

**dr.sc. Saša Petar**  
**dr.sc. Davor Perkov**

## **UTJECAJ MENADŽMENTA U STVARANJU I RJEŠAVANJU KRIZNIH SITUACIJA U TVRTKAMA**

### **INFLUENCE OF MANAGEMENT ON CREATING AND SOLVING CRISIS SITUATIONS IN THE COMPANIES**

#### **Sažetak**

Glavno obilježje poslovanja tvrtke jest stalna promjena u okolini življenja i djelovanja. Ponekad su promjene pogodne za poslovanje tvrtke, a ponekad mogu izazvati negativne, pa čak i krizne situacije.

Većina tvrtki zapošljavanje više od jednog djelatnika, pa možemo govoriti o grupnom radu. Prednost grupe u tome što ima šire znanje, kao i veći broj informacija, što joj omogućava bolje shvaćanje problema i generiranje većega broja alternativnih rješenja. Isto tako grupno djelovanje ima i određene slabosti, a najčešća je sporost procesa odlučivanja i provedbe, koji zahtijeva više vremena za donošenje odluka, dok situacije u poslovnom odlučivanju nerijetko traže donošenje odluka u što kraćem vremenskom roku.

#### **Ključne riječi**

*Promjena, grupa, znanja, kriza*

#### **Abstract**

Change is a main attribute during everyday business for any company. Sometime changes can create positive situation, and sometimes outcome can be negative, even crisis could be created.

More companies have more than one employee, so usual situation is a team work. Team advantage is in greater knowledge and skills, more information and potential to create more solutions. Also, team can be slow in decisions and actions and this can create problems in security situations that must be solved quickly and effectively. Having one person in position to create group thinking also is a source of crisis security situations.

#### **Key words**

*Change, team work, knowledge, skills, crisis*

#### **UVOD**

Menedžment možemo definirati kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći u grupama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. Otkad su se ljudi počeli okupljati u grupe, da bi postigli ciljeve koje ne mogu postići kao pojedinci,

jedan od njih bio je određen (izabran ili nametnut, ovisno o grupi, trenutku i situaciji) da osigura izvršenje ciljeva grupe odabirom članova grupe, organizacijom i koordinacijom njihova rada, planiranjem budućih događaja, vođenjem njihova izvršenja i kontrolom aktivnosti članova grupe.

Postoje brojna shvaćanja menedžmenta pa bi se moglo reći koliko je proučavatelja menedžmenta, toliko je i definicija. U najosnovnijim crtama možemo reći da brojni autori menedžment određuju kao termin koji obuhvaća planiranje, organizaciju, upravljanje i kontrolu, a menedžera kao osobu koja to provodi. U svim tim djelatnostima važni su odlučivanje, motiviranje i komuniciranje kojim menedžeri povezuju članove grupe u jedan osobeni poslovni i društveni sustav.

Zadaće menedžera najčešće su ograničene na aktivnosti unutar grupe koju vode, s ciljem oblikovanja unutarnjeg okruženja, no ne smije se previdjeti da menedžeri moraju djelovati i u vanjskom okruženju organizacije. Dobri menedžeri znaju da ne mogu dobro provoditi svoje zadatke bez razumijevanja mnogih elemenata vanjskog okruženja – ekonomskih, tehnoloških, društvenih, političkih i etičkih koji utječu na područje njihova djelovanja. Razumijevanje vanjskih čimbenika pomaže i pri razumijevanju njihovih utjecaja na unutrašnju organizaciju, a time i na uspjeh vođenja ljudi u grupi (organizaciji).

Konačno, možemo reći da je menedžment proces obavljanja posla pomoću članova grupe, a radi ostvarenja ciljeva grupe u određenom okruženju i uz učinkovito korištenje (najčešće) ograničenih resursa.

Menedžment je interdisciplinarno područje koje ulazi u znanstvenu oblast organizacije i menedžmenta, komunikacija, ekonomije, informatike, pedagogije, sociologije i psihologije. Model koji daje najbolje rezultate zasniva se na dobroj komunikaciji i stimulativnom odnosu članova grupe. Kvalitetnog menedžmenta nema bez jasne i dobre komunikacije, jer je glavni zadatak menedžera stvoriti i iskoristiti sinergiju<sup>1</sup> grupe kako bi se ostvarili zadani ciljevi.

Kada govorimo o tvrtkama, menedžment predstavlja izvršnu funkciju upravljanja djelovanjem grupe koju obavljaju menedžeri. Ciljeve i strategiju utvrđuju vlasnici, a menedžeri odluke vlasnika ili članova uprave pretvaraju u operativne odluke za izvođenje izvršnih poslova i zadataka. U malim, pak, tvrtkama menedžeri obavljaju sve tri funkcije: stratešku, izvršnu i nadzornu.

Sustav menedžmenta uspostavlja se prema ciljevima i postojećoj organizacijskoj strukturi društva, a zasniva se na hijerarhijskom sustavu i rukovodećim procesima koji djeluju u fazama u skladu s izvršenjem zadataka.

U skladu sa strategijom i organizacijskom politikom društva oblikuju se odnosi moći kojom raspolažu menedžeri kako bi ostvarili predviđene ciljeve, u suradnji sa zaposlenim djelatnicima. Svaka tvrtka ima uspostavljen sustav menedžmenta s osnovnim kategorijama: autoritetom, odgovornosti, hijerarhijom i delegiranjem.

1. Autoritet predstavlja organizacijsku moć potrebnu za funkciju menedžmenta. Pomoću autoriteta podređeni se usmjeravaju za izvršenje predviđenih radnih zadataka. Razlikujemo formalni i osobni autoritet. Formalni autoritet određuje se prema položaju

---

<sup>1</sup> Sinergiju definiramo kao pojavu kada dvije ili više osoba ostvaruju rezultat koji je veći od zbroja njihovih pojedinačnih učinaka.

u organizacijskoj strukturi i on se može delegirati u obliku ovlaštenja podređenima. Osobni autoritet ovisi o karakteristikama osobe menedžera i on se ne može delegirati na podređene.

2. Odgovornost menedžera predstavlja osnovu sustava menedžmenta. Odgovornost je obveza izvršenja zadatka. Pravilo kojeg se potrebno pridržavati kod određivanja odgovornosti jest da svatko odgovara samo jednom menedžeru i da postoji samo pojedinačna odgovornost. Menedžeru je teže učinkovito primijeniti svoje ovlasti kod grupne ili timske odgovornosti ukoliko ne postoji učinkovit sustav komunikacije i kontrole svakog radnog mjesta.

Menedžeri djelatnicima na jasan način određuju zadatke, ukazuju što je dobro, a što loše izvršen zadatak te nagrađuju radnike za dobro izvršavanje zadataka.

3. Hijerarhija predstavlja odnose između organizacijskih cjelina i odnose između svih zaposlenih osoba u društvu. Hijerarhija menedžmenta kod većine organizacija podsjeća na piramidu, gdje je najveća moć i odgovornost koncentrirana na vrhu.

4. Delegiranje predstavlja prenošenje autoriteta i odgovornosti na podređene s ciljem izvršenja postavljenih zadataka.

I kada sve ide po planu i kada nastupe teška vremena za tvrtke, menedžeri su najvažniji. Od njih se očekuju odluke i upute kako ih provesti. Menedžeri članovima grupe moraju biti intelektualni i emocionalni oslonac. Tu nema *blefiranja* i najvažnije je da ljudi u menedžerima prepoznaju vjeru, strast, kredibilitet i, iznad svega, autentičnost. Ljudi moraju prepoznati da je njihov menedžer iskren i da se ne pretvara, jer se licemjerje brzo otkriva i stvara štetu koju je teško ispraviti.

### **Grupno odlučivanje**

Grupne odluke donosi veći broj pojedinaca koji zajednički rade na rješavanju određenoga problema. Grupno odlučivanje angažira veći broj sudionika u procesu odlučivanja i u pravilu traje dulje od individualnog odlučivanja. Veći broj sudionika u grupnom odlučivanju demokratizira odlučivanje, no čini ga znatno sporijim, a time i skupljim. Ipak, odgovornost za odluke na sebe preuzima cijela grupa, a ne pojedinac, pa je menedžerima tako lakše sudjelovati u tom procesu.

Osnovno obilježje grupnog odlučivanja i djelovanja jest da odluke donosi, a onda i provodi manja ili veća grupa. Članove grupe najčešće povezuju zajednički interesi i moraju međusobno komunicirati pa tako dijele uloge u ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Svaka grupa u pravilu je i podgrupa neke veće grupe, a radi uspjeha odlučivanja njezini članovi moraju se pridržavati utvrđenih normi ponašanja.

Hoće li grupno odlučivanje i djelovanje biti brže ili sporije ovisi o znanjima i sposobnostima članova grupe, ali i o tome jesu li njihova znanja komplementarna, konkurentna ili istovrsna. U grupnom odlučivanju postići će se najbolji rezultati ako su znanja članova grupe komplementarna, a najslabiji rezultati bit će ako su njihova znanja konkurentna, odnosno istovrsna. Kod konkurentnih znanja članova grupe homogenost grupe bit će slaba ili nikakva, samo odlučivanje trajat će duže, a upitna je i kvaliteta konačne odluke. Kod istovrsnih znanja članova grupe odlučivanje će biti relativno brzo, ali je pitanje hoće li donesena odluka biti i najbolja, s obzirom na manju mogućnost generiranja različitih alternativnih rješenja problema.

Rezultati grupnog odlučivanja i djelovanja ovisit će i o članovima grupe, s obzirom na to jesu li slični po karakteru i kako prihvaćaju i analiziraju problem. Slični tipovi ljudi olakšavaju odlučivanje grupe, dok različiti tipovi ljudi u grupi usporavaju proces odlučivanja, a onda i postupak ostvarenja donesenih odluka. Ipak, različiti ljudi stvaraju veći broj alternativa rješavanja problema pa mogu donijeti i bolje odluke.

Na grupno odlučivanje i djelovanje utjecat će i status i moć pojedinih članova grupe. S obzirom na različit sastav grupe, moguće je očekivati kako će se uvijek naći barem jedan član koji je spremniji od drugih za donošenje odluke. Ako je taj član grupe uvjerljiv u argumentaciji odluke za koju se zalaže, on će utjecati i na stavove ostalih članova grupe koja treba donijeti odluku.

Oni pojedinci koji uživaju velik autoritet, a uz to imaju i odgovarajuću moć u samoj organizaciji, snažno će utjecati na sve članove grupe kao i na odlučivanje unutar nje. Nerijetko će se preostali članovi povesti za njihovim mišljenjem i podržavat će onu alternativu rješavanja problema koju predlaže vodeći član grupe. To je ujedno i jedna od opasnosti grupnog odlučivanja, s obzirom na to da član grupe s najvećim autoritetom ne mora uvijek biti i onaj s najkvalitetnijim rješenjem problema.

Problem grupnog odlučivanja postaje još složeniji ako grupa ima dva podjednako jaka člana, sa suprotnim gledištima na rješavanje problema o kojem se odlučuje. Stoga kod formiranja grupe treba voditi računa o tome imaju li svi članovi podjednak status, autoritet ili moć u organizaciji.

### **Grupno djelovanje**

Grupnim djelovanjem oblikuju se sljedeće grupe: *formalne* i *neformalne*, *homogene* i *heterogene* te *privremene* i *trajne*. Kod podjele na formalne i neformalne bitan je status članova grupe. Podjela na privremene i trajne govori o uvjetima u kojima se grupe formiraju, dok se podjela na homogene i heterogene temelji na obilježjima članova grupe.

Formalne grupe propisane su na određenom području izvršenja, odnosno na određenoj razini menadžmenta. Unutar svake formalne organizacije u pravilu postoje jače ili slabije povezane neformalne grupe, koje nastaju spontano i izvan organizacijske strukture. Neformalne grupe, s obzirom na motive formiranja, možemo podijeliti na interesne i prijateljske. Interesne grupe nastaju kao rezultat prirode posla koji obavljaju njezini članovi, dok su prijateljske grupe najčešće rezultat zajedničkoga druženja članova organizacije izvan poduzeća. Za razliku od formalnih grupa, neformalne nastaju spontano, a mogu biti stvarni nositelji odlučivanja kojima formalne grupe služe samo kao pokriće.

Homogene i heterogene grupe predstavljaju klasifikaciju odlučivanja sa stajališta obilježja njihovih članova. Homogene grupe sačinjavaju donositelji odluka koji su po mnogim svojim karakteristikama isti ili slični. Članovi homogenih grupa imaju iste ili slične interese, stavove, znanja i sposobnosti, formalno obrazovanje, položaj u organizacijskoj strukturi poduzeća, iskustvo, stil odlučivanja pa čak i osobne karakteristike. Za razliku od homogenih grupa, heterogene se sastoje od članova koji se međusobno razlikuju po interesima, stavovima, znanjima i sposobnostima, formalnom

obrazovanju, položaju u organizacijskoj strukturi poduzeća, radnom iskustvu, stilu odlučivanja kao i po osobnim obilježjima.

Homogene grupe puno su lakše za koordinaciju. Među njihovim članovima puno se lakše postiže konsenzus, a i komunikacija je dobra. Nasuprot tome, heterogene grupe imaju prednost u tome što stvaraju veći broj ideja, planova i informacija pa će i za odlučivanje u takvim uvjetima imati veći broj ponuđenih rješenja.

Trajne grupe uglavnom se poklapaju s formalnom organizacijskom strukturom pa su u njima jasno određeni odnosi među članovima. Privremene grupe formiraju se po potrebi za realizaciju nekog konkretnog zadatka.

### **Problemi grupnog djelovanja**

U djelovanju grupe javljaju se tri ključna problema: polarizacija među članovima grupe, unificirano mišljenje i sudjelovanje u procesu odlučivanja.

Prvi problem grupnog odlučivanja jest polarizacija među članovima grupe. U procesu odlučivanja, odnosno u postupku rješavanja problema, članovi grupe mogu zastupati različita pa i ekstremno suprotna stajališta u odnosu na ostale članove. Do polarizacije, odnosno podjele među članovima grupe dolazi kada mišljenje jednoga člana dijeli dio preostalih članova grupe, suprotstavljajući se tako drugim mišljenjima, koristeći brojnost kao najjači argument utjecaja na mišljenje ostalih.

Ako neki članovi grupe nemaju dovoljno jasno izraženo mišljenje, a neki drugi član vrlo sugestivno i uvjerljivo obrazlaže svoje mišljenje, može se dogoditi da se njemu priklone i oni članovi grupe koji su do tada bili u dvojbi. Tada taj pojedinac još jače zastupa svoje mišljenje jer uočava da je dobio podršku dijela grupe, bez obzira što drugi članovi imaju drukčije mišljenje.

Nametanje takvog mišljenja kao jedinog mogućeg rješenja može izazvati otpor drugih članova grupe, bez obzira na njihovu pasivnost ili nesudjelovanje. Štoviše, može izazvati i formiranje suprotne grupe, koju će povesti netko s drukčijim mišljenjem, ali podjednako sposoban da motivira pojedince da ga podrže. Tada sukob grupa može blokirati proces donošenja odluke budući da, najčešće, grupe nisu spremne na kompromis.

Drugi problem grupnog odlučivanja jest unificirano mišljenje, koje se javlja kao suprotnost polarizaciji među članovima grupe. Do unificiranog mišljenja dolazi zbog dva osnovna razloga: jedan je sam način mišljenja u grupi, a drugi je međusobna povezanost njezinih članova. Premda je kohezija grupe pozitivna, može rezultirati negativnim posljedicama baš zbog opasnosti od unificiranog mišljenja. Unificirano mišljenje zasniva se na težnji grupe da postigne sporazum gotovo pod svaku cijenu, a to katkad organizaciju dovodi do katastrofalnih posljedica.

Za kvalitetno odlučivanje u grupi vrlo je opasno unificirano mišljenje svih članova. Na pojavu takvog mišljenja velik utjecaj ima vođa grupe, posebno ako je riječ o autoritetu koji je "nedodirljiv". Na pojavu unificiranog mišljenja utječu i sljedeći razlozi: jaka povezanost članova grupe, njihov osjećaj neranjivosti, veliki optimizam koji vlada među članovima grupe, odbacivanje svih novih informacija koje mogu

dovesti u pitanje ranije donesene odluke, te neograničena vjera članova grupe u njezin moral koji se ne dovodi u pitanje.

Negativnost takvog razmišljanja jest velik pritisak na pojedinca koji ima suprotno mišljenje od ostalih članova grupe. Minimiziranje protuargumenata pri nekoj odluci, da bi prijedlog većine izgledao što bolje te fokusirao grupu na jednu alternativu i odbacivanje ostalih, uz izostanak vrednovanja alternativa koje se odbacuju, može biti opasno po jedinstvo grupe. Odbacivanje mišljenja pojedinca, ako je ono u suprotnosti s onim što je grupa odlučila, konačnu odluku često ostavlja nedorečenom i otvorenom za pogrešno odlučivanje.

Da bi se oslobodili unificiranog mišljenja kao slabosti u procesu grupnog odlučivanja i djelovanja menadžeri trebaju dopustiti svim članovima grupe da slobodno nude svoja rješenja te kritiziraju rješenja i odluke koje se nude. Po potrebi, od vremena do vremena, mišljenje grupe treba dati na provjeru stručnjacima iz neke druge grupe. Dobro je formirati više paralelnih grupa koje bi odlučivale o istom problemu te ohrabriti pojedince, članove grupa, da u procesu odlučivanja budu kritični, a ne poslušni.

Treći problem grupnog odlučivanja jest sudjelovanje u procesu odlučivanja. Sudjelovanjem radnika odlučivanje se produžava, što ponekad može cijeli taj proces odlučivanja, kad se odluka mora donijeti brzo odnosno u kratkom roku.

Hoće li i u kojoj mjeri radnici sudjelovati u procesu odlučivanja ovisi o tome njeguje li menadžment demokratski ili autokratski stil upravljanja (time i odlučivanja), kao i o tome je li organizacijska struktura centralizirana ili decentralizirana. Ako menadžment prakticira demokratski stil odlučivanja i ako je organizacijska struktura poduzeća decentralizirana, djelatnici će tada sudjelovati u procesu odlučivanja. Nasuprot tome, kada je organizacijska struktura centralizirana, a menadžment autokratskog stila, sudjelovanje članova grupe u procesu odlučivanja bit će slabo ili čak nikakvo. Tako raste utjecaj menadžmenta na stvaranje, a pada utjecaj na rješavanje kriznih situacija u tvrtkama.

## Literatura

- [1] Adair, John: *Effective Teambuilding*, Pan Books, London, 1987.
- [2] Charan, Ram: *What the CEO Wants You To Know*, Crown Business, New York, 2001.
- [3] Charan, Ram: *Profitable Growth Is Everyone's Business*, Crown Business, New York, 2004.
- [4] Finkelstein, Sydney: *Why Smart Executives Fail*, Portfolio – Penguin Group, New York, 2003.
- [5] Foster, Charles: *How To Communicate Difficult News In Tough Situations*, Harmony Books, New York, 1997.
- [6] Goleman, Daniel: *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000.
- [7] Heller, Robert: *Manager's Handbook*, Dorling Kindersley Limited, London 2002.
- [8] Holpp, Lawrence: *Managing Teams*, McGraw-Hill, New York, 1999.
- [9] Krause, D.G.: *The Art of War for Executives*, A Perigee Book, New York, 1995.
- [10] Marušić, S.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco i EIZ, Zagreb, 2001.
- [11] Mayo, A.: *The Human Value of the Enterprise*, Nicolas Brealey Publishing, London, 2001. (reprinted 2003.)
- [12] McBride and Maitland: *The EI Advantage*, McGraw-Hill, Cambridge, 2002.

- [13] Petar, S.: *Recite to jasno i glasno* (4. izdanje), Andromeda, Rijeka, 2001.
- [14] Petar, S.: *Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila*, Andromeda, Rijeka, 2001.
- [15] Petar, S.: *Kako se uspješno prodati*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003.
- [16] Petar, S. i Vrhovski I.: *Ljudska strana upravljanja ljudima*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2004.
- [17] Petar, S.: *Tamna strana upravljanja ljudima*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2005.
- [18] Petar, S., Marjanović B. i Laušić M.: *Jeste li još uvijek sigurni da ste sigurni?*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2008.
- [19] Sorowiecki, James: *The Wisdom of Crowds*, Doubleday, New York, 2004.
- [20] Stettner, Morey: *Skills for New Managers*, McGraw – Hill, New York, 2000.