

Značaj liderskih kompetencija za učinkovitu komunikaciju u kriznim situacijama

The importance of leadership competences for effective communication in crisis situations

¹Katarina Dugalija, ²Nikolina Pleša Puljić, ³Damir Ribić

^{1,2,3}Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, 33 000 Virovitica

e-mail: ¹dugalija.katarina@gmail.com, ²nikolina.plesa.puljic@vuv.hr, ³damir.ribic@vuv.hr

Sažetak: Poslovna kriza obilježava period koji nije poželjan i planiran, a često uključuje i posljedice na organizaciju. Zapravo, svako poduzeće treba biti pripravno odgovoriti na kriznu situaciju bilo da je riječ o unutarnjim ili vanjskim uzrocima krize. Kako bi taj odgovor bio uspješan, ključna uloga je na vođi koji će kroz zdravu poslovnu komunikaciju znati prevladati novonastale probleme u poduzeću i vratiti poduzeće na položaj u kojem je bilo prije krize. Na tom tragu, ovaj rad temelji se na teorijskom prikazu važnosti liderskih kompetencija komuniciranja u kriznim situacijama pri čemu se poseban naglasak stavlja na komunikaciju u vrijeme zdravstvene krize, kao što je pandemija COVID-19. Način na koji će se obavljati krizno komuniciranje ovisi o komunikacijskim kompetencijama lidera te njegovom dosadašnjem iskustvu. U zaključku rada prikazano je kako i na koji način se može odvijati poslovna komunikacija na različitim hijerarhijskim razinama menadžmenta u kriznim situacijama te koje su to komunikacijske kompetencije koje lider treba imati da bi komunikacija u takvoj situaciji bila uspješna.

Ključne riječi: liderske kompetencije, krizne situacije, poslovna komunikacija, COVID-19

Abstract: The business crisis marks a period that is undesirable and planned, and often includes consequences for the organization. In fact, every company needs to be prepared to respond to a crisis situation whether it is an internal or external cause of the crisis. In order for this answer to be successful, the key role is played by the leader who, through healthy business communication, will be able to overcome the new problems in the company and return the company to the position it was in before the crisis. In this regard, this paper is based on a theoretical presentation of the importance of leadership competencies in communication in crisis situations, with special emphasis on communication in times of health crisis, such as the COVID-19 pandemic. The way in which crisis communication will be performed depends on the communication competencies of the leader and his previous experience. The conclusion of the paper shows how and in what way business communication can take place at different hierarchical levels of management in crisis situations and what are the communication competencies that a leader needs to have in order for communication in such a situation to be successful.

Keywords: leadership competencies, crisis situations, business communication, COVID-19

1. Liderstvo i krizne situacije

Vođenje predstavlja proces putem kojega se usmjeravaju ljudi prema cilju. Srž vođenja ljudi je obavljati aktivnosti pomoću ljudi (Goldman, 1998). Prema Sambolu (2014) „vođenje kao funkcija menadžmenta pomaže ljudima shvatiti kako su oni, na temelju svoga rada, sposobni zadovoljiti najprije vlastite potrebe koristeći svoje ljudske potencijale, čime pridonose i ciljevima organizacije u kojoj rade.“ Uz zajedničku svrhu i upravljanje promjenama, najvažniji čimbenik uspješnoga upravljanja ljudima je kompetencija utjecanja na druge koja je ovisna o izvorima moći i utjecaja. Utjecaj lidera leži u sposobnosti nadahnuća tima, osnaživanju i izgradnji povjerenja, a nikako u moći koja proizlazi i formalne organizacijske strukture (Bahtijarević–Šiber i sur. 2008).

Komunikacija lidera i djelatnika, kao i komunikacija s vanjskim dionicima nužna je kako bi lider uopće mogao obnašati svoju ulogu (Sikavica i sur., 2008). Komunikacijske vještine lidera važne su za brojne aktivnosti kao što je donošenje odluka, savjetovanja, rješavanje konfliktnih situacija, svakodnevni život i jednako su važne na svim razinama menadžmenta (Buble, 2010). Williams (2016) ističe pet interpersonalnih vještina koje su poželjne kod lidera, a to su verbalna i neverbalna komunikacija, vještina aktivnoga slušanja, pregovaračke vještine te rješavanje problema.

Krizni menadžment može se definirati kao proces koji je usmjeren na upravljanje kriznom situacijom koja je prijeteća za opstanak organizacije (Legčević i Taučer, 2014). Upravo učinkovito upravljanje kriznim menadžmentom „osigurava prevenciju krize ili što brži povratak na staro stanje, sa što manje posljedica“ (Mihalinčić, 2018:19). Isto tako, svako krizno razdoblje pruža mogućnost za novi uzlet, koji treba na vrijeme prepoznati. Odnosno, djelatnici i lideri organizacije često imaju na raspolaganju vrijeme i resurse za upravljanje krizom, no nemaju potrebne vještine i zbog toga će svaki lider različito odgovoriti na krizu. Pojedini lideri pod utjecajem krize donose čak i bolje odluke te time postaju stručnjaci za promjenu smjera poslovanja (Legčević i Taučer, 2014). Stoga je njihov zadatak identificirati situaciju, dati dijagnozu i poduzeti mjere koje će pomoći za izlazak iz krize (Ivanović, 2014).

Lideri koji učinkovito svladavaju krizu obično su dobri voditelji koji podupiru svoj tim te podržavaju i potiču trud i vjeru svih djelatnika (Armstrong, 2003). Kako bi navedeno bilo moguće, ključna je poslovna komunikacija u kriznom menadžmentu, odnosno potrebne su određene liderske kompetencije kojima će se učinkovito odvijati poslovna komunikacija.

2. Krizno komuniciranje

„Krizno komuniciranje može se upotrijebiti na dva načina: krizna komunikacija kao informacija i krizna komunikacija kao strategija. Krizna komunikacija kao informacija predstavlja potrebu za primanjem i slanjem informacija, dok krizna komunikacija kao strategija predstavlja korištenje poruka kako bi se popravili odnosi s dionicima (Kašetović i Toth, 2012, prema Dugalija, 2020:20). Zbog toga, učinkovit komunikacijski dijalog odnosi se na komunikaciju kako unutar organizacije i njezinih zaposlenika tako i njezine javnosti, čak štoviše, krizno komuniciranje se često promatra i kao jedna vrsta odnosa s javnošću. Stoga je nužno da lideri i drugi stručnjaci znaju izraditi učinkovitu strategiju kriznoga komuniciranja u kojoj će biti obuhvaćene sve mogućnosti razvoja krize i načina ponašanja u krizi, kao i detektiranje unutarnjih i vanjskih primatelja informacija za vrijeme krize (Jugo, 2017). Na tom tragu, krizno komuniciranje je bitno razgraničiti na interno i eksterno.

Interna komunikacija je ona unutar poduzeća koje obuhvaća prijenos informacija između različitih razina hijerarhijske strukture, odnosno između ljudi koji čine jedno poduzeće (Bolfek i sur., 2017). Učinkovita poslovna komunikacija pridonosi izgradnji povjerenja, „kako u horizontalnoj (između zaposlenika iste hijerarhijske razine) tako i u vertikalnoj (između zaposlenika različitih hijerarhijskih razina) komunikaciji“ (Brčić i sur., 2013, prema Dugalija, 2020:22). Osnovno pravilo za komunikaciju

sa zaposlenicima tijekom krize svodi se na uspostavljanje kvalitetnih odnosa prije same krize (Tafra-Vlahović, 2011). Zaposlenici predstavljaju najosjetljiviju skupinu u kriznom komuniciranju jer vjeruju da imaju pravo na informacije i sve što se događa s poduzećem shvaćaju osobno zbog toga što brinu o sigurnosti vlastitoga posla, kvalitete života, plaći i sličnim čimbenicima (Tafra-Vlahović, 2011). Iz tog razloga, komunikacija sa zaposlenicima treba se odvijati čak i kada se čini da su upućeni u probleme jer će ih se na taj način potaknuti da iznesu svoja mišljenja koja bi mogla utjecati na poslovanje poduzeća. Lideri u organizaciji trebali bi kod svih zaposlenika stvoriti osjećaj „zajedničkog rješavanja problema“ (Zavišić i sur., 2011).

S druge strane, eksterna komunikacija podrazumijeva prijenos informacija izvan poduzeća kao što je komunikacija s dobavljačima, dioničarima, potrošačima i širom društvenom zajednicom. Takva komunikacija zahtijeva informacije koje su nedvosmislene i jasne (Garača i Kadlec, 2011) jer ona neizravno utječe i na imidž poduzeća (Mihalinčić, 2018). Ovdje je bitno istaknuti komunikaciju s medijima u kriznim situacijama. Izvještavanje medija može pomoći ali i odmoći organizaciji i stoga lider mora imati razvijene vještine poslovne komunikacije s javnošću. Štoviše, novinari su često skloni nametanju vlastitoga mišljenja, agresivnosti u kriznim situacijama te s njima treba komunicirati iskreno i otvoreno (Tafra-Vlahović, 2011). Na taj način izbjeći će se kreiranje pogrešne priče koja može dovesti do loših posljedica za organizaciju (Mihalinčić, 2018). Može se zaključiti da su mediji jedni od važnijih dionika eksterne komunikacije te je s njima potrebno postupati kao s partnerima. Ne smije se izostaviti i činjenica da su mediji gotov proizvod koji je na tržištu i koji ostvaruje profit (Tafra-Vlahović, 2011).

3. Krizno komuniciranje lidera sa zaposlenicima u vrijeme pandemije COVID-19

Pojava pandemije COVID-19 utjecala je na sve segmente života pa tako i poslovnu komunikaciju u poduzećima zbog čega su se lideri našli u situaciju u kojoj su trebali pokazati svoje komunikacijske kompetencije. Iz tog razloga nužno je kontinuirano pratiti načine krizne komunikacije u kriznim situacijama.¹ Osnovna ljudska potreba je razmjena informacija, odnosno svakodnevna komunikacija. Ona je u vrijeme pandemije bila ograničena zbog održavanja distance, lockdowna i drugih epidemioloških mjera te je predstavljala izazov za svakoga lidera. Krizna komunikacija na svim razinama bila je ključna i zbog toga je i Hrvatska gospodarska komora provela opsežno istraživanje o poteškoćama poslovanja za vrijeme koronavirusa prema kojemu je utvrđeno da su mala i srednja poduzeća osjećala veći negativni utjecaj za razliku od velikih poduzeća. Najčešći komunikacijski problemi koji su se javljali bili su: poteškoće u sklapanju novih poslova, otkazivanje sudjelovanja na sajmovima, konferencijama i drugim sličnim okupljanjima te dovršenje ugovorenih i obavljanje postojećih aktivnosti.²

Ovakva zdravstvena kriza bila je nova za većinu poduzeća i zato da bi se svladali navedeni problemi lider je morao znati kako u takvoj kriznoj situaciji voditi ljude i održavati poslovnu komunikaciju koja će pomoći u svladavanju proizašlih problema. U vrijeme takve zdravstvene krize, najbolje što lider može pružiti svojim djelatnicima je pravovremena i ispravna poslovna komunikacija, a najvažnije je: znati kako smanjiti osjećaj panike, nesigurnosti i neizvjesnosti kako bi se pružila informacija o tome da lider brine o zdravlju svakoga djelatnika i do uspješnoga poslovanja, davati im upute o sigurnom načinu komuniciranja s klijentima te dati im do znanja o budućem pravcu, odnosno pokazati pozitivan stan o zadržavanju poslovanja i radnih mjesta. Iz navedenih stavki proizlazi da bi svaki lider ili menadžer trebao na početku zdravstvene krize:

¹ U radu se koriste analize iz već objavljenoga diplomskoga rada trećega autora (Dugalija, K., 2020. Utjecaj poslovnog komuniciranja i odlučivanja na rješavanje krizne situacije poduzeća. Diplomski rad, Veleučilište u Virovitici) ali uz navođenje novih spoznaja u području kriznoga komuniciranja za vrijeme pandemije COVID-19.

² <https://tockanai.hr/biznis/aktualno/hgk-anketa-utjecaj-koronavirusa-na-poslovanje-hrvatskih-tvrtki/> (06.10.2021.)

- pružiti ohrabrujuću poruku kojom se daje naslutiti da će se svi dugoročni i kratkoročni izazovi prebroditi,
- pružiti opće higijenske upute kojih će se svi djelatnici pridržavati
- pružiti informacije o tome kako će funkcionirati poslovanje u narednom kratkoročnom razdoblju
- dati zaposlenicima do znanja da će se sve upute i informacije donositi pravovremeno i da su dobronamjerni savjeti i sugestije uvijek dobrodošli te
- dati do znanja da lider ima povjerenja u svoje ljude i da se zajedničkim snagama očekuje oporavak od krize.

Poslovna komunikacija koja je provedena na ovaj način rezultirati će pozitivnim stavom i smanjenjem osjećaja bespomoćnosti kod zaposlenika. U suprotnom, negativne posljedice krize za zaposlenike mogle bi biti puno dublje (Pureta, n.d.). Osim održavanja interne poslovne komunikacije ne mogu se ne primijetiti novi trendovi u poslovnom komuniciranju koji su nastali kao rezultat krizne situacije. Stručnjaci za komunikaciju iz 30 europskih ureda međunarodne agencije Grayling istaknuli su sljedeće pozitivne komunikacijske trendove:

- brisanje granica između Offline i Online komunikacije, odnosno društvena distanca rezultirala je premještanjem poslovne komunikacije na razne Online platforme kao što su Microsoft Teams, Zoom ili Skype. Takav način održavanja poslovnih sastanaka, kako internih tako i eksternih, postao je svakodnevnica.
- suradnja sa zajednicom, odnosno razmjena informacija i brzina zajedničkih inicijativa kao što je primjerice razvoj online alata, obrazovnih programa i sl.
- još veća povezanost i zajedništvo, odnosno izolacijske mjere snažno su utjecale na još veću društvenu potrebu koja je opet vodila preseljenju komunikacije u online sferu (Škunca, 2020).

Sve to dovelo je do toga da se poduzeća, gotovo preko noći moderniziraju i objeručke prihvate nove tehnološke komunikacijske trendove za koje je do sada postojao otpor. Također počeo se prakticirati rad od kuće koji je u sferi poslovnoga komuniciranja također uključivao povećan broj interakcija preko mobilnih telefona ili videopoziva. Zaključno, sve navedeno nije utjecalo na prestanak komunikacije, već je snažno utjecalo na povećanu potrebu za komunikacijom koja je pronašla svoju alternativu u online okruženju, kao okruženju budućnosti. Sukladno tome, lideri neprestano moraju razvijati svoje komunikacijske kompetencije koje su se u ovom slučaju preselile u online okruženje, kako bi bili u korak s vremenom i u svakom trenutku spremni za interakciju sa zaposlenicima.

4. Zaključak

Zaključno se može utvrditi da je poželjno da poduzeće bude spremno na sve vrste kriza, a posebice na zdravstvene krize koje će nas nakon proživljenoga iskustva naučiti uporabi novih oblika komunikacije. Kao što je već istaknuto kriza predstavlja neželjen i neplaniran proces koji može polučiti određene posljedice na poslovanje. Na koji način će se odgovoriti na takvu krizu uvelike se odražava i na samu uspješnost poduzeća.

U radu je analizirana komunikacijska kriza prouzrokovana zdravstvenom kriza COVID-19 pandemije na koju poduzeća nisu mogla utjecati, ali su lideri svojim komunikacijskim kompetencijama i iskustvom mogli ublažiti strah, neizvjesnost i bespomoćnost kod svojih zaposlenika. Posebno dolazi do izražaja preseljenje offline komunikacije na online komunikaciju što ukazuje na to da se u budućnosti informacijsko-komunikacijske tehnologije trebaju koristiti i za poslovne svrhe, a ne pružati im otpor i čekati da izbije nova kriza u kojoj će se tek tada razmišljati o svladavanju tehničkih poteškoća za uporabu takvih alata kako bi se nastavila poslovna komunikacija.

Zbog toga, nužno je osvijestiti menadžere i lidere da usavršavanje komunikacijskih kompetencija nikada ne prestaje jer one zahtijevaju moć prilagođavanja ovisno o okruženju u kojem se obavlja

interakcija. Danas je više nego ikada potrebno biti u korak s vremenom, u svakom trenutku biti dostupan djelatnicima i prihvaćati nove informacijsko-komunikacijske tehnologije kao alate koji omogućavaju još bolju povezanost i komunikaciju sa zaposlenicima, a posebice u kriznim situacijama.

Literatura

1. Armstrong, M. (2003). *Kompletna menadžerska znanja: Upravljanje poslovima i aktivnostima*. Zagreb: M.E.P. Consult
2. Bahtijarević–Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment*. Školska knjiga, Zagreb.
3. Bolfek, B., Milković, V., Lukavac, M. (2017). Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. *Oeconomica Jadertina*, Vol. 7, No. 1, 2017., str. 16-27
4. Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. *Ekonomski pregled*, Vol. 64 No. 3, 2013., str. 279-296
5. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*, Sinergija, Zagreb
6. Dugalija, K. (2020). *Utjecaj poslovnog komuniciranja i odlučivanja na rješavanje krizne situacije poduzeća*. Diplomski rad, Veleučilište u Virovitici
7. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 2, No. 2, 2011., str. 118-125
8. Goldman, E. (1998). The Significance of Leadership Style. *Educational Leadership* 55, br. 7, str 20-22
9. Ivanović, V. (2014). Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti. *Međunarodne studije*, Vol.14, No.2. str. 10-28
10. Jugo, D. (2017). *Menadžment kriznog komuniciranja*. Školska knjiga d.d., Zagreb
11. Legčević, J., Taučer, K. (2014). Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXVII No. 1, 2014., str. 199-208
12. Mihalinić, M. (2018). *Upravljanje krizama i komuniciranje*. Velika Gorica:Veleučilište VelikaGorica
https://www.bib.irb.hr/969597/download/969597.Upravljanje_krizama_i_komuniciranje_2018.pdf
13. Pureta, T. (n.d.). *Kako uspješno voditi ljude i poslovanje za vrijeme krize uzrokovane korona virusom?* Women in Adria. <https://www.womeninadria.com/korona-virus-kako-voditi-ljude/>
14. Sambol, D. (2014). *Motivacija i kompetencije menadžera*, Sambol consulting, Rijeka, <http://www.sambolconsulting.com/blog-1/2014/9/29/motivacija-ikompetencije-menadera>
15. Sikavica, P., F. Bahtijarević–Šiber, N., Pološki Vokić (2008). *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 573
16. Škunca, R. (2020). *Komunikacija za vrijeme COVID-19 pandemije*. ICT Business. <https://www.ictbusiness.info/kolumne/komunikacija-za-vrijeme-covid-19-pandemije>
17. Tafra-Vlahović, M. (2011). *Upravljanje krizom: Procjene, planovi, komunikacija*. Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić"
18. Williams, M. (2016). *Mtdtraining*. <https://www.mtdtraining.com/blog/5-interpersonalskills-effective-managers-need.htm>
19. Zavišić, Ž., Bilić, I., Zavišić, S. (2011). Interna komunikacija u kriznim situacijama.U: Toth, I. (ur.) *Zbornik radova IV. međunarodna konferencije "Dani kriznog upravljanja"*, Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, 2011., str. 162-172