odnosno 3 ispitanika imaju između 50 i 64 godina. Sukladno omjeru dobnih skupina, primjetno je da većina od 85% ispitanih pripada skupini radnog staža manjeg od 5 godina. Slijedi 10% njih s radnim stažem između 5 i 10 godina na trenutnom radnom mjestu. Jedna je osoba radnog staža između 10 i 20 godina, a dvije su u kategoriji iznad 20 godina radnog staža. Većina od 83,3% također je odgovorila da ne obnaša voditeljsku funkciju, dok se 10 ispitanika izjasnilo o zaposlenosti na voditeljskoj poziciji. Može se reći kako većina ispitanih pripada radno aktivnoj skupini u dobi od 25 do 49 godina, s radnim stažem manjim od 5 godina na poziciji koja ne obnaša funkciju voditelja.

#### 4.2. Rezultati istraživanja



Grafikon 2 - Posebna jedinica za promatranje pojave krize

Prvo pitanje odnosno izjava upitnika, iz dijela gdje se ispituje primjena kriznog menadžmenta, vezano je uz postojanje posebne jedinice unutar poduzeća, odgovorne za promatranje pojave krize. Četvrtina ispitanika u potpunosti se slaže s izjavom, druga četvrtina niti se slaže niti se ne slaže, dok je 18,3% njih izrazilo slaganje. Ostatak od 31,7% označilo je (ne)potpuno neslaganje. Navedeni rezultati upućuju na nedostatak prisutnosti jedinice za promatranje znakova krize ili nedovoljnu upućenost u postojanje iste. Manje od 50% ispitanih izražava postojanje takve jedinice, što ukazuje da prevladava većina, koja bi mogla uzeti u razmatranje uvođenje iste unutar pripadajućeg poduzeća.

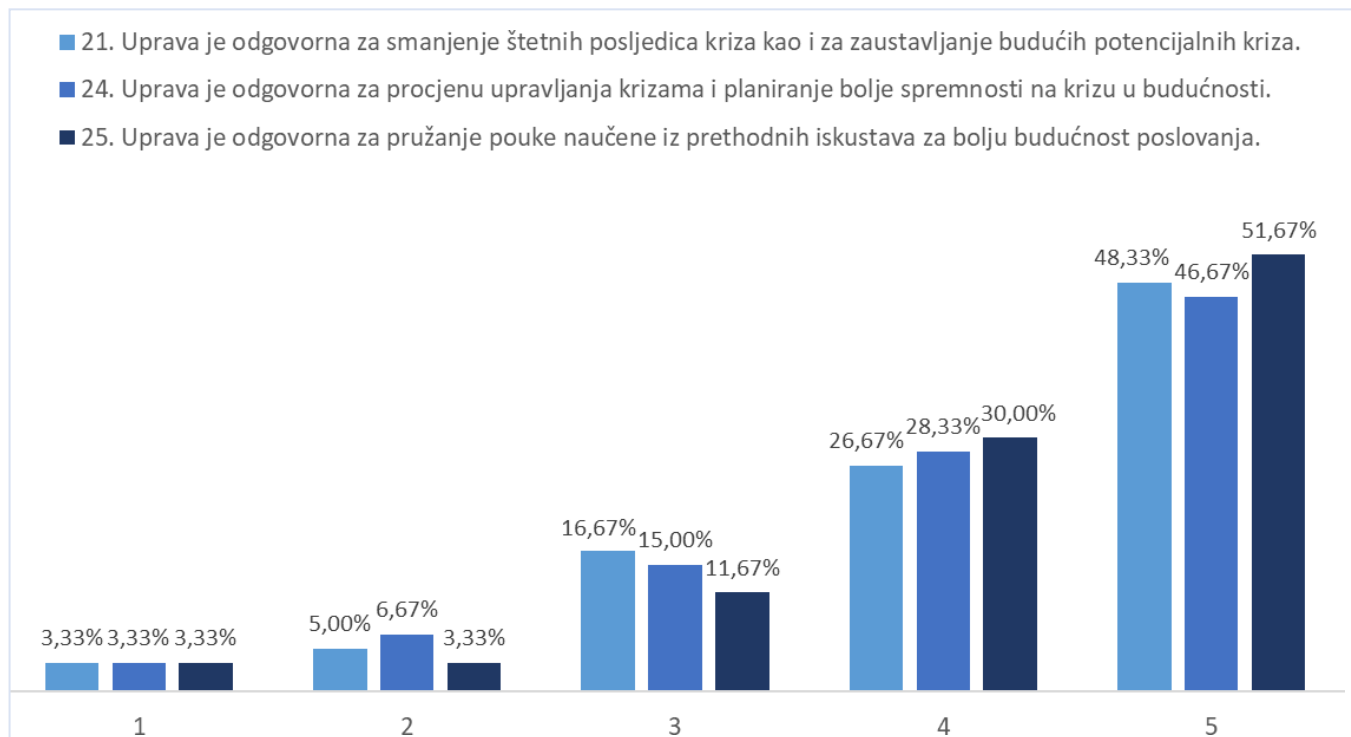


*Grafikon 3 - Opći interes i postojanje timova za ocjenu i analizu krize*

U grafikonu 3 vidljiva je usporedba općeg interesa organizacije za klasifikaciju i analizu pokazatelja krize te postojanja kvalificiranih timova, koji ocjenjuju i analiziraju pokazatelje krize. S jedne strane, tamno plavom bojom označeni stupci, ukazuju na većinski prisutan interes za klasifikaciju i analizu pokazatelja krize, što potvrđuje 56,67% ispitanih, koji su izrazili potpuno ili gotovo potpuno slaganje s tezom. S druge strane, najveći udio od 33,33% ujedno izražava slaganje i neslaganje s tvrdnjom da postoje kvalificirani timovi za ocjenu i analizu pokazatelja krize unutar pripadajućeg poduzeća. Manje od polovice ispitanih, ocjenom 4 i 5 potvrđuju postojanje takvih timova. Iz prethodnog se može zaključiti kako je opći interes organizacije za implementiranjem analize pokazatelja krize većinski prisutan, ali da se realizacija ne odvija u istom smjeru. Također, manje od četvrtine ispitanih niječu prisutnost takvih timova, što upućuje na značajnu manjinu poduzeća, koja uopće ne razvija svoju strategiju spremnosti na krizu u smjeru uvođenja takvih timova.



Na sljedećem grafikonu, vidljive su tvrdnje povezane s očekivanjima zaposlenika prema upravi za djelovanje uslijed poslovne krize.



Grafikon 4 - Odgovornosti uprave uslijed i nakon krize

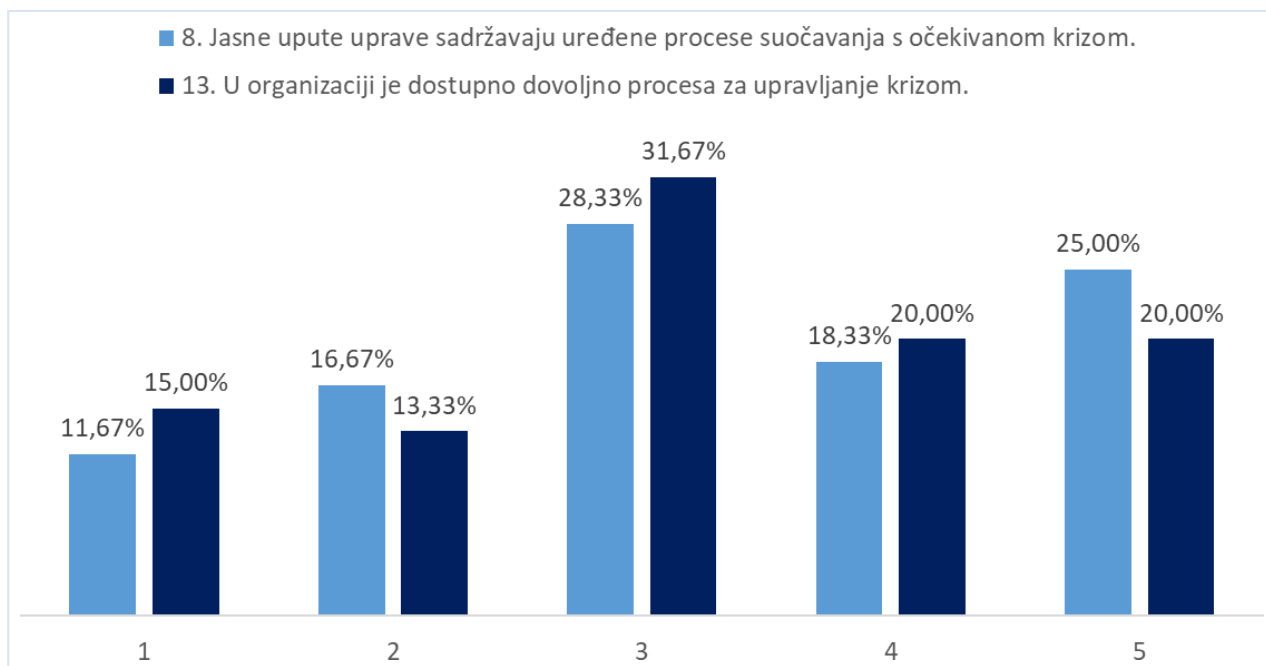
Što se tiče očekivanja od uprave po pitanju procjene upravljanja krizama i planiranja bolje spremnosti na krizu u budućnosti, prema postocima vidljivim iznad srednjih stupaca, ocjenu 4 i 5 odabire 75% ispitanih, čime smatraju upravu odgovornom za taj dio. Značajna manjina, odnosno 10% ispitanih nema takva očekivanja prema upravi, dok preostalih 15% ne izražava ni slaganje ni neslaganje s tvrdnjom.

Također, kod teze da je uprava odgovorna za smanjenje štetnih posljedica kriza kao i za zaustavljanje budućih potencijalnih kriza, može se uočiti identičan omjer slaganja kao kod prethodne tvrdnje. Odnosno, većina od 75% potpuno ili gotovo potpuno slaže se s tim dijelom odgovornosti uprave, manje od 10% izražava (ne)potpuno neslaganje, dok preostalih 16,67% zaposlenih ne iskazuju ni slaganje ni neslaganje s izjavom.

Očekivanja prema upravi u pružanju pouke naučene iz prethodnih iskustava za bolju budućnost poslovanja, rezultiraju u sličnom smjeru kao kod prethodnih izjava, s nešto izraženijom većinom ispitanika, koji se gotovo potpuno ili potpuno slažu s tezom. Točnije,

81,67% ispitanika izražava slaganje, skoro 12% njih niti se slaže niti se ne slaže, dok se nešto manje od 7% zaposlenika gotovo potpuno ili potpuno ne slaže.

Prethodni rezultati ukazuju na vladanje mišljenja da je uprava odgovorna za sva tri spomenuta dijela odgovornosti. Dakle, vrlo su visoka očekivanja zaposlenika prema upravi u pripremi na krizu, u suočavanju s istom te u pružanju pouke naučene iz savladane krize. Udio od 10% ispitanika ili manje, ne smatra upravu odgovornom za spomenute aktivnosti.

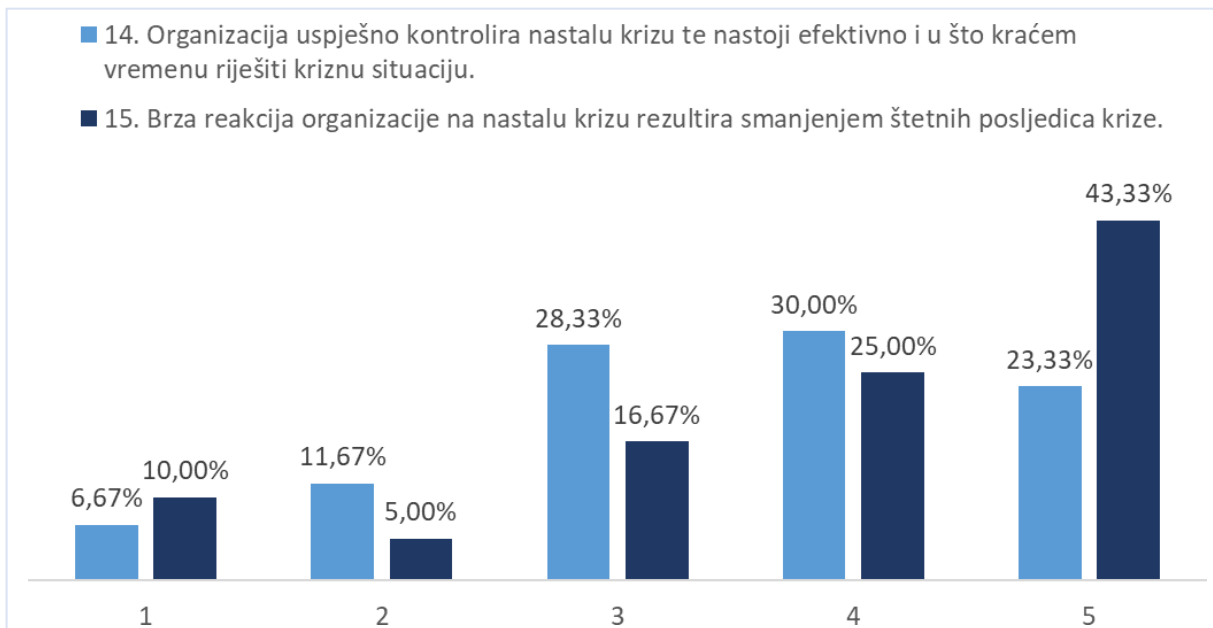


Grafikon 5 - Upute i procesi za upravljanje krizom

Promotre li se rezultati slaganja s izjavama na grafikonu 5, prevladava udio ispitanih koji odabire ocjenu 3, odnosno niti slaganje niti neslaganje. 28,33% ispitanika niti potvrđuje niti niječe postojanje jasnih uputa uprave, koje sadržavaju uređene procese suočavanja s očekivanom krizom. Također, 31,67% niti se slaže niti se ne slaže s time da je u organizaciji dostupno dovoljno procesa za upravljanje krizom. Iz navedenih pokazatelja može se pretpostaviti da su upute uprave dostupne, ali nedovoljno jasne ili da postoje procesi za upravljanje krizom, ali primjerice nedostatni za prevladavanje poslovne krize. S druge strane, 40% ispitanika izražava potpuno ili gotovo potpuno slaganje s time da je dostupno dovoljno procesa za upravljanje krizom, dok 43,33% na isti način potvrđuje postojanje jasnih uputa uprave s uređenim procesima savladavanja krize.

U usporedbi s očekivanjima prema upravi iz grafikona 4, može se reći da uprava ne iskorištava puni potencijal u procesu kreiranja jasnih uputa organizaciji za suočavanje s poslovnom krizom, kao ni u uređenju procesa za upravljanje istom. Obzirom da ne prevladava većinski udio ni u smjeru slaganja, ni u smjeru neslaganja s izjavama, može se

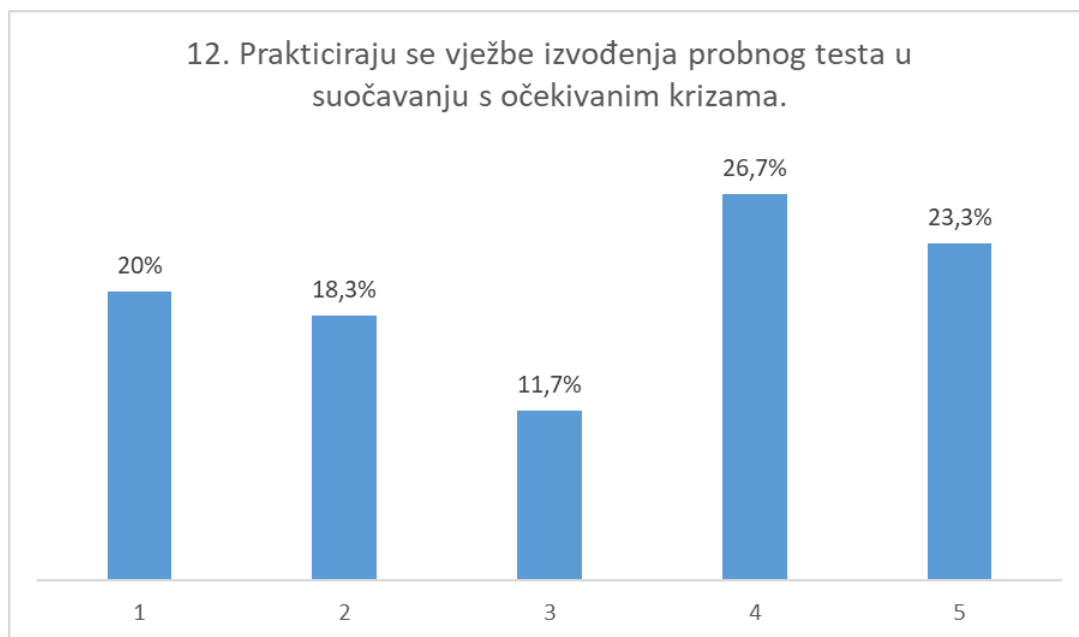
pretpostaviti da je potrebno više truda i napora rukovoditelja u implementaciji jasnijih uputa i uređenijih procesa, ukoliko žele ispuniti očekivanja zaposlenika pripadajućeg poduzeća.



Grafikon 6 - Brzina reakcije na krizu i štetnost posljedica

68,33% ispitanih potpuno ili gotovo potpuno slaže se s tvrdnjom da brza reakcija organizacije na nastalu krizu rezultira smanjenjem štetnih posljedica krize. 15% zaposlenika ne slaže se s tom tvrdnjom. Može se pretpostaviti kako navedena manjina smatra da brza reakcija na poslovnu krizu nije nužno manje štetna za organizaciju. 16,67% niti se slaže, niti se ne slaže. Uz navedeno, udio od 53,33% ispitanih slaže se potpuno ili gotovo potpuno s time da pripadajuća organizacija uspješno kontrolira nastalu krizu te efektivno i u što kraćem vremenu rješava kriznu situaciju. Nešto više od četvrtine za istu tvrdnju daje ocjenu 3, kojom ne izražavaju ni slaganje ni neslaganje. 18,34% ispitanika predstavlja manjinu, koja se ne slaže s time da se organizacija brzo i učinkovito suočava s krizom. Dakle, skoro 70% ispitanih smatra brzu reakciju ključnom za smanjenje štetnosti posljedica krize, dok se nešto više od 50% ispitanika slaže s time da organizacija u kojoj su zaposleni, brzo i efektivno savladava poslovnu krizu. Može se pretpostaviti kako postoji prostor za poboljšanje u brzini i efektivnosti suočavanja organizacija s krizom, kako bi se uspostavio sklad s vladajućim mišljenjem o visokoj važnosti brze reakcije u minimiziranju štetnih posljedica krize.

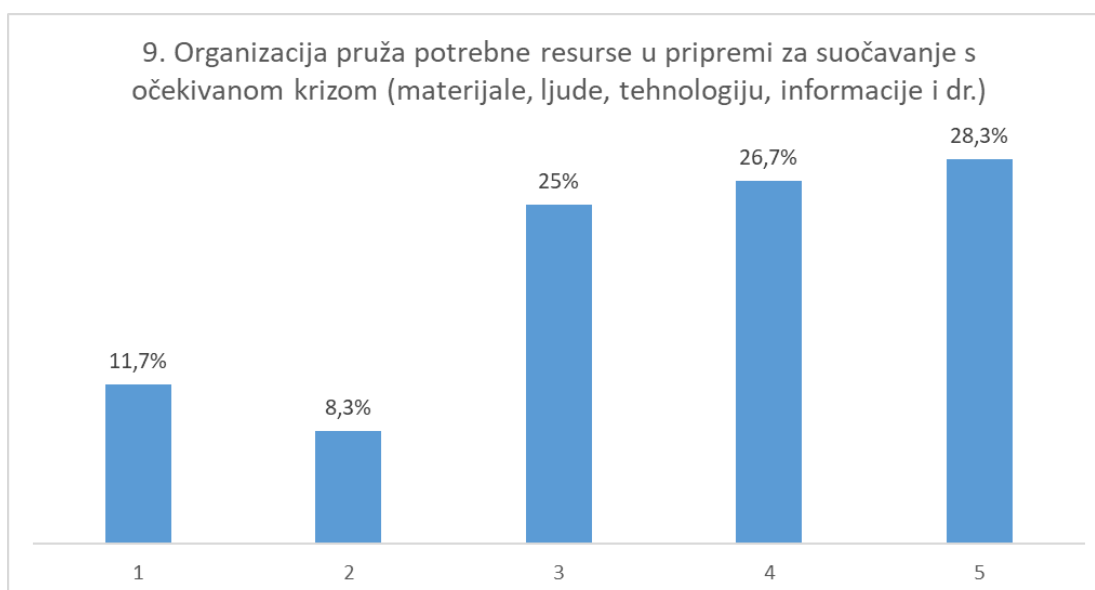
U nastavku, grafikon 7 prikazuje zastupljenost probnih vježbi organizacije u pripremi odgovora na poslovnu krizu. Može se primijetiti kako je 30 ispitanika ocjenom 4 i 5 označilo da se takve vježbe prakticiraju, što je ujedno polovica ukupnog broja ispitanika.



Grafikon 7 - Vježbe izvođenja probnog testa prije krize

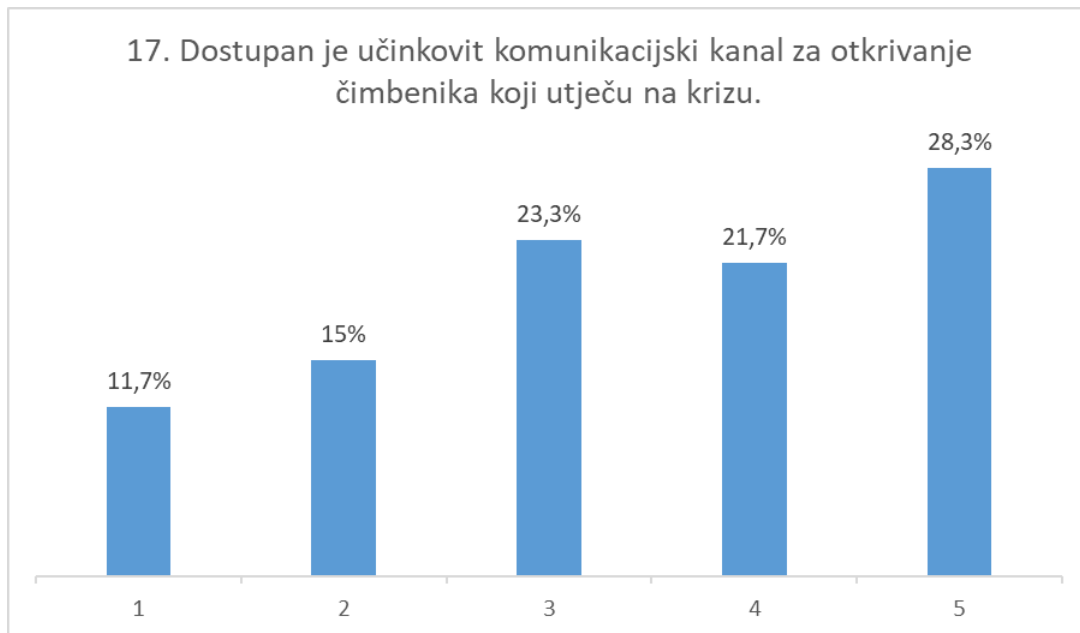
Druga polovica odnosi se na manjinu od 11,7%, koja nije izrazila ni slaganje ni neslaganje te na 38,3% ispitanika, koji izražavaju nedostatak prakse vježbi izvođenja probnog testa za suočavanje s krizom. Dakle, spomenuta praksa kod nekih organizacija postoji, dok bi se kod drugih moglo razmatrati uvođenje istih.

Grafikon 8 prikazuje pokrivenost organizacije resursima potrebnim za suočavanje s poslovnom krizom. Rezultati upućuju na većinski udio ispitanih od 55%, koji smatra resurse organizacije dostatnima za suočavanje s krizom.



Grafikon 8 - Opskrbljenost resursima za suočavanje s krizom

Četvrtina ispitanika niti se slaže, niti se ne slaže s tvrdnjom, dok 20% ispitanih smatra svoju organizaciju nedovoljno pokrivenom potrebnim resursima za savladavanje krize.

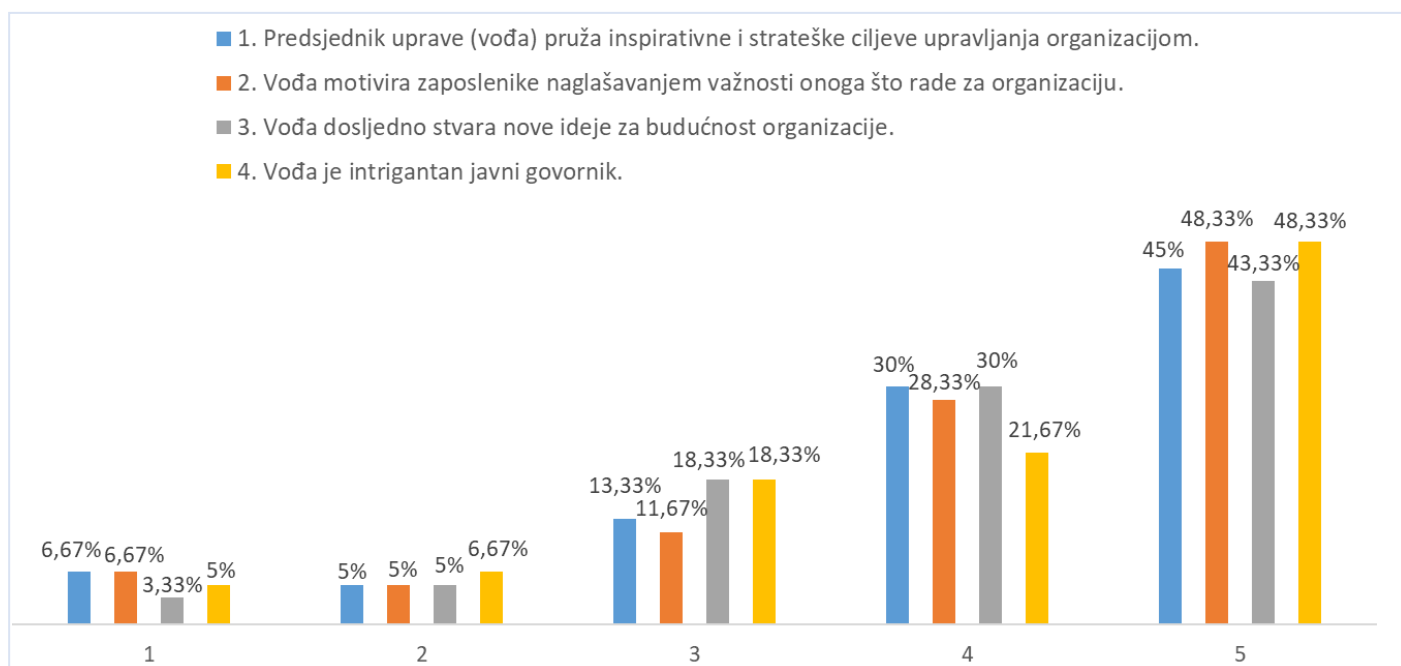


*Grafikon 9 - Dostupnost učinkovitog komunikacijskog kanala*

Što se tiče dostupnosti učinkovitog komunikacijskog kanala za otkrivanje čimbenika utjecajnih na krizu, 50% ispitanih smatra da je u njihovoj organizaciji dostupan takav kanal, 23,3% njih ne izražava niti slaganje niti neslaganje s tezom, dok 26,7% ispitanika nije čuo postojanje takvog komunikacijskog kanala. Može se reći da dobar dio velikih poduzeća u RH ima učinkovit komunikacijski kanal, dok kod mnogih on možda postoji, ali ne djeluje učinkovito u otkrivanju čimbenika povezanih s krizom.

Drugi dio istraživanja bavi se pitanjem karizmatičkog vodstva predsjednika uprave velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Ispituju se karizmatička obilježja predsjednika uprave te njegova sklonost prepoznavanju opasnosti i prilika iz organizacijskog okruženja te prepoznavanju sposobnosti, vještina i ograničenja zaposlenika. U konačnici se ispituje spremnost vođe na preuzimanje rizika i odgovornosti za dobrobit organizacije. Prije samog odabira razine slaganja, odnosno neslaganja s tvrdnjama, ispitanicima je jasno obrazloženo da se, u kontekstu poduzeća, vođom smatra predsjednik uprave poduzeća.

Sljedećim grafikonom prikazani su rezultati upitnika, koji govore o inspirativnosti, inovativnosti te intrigantnosti vođe, kao i o njegovoj sposobnosti da motivira sljedbenike, zaposlenike poduzeća.

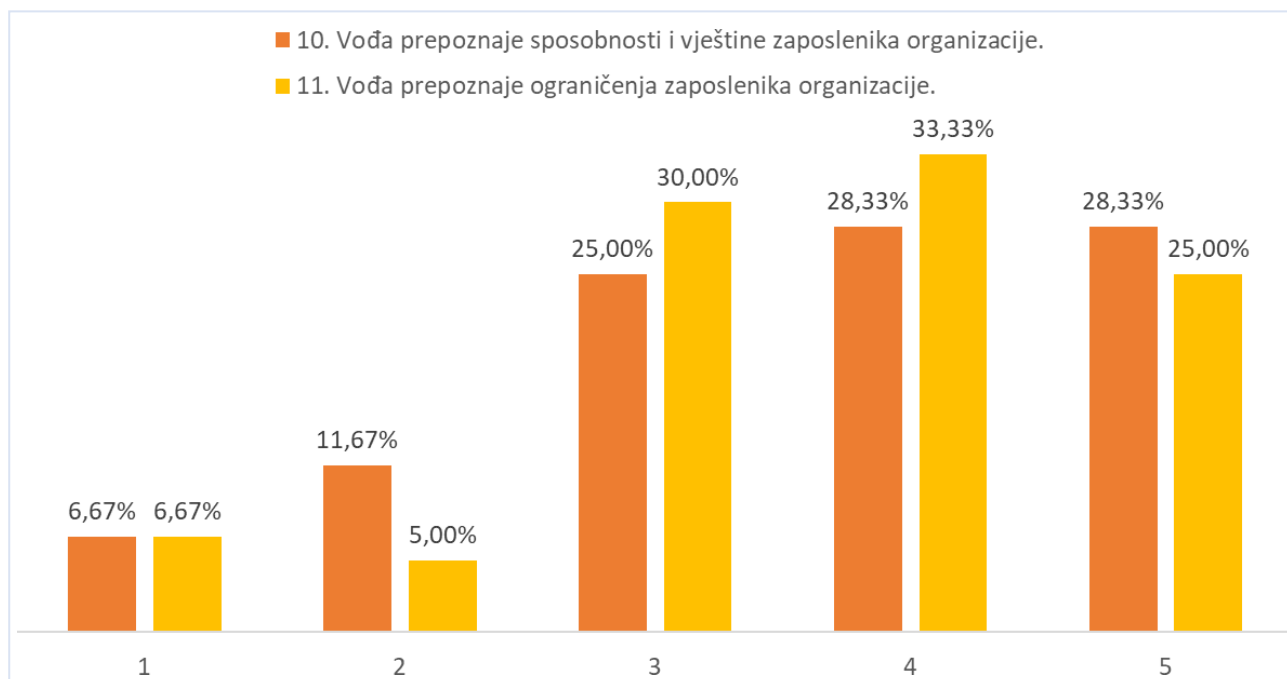


Grafikon 10 - Karizmatička obilježja predsjednika uprave poduzeća

Primjetno je da je većina ispitanika odgovorila ocjenom 4 ili 5, odnosno potpunim ili gotovo potpunim slaganjem s izjavama. Točnije, 75% ispitanika smatra da predsjednik uprave pruža inspirativne i strateške ciljeve upravljanja organizacijom. Skoro 77% zaposlenih slaže se s tvrdnjom da vođa motivira zaposlenike naglašavanjem važnosti onoga što rade za organizaciju. 73,33% potvrđuje da vođa dosljedno stvara nove ideje za budućnost organizacije, a 70% njih izražava slaganje s izjavom da je vođa intrigantan javni govornik. Dakle, za svako od navedena četiri obilježja karizmatičkog vođe, barem 70% njih smatra pojedino obilježje prisutnim kod vođe. Ovakav rezultat upućuje na visoku izraženost karizmatičkih osobina predsjednika uprave. Vrlo niski udjeli ispitanih, od minimalnih 3,33% do maksimalnih 6,67% izražava neslaganje s tvrdnjama. Postotak onih, koji niti se slažu, niti se ne slažu kreće se između 11,67% i 18,33%. Može se reći kako vlada mišljenje da predsjednici uprave ispitanih poduzeća imaju obilježja karizmatičkog vođe.

Spomenute karakteristike karizmatičkog vođe nisu jedine odrednice karizmatičkog vodstva. U nastavku se grafički prikazuje sklonost vođe prepoznavanju sposobnosti i vještina

zaposlenika organizacije, kao i njihovih ograničenja. Prethodnim se želi utvrditi koliki doticaj predsjednik uprave poduzeća ima sa zaposlenicima organizacije na svim razinama.

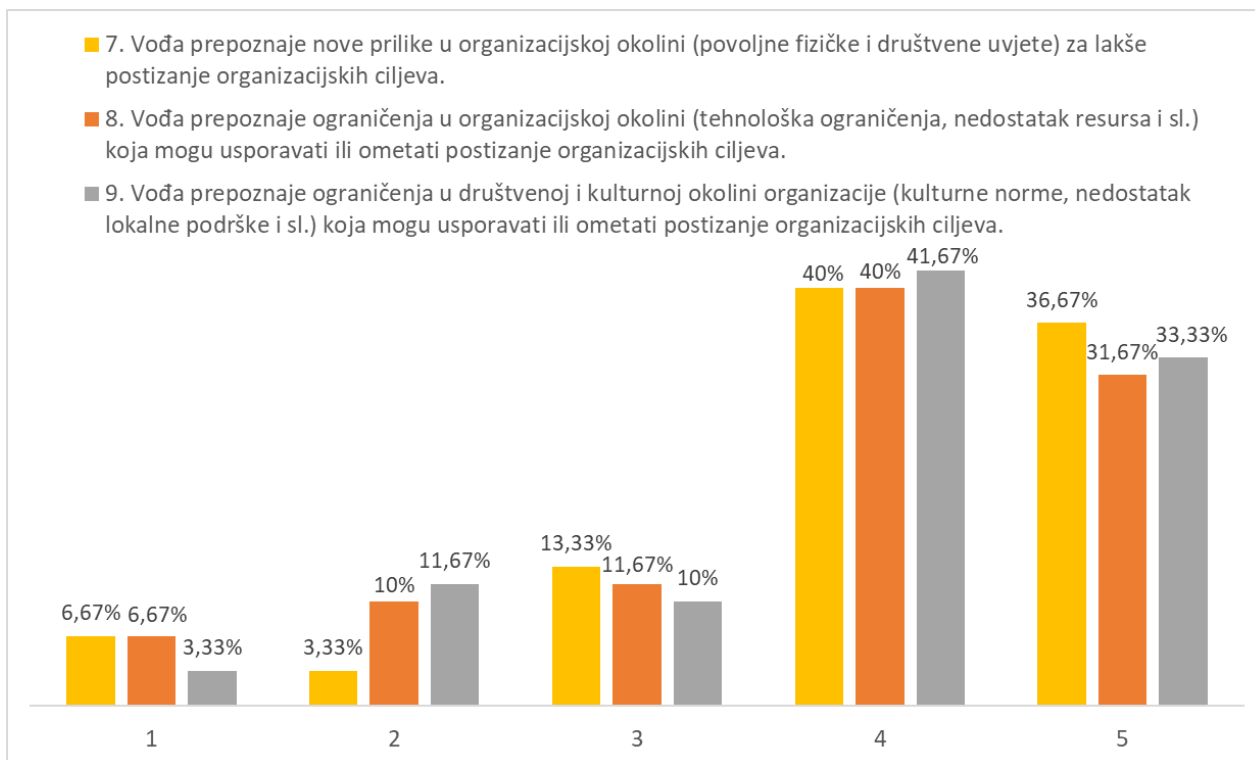


Grafikon 11 - Sposobnost vođe za prepoznavanje kvaliteta zaposlenika

Iz prikazanog se vidi da je većina od 56,66% mišljenja da predsjednik uprave prepoznaje sposobnosti i vještine zaposlenika organizacije. Nešto veći postotak od 58,33% smatra da vođa prepoznaje ograničenja zaposlenika organizacije. Četvrtina zaposlenika ne izražava ni slaganje, ni neslaganje po pitanju sklonosti vođe prepoznavanju sposobnosti i vještina sljedbenika. Identičan stav ima 30% zaposlenika po pitanju sposobnosti vođe u prepoznavanju ograničenja zaposlenika. Ostatak spada na manjinu, koja je izrazila neslaganje s tvrdnjama. Drugim riječima, primjetno je da se više od polovice ispitanih slaže s obje tvrdnje, što ukazuje na uglavnom prisutne spomenute sposobnosti vođe. Obzirom da se oko četvrtine zaposlenika nije izjasnilo niti da se slažu, niti da se ne slažu, pretpostavka je da je predsjednik uprave u njihovim poduzećima upućen u snage i slabosti zaposlenika, ali ne u mjeri u kojoj oni smatraju da je potrebno.

U kontekstu vodstva organizacije, važne odrednice upravljanja, posebno u promjenjivim okolnostima, jesu sposobnosti vođe u prepoznavanju prilika i opasnosti u organizacijskom okruženju. Ukoliko vođa uočava povoljnije uvjete za postizanje ciljeva ili određena ograničenja, koja bi mogla kočiti funkcioniranje organizacije, veće su šanse da će se pravodobno provesti odgovarajuće mjere za iskorištavanjem prilika i izbjegavanjem opasnosti.

Na sljedećem grafikonu vidljivo je u kojoj mjeri vođa uočava prilike u organizacijskoj okolini, a u kojoj ograničenja.



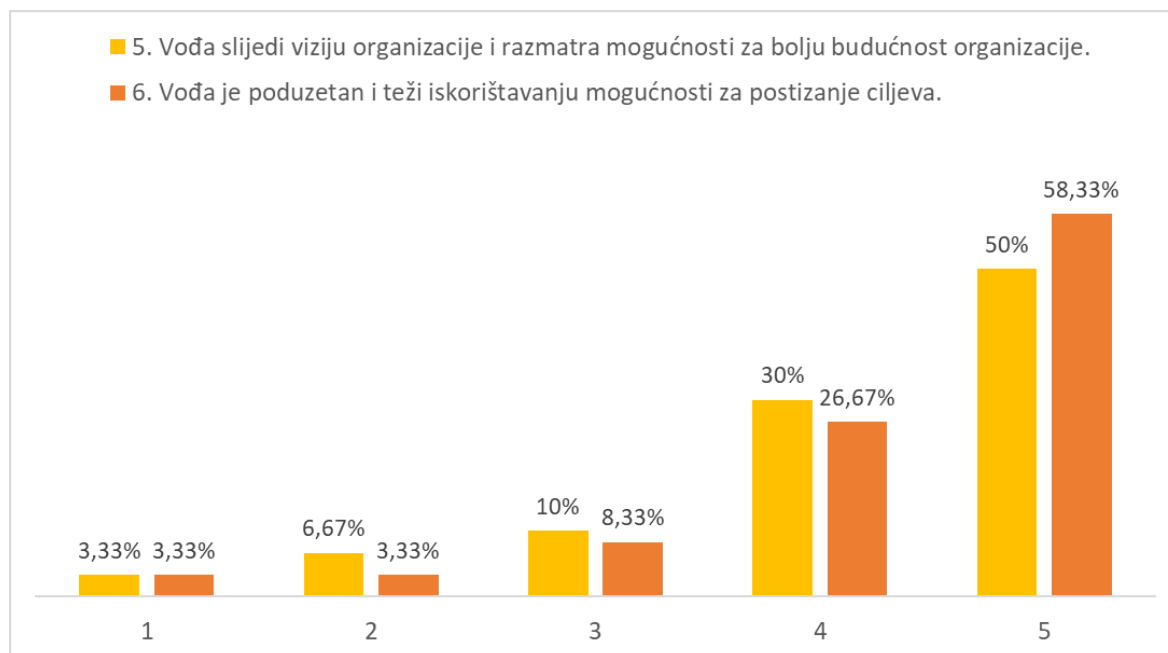
Grafikon 12 - Prepoznavanje prilika i ograničenja iz okruženja

Rezultati slaganja, odnosno neslaganja s tvrdnjama pod rednim brojem 7., 8. i 9., ukazuju na dominaciju odgovora ocijenjenih s 4 i 5. 76,67% ispitanika smatra da vođa prepoznaje prilike u okolini, odnosno povoljne fizičke i društvene uvjete za lakše postizanje organizacijskih ciljeva. Udio od 71,67% smatra da vođa prepoznaje tehnološka ograničenja te nedostatak određenih resursa, koji može usporavati ili ometati postizanje organizacijskih ciljeva. 75% ispitanih potpuno ili gotovo potpuno slaže se s tvrdnjom da vođa prepoznaje ograničenja u društvenoj i kulturnoj okolini organizacije, u vidu kulturnih normi ili nedostatka lokalne podrške, što također može osporavati postizanje ciljeva organizacije. Drugim riječima, predsjednik uprave poduzeća, prema mišljenju većine, sposoban je prepoznati i prilike i ograničenja u okruženju poduzeća.

Među istaknutim osobinama karizmatičkih vođa u teorijskom se dijelu ističe sposobnost stvaranja jasne vizije za uspješno poslovanje poduzeća u budućnosti, kao i upornost pri postizanju ciljeva. Pritom, vođa put prema ostvarenju ciljeva ne gradi sam, već usmjerava sljedbenike da zajedno s njime doprinose efektivnom i lakšem dolasku do njih. Grafikon 13 prikazuje u kojoj mjeri predsjednici uprave velikih poduzeća u RH slijede viziju organizacije



za njenu bolju budućnost te jesu li poduzetni u iskorištavanju mogućnosti pri postizanju ciljeva.

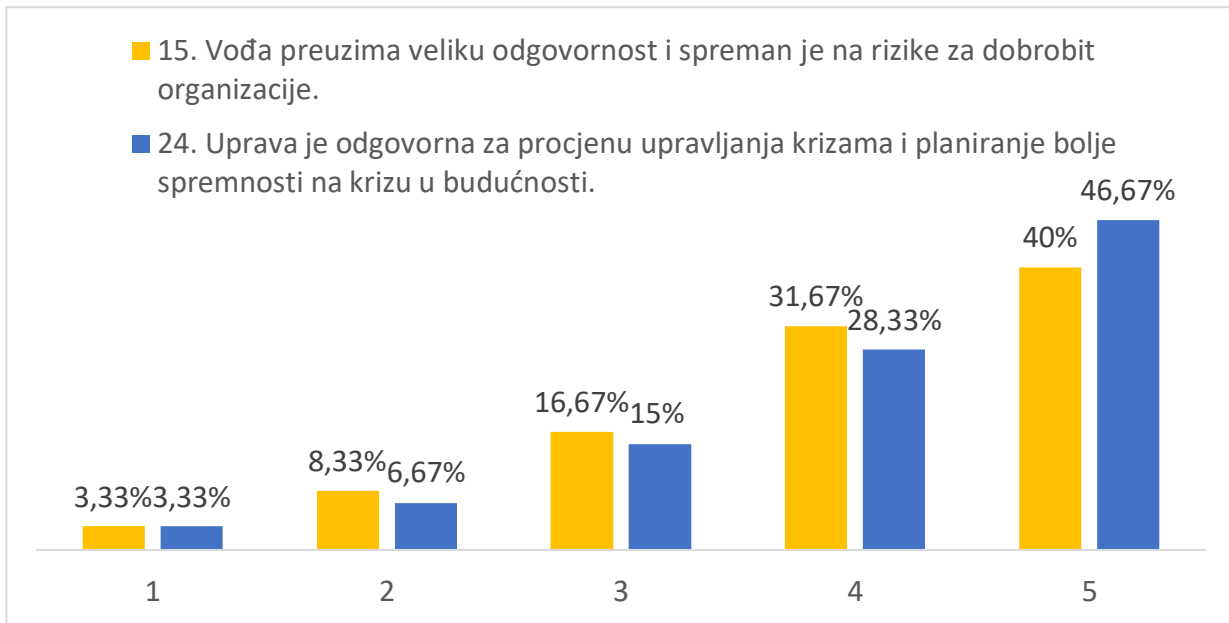


Grafikon 13 - Vizija i poduzetnost u postizanju ciljeva

Uočava se da 50% ispitanika izražava potpuno slaganje s tvrdnjom da vođa slijedi viziju organizacije te razmatra mogućnosti za njenu bolju budućnost, dok 30% njih izražava slaganje. Može se reći da 80% njih smatra predsjednika uprave vizionarom dosljednim u iskorištavanju prilika za uspješnu budućnost poduzeća. Također, većina od 58,33% u potpunosti se slaže s izjavom da je vođa poduzetan u postizanju ciljeva. Uz njih, 26,67% ispitanika izražava slaganje s prethodnim. Neznačajna manjina ispitanih odnosi se na (ne)potpuno neslaganje s tvrdnjama, odnosno niti se slaže, niti se ne slaže. Dakle, predsjednici uprave ispunjavaju navedene uvjete karizmatičkog vodstva.

Naposlijetku, na grafikonu 14 vidljiva je usporedivost odgovora vezanih uz očekivanja prema upravi iz prvog dijela upitnika te odgovora vezanih uz percepciju vođe iz drugog dijela upitnika. Rezultati upućuju na visoka očekivanja prema upravi u kontekstu odgovornosti za procjenu upravljanja krizama i planiranja bolje spremnosti na krizu u budućnosti, što se vidi iz udjela od 75% zaposlenika, koji izražavaju potpuno ili gotovo potpuno slaganje s navedenim. 15% ispitanika odgovara ocjenom 3, odnosno niti slaganjem niti neslaganjem, a 10% njih izjašnjava se o (ne)potpunom neslaganju. Pritom, rezultati odgovora na pitanje o tome preuzima li vođa veliku odgovornost i je li spreman na rizike za dobrobit organizacije, također ukazuju na većinski udio od skoro 72% ispitanih, koji izražavaju svoje potpuno ili gotovo potpuno slaganje sa spomenutim. Uz manjinski dio

ispitanih koji odabire ocjene od 1 do 3, odnosno niti slaganje, niti neslaganje ili (ne)potpuno neslaganje, može se reći da vođa, kao dio uprave poduzeća, ispunjava očekivanja zaposlenika.



Grafikon 14 - Usporedba očekivanja od uprave te realiziranih odgovornosti vođe

Potvrdom većine da je vođa spreman preuzeti odgovornost te prihvatiti rizike za dobrobit organizacije, može se pretpostaviti da ostvaruje i preduvjete za upravljanje krizama, ispunjavajući očekivanja zaposlenika.

#### 4.3. Ograničenja istraživanja

Upitnik su ispunjavali zaposlenici različitih poduzeća u Republici Hrvatskoj te je, zbog anonimnosti upitnika, teško odrediti koji se odgovori i u kojoj mjeri odnose na jedno poduzeće, a koji na ostala poduzeća. Također, moguće je da je u nekim poduzećima krizni menadžment relativno nedavno formiran te je nespretno generalizirati odgovore, među kojima su poduzeća s dugogodišnje implementiranim kriznim upravljanjem. Osim toga, radno iskustvo većine zaposlenika na trenutnom radnom mjestu manje je od 5 godina. Iz tog je kuta prisutna različita razina upoznatosti s praksama poduzeća po pitanju kriznog i karizmatškog vodstva, zbog čega ispitanici daju odgovore prema drugačijim percepcijama istog poduzeća. Uz navedeno, provedba istraživanja na većem uzorku ispitanika, ostvarila bi veći broj rezultata, koji bi mogli upućivati na jaču ili slabiju zastupljenost uređenih mjera, procesa i načina za krizno upravljanje te na više ili manje prisutne karizmatške karakteristike vođa poduzeća.

## 5. Zaključak

Upravljanje krizom obuhvaća široki spektar odgovornosti, aktivnosti, procesa i resursa, koje je nužno uskladiti neovisno o stadiju prisutnosti krize. Ključnu ulogu u tome imaju ljudi, odnosno krizno vodstvo, sastavljeno od kriznog tima i drugih pojedinaca, koji zajedno razvijaju strategije i planove pripreme na krizu, kao i procese za efektivno suočavanje s istom. Osim što je naglašena važnost opskrbljenosti svim potrebnim resursima i procesima, neupitna je i nužnost brzog djelovanja za smanjenje štetnosti posljedica nakon krize. U kontekstu poduzeća, krizni tim, formiran skupinom pojedinaca s vrha ljestvice organizacije, usmjerava sve organizacijske jedinice s pripadajućim zaposlenicima prema kolektivnom djelovanju, s namjerom suzbijanja krize. Neizostavna osoba u procesu pripreme, odgovora i učenja iz krize jest krizni vođa. Pojedinaac s navedenom ulogom, ujedno je glasnogovornik, koji pruža jasne upute internom okruženju poduzeća te odabire istinite i jednoznačne informacije o krizi za komunikaciju prema eksternom okruženju poduzeća. Svojim otvorenim pristupom krizni vođa, u kontekstu ovog diplomskog rada predsjednik uprave poduzeća, stvara ozračje suradnje i poticanja inovativnih ideja za stvaranje rješenja pri suočavanju s poslovnom krizom. Koliko je brza reakcija na prve signale krize, toliko je veća šansa za primjenu odgovarajućih mjera u njenom suzbijanju. Posljedično brzini i efektivnosti djelovanja uslijed krize, moguće je utjecati na minimiziranje šteta za uspješnije poslovanje u budućnosti. Da bi se postigla uspješnost nakon krize, potrebno je tražiti lekcije iz iskustva borbe s istom, te primjenjivati naučeno u kontekstu sprječavanja sličnih scenarija. Pouku izvlači krizni tim ili krizni vođa, koji sposobnošću samouvjerenog nastupa stvara okruženje, koje mu vjeruje i koje ga slijedi. Pritom se krizno vodstvo može povezati s karizmatiskim vodstvom, koje u svojoj biti može djelovati učinkovito u kontekstu kriznih okolnosti.

Karizmatisko vodstvo podrazumijeva niz osobina, znanja, sposobnosti, vještina i dužnosti, koje karizmatični pojedinac usmjerava za ostvarenje ciljeva organizacije te ispunjenje vizije za njenu bolju budućnost. Pritom nije dovoljno postojanje vizije, već je potrebna moć snažnog utjecaja na sljedbenike, kao glavne dionike u procesu realizacije cilja. Ključnu ulogu u formiranju povezanog odnosa sa sljedbenicima ima karizma vođe, odnosno dar na temelju kojega on gradi jasnu sliku o sebi, svojoj viziji i namjerama, što rezultira transparentnošću i povjerenjem između njega i sljedbenika. Takva interakcija djeluje na jačanje međusobnog poštovanja i osjećaja vlastite vrijednosti te na stvaranje kolektivnog duha, koji zajedničkim snagama teži višem cilju. Sljedbenici, dakle, svojevrijem podupiru vođu te u njemu pronalaze inspiraciju i motivaciju za učinkovitost i dosljedno preuzimanje vlastitih odgovornosti. U fazi kada se

organizacija nalazi u neizvjesnim okolnostima, lako zavlada osjećaj straha i nesigurnosti, koji usporava iskorištavanje potencijala za suočavanje s istima. Kada se pojavi kriza teško je pristupiti izazovima, ukoliko ne postoji podrška onoga, koji ulijeva sigurnost i vjeru u pozitivan ishod. Drugim riječima, karizmatički vođa svojim primjerom može snažiti sljedbenike u smjeru savladavanja kriznih situacija bez osobnih prepreka. Kao takav, spreman je preuzeti odgovornost u vodstvu sljedbenika tijekom krize kao i u davanju jasne pouke nakon krize.

Rezultati empirijskog istraživanja na primjeru velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj ukazuju na postojanje povezanosti kriznog menadžmenta i karizmatičkog vodstva. Uz visoka očekivanja prema odgovornostima uprave poduzeća u upravljanju krizom, ispitanici se većinski slažu s tvrdnjama, koje se tiču sposobnosti vođe da prepozna prilike i ograničenja iz organizacijskog okruženja, kao i njegovih sklonosti preuzimanju rizika i odgovornosti za dobrobit organizacije. Prisutnost karizmatičkih obilježja vođe, odnosno predsjednika uprave poduzeća, također je izražena u vidu njegove inovativnosti, inspirativnosti, sposobnosti motiviranja i dr. Što se tiče opremljenosti poduzeća potrebnim resursima za suočavanje s krizom, može se reći da ona postoje, ali ne u dostatnoj mjeri. Uz visoku razinu iskazanog interesa organizacije za analizu i ocjenu pokazatelja krize, ne može se reći da je ista primijenjena u jednakoj mjeri. Također je izražen nedostatak jasnih uputa i uređenih procesa za suočavanje s krizom, kao i praktičnih vježbi probnih testova. Unatoč prisutnoj svijesti o važnosti brze reakcije sa svrhom smanjenja štetnosti posljedica krize, realizacija takvog djelovanja nije u potpunosti zastupljena. Može se zaključiti kako je krizni menadžment uglavnom prisutan u velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj, ali kako ne zadovoljava u potpunosti očekivanja zaposlenika, u vidu odgovornosti uprave za procese pripreme i odgovora na krizu te učenja iz nje. S druge strane, izražena su slaganja po pitanju ispunjavanja odgovornosti predsjednika uprave poduzeća, kod kojih su uglavnom prisutne karakteristike karizmatičkog vođe.

## POPIS LITERATURE

1. Al Haderi, S. M. i Alkhawlani, M. (2016.), Charisma Leadership an Important Determinant for the Crisis Management, *Semantic Scholar*, preuzeto s <https://www.semanticscholar.org/paper/Charisma-Leadership-an-Important-Determinant-for-Alkhawlani-Haderi/fd407bed78cd15d37aa94d4a21448cb779af503a>
2. Bass, B. M. (1987.), Leadership and Performance beyond Expectations, *Academy of Management Review*, 12(4), 756. <https://doi.org/10.2307/258081>
3. Bernstein, J. i Bonafede, B. (2020.), *Vodič za menadžere – krizni menadžment*, Zagreb: Mate d.o.o.
4. Beyer, J. M. i Browning, L. D. (1999.), Transforming an industry in crisis, *Leadership Quarterly*, 10(3), 483–520. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00026-0](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00026-0)
5. Boin, A., Kuipers, S. i Overdijk, W. (2013.), Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment, *International Review of Public Administration*, 18(1), 79–91. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805241>
6. Conger, J. A. i Kanungo, R. N. (1987.), Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *Academy of Management Review*, 12(4), 637–647. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715>
7. Conger, J. A., i Kanungo, R. N. (1994.), Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439–452. <https://doi.org/10.1002/job.4030150508>
8. Davis, K. C. i Gardner, W. L. (2012.), Charisma under crisis revisited: Presidential leadership, perceived leader effectiveness, and contextual influences, *Leadership Quarterly*, 23(5), 918–933. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.001>
9. Fener, T. G. i Cevik, T. (2015.), Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts, *Procedia Economics and Finance*, 26, 695–701. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00817-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00817-5)
10. Halverson, S. K., Murphy, S. K. i Riggio, R. E. (2004.), Charismatic Leadership in Crisis Situations, *Small Group Research*, 35(5), 495–514. <https://doi.org/10.1177/1046496404264178>
11. Howell, J. M. i Shamir, B. (2005.), The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences, *Academy of Management Review*, 30(1), 96–112. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281435>

12. Howell, J. M., i Avolio, B. J. (1992.), The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?, *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43–54. <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274395>
13. Hunt, J. G., Boal, K. B. i Dodge, G. E. (1999.), The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers, *Leadership Quarterly*, 10(3), 423–448. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00027-2](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00027-2)
14. Kash, T. J. i Darling, J. L. (1998.), Crisis management: prevention, diagnosis and intervention, *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 179–186. <https://doi.org/10.1108/01437739810217151>
15. Kets de Vries, M. (2009.), *Tajna vodstva: ponašanje vođa u poduzetništvu*, Zagreb: Profil International.
16. Levay, C. (2010.), Charismatic leadership in resistance to change, *Leadership Quarterly*, 21(1), 127–143. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.010>
17. Lucero, M., Kwang, A. T. T. i Pang, A. (2009.), Crisis leadership: when should the CEO step up?, *Corporate Communications: An International Journal*, 14(3), 234–248. <https://doi.org/10.1108/13563280910980032>
18. Mumford, M. D., Antes, A. L., Caughron, J. J. i Friedrich, T. L. (2008.), Charismatic, ideological, and pragmatic leadership: Multi-level influences on emergence and performance, *Leadership Quarterly*, 19(2), 144–160. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.002>
19. Nadler, D. i Tushman, M. L. (1990.), Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change, *California Management Review*, 32(2), 77–97. <https://doi.org/10.2307/41166606>
20. Osmanagić Bedenik, N. (2007.), *Kriza kao šansa*, Zagreb: Školska knjiga.
21. Phelps, N. (1986.), Setting up a Crisis recovery plan, *Journal of Business Strategy*, 6(4), 5–10. <https://doi.org/10.1108/eb039125>
22. Shamir, B. i Howell, J. M. (1999.), Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership, *Leadership Quarterly*, 10(2), 257–283. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00014-4](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00014-4)
23. Shamir, B., House, R. J. i Arthur, M. B. (1993.), The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory, *Organization Science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>

24. Smits, S. J. i Ally, N. E. (2003.), Thinking the Unthinkable: Leadership's Role in Creating Behavioral Readiness for Crisis Management, *Competitiveness Review*, 13(1), 1–23. <https://doi.org/10.1108/eb046448>
25. Tamuz, M., Rosenthal, U., Charles, M. i Hart, P. (1991.), Coping with Crises: The Management of Disasters, Riots and Terrorism, *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 501. <https://doi.org/10.2307/2393212>
26. Waldman, D. A. i Yammarino, F. J. (1999.), CEO Charismatic Leadership: Levels-of-Management and Levels-of-Analysis Effects, *Academy of Management Review*, 24(2), 266–285. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893936>
27. Wooten, L. P. i James, E. R. (2008.), Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352–379. <https://doi.org/10.1177/1523422308316450>

## POPIS SLIKA

Slika 1 – Obrada autora prema Osmanagić Bedenik (2007).....	8
Slika 2 – Obrada autora prema Osmanagić Bedenik (2007).....	13
Slika 3 – Obrada autora prema Kets de Vries (2009).....	16
Slika 4 – Obrada autora .....	24

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1 - Demografske odrednice ispitanika .....	28
Grafikon 2 - Posebna jedinica za promatranje pojave krize .....	28
Grafikon 3 - Opći interes i postojanje timova za ocjenu i analizu krize.....	29
Grafikon 4 - Odgovornosti uprave uslijed i nakon krize .....	30
Grafikon 5 - Upute i procesi za upravljanje krizom.....	31
Grafikon 6 - Brzina reakcije na krizu i štetnost posljedica.....	32
Grafikon 7 - Vježbe izvođenja probnog testa prije krize.....	33
Grafikon 8 - Opskrbljenost resursima za suočavanje s krizom.....	33
Grafikon 9 - Dostupnost učinkovitog komunikacijskog kanala.....	34
Grafikon 10 - Karizmatska obilježja predsjednika uprave poduzeća.....	35
Grafikon 11 - Sposobnost vođe za prepoznavanje kvaliteta zaposlenika.....	36
Grafikon 12 - Prepoznavanje prilika i ograničenja iz okruženja.....	37
Grafikon 13 - Vizija i poduzetnost u postizanju ciljeva .....	38
Grafikon 14 - Usporedba očekivanja od uprave te realiziranih odgovornosti vođe.....	39



# ANKETNI UPITNIK

## Mjerenje kriznog menadžmenta i karizmatškog vodstva

Anketa ispituje zastupljenost i primjenu kriznog menadžmenta u prvom te karizmatškog vodstva u drugom dijelu.

Ispunjavaju ju zaposlenici velikih poduzeća u RH označavanjem ocjene slaganja odnosno neslaganja s tvrdnjama vezanim uz poduzeća, u kojima su zaposleni.

### KRIZNI MENADŽMENT U PODUZEĆU

Sljedeće tvrdnje vežu se uz sve tipove kriznih situacija unutar poduzeća - namjerno/nenamjerno izazvane, uzrokovane unutarnjim/vanjskim čimbenicima (npr. kriza Covid-19, Inancijska kriza poslovanja, kriza u proizvodnji i sl.)

1. U našoj organizaciji postoji posebna jedinica odgovorna za promatranje znakova pojave krize.

1 = u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

2. Uprava organizacije usmjerena je na otkrivanje signala rizika koji bi mogli upućivati na krizu.

1 = u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

3. Postoji opći interes organizacije za klasifikaciju i analizu pokazatelja krize.

1 = u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

4. Postoje kvalificirani timovi koji ocjenjuju i analiziraju pokazatelje krize.

1 = u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

5. Ispituje se interna i eksterna poslovna okolina te se sustavno prate očekivani pokazatelji krize.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

6. Formirana je grupa za učinkovito rješavanje nekoliko očekivanih kriznih situacija.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

7. Osiguran je tim podrške kako bi se odgovornoj strani pomoglo u planiranju dijagnosticiranja očekivane krize.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

8. Jasne upute uprave sadržavaju uređene procese suočavanja s očekivanom krizom.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

9. Organizacija pruža potrebne resurse u pripremi za suočavanje s očekivanom krizom (materijale, ljude, tehnologiju, informacije i dr.)

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

10. Prisutna je suradnja između organizacije u kojoj sam zaposlen i državnih institucija u području upravljanja krizama.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

11. Razvijaju se planovi u području upravljanja krizama, koji služe kao potpora procesima poboljšanja pripreme na krizu.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

12. Prakticiraju se vježbe izvođenja probnog testa u suočavanju s očekivanim krizama.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

13. U organizaciji je dostupno dovoljno procesa za upravljanje krizom.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

14. Organizacija uspješno kontrolira nastalu krizu te nastoji efektivno i u što kraćem vremenu riješiti kriznu situaciju.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

15. Brza reakcija organizacije na nastalu krizu rezultira smanjenjem štetnih posljedica krize.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

16. Postoji odgovarajući kapacitet i brza akcija za mobilizaciju potrebnih materijalnih i ljudskih resursa pri suzbijanju krize.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

17. Dostupan je učinkovit komunikacijski kanal za otkrivanje čimbenika koji utječu na krizu.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

18. Najviši rukovoditelji odgovaraju za raspodjelu zadataka i ovlasti u kratkom vremenu tijekom krize.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

19. Posebna jedinica, opremljena najnovijom tehnologijom, dostupna je za otkrivanje čimbenika i štetnih posljedica krize.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

20. Čak i u kriznom razdoblju, uprava potiče obavljanje dnevnih operativnih zadataka kao prije krize.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

21. Uprava je odgovorna za smanjenje štetnih posljedica kriza kao i za zaustavljanje budućih potencijalnih kriza.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

22. Uprava pruža značajnu podršku poslovođama za rješavanje kriza.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

23. Za budućnost organizacije se očekuju koristi na temelju lekcija naučenih iz prethodnih kriza.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

24. Uprava je odgovorna za procjenu upravljanja krizama i planiranje bolje spremnosti na krizu u budućnosti.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

25. Uprava je odgovorna za pružanje pouke naučene iz prethodnih iskustava za bolju budućnost poslovanja.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

26. Uprava je odgovorna za učenje o metodama pristupanja kriznim situacijama na primjeru drugih organizacija.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

### **KARIZMATSKO VODSTVO U PODUZEĆU**

U sljedećim tvrdnjama "vođom" se smatra CEO, odnosno predsjednik uprave poduzeća.

1. Predsjednik uprave (vođa) pruža inspirativne i strateške ciljeve upravljanja organizacijom.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

2. Vođa motivira zaposlenike naglašavanjem važnosti onoga što rade za organizaciju.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

3. Vođa dosljedno stvara nove ideje za budućnost organizacije.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

4. Vođa je intrigantan javni govornik.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

5. Vođa slijedi viziju organizacije i razmatra mogućnosti za bolju budućnost organizacije.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

6. Vođa je poduzetan i teži iskorištavanju mogućnosti za postizanje ciljeva.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

7. Vođa prepoznaje nove prilike u organizacijskoj okolini (povoljne fizičke i društvene uvjete) za lakše postizanje organizacijskih ciljeva.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

8. Vođa prepoznaje ograničenja u organizacijskoj okolini (tehnološka ograničenja, nedostatak resursa i sl.) koja mogu usporavati ili ometati postizanje organizacijskih ciljeva.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

9. Vođa prepoznaje ograničenja u društvenoj i kulturnoj okolini organizacije (kulturene norme, nedostatak lokalne podrške i sl.) koja mogu usporavati ili ometati postizanje organizacijskih ciljeva.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

10. Vođa prepoznaje sposobnosti i vještine zaposlenika organizacije.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

11. Vođa prepoznaje ograničenja zaposlenika organizacije.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

12. Vođa utječe na druge potičući međusobnu lojalnost i poštovanje.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

13. Vođa prepoznaje potrebe i osjeća zaposlenika organizacije.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem



14. Vođa često izražava osobnu zabrinutost za potrebe i osjećaje drugih u organizaciji.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

15. Vođa preuzima veliku odgovornost i spreman je na rizike za dobrobit organizacije.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

16. Vođa preuzima visoke osobne troškove za dobrobit organizacije.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

17. Vođa se uključuje u aktivnosti značajnog osobnog rizika u ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

18. Vođa se ponaša nekonvencionalno kako bi postigao organizacijske ciljeve.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

19. Vođa koristi netradicionalne (inovativne i suvremene) metode za postizanje organizacijskih ciljeva.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

20. Vođa svojim jedinstvenim ponašanjem inspirira zaposlenike organizacije.

1= u potpunosti se slažem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 = u potpunosti se ne slažem

SPOL

- M
- Ž

DOB

- 18-24
- 25-49
- 50-64

Jeste li zaposleni na voditeljskoj poziciji?

- DA
- NE

Radni staž na trenutnom radnom mjestu?

- manje od 5 godina
- 5 do 10 godina
- 10 do 20 godina
- 20 godina i više

Hvala na ispunjavanju anketnog upitnika!

## ŽIVOTOPIS

Andrea Štrbac rođena je 02.04.2000. u Zagrebu. Godine 2018. odličnim uspjehom završava Gimnaziju Lucijana Vranjanina u Zagrebu te upisuje Ekonomski fakultet u Zagrebu, smjer Poslovna ekonomija. Na prvoj godini studija sudjeluje u timskoj prezentaciji u sklopu natjecanja „Organize your talk“, prezentirajući na engleskom jeziku temu: „Introduction of the euro in Croatia“. Na četvrtoj godini studija upisuje smjer Analiza i poslovno planiranje te stječe radno iskustvo kao student u firmi Rimac Technology, u odjelu Planiranje resursa poduzeća. Na svim godinama studija ostvaruje prosjek ocjena, prema kojem pripada u kategoriju 10% najuspješnijih studenata fakulteta. Aktivno se služi engleskim jezikom. Uz fakultetsku nastavu, dvije godine pohađa tečaj njemačkog jezika te stječe certifikat o naprednom znanju njemačkog jezika, četvrtog stupnja.