

Ruža Brčić*
Ivan Malbašić**
Sana Đukes***

UDK 338.124.4:331.101.31
JEL Classification J59, M11
Stručni članak

ULOGA I PONAŠANJE ZAPOSLENIKA U KRIZNOM MENADŽMENTU

U radu se raspravlja o djelotvornoj komunikaciji na relaciji krizni menadžment – zaposlenici kao ključu za stvaranje odnosa povjerenja između navedenih strana, s obzirom na to da je poslovna kriza njihov zajednički problem. Naglašava se proaktivno ponašanje zaposlenika koje se odražava u afirmativnom podržavanju menadžmenta, kao i utjecaj transakcijskog, transformacijskog i transcendentalnog vodstva kriznog menadžera na proaktivnost zaposlenika. Poseban naglasak stavlja se na problematiku stjecanja povjerenja zaposlenika u krizni menadžment, u čemu znatnu (pa i presudnu) ulogu može odigrati djelotvorna interna komunikacija. Stoga se u radu daju i konkretne preporuke za razvoj komunikacijskih vještina kriznih menadžera. Isto tako, ističe se važnost ofenzivne strategije kriznog komuniciranja usmjerene prema zaposlenicima kao primarnim interesnim skupinama u stakeholderskom pristupu.

Ključne riječi: poslovna kriza, krizni menadžment, stilovi vodstva kriznih menadžera, organizacijska komunikacija, povjerenje zaposlenika

* R. Brčić, prof. dr. sc. (E-mail: rbracic@foi.hr).

** I. Malbašić, univ. spec. oec. (E-mail: ivan.malbasic@foi.hr).

*** S. Đukes, univ. bacc. oec. (E-mail: sadukes@foi.hr).

Svo troje autora su sa Fakulteta organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu (Varaždin)

Rad je primljen u uredništvo 17. 10. 2012., a prihvaćen je za objavu 13. 5. 2013.

1. Uvod

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

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

Indikativna je činjenica da je čak u 60% do 80% poduzeća primarni uzrok poslovne krize loše (ruko)vođenje, koje se ogleda u neučinkovitom djelovanju od strane menadžmenta uz nedostatak stručnog znanja, iskustva, ali isto tako i volje za radom (Osmanagić Bedenik 2007.; Sučević 2010.). Nadalje, još je pogubnija činjenica da 70% menadžera ne reagira na prve znakove upozorenja, tješeći prvenstveno sebe, ali i svoje suradnike, da je riječ o kratkotrajnim slabostima koje tek privremeno narušavaju stabilnost poduzeća (Muratović 1989.). Međutim, privremeni problemi najčešće postepeno zahvaćaju sve veći i veći dio poslovanja, izazivajući dugotrajne posljedice. Sukladno tome, Tripković (2007.) ističe da je nužno uvjeriti pravne subjekte (odnosno njihove vlasnike i menadžment) da se poslovnom krizom počnu baviti prije nego što nastupe prvi znakovi upozorenja; ako se kriza primijeti u pravom trenutku i ako se poduzmu prikladne mjere za ovladavanje njome, ona se može pokazati čak i kao prilika za novi početak (Tripković 2007, p.17).

Kako zaposlenici doživljavaju poslovnu krizu – krive li sebe ili odgovornost za krizu pripisuju drugima? Da li je djelotvorna krizna komunikacija zaista neophodna? Koja je uloga kriznih menadžera i kako oni zadobivaju povjerenje zaposlenika “bolesnog” poduzeća? Svrha ovog rada jest barem malo rasvijetliti ta pitanja te istaknuti kako je djelotvorna komunikacija osnovni preduvjet stvaranja povjerenja zaposlenika u krizni menadžment.

2. Poslovna kriza i zaposlenici

2.1. *Pojam poslovne krize i interesno-utjecajnih skupina*

Prema Seegeru i sur. (1998, p. 233) poslovna je kriza specifičan, neočekivan i izvanredan događaj ili niz istih koji uzrokuju visoku razinu nesigurnosti i prijetnje

glede ostvarenja strateških ciljeva organizacije. Ovo uvriježeno shvaćanje pojma poslovne krize još je konkretnije izrazio Mitroff (2005, p.xii) za koga poslovna kriza predstavlja krajnji događaj koji doslovno prijete egzistenciji organizacije te uzrokuje ozljede, financijske posljedice, značajne povrede reputacije, pa čak i njenu smrt. Međutim, u najvećem broju slučajeva problemi u poslovanju ne nastaju odjednom i iznenadno (osim ako govorimo o tzv. bizarnim krizama koje se vežu uz jedinstvene i neponovljive događaje u nekom poduzeću s vrlo malom vjerojatnošću pojave u drugim poduzećima), a znakovi koji ukazuju na probleme u pravilu su prisutni u (gotovo) svim organizacijskim jedinicama i poslovnim funkcijama. U takvim, tinjajućim krizama, problemi (kao vidljivi simptomi krize) počinju kao mali i neprimjetni te postoji mogućnost za njihovo pravovremeno ovladavanje ukoliko im odgovarajući zaposlenici posvete dovoljno pažnje (Goel 2009, p.26). Poslovni problem možda nije generalno prepoznat unutar poduzeća, no on svejedno generira negativne izvještaje javnosti, uz popratne štete i gubitke (izazvane, primjerice, optužbama poslovnih partnera i medijskim istraživanjima).

Da bi se poslovna kriza potpunije shvatila, nužno je nešto reći i o ključnim interesno-utjecajnim skupinama¹ koje su poslovnom krizom zahvaćene. Čim se u poslovanju naslute ozbiljniji problemi, u pravilu se javljaju različiti zahtjevi s različitih strana, a svi zbog straha da se (zbog krize koja dolazi, ili koja je možda već i nastupila) ne bi izgubila neka prava i/ili privilegije iz vremena kada o krizi nije bilo niti govora. Situaciju dodatno otežava to što svaka interesno-utjecajna skupina ima svoje specifične zahtjeve, pri čemu se ti zahtjevi najčešće ne podudaraju; zato je nužno da krizni menadžment odredi koje su interesno-utjecajne skupine najvažnije, i da teži prvenstveno zadovoljenju zahtjeva tih skupina kako one ne bi ugrozile izvršavanje plana za izlazak iz poslovne krize (Tripković 2007, p.95). No, bez obzira na široku podjelu i važnost različitih interesno-utjecajnih skupina, u vrijeme poslovne krize za organizaciju su od presudne važnosti upravo njezini zaposlenici; ukoliko poduzetnici i/ili menadžeri potegnu ispravne poteze i odaberu kompetentne ljude za rješavanje novonastalih problema, poslovni uspjeh će zasigurno biti i ostvaren (Hage 2007, p.31).

¹ Interesno-utjecajne skupine (engl. *stakeholders*) su svi pojedinci i grupe, i unutar i izvan poslovne organizacije, koji imaju neke zahtjeve ili interes od nje, ili koji imaju moć utjecati na akcije i odluke organizacije i postizanje organizacijskih ciljeva na koje ona svojim odlukama i ponašanjem utječe. Vanjske interesno-utjecajne skupine su potrošači, dobavljači, država, sindikati, konkurenti, lokalne zajednice i javnost, dok su unutarnje interesno-utjecajne skupine uprava, izvršni menadžeri, vlasnici i zaposleni (Bahtijarević-Šiber i Sikavica 2001, p.178).

2.2. Uloga menadžera i zaposlenika u poslovnoj krizi

Zaposlenici često puta nisu svjesni da njihovo neprikladno/devijantno ponašanje u radnoj sredini predstavlja uzrok mogućih problema u poduzeću. Oni svojim (ne)namjernim akcijama mogu nanijeti materijalnu, financijsku i moralnu štetu cjelokupnom poduzeću. Uzrok je pritom njihovo neznanje, manjak vještina, nesposobnost ili jednostavno nezadovoljstvo koje se najčešće manifestira kao odgovor na kašnjenje ili neisplatu plaća, nepravedan sustav nagrađivanja, lošu radnu atmosferu i općenito neodgovarajuće radne uvjete. Bez obzira na uzroke, posljedice nezadovoljstva su jasne: namjerna štetna ponašanja u obliku štrajkova, pojačana stopa fluktuacije (s naglaskom na odlazak stručnih kadrova, a ne marginalnih zaposlenika) i apsentizma, neadekvatna radna učinkovitost, pad motivacije i drugi simptomi koji izazivaju poslovnu štetu u samom poduzeću (pogotovo ukoliko poslodavac ne zna njima ovladavati). Navedeni problemi, korak po korak, dovode do nastanka različitih oblika poslovne krize, a u krajnjem slučaju mogu dovesti i do nestanka poduzeća s tržišta.

Osnovni problem među zaposlenicima u vrijeme poslovne krize je nedostatak motivacije. Oni postaju nezainteresirani za rad (ponajviše zbog odnosa organizacije prema njima), najkvalitetniji zaposlenici odlaze, dok oni koji ostaju proizvode nekvalitetne proizvode, javljaju se štrajkovi te konačno i nepovjerenje prema menadžmentu. Kako bi se sve navedeno izbješlo, ili se barem ublažilo, krizni menadžeri ispituju probleme i pokušavaju pronaći što bi to najbolje motiviralo djelatnike. Najvažnije pitanje koje si pritom menadžeri moraju postaviti je: "Znam li što uistinu motivira moje zaposlenike, ili samo pretpostavljam?" (Tripković 2007, p.141).

No, kako na poslovnu krizu gledaju sami zaposlenici, i kako ju oni doživljavaju? Poznato je da za vlastiti neuspjeh često krivimo druge, iako zapravo ne shvaćamo bit problema zbog neznanja ili nezainteresiranosti. Tako su često puta i zaposlenici u napasti da razloge za krizu traže samo u nekom/nečem drugom – nesposobnom menadžmentu, recesiji, promjeni zakonske regulative, konkurentima, javnosti, odnosno svim drugim interesnim skupinama, internim i eksternim, a sebe ne prepoznaju kao potencijalne izvore krize. Iako se na zaposlenike ne može gledati kao na primarne, a pogotovo ne i jedine krivce za podbačaj poduzeća, nije nevažna niti njihova uloga u rješavanju same poslovne krize, a osobito kada je ona prepoznata. Potrebno je znati da kriza nastaje pod utjecajem spleta različitih okolnosti i čimbenika – političkih, ekonomskih, socijalno-demografskih, tehnoloških, legislativnih i ekoloških. Temeljni recept za uspjeh poduzeća koje je zahvaćeno poslovnom krizom nedvojbeno je njegova fleksibilnost kao ključ uspjeha u turbulentnom okruženju. Da bi poduzeće bilo uspješno u svojem djelovanju i opsluživanju ciljanih tržišta s ciljem ne samo preživljavanja, već i daljnjeg rasta i razvoja,

važan je doprinos kako menadžmenta, tako i ostalih zaposlenika. Upravo se zbog toga krizne situacije promatraju kao “zajednički problemi” menadžera i zaposlenika, no one nisu samo problemi, već i prilike za pozitivne promjene.

U situaciji u kojoj poslovna kriza vidljivo počinje teretiti poduzeće i suočavati ga s kontinuiranim barijerama, važno je imati na umu da je potreban angažman svih onih koji tvore organizaciju, a ne samo menadžera. Zaposlenici su pritom interesna skupina koja je na tzv. prvoj liniji bojišta u organizaciji s obzirom na to da prvi snose negativne posljedice poslovne krize u vidu smanjenja ili izostanka plaća i drugih primanja, te otpuštanja. Stoga je u njih potrebno usaditi određeni osjećaj odgovornosti – najgori scenarij jest onaj po kojem zaposlenici na postojeće probleme odmahuju rukom, izbjegavaju ili prebacuju svoje odgovornosti i neodgovorno pristupaju rješavanju problema ignorirajući doprinos kriznog menadžmenta. Međutim, nije dovoljno pokrenuti samo internu javnost, već je isto tako nužno osigurati podršku eksternih dionika poduzeća – dobavljača i distributera, kupaca i potrošača, vlasnika i investitora, medija te lokalne i šire zajednice, a sve u cilju postizanja sinergijskih učinaka.

Jedan od najznačajnijih problema koji se javlja u poslovnoj krizi i o kojem ovisi mogućnost buduće kvalitete poslovne suradnje jest odgovor na pitanje: “Da li je za poduzeće bolje da angažira novi menadžment ili da zadrži postojeći?” Odgovor prvenstveno ovisi o tome da li su problemi u poslovanju uzrokovani internim ili eksternim uzrocima. Ukoliko su uzroci poslovne krize prvenstveno internog karaktera, tada protiv zadržavanja postojećeg menadžmenta prvenstveno govori činjenica da je pod njihovim vodstvom kriza i zahvatila poduzeće. Toga su, dakako, svjesni i zaposlenici pa je zbog nastalog gubitka povjerenja na relaciji menadžment–zaposlenici vrlo diskutabilno i pomalo ironično zahtijevati inicijativu i suradnju od strane zaposlenika. U takvoj situaciji postoji problem otpora, što često rezultira još i većim problemima. Međutim, postoje i dobre strane zadržavanja postojećeg menadžmenta: poznavanje poslovanja i iskustvo, razvijeni međuljudski odnosi i kanali komunikacije te značajna emocionalna predanost, što su ujedno i nedostaci novoangažiranih kriznih menadžera. Uz to, mnogim zaposlenicima potreban je duži vremenski period da izgrade povjerenje u novoangažirane krizne menadžere, što može biti od presudne važnosti kada je raspoloživo vrijeme izrazito oskudno, a poduzećem vlada negativan osjećaj straha i tjeskobe zbog izgleda za buduću egzistenciju. Konkretna iskustva iz poslovne prakse ukazuju da kod eksterno uzrokovanih poslovnih kriza oko 90% poduzeća zadržava postojeći menadžment, dok interni uzroci krize (jedan od najznačajnijih je upravo djelovanje ili nedjelovanje menadžmenta) pogoduju angažiranju novog menadžmenta, također u 90% slučajeva (Sučević 2010, p.64).

Neovisno o tome jesu li krizni menadžeri “stari” ili “novi” zaposlenici, osnovni argument koji potvrđuje tezu da je poslovna kriza zajednički problem kri-

znih menadžera i zaposlenika je neophodnost timskog pristupa. Jedna se osoba nije u mogućnosti samostalno suočiti s nastalim problemima, već je naglasak na oblikovanju tima kojeg karakterizira splet komplementarnih znanja iz područja ekonomije, financija, kontrolinga, psihologije i mnogih drugih disciplina koje naglašavaju složenost prirode i primjene kriznog menadžmenta. Treba istaknuti da je presudna komponenta timskog rada koja sve članove povezuje u cjelinu – ipak povjerenje (Škvorc 2011) – ono predstavlja osnovnu podlogu za međusobnu suradnju. Potrebno je stoga stvoriti, njegovati te održavati adekvatnu razinu povjerenja među članovima kriznog tima, ali isto tako i na relaciji zaposlenici–krizni menadžment.

3. Proaktivno ponašanje zaposlenika kao preduvjet stvaranja partnerskog odnosa u krizi

3.1. Uloga i značenje proaktivnog organizacijskog ponašanja

Proaktivno organizacijsko ponašanje (engl. *Organizational Citizenship Behaviour, OCB*)² definira se kao dugoročno usmjereno i dobrovoljno ponašanje vezano uz posao, koje pritom, nije dio formalnih zahtjeva zaposlenikova posla, ali koje ipak doprinosi uspješnijem funkcioniranju cjelokupne organizacije (Organ, 1988 prema Mohammad i sur. 2011; Rank 2006). Ono pritom uključuje dvije osnovne dimenzije ponašanja: (1) opću sukladnost zaposlenika, koja se ogleda u ispravnom i temeljitom obavljanju radnih zadataka u organizaciji, odnosno izvršenju posla, te (2) altruizam – poželjnu ljudsku osobinu koja podrazumijeva brigu za druge, kao i nesebičnost (Mohammad i sur. 2011, p.152). Posljedično, koristi koje proizlaze iz proaktivnog organizacijskog ponašanja za zaposlenike su sljedeće (prema Podsakoff i sur. 2009):

- a) zaposlenici koji se proaktivno ponašaju mogu očekivati bolju ocjenu radne učinkovitosti od strane nadređenog menadžera – razlog tome je taj što su menadžeri skloni proaktivne zaposlenike već u startu pozitivno percipirati;

² Izvorni engleski pojam *Organizational citizenship Behaviour* neki hrvatski autori prevode i kao “odgovorno organizacijsko ponašanje” (Kračić i sur. 2011.), ili pak kao “organizacijsko građansko ponašanje” (ova terminologija je korištena u prijevodu knjige Robbins i Judge 2009.). No baš zbog naglašenog proaktivnog pristupa koji naglašava potrebu aktivnog uključivanja zaposlenika u rješavanje poslovne krize, smatramo da je upravo izabrani prijevod (kojim se služe, npr., Podrug i sur. 2010.) najprikladniji.

- b) proaktivno ponašanje zaposlenika dovodi do veće radne učinkovitosti koja je u mnogim poduzećima povezana s određenim organizacijskim nagradama, što dodatno rezultira povećanim zadovoljstvom i motivacijom zaposlenika;
- c) zaposlenici koji su u organizaciji prepoznati kao proaktivne osobe mogu biti donekle sigurni u svoju budućnost u postojećem poduzeću jer je manja vjerojatnost da će im biti uručen otkaz ukoliko poduzeće zapadne u veće probleme.

Uzimajući u obzir prethodno navedene koristi koje zaposlenici mogu imati od proaktivnog organizacijskog ponašanja, postavlja se pitanje koje osnovne crte osobnosti opisuju proaktivnu osobu? Zarevski i sur. (2002) u tom kontekstu kao posebno poželjne karakteristike koje doprinose individualnom, ali i organizacijskom uspjehu ističu spremnost na promjene (fleksibilnost), samoinicijativnost, sklonost suradnji, upornost i ustrajnost, neprihvatanje *status quo* situacija te interni lokus kontrole. Osoba koja posjeduje navedene osobine svojim djelovanjem može poslužiti kao uzor drugima i potaknuti ih na promjene uz istovremeno osiguranje njihove podrške jer gotovo je nemoguće samostalno bitno promijeniti kulturu organizacije.

Farh i sur. (1990.) tvrde da se proaktivno ponašanje zaposlenika odražava u afirmativnom podržavanju menadžmenta i razvoju povjerenja. Navedena tvrdnja je svojevrsan dokaz o neophodnosti proaktivnosti što rezultira izgradnjom atmosfere povjerenja u organizaciji, bez obzira posluje li ona stabilno ili se bori s krizom. Prema tome, krizni menadžer bi se u procesu izbjavljanja poduzeća iz poslovne krize prvenstveno trebao okružiti proaktivnim ljudima jer u tome je ključ uspjeha. Partnerski odnos moguće je stvoriti samo ukoliko su obje strane zainteresirane za međusobnu suradnju, timski rad, otvorenu komunikaciju i zajednički napor usmjeren postizanju postavljenih ciljeva.

Jedna od osnovnih dimenzija proaktivnog ponašanja zaposlenika jest kolektivni aktivizam, što podrazumijeva visoku razinu predanosti i podrške zaposlenika organizaciji s ciljem zaštite organizacijskih interesa od vanjskih prijetnji, kao i svih vrsta unutarnjih slabosti (Podrug i sur. 2010, p.12). U onoj mjeri u kojoj je dimenzija kolektivnog aktivizma usađena u organizacijskoj kulturi, toliko će kriznom menadžeru biti olakšan posao jer će mu biti potrebno manje vremena, napora i truda da prizove timski duh i stvori želju za participacijom od strane zaposlenika.

3.2. Stilovi vodstva kriznih menadžera i njihov utjecaj na proaktivnost zaposlenika

Tijekom krize, proaktivno organizacijsko ponašanje ovisi o vrsti, odnosno stilu vodstva koje primjenjuje krizni menadžer u odnosu prema suradnicima, kao i

svim članovima organizacije jer upravo on mora druge potaknuti na prihvaćanje i upravljanje promjenama. Pritom se najčešće identificiraju dvije tradicionalne vrste vodstva: transakcijsko i transformacijsko vodstvo, pri čemu je transakcijsko vodstvo u pravilu negativno, a transformacijsko pozitivno korelirano s proaktivnošću (Lian i Salleh 2011).

Transakcijsko vodstvo karakterizira isticanje upotrebe autoriteta i moći čime se postižu krajnji ciljevi – planiranje i izvršenje definiranog radnog zadatka (u slučaju krize to je planiranje i izvršenje procesa upravljanja poslovnom krizom). Pri tome transakcijski vođa nagrađuje svaki uspješno obavljeni zadatak, a kažnjava neuspješno obavljene zadatke; on ne traži od svojih suradnika (ili bolje rečeno, podređenih) dodatni doprinos, već isključivo ispunjenje formalnih zahtjeva radnog mjesta što dovodi do demotiviranosti zaposlenika i rezultira (neželjenim) statusom diktatora kod vođe. Sasvim je jasno da transakcijsko vodstvo nije dobar izbor ukoliko želimo da zaposlenici budu proaktivni, jer čak i u slučaju da se maksimalno iskoriste prednosti ove vrste vodstva (kojih zasigurno ima), primjena ove vrste vodstva potiče ponašanje zaposlenika koje spada samo pod službene zahtjeve nekog radnog mjesta (Cardona i Rey 2008, p.146).

U oprečju s prethodnim pristupom nalazi se transformacijsko vodstvo koje naglasak stavlja na ljude i njihove sposobnosti (Raza 2011) – inovativnost, kreativnost te motiviranost zaposlenika prilagodbom osobnih prema organizacijskim vrijednostima s ciljem poboljšanja radnih uvjeta zaposlenika. Transformacijski vođe skloni su razvijanju dobrih međuljudskih odnosa, empatije i zajedničke suradnje uz razumijevanje doprinosa svakog od angažiranih zaposlenika, te ih obilježava status mentora. Cilj je dakle ojačati intrinzičnu motivaciju svakog od zaposlenika da kontinuirano postavlja organizacijske ciljeve ispred vlastitih kako bi se uspješno postigla vizija poduzeća. Rezultat toga bit će osjećaj doprinosa i vlastite vrijednosti kod proaktivnih zaposlenika, te posljedično povećana spremnost na suradnju s transformacijskim vođom koji takav način djelovanja i potiče.

U novije vrijeme, uz transakcijsko i transformacijsko vodstvo ističe se i transcendentno vodstvo (Cardona i Rey 2008). Transcendentno vodstvo temelji se na odnosu osobnog utjecaja po kojem zaposlenici nisu motivirani samo financijskom nagradom i prirodjenim interesom svoga posla, već imaju i osobnu obvezu prema vođi kako bi ostvarili važnu zajedničku misiju. To znači da transcendentni vođa može djelovati na ljude ne samo dijeljenjem nagrada i kazni ili zanimljivih profesionalnih izazova, već i pozivanjem na njihovu svijest o tome kako ih drugi ljudi trebaju da bi dobro obavili svoj posao, povezivanjem na osjećaj za misiju (Cardona i Rey 2008, p.149). Ovakav pristup omogućuje transcendentnom vođi da stvara nove vođe čime se stvara novo plodno tlo za dodatno povećanje razine proaktivnosti zaposlenika.

Preporuke za oblikovanje stilova kriznih menadžera uključuju jasno pokazivanje autoriteta i odlučnosti temeljeno na samopouzdanju, što je karakteristika

transakcijskog vodstva (Sučević 2010, p.64). No, za djelotvornu komunikaciju i razvoj povjerenja zaposlenika potrebno je primijeniti i komponente transformacijskog stila vodstva jer ono predstavlja podlogu za kreiranje dugoročnog partnerskog odnosa. Novi pak koncept transcendentnog vodstva nudi neke nove smjernice koje zaposlenicima sugeriraju da preuzmu dodatnu odgovornost i budu još proaktivniji, što u kriznoj situaciji može biti od presudne važnosti.

4. Povjerenje zaposlenika u krizni menadžment

4.1. Pojam i uloga povjerenja u organizaciji

Povjerenje kao konstrukt proučava se u okviru različitih znanstvenih disciplina, kao što su psihologija, sociologija, filozofija i ekonomija (a posebno menadžment). Takav multidisciplinarni pristup proučavanju povjerenja rezultirao je širokim spektrom spoznaja i literature o povjerenju, no istovremeno je napravio i konfuziju oko konceptualizacije fenomena povjerenja (Podrug 2011, p.230). Ne ulazeći u detaljniju raspravu o biti i sadržaju pojma povjerenja, ovdje navodimo jednu od najčešće korištenih definicija po kojoj je povjerenje “spremnost jedne strane da se eksponira aktivnostima druge strane temeljem očekivanja određenih aktivnosti koje su relevantne onom koji ukazuje povjerenje, bez obzira na to da li postoji mogućnost monitoringa i/ili kontrole od strane onoga tko ukazuje povjerenje” (Mayer i sur. 1995, p.712). Drugim riječima, povjerenje predstavlja uvažavanje i prihvaćanje vlastite osjetljivosti od strane povjerenika, te stavljanje iste na raspolaganje drugima, pri čemu se fokus stavlja na pozitivna očekivanja glede drugih ljudi i situacija. Isto tako na određeni način predstavlja i spremnost na preuzimanje rizika (Colquitt i sur. 2007, p.909; Schoorman i sur. 2007, p.346).

Sukladno prethodnom određenju povjerenja kao pojma, postavljaju se pitanja kako je moguće izgraditi povjerenje unutar organizacije, postoji li recept stjecanja povjerenja zaposlenika u krizni menadžment, što je temelj svakog uspješnog poslovnog odnosa između dvoje ili više ljudi, te kako je moguće na obostrano zadovoljstvo postići razuman dogovor? Jedan od odgovora na postavljena pitanja jest djelotvorna komunikacija. Ona podrazumijeva prijenos čitave i nepromijenjene poruke od strane pošiljatelja ili izvora poruke (u ovom slučaju, najčešće kriznog menadžera) do ciljnog primatelja kao odredišta (zaposlenika poduzeća), uz uvjet nepostojanja, ili minimalne, odnosno neznačajne prisutnosti i utjecaja određenih šumova u komunikacijskom kanalu koji narušavaju integritet same poruke čineći pritom komunikaciju neuspješnom (Blundel i Ippolito 2008). Motivacijske, percipijske i iskustvene barijere u komunikaciji na relaciji krizni menadžer-zapo-

slenici (u oba smjera) predstavljaju najveću opasnost te istovremeno dovode do organizacijske nedjelotvornosti koja se primarno ogleda u nepostizanju temeljnih poslovnih ciljeva. Organizacijska je djelotvornost stoga pod izravnim utjecajem kvalitete komunikacije na svim razinama u poduzeću, dok dijalog predstavlja osnovu grupnog djelovanja – svi članovi grupe/tima koji zajednički rade na rješavanju problema (u ovom slučaju izlaska iz poslovne krize) kako bi postigli prihvatljivu razinu djelotvornosti, ali i učinkovitosti, moraju primjenjivati dijalog kao temelj za izgradnju odnosa povjerenja (Schein 2011).

4.2. Povezanost povjerenja i interne komunikacije

Zaposlenici koji čine organizaciju uspješnom su oni koji dolaze na posao kako bi razmišljali, stvarali i dijelili ideje, učili i podučavali, samostalno i grupno odlučivali, preuzimali i delegirali odgovornosti – takvi zaposlenici kreiraju organizacijsku kulturu temeljenu na povjerenju (Ayers i sur. 2011). Poveznica svih navedenih aktivnosti jest komunikacija koja je nužna za razmjenu informacija i znanja, prevladavanje konflikata, raspodjelu zadataka, ovlašćivanje ili jednostavno rečeno – međusobno razumijevanje. Upravo kvalitetna interna komunikacija doprinosi izgradnji povjerenja u organizaciji – kako u horizontalnoj organizacijskoj komunikaciji (među zaposlenicima iste hijerarhijske razine), tako još više u vertikalnoj organizacijskoj komunikaciji (među zaposlenicima različitih hijerarhijskih razina).

U poslovnoj krizi posebnu pažnju treba posvetiti vertikalnoj komunikaciji, koju karakterizira dvosmjernost u odnosu krizni menadžer – zaposlenici (jer komunikacija može biti inicirana od viših razina ka nižima, ili obrnuto). Pri tome krizni menadžeri imaju dužnost pravovremeno i točno informirati zaposlenike o prirodi nastalih problema, internim i eksternim uzrocima poslovne krize, načinu savladavanja i procesu upravljanja poslovnom krizom, a sve s ciljem ograničenja mogućnosti za otpor, nesporazume i nepotrebne špekulacije. Samo takvim pristupom krizni će menadžeri moći razviti odnos sa zaposlenicima temeljen na međusobnom povjerenju što će zasigurno rezultirati povećanim angažmanom zaposlenika i njihovom uključenošću u pronalaženju rješenja za poslovnu krizu. No, i zaposlenici imaju isto tako važnu ulogu u vertikalnoj komunikaciji koja se prvenstveno očituje kroz aktivno slušanje, davanje primjedbi, ukazivanje na različite nepravilnosti u djelovanju, izražavanje eventualnih neslaganja s prijedlozima kriznih menadžera, a naposljetku i kroz prihvaćanje i širenje informacija i znanja.

Tijekom razdoblja međusobne suradnje, na odnos između kriznih menadžera i zaposlenika utjecat će povremene pozitivne, ali i negativne okolnosti (i događa-

ji). Dok pozitivne okolnosti mogu unaprijediti odnose između kriznih menadžera i zaposlenika, negativne okolnosti mogu ih ozbiljno ugroziti na način da krizni menadžeri i zaposlenici postaju sukobljene strane u pregovorima često doživljavajući primjedbe druge strane kao osobni napad ili poziv na konflikt. Tome naravno doprinosi i stres kao prevladavajući ometajući čimbenik u grupnom odlučivanju i upravljanju poduzećem u krizi, pa je zbog njegovog kobnog utjecaja potrebno ažurno identificirati primarne izvore stresa. Nužno je stoga ustanoviti da li je najveći problem nezadovoljni zaposlenik koji intenzivno širi negativnu energiju, veliki pritisak javnosti s obzirom na to da je poduzeće svakodnevno “pod povećalom”, kontinuirani neuspjeh na tržištu, sve lošiji financijski rezultati ili neki sasvim drugi izvor stresa.

Poslovnoj krizi uvijek prethodi određeni rizik, kao i opasnost od prijetnji čije ostvarenje rezultira štetom na imovini i ugledu organizacije nepovoljno utječući na sposobnost ostvarenja strateških ciljeva. Prilikom nastanka poslovne krize, važno je dakle razumjeti da ona predstavlja prioritet poduzeća. U takvom okruženju, u kojem krizni menadžeri preuzimaju rizik na sebe, povjerenje u poduzeću raste ukoliko zaposlenici postaju svjesni da se netko bori za njihovu budućnost i egzistenciju, te da nisu prepušteni sudbini. U skladu s tim, postoje mnogobrojni načini unapređenja povjerenja od strane zaposlenika u (krizni) menadžment. Hurley (2006) navodi deset čimbenika kao temelj za izgradnju povjerenja koji ukazuju da li će ljudi biti skloni vjerovati drugima u specifičnim situacijama:

1. Tolerancija rizika – iako se ljudi razlikuju ovisno o sklonosti riziku (neki su izrazito oprezni te ne vjeruju ni sebi samima dok drugi preuzimaju rizik s lakoćom), svima je zajednička potreba za ulijevanjem nade da će budućnost biti bolja.
2. Razina prilagodbe – osobina koja uvjetuje vrijeme stvaranja povjerenja, te ukazuje da kod prilagodljivih ljudi postoji percepcija “dobročudnog svijeta” u kojem se ništa loše neće dogoditi te je iz tog razloga vrijeme stjecanja povjerenja u druge minimalno. Veći izazov predstavljaju ljudi koje karakterizira niska razina prilagodljivosti s obzirom na to da uočavaju mnoge prijetnje iz okoline i u svaku situaciju unose napetost.
3. Relativna moć – uglavnom proizlazi iz formalnog položaja osobe u organizaciji i moći kažnjavanja/nagrađivanja: osobe na višim razinama hijerarhije predstavljaju već autoritet te je iz tog razloga i razina povjerenja prema njima viša. U suprotnosti su ljudi koji nisu autoritativni.
4. Sigurnost – što su veći ulozi, ljudi su manje skloni povjerenju u druge.
5. Sličnost – kohezivnost članova organizacije temeljena na zajedničkim vrijednostima, osobinama, te članstvu u (ne)formalnim grupama. Naposljetku, teže je vjerovati drugačijim ljudima.

6. Zadovoljenje interesa – ukoliko određena osoba može razumjeti i zadovoljiti interese drugih, povjerenje je očekivan odgovor. Pritom je važno imati na umu da ljudi imaju zajedničke, ali i jedinstvene interese.
7. Dobronamjerna briga – menadžer usmjeren na tuđe interese, ispred vlastitih, te onaj koji je spreman riskirati za dobrobit drugih lakše će zadobiti povjerenje, predanost i lojalnost svojih suradnika.
8. Sposobnost – sličnost, dobronamjerna briga i usmjerenost na tuđe interese nevažni su ukoliko menadžer nije kompetentan.
9. Integritet i predvidljivost – za stjecanje povjerenja važna je predvidljivost budućih pothvata menadžera kao i njegova dosljednost i integritet.
10. Razina komunikacije – naglasak je na otvorenoj i iskrenoj komunikaciji s obzirom na to da izostanak komunikacije rezultira nepovjerenjem.

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

4.3. Ofenzivna strategija kriznog komuniciranja

Poduzeće u kojem su vidljivi prvi znakovi upozorenja na poslovnu krizu može primjenjivati dvije temeljne komunikacijske strategije u odnosu prema svojim interesnim skupinama – defenzivnu i ofenzivnu (Osmanagić Bedenik 2007).

Defenzivna ili obrambena strategija kriznog komuniciranja naglašava upravljanje poslovnom krizom uz istovremeno ignoriranje i eliminiranje upravljanja komunikacijom prvih nekoliko dana ili čak i tjedana; čeka se, dakle, krajnji trenutak kada će već u potpunosti biti oblikovan stav javnosti. U takvoj situaciji poduzeće se prvenstveno brani šutnjom (a u poslovnoj krizi šutnja vrlo često predstavlja pogrešan put), te kad pritisak javnosti postane nepodnošljiv poduzeće reagira. Ovakva zakašnjela reakcija čelnika poduzeća (vlasnika, direktora, menadžera) često puta polučiti više štete nego koristi iz razloga što sve izgleda kao opravdavanje nakon zataškavanja. Glasine, špekulacije i (ne)opravdana nagađanja kolaju poduzećem, ali i njegovim okruženjem, sve je izraženije nezadovoljstvo poslovnih partnera – prekidaju se poslovne suradnje zbog straha od mogućnosti tzv. zaraze poslovnom krizom, zaposlenici postaju izrazito demotivirani – poraslo je devijantno i destruktivno ponašanje, a napetost u poduzeću najčešće postaje neizdržljiva. Upravo iz tih razloga, važno je istaknuti da u ovom slučaju “šutnja nije zlato”.

Temeljna svrha ofenzivne ili napadačke strategije kriznog komuniciranja jest razoružati drugu stranu, dok u slučaju poduzeća možemo identificirati šest temeljnih ili primarnih drugih strana (zaposlenike, vlasnike/dioničare, dobavljače, klijente, financijske institucije, lokalnu zajednicu), te tzv. sekundarne interesne skupine (konkurentna poduzeća, medije, strukovne udruge te grupe od posebnog interesa) koje tvore stakeholderski pristup (Clarkson 1995). Nakon pravovremenog upoznavanja zaposlenika s postojećim poslovnim stanjem i prvog istupa u javnosti, većinom kroz organiziranje konferencije za novinare, čelnici poduzeća preuzimaju odgovornost neprekidnog obavještavanja interesnih skupina. Oprečna su mišljenja o broju glasnogovornika poduzeća – mnogobrojni izvori naglašavaju da je potrebno ovlastiti samo jednu osobu kako bi jedna verzija priče proizašla iz poduzeća, dok je u suprotnosti stajalište da poduzeće treba imati toliko glasnogovornika koliko ima i zaposlenih. Na štetu prve opcije govori dojam “naučene uloge” gdje unaprijed pripremljena osoba zastupa cjelokupno poduzeće izražavajući skupno mišljenje (koje u praksi ne postoji), te tako nastaje kontradiktorni efekt. Nedostatak druge opcije je vezan uz postojanje individualnih suprotstavljenih mišljenja zaposlenika koji mogu oblikovati različite stavove o istoj situaciji i problemu, ovisno o njihovoj osobnosti, percepciji, ili podložnosti utjecaja drugih ljudi, što dovodi do sukoba i stvaranja neugodne radne atmosfere u poduzeću te istovremeno oblikuje stotinu različitih priča koje izlaze u javnost. Dakle, ne postoji univerzalno pravilo o broju angažiranih glasnogovornika, već optimalan broj ovisi prvenstveno o prirodi poslovanja, kao i intenzitetu i opsegu poslovne krize.

Općepoznata je tvrdnja da su zaposlenici “najvrjedniji resurs”, što poduzeća najčešće ističu u kreiranju vlastite misije. Međutim, u mnogobrojnim slučajevima ovo ostaje samo mrtvo slovo na papiru, pogotovo u izvanrednim situacijama poslovne krize kada se isključiva pažnja usmjerava tržištu (kupcima, potrošačima, klijentima, poslovnim partnerima), uz jednostavno ignoriranje zaposlenika, pri čemu se ne shvaća da su upravo oni ključ za uspjeh. Isto tako, u resurse je potrebno ulagati i adekvatno ih upotrebljavati, što ne vrijedi samo za materijalni, već još više i za ljudski kapital. Nadalje, važno je ne samo govoriti zaposlenicima, već razgovarati s njima, uvažavati njihovo mišljenje, stavove, viđenje situacije, primjedbe, sugestije i pohvale imajući na umu da poduzeće ostvaruje konkurentnu prednost na temelju njihove kvalitete. Upravo je kvaliteta ono što konkurentna poduzeća ne mogu kopirati, za razliku od tehnologije, proizvodnog ili uslužnog asortimana.

4.4. Preporuke za razvoj komunikacijskih vještina kriznih menadžera

Upravljanje poslovnom krizom i upravljanje komunikacijom u krizi su komplementarni, paralelni procesi koji stvaraju sinergijski učinak ako se pravilno provode. Dakle, oni se međusobno isprepliću i nadopunjuju, no ukoliko nisu adekvat-

no primjenjivani mogu prouzročiti ogromne štete poduzeću. Različiti komunikacijski nesporazumi na relaciji poduzeće – interesne skupine mogu vrlo lako postati uzrok poslovne krize, kao i pojačati njezin intenzitet, produžiti njezino trajanje te otežati proces izlaska iz poslovne krize. Stoga je potrebno biti izrazito oprezan na svakom koraku zbog toga što najmanja pogreška poduzeća može uzrokovati negativan publicitet u javnosti te dovesti u pitanje budućnost poslovanja poduzeća.

Zabrinjavajuća je činjenica da iako među zaposlenicima postoji svijest o važnosti interne komunikacije, kao i o njezinom značaju za stvaranje povjerenja, gotovo 70% zaposlenih nije obaviješteno o potencijalnom utjecaju krize na poslovanje poduzeća u kojem rade, kao i o mogućim posljedicama; polovina zaposlenika navedene informacije dobiva isključivo putem medija, dok njih 30% o postojećem stanju u poduzeću saznaje isključivo od svojih suradnika u neformalnim razgovorima (Premisa 2009). S obzirom na te poražavajuće rezultate istraživanja, potrebno je kontinuirano naglašavati da su zaposlenici ključna interesno-utjecajna skupina, te da su ona poduzeća koja podcjenjuju važnost djelotvorne organizacijske komunikacije prije, tijekom i nakon krize – na putu prema samouništenju.

Nastup prema internim interesno-utjecajnim skupinama za vrijeme poslovne krize neizostavno bi trebala obilježavati kvalitetna ofenzivna komunikacijska strategija. Ta strategija podrazumijeva aktivan pristup kroz kontinuirano obavješćavanje zaposlenika o nastalim problemima, tijeku događaja, kao i potrebnom doprinosu koji se očekuje od strane samih zaposlenika. U takvom individualnom ili grupnom razgovoru sa zaposlenicima do izražaja dolaze komunikacijske vještine kriznih menadžera koje bismo mogli sažeti u sljedeće (prema Coombs 1999; Harvard Business School Press 2004; Sučević 2010):

1. Ne izbjegavati priopćavanje loših vijesti zaposlenicima – pogrešno je pretpostaviti da oni ne mogu podnijeti istinu.
2. Otvorena komunikacija i aktivno slušanje – kako, kome i gdje se nešto kaže jednako je važno kao i što se kaže.
3. Preuzimanje vlasništva nad problemom – nije dovoljno biti samo glasnogovornik poduzeća.
4. Menadžer kao uzor i agent promjena – naglasak je na zagovaranju pravih vrijednosti: altruizam, kolegijalnost, etičnost, savjesnost i odgovornost uz primjenjivanje personaliziranog pristupa prema oštećenim stranama u poslovnoj krizi.
5. Priprema i ažuriranje kriznog komunikacijskog plana – uz izradu kvalitetnog komunikacijskog plana, potrebno je od zaposlenika učiniti saveznike u nastupu prema ostalim interesnim skupinama.
6. Realnost i samouvjerenost menadžera – samouvjerenost kriznog menadžera manifestira se njegovim čvrstim stavom, kontroliranom (ne)verbalnom komunikacijom i govorom tijela. Uz sve to, naglasak je na realnom, a ne idealističkom pristupu krizi.

Nespremnost u odgovorima, nepravovremena reakcija te, najgore od svega, izabiranje šutnje kao obrane, negativno utječu na reputaciju poduzeća nanoseći dugotrajne i nenadoknadle štete poslovanju koje je ionako već ugroženo posljedicama poslovne krize.

5. Zaključak

“Dobar rukovoditelj je čovjek koji ne brine za vlastitu karijeru, već za karijeru onih koji za njega rade. Moj savjet: ne brinite o sebi. Brinite o onima koji rade za vas i na njihovim ćete postignućima doploviti do velikih uspjeha.”

(H. S. M. Burns, bivši generalni direktor Shell Oil Company; prema benShea 2000)

Burnsova izjava samo potvrđuje općepoznatu tezu – kvalitetnim radom i kroz zajedničku suradnju moguće je postići i nemoguće. Upravo u vrijeme poslovne krize, kad je budućnost poduzeća neizvjesna, a radna atmosfera narušena, potrebno je izgraditi partnerski odnos između svih članova organizacije. Tada su od presudne važnosti dobri međuljudski odnosi i razvoj povjerenja između zaposlenika, ali i razvoj njihovog povjerenja u krizni menadžment. Ukoliko se individualne sposobnosti (intelektualne i fizičke) udruže, poslovna kriza može se pretvoriti u priliku – uz pretpostavku da procesom izlaska iz poslovne krize upravlja kvalitetan tim ljudi. Ključ uspjeha je u stvaranju zajedničkog pristupa u rješavanju problema i djelotvornoj organizacijskoj komunikaciji, a ne naglašavanju autoriteta i nadmoćnosti kriznog menadžera kroz zapovijedi, zabrane i opominjanje podređenih. Vladavina straha negativno djeluje na međuljudske odnose eliminirajući svaku želju za druženjem, konstruktivnom otvorenom komunikacijom i suradnjom, te vidljivo ograničava raznolikost mišljenja. Iz tog razloga ističe se nužnost transformacijskog i transcendentnog vodstva kriznih menadžera kao podloge za poticanje aktivnog kolektivizma i proaktivnosti zaposlenika u vrijeme krize.

U vrijeme poslovne krize najviše se razmišlja o oporavku poduzeća, no potrebno je uvažiti i težnje zaposlenika za vlastitim razvojem (karijere) jer ukoliko poduzeće brine o svojim zaposlenicima, oni će brinuti i o poduzeću. Upravo ova briga dolazi do izražaja u otežavajućim okolnostima – afirmativni stavovi zaposlenika vrlo jednostavno mogu ublažiti negativan publicitet koji je prisutan u javnosti. Stoga je važno da zaposlenici budu saveznici, a ne protivnici poduzeća, što se postiže i zauzimanjem ofenzivne strategije kriznog komuniciranja i identificiranjem zaposlenika kao primarnih interesnih skupina u stakeholder pristupu. Njihovim

uključivanjem u odlučivanje od strane kriznog menadžmenta oni postaju svjesni vlastitog doprinosa i voljni su pružiti podršku u bilo kojem trenutku. Ljudi su najvrjedniji resurs poduzeća, ali samo ukoliko imaju doživljaj vlastite važnosti i korisnosti, te ako se od njih očekuje mnogo (ali im se mnogo i pruži).

Krizni menadžment, a osobito komunikacija u kriznom menadžmentu, nisu dovoljno istraženi kod nas. Stoga autori smatraju da iznijete spoznaje u ovom radu mogu između ostalog biti od pomoći u strukturiranju i vođenju daljnjih empirijskih istraživanja ove problematike. Preporuča se provođenje daljnjih znanstvenih istraživanja analiziranih fenomena, uz naglašavanje važnosti povjerenja i djelotvorne interne komunikacije u organizaciji, te povezivanje navedenih pojmova s kriznim menadžmentom.

LITERATURA

1. Ayers, K. E., Cahill, F., Hardie, E. (2011.) Building a Team of Proactive People [online], *Intégro Leadership Institute*, dostupno na: http://www.vicki-simmons.com/pdf/Building_Team_Proactive_Employees.pdf [19.12.2011].
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (Ur.) (2001.) *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
3. benShea, N. (2000.) *What Every Principal Would Like to Say and What to Say Next Time: Quotations for Leading, Learning, and Living*. Thousand Oaks: Corwin Press.
4. Blundel, R., Ippolito, K. (2008.) *Effective Organisational Communication: Perspectives, Principles & Practices*, 3. izd.: Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
5. Cardona, P., Rey, C. (2008.) *Management by Missions*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
6. Clarkson, M. B. E. (1995.) "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
7. Colquitt, J. A., Scott, B. A., LePine, J. A. (2007.) "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927.
8. Coombs, W.T. (1999.) *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand (CA): SAGE Publications.
9. Farh, J.-L., Podsakoff, P. M., Organ, D. W. (1990.) "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction", *Journal of Management*, 16(4), 705–721.

10. Goel, S. (2009.) *Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*. New Delhi: Global India Publications Pvt. Ltd.
11. Hage, M. (2007.) *A Stakeholders Concern: Towards an Economic Theory on Stakeholder Governance*. Rotterdam: Erasmus Universität Rotterdam.
12. Harvard Business School Press (2004.) *Crisis Management: Mastering the Skills to Prevent Disasters*. Boston (MA): Harvard Business School.
13. Hurley, R. F. (2006.) "The Decision to Trust", *Harvard Business Review*, 84(9), 55–62.
14. Krapić, N., Pletikosić, S., Grabar, N. (2011.) "Odnos crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem", *Psihološki teme*, 20(2), 319–336.
15. Lian, L. K., Salleh, A. L. (2011.) "Mediating Effects of Subordinates' Competence on Leadership Styles and Organisational Citizenship Behaviour", *African Journal of Business Management*, 5(19), 7790–7801.
16. Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995.) "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
17. Mitroff, I. I. (2005.) *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*. New York (NY): AMA-COM – American Management Association.
18. Mohammad, J., Habib, F. Q., Alias, M. A. (2011.) "Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher Learning Institutions", *Asian Academy of Management Journal*, 16(2), 149–165.
19. Muratović, H. (1989.) *Rukovođenje preduzećem u krizi*. Beograd: Mladost.
20. Osmanagić Bedenik, N. (2007.) *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, 2. izd. Zagreb: Školska knjiga.
21. Podrug, N. (2011.) "Analiza faktora kredibiliteta unutar funkcije povjerenja", *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 9(2), 229–242.
22. Podrug, N., Prester, J., Filipović, D. (2010.) "Uloga menadžmenta u razvoju proaktivnosti zaposlenika velikih hrvatskih poduzeća", *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(2), 7–21.
23. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., Blume, B. D. (2009.) "Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
24. Premisa (2009.) Menadžeri u krizi razgovaraju s novinarima, ali ne i s vlastitim zaposlenicima [online], *Premisa.hr*, dostupno na: <http://www.premisa.hr/vise-istrazivanje.html> [26.12.2011.].
25. Rank, J. (2006.) *Leadership Predictors of Proactive Organizational Behavior: Facilitating Personal Initiative, Voice Behavior, and Exceptional Service Performance*, PhD Thesis. Tampa (FL): University of South Florida

26. Raza, T. (2011.) Exploring Transformational and Transactional Leadership Styles [online], *Queen's University iRC*, dostupno na: <http://irc.queensu.ca/articles/exploring-transformational-and-transactional-leadership-styles> [20.12.2011].
27. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009.) *Organizacijsko ponašanje*, 12. izd. Zagreb: MATE.
28. Schein, E. H. (2011.) O dijalogu, kulturi i organizacijskom učenju [online], *Quantum21.net*, dostupno na: <http://www.quantum21.net/slike/src/2011/11/01/1320175419odijalogokulturiorgucenju.pdf> [22.12.2011.].
29. Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H. (2007.) "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future", *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
30. Seeger, M. W., Sellnow, T. L., Ulmer, R. R. (1998.) "Communication, Organization and Crisis", u Roloff, M. E. (ur.), *Communication Yearbook: Volume 21*. Thousand Oaks (CA): SAGE Publications, 231–275.
31. Sučević, D. (2010.) *Krizni menadžment: vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak (s primjerima iz prakse)*. Zagreb: Lider press.
32. Škvorc, L. (2011.) Što menadžeri moraju znati [online], *Poslovni savjetnik*, dostupno na: <http://www.lanaskvorc.com/documents/Poslovni%20savjetnik%20-%20Sto%20menadzeri%20moraju%20znati.pdf> [19.12.2011].
33. Tripković, I. (2007.) *Poslovna kriza i krizni menadžment*, Magistarski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu – Ekonomski fakultet.
34. Zarevski, P., Marušić, A., Vranić, A. (2002.) "Proaktivnost i lokus kontrole u menadžera", *Društvena istraživanja*, 11(4-5), 659–680.

THE ROLE OF COMMUNICATION IN CRISIS MANAGEMENT

Summary

This paper discusses effective communication between crisis management – employees as a key for making a relationship of trust between these parties, because the crisis is their common business problem. Emphasis is made on the proactive behavior of employees, which is reflected in affirmative support of management, and the impact of transactional, transformational and transcendental leadership of crisis managers on employees proactivity. Special accent is put on the issue of gaining trust of employees in crisis management, where a significant (and crucial) role may have an effective internal communication. Hence the paper gives some practical recommendations for developing communication skills of crisis managers. It also emphasizes the importance of an offensive strategy of crisis communication directed to employees as primary stakeholders in the stakeholder approach.

Key words: business crisis, crisis management, communication, employee trust, organizational citizenship behaviour