

# Vođenje humanitarne organizacije u kriznim situacijama

---

**Markt, Robert**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2021**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:269:938433>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Croatian Red Cross Repository - Repository of scientific and technical publications related to Red Cross areas of interest](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

## **PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU POSLIJEDIPLOMSKOG SPECIJALISTIČKOG STUDIJA**

Ime i prezime: Robert Markt

Datum i mjesto rođenja: 16.listopada 1971.

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Ekonomski fakultet Zagreb, 1996.

## **PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU**

Vrsta studija: Poslijediplomski specijalistički studij

Naziv studija: Vodstvo

Naslov rada: Vođenje humanitarne organizacije u kriznim situacijama

Naslov rada (engleski jezik): Leading Humanitarian Organization During Crisis Response

UDK (popunjava Knjižnica): \_\_\_\_\_

Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

## **POVJERENSTVO, OCJENA I OBRANA RADA**

Datum prihvaćanja teme: prosinac 2020.

Mentor: prof.dr.sc. Mislav Ante Omazić

Povjerenstvo za ocjenu rada:

1. prof.dr.sc. Darko Tipurić
2. prof.dr.sc. Mislav Ante Omazić
3. izv.prof.dr.sc. Domagoj Hruška

Povjerenstvo za obranu rada:

1. prof.dr.sc. Darko Tipurić
2. prof.dr.sc. Mislav Ante Omazić
3. izv.prof.dr.sc. Domagoj Hruška

Datum obrane rada: \_\_\_\_\_

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Poslijediplomski specijalistički studiji**  
**Vodstvo**

**VOĐENJE HUMANITARNE ORGANIZACIJE**  
**U KRIZNIM SITUACIJAMA**  
**LEADING A HUMANITARIAN ORGANIZATION DURING**  
**CRISIS RESPONSE**

Poslijediplomski specijalistički rad

**Student: Robert Markt**

**Matični broj studenta: PDS–113-2011**

**Mentor: Prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić**

**Zagreb, srpanj 2021.**

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Izgradnja, upravljanje i vođenje sustava u gospodarstvu, državi ili vojsci godinama pa čak i stoljećima predstavlja izazov ne samo za dionike tih sustava već i za znanstvenu zajednicu. To su sustavi koji su utemeljeni na strukturama, na ulogama, na procedurama, na interesu.

S druge strane nevladine organizacije, neprofitne organizacije, udruge građana do jučer smatrane organizacijama na marginama društva u vremenu u kojem jedna kriza smjenjuje drugu, u vremenu u kojem gotovo svi segmenti društva prolaze kroz tranziciju uglavnom s negativnim trendovima one postaju važna dopuna sustavima države. Udruge građana s javnim ovlastima poput Hrvatskog Crvenog križa postaju sve ozbiljniji čimbenici u odgovoru na socijalne negativne trendove u mirnodopsko vrijeme a posebno predstavljaju izniman alat društva u odgovoru na krizne događaje. Iako specifičnost njihova ustroja, normativni okvir djelovanja te strateško pozicioniranje takvih organizacija tangira znanost upravljanja tj. managementa ipak pojedini segmenti humanitarnih organizacija nisu dovoljno znanstveno obrađeni. Humanitarne organizacije utemeljene su na volonterima. Osim volontera humanitarna organizacija ima i profesionalno osoblje, zaposlenike.

Dobrovoljnost s jedne strane predstavlja njihovu iznimnu snagu u odgovoru na krizni događaj no u isto vrijeme dobrovoljnost predstavlja izazov za upravljanje. Metode upravljanja i vođenja koje se koriste za implementaciju strategije za pripremu organizacije za krizni događaj, provedba zacrtanih ciljeva, metode odlučivanja, metode upravljanje ljudskim potencijalima kako profesionalnog osoblja tako i volontera, modeli motivacije, jednom riječju modeli vodstva u humanitarnoj organizaciji nisu istovjetni onima koje koriste vođe u gospodarskim sustavima, sustavima države ili vojske.

KLJUČNE RIJEČI: vodstvo, kriza, humanitarna organizacija, strategija, timovi, dionici, odlučivanje, motivacija

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLEKSOM JEZIKU

Development, management and leadership in economy, state or military has presented a challenge for years, even centuries not only for the stakeholders of these systems but for the scientific community as well. These are all systems based on structures, roles, procedures and interests.

On the other hand, in times when one crisis follows another, in times when almost all segments of society go through a transition mainly with negative trends, non-government organizations, non-profit organizations, and civic associations, that have been not so long ago perceived as organizations existing on the margins of the society, become an important complementary force to the state systems. Civic associations with public authorities like Croatian Red Cross become an irreplaceable stakeholder in response to negative social trends during peacetime and present an exceptional tool in response to emergency situations. Although the uniqueness of their structure, regulatory framework and strategic positioning of such organizations relates to the science of management there are still segments of humanitarian organizations that have been insufficiently scientifically studied. Humanitarian organizations are grounded on the power of volunteering. Beside volunteers, humanitarian organizations also have professional staff, employees.

Although on the one hand volunteerism presents extreme strength when responding to crisis, it also poses management risk. Methods of managing and leading applied to strategically prepare the organization for crisis situation, implementation of set goals, methods of decision-making, methods of managing human resources, both staff and volunteers, models of motivation, in one word models of leadership in humanitarian organization are not identical to those that are applied in economic systems, state and military.

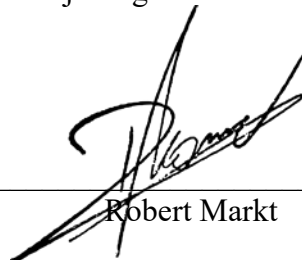
**KEY WORDS:** leadership, crisis, humanitarian organization, strategy, teams, stakeholders, decision-making, motivation

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je **poslijediplomski specijalistički rad** 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.



---

Robert Markt

---

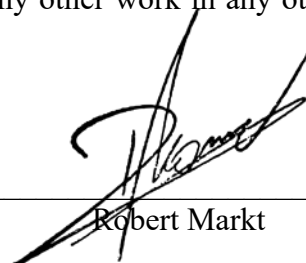
Zagreb, 28. lipanj 2021.

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



---

Robert Markt

---

Zagreb, June 28th 2021

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Tema i istraživačka pitanja rada .....	2
1.2. Ciljevi rada .....	3
1.3. Metode rada .....	4
1.4. Struktura rada .....	5
2. KRIZA KAO IZAZOV U STVARANJU USPJEŠNE HUMANITARNE ORGANIZACIJE .....	6
2.1. Ustroj i vodstvo Hrvatskog Crvenog križa .....	11
2.1.1. Skupština Hrvatskog Crvenog Križa .....	11
2.1.2. Glavni odbor Hrvatskog Crvenog križa .....	12
2.1.3. Nadzorni odbor Hrvatskog Crvenog Križa .....	12
2.1.4. Predsjednik Hrvatskog Crvenog Križa .....	13
2.1.5. Izvršni predsjednik Hrvatskog Crvenog Križa .....	13
2.1.6. Unutarnji ustroj Hrvatskog Crvenog križa .....	14
2.2. Normativni okvir djelovanja humanitarne organizacije u krizi .....	15
2.2.1. Zakonski okvir djelovanja humanitarne organizacije .....	15
2.2.2. Interna regulativa humanitarne organizacije .....	19
2.2.3. Normativni nadstandard – Etički kodeks humanitarne organizacije .....	20
2.3. Vodstvo kao uloga ili vodstvo kao potreba .....	22
2.4. Važne karakteristike vođa u svakoj fazi odgovora na krizni događaj .....	25
2.4.1. Rad na prevenciji ili izbjegavanje krize .....	27
2.4.2. Pripravnost i rad na pripremanju za krizni događaj .....	28
2.4.3. Nastali krizni događaj .....	29
2.4.4. Reagiranje .....	30
2.4.5. Sanacija i oporavak .....	31
2.5. Utjecaj kriza na vođenje u humanitarnim organizacijama .....	32

3. KLJUČNI ELEMENTI STRATEGIJE MODERNE HUMANITARNE ORGANIZACIJE	
35	
3.1. Vizija i misija humanitarnih organizacija.....	37
3.1.1. Vizija Hrvatskog Crvenog križa.....	38
3.1.2. Misija Hrvatskog Crvenog križa .....	40
3.2. Razvoj, implementacija i kontrola strategija u humanitarnoj organizaciji .....	41
3.3. Važnost timova i organizacijske strukture za implementaciju strategije humanitarne organizacije.....	49
3.4. Menadžment ključnih dionika kao temelj strategije humanitarne organizacije .....	52
3.5. Poveznica izvedbe projekata i implementacije strategije u humanitarnoj organizaciji.	56
4. KLJUČNE VJEŠTINE VOĐA U HUMANTARNIM ORGANIZACIJAMA .....	60
4.1. Razlike menadžera i vođa.....	62
4.2. Specifičnosti procesa donošenja odluka u humanitarnim organizacijama .....	65
4.2.1. Podjela odluka.....	67
4.2.2. Donošenje odluka u humanitarnoj organizaciji Hrvatski Crveni križ.....	69
4.2.3. Donošenje strateških odluka u Hrvatskom Crvenom križu .....	70
4.2.4. Donošenje taktičkih odluka u Hrvatskom Crvenom križu .....	71
4.2.5. Operative odluke .....	71
4.2.6. Iznimke u procesu donošenja odluka .....	71
4.2.7. Problemi u odlučivanju .....	72
4.3. Važnost vještine delegiranja u humanitarnim organizacijama .....	73
4.4. Motiviranje kao ključna kompetencija vođa u krizama.....	77
5. KOMPARATIVNA ANALIZA STUDIJA SLUČAJA VOĐENJA U KRIZNIM SITUACIJAMA .....	80
5.1. Ključni elementi studije slučaja poplave u Županjskoj Posavini .....	80
5.2. Ključni elementi studije slučaja migracijske krize .....	81
5.3. Rasprava .....	82
5.4. Ograničenja istraživačke metodologije .....	91



6. ZAKLJUČAK .....	94
POPIS KORIŠTENIH IZVORA.....	96
POPIS SLIKA .....	106
POPIS TABLICA.....	107
POPIS PRILOGA.....	108
Prilog 1. Javne ovlasti Hrvatskog Crvenog križa .....	109
Prilog 2. Interna regulativa Hrvatskog Crvenog križa.....	111
Prilog 3. Aktivnosti Hrvatskog Crvenog križa u odgovoru na poplave u Hrvatskoj 2014. godine .....	114
Prilog 4. Aktivnosti Hrvatskog Crvenog križa u odgovoru na izbjegličku krizu .....	115
ŽIVOTOPIS KANDIDATA .....	116

## 1. UVOD

Složen, volatilan, nesiguran i nejasan svijet<sup>1</sup> u kojem živimo traži od vođa novi pristup prilagodbe nestabilnim i dinamičnim uvjetima funkcioniranja u tom istom svijetu. Organizacije i njihove vođe suočavaju se sa sve većim izazovima vanjske i unutrašnje organizacijske okoline. Tako George (2007:23) tvrdi da VUCA zahtjeva novi oblik vodstva te kaže: „Upravljanje je već dovoljno teško u normalnim vremenima. Međutim, što bi vođe trebali učiniti kad njihova poduzeća oslabi globalna neizvjesnost?“. Svaka uspješna organizacija morala bi moći predvidjeti sve korake u upravljanju krizom i prije nego se kriza dogodi. Stoga, za uspješno svladavanje kriza i unaprjeđenje organizacija, iznimno bitnu ulogu imaju vođe/ menadžeri, gdje je pritom značajna determinanta (ne)uspjeha samo vođenje organizacije. Bez obzira na oblik organizacije, kriza s kojom se organizacija suočava utječe na vođe i pojedince u organizaciji, strategije i metode odgovora na krizu te na proces donošenja odluka. Kriza u kojoj se organizacija nađe ne mora nužno imati samo negativne posljedice za organizaciju. Ona je vrlo često i prilika za razvoj, za poboljšanje, pa čak i za učvršćenje ugleda, naravno ako se u kriznoj situaciji pametno i odgovorno postupa. S druge strane, kratkoročno gašenje požara bez suočavanja s pravim uzrocima krize može izazvati urušavanje i propast organizacije.

U današnje vrijeme svakodnevno smo suočeni s brojnim prijetnjama i rizicima iz kojih nastaju različite vrste kriznih situacija. Složenost suvremenog društva te različiti oblici političkog, društvenog i gospodarskog djelovanja uz sve više zamjetne klimatske promjene stvaraju niz izazova, a svaki od tih izazova uzrokuje različite reakcije i primjenu različitih instrumenata kako bi se neka kriza riješila. Humanitarne organizacije, a ovdje u Hrvatskoj prednjači po utjecaju Hrvatski Crveni križ, imaju osim zakonom definiranih aktivnosti i snažnu ljudsku i moralnu odgovornost biti oslonac krizom zahvaćenom stanovništvu te pomoć i potpora mehanizmima države u sanaciji nastalih šteta i normalizaciji života.

Promjena je često pokušaj stvaranja reda u kaosu i rijetko se može točno utvrditi trenutak kad je neka promjena već započela, a znaci upozorenja upućuju na potrebu sagledavanja situacije na tržištu, u industriji, odnosa s kupcima i zainteresiranim stranama i organizacijsku sposobnost te se kao rezultat pregleda svih čimbenika uspostavlja nova vizija, misija i vrijednosti

---

<sup>1</sup> dolazi od engleske kratice VUCA a koja predstavlja V – volatility, U – uncertainty, C – complexity i A – ambiguity.

(Cameron, Green, 2015). Važno je istaknuti da opće primjenjivog i idealnog načina upravljanja ni u redovnim ni u kriznim situacijama nema, sve ovisi o samoj situaciji. Prema nekim autorima način kriznog menadžmenta ne može se univerzalno lako promijeniti jer uvelike ovisi o osobinama ličnosti menadžera.

Kako bi se uspješno upravljalo za vrijeme krize potrebno je provoditi složene operacije koje uključuju veliki broj ljudi, sredstava i vremena. Za kvalitetno upravljanje kriznim situacijama potrebno je kreiranje jedinstvenih politika koje će odgovarati na sve faze krizne situacije, od pripreme, organiziranja djelovanja, postkriznog oporavka pa do identifikacije i primjene nužnih promjena koje su neophodne za buduće bolje funkcioniranje sustava. S obzirom na složenost kriznih situacija ne postoji mogućnost oslanjanja isključivo na državne institucije i kapacitete prilikom rješavanja krizne situacije, stoga se potiče participacija građana kroz volontiranje i druge oblike sudjelovanja u odgovoru zajednice na kriznu situaciju. Upravo krizne situacije predstavljaju jedan od onih fenomena u kojima je proaktivno djelovanje, brzina donošenja odluka i upravljanje pod pritiskom od ključne važnosti, dok svako nečinjenje i ne donošenje odluka zapravo stvara još veće negativne posljedice za pojedinca, ali i za zajednicu. Međutim, posebno je važno naglasiti da odgovor na krizu mora biti vođen. Sama struktura kriznog događaja koji u današnje vrijeme zbog niza kako vanjskih tako i unutarnjih čimbenika postaje sve zahtjevnija i složenija s čestim izmjenama oblika i dinamike odgovora na krizni događaj, zahtjeva od ljudi koji upravljaju odgovorom na krizu ne samo menadžerska znanja već zahtjeva otvorenu, agilnu osobu koja je uvijek tu kada treba, zahtjeva motivatora, stvaraoca nove vrijednosti, zahtjeva zaštitnika ispravnog pristupa, etičnog partnera i kolegu - zahtjeva vođu!

### **1.1. Tema i istraživačka pitanja rada**

Kako je vodstvo izravno povezano uz upravljanje nameće se pitanje što je uopće dobro upravljanje te je li ono posljedica kvalitetnog i ispravnog vođenja? Kako razlikujemo dobro upravljanje od onog manje dobrog odnosno manje uspješnog upravljanja? Mogu li se sustavi dobrog upravljanja jednako primjenjivati u situacijama koje nisu otežane nekim vanjskim i nepredvidljivim utjecajem koji otežava proces upravljanja? Koje metode treba upotrijebiti kod upravljanja u situacijama koje nazivamo kriznima? Kako strateški pripremiti organizaciju za djelovanje u svim uvjetima pa i kriznim? Kako motivirati različite strukture organizacije? Kako donositi ispravne odluke? To su samo neka od pitanja koja su relevantna za rad.

## 1.2. Ciljevi rada

Sukladno definiranom naslovu, ciljevi ovog specijalističkog rada su:

- C1. Determiniranje ključnih elemenata vodstva iz perspektive humanitarne organizacije u kriznim situacijama.
- C2. Analiza potrebnih predradnji koje svaka humanitarna organizacija mora napraviti kako bi se spremna suočila s kriznom situacijom s naglaskom na strateške dokumente.
- C3. Analiza kompetencija koje vođa mora imati kako bi upravljao ključnim procesima, resursima te kako bi bio spreman za svaku od faza kriznog događaja.
- C4. Analiza svih vrsta ograničenja u kriznoj situaciji poput volontera, ljudstva, materijalnih resursa, zakonskog okvira, okruženja te partnera.
- C5. Analiza specifičnih etičkih i moralnih dvojbi s kojima se vođa mora nositi u upravljanju humanitarnom organizacijom u kriznoj situaciji.

Humanitarne organizacije u državi i u svijetu kakvo je nacionalno društvo Hrvatski Crveni križ su utemeljene kao udruge građana. Udruge građana osnivaju se udruživanjem građana bez utjecaja državnih struktura. One imaju definiran svoj ustroj, vodstvo i zakonski okvir, a Statut društva definira odnose između struktura.

Vodstvo udruge građana, dijeli se na volontere i na profesionalce. Volonteri sačinjavaju najviša tijela humanitarne organizacije, a to su Skupština društva i Glavni odbor. Profesionalno vodstvo udruge predstavlja izvršni predsjednik i on je profesionalac. Kompletno vodstvo humanitarne udruge bira se svake 4 godine na redovnim izbornim Skupštinama društva. Situacije u kojima se tek nedavno izabrano društvo suočava s kriznim događajem nisu rijetkost. Upravo izostanak kontinuiteta upravljanja koji je manje prisutan u realnom sektoru najveća je početna slabost u upravljanju humanitarnom organizacijom u krizi. Upravo iz tog razloga za punu funkcionalnost, ali i kontinuitet djelovanja iznimno su važni strateški dokumenti kao i način na koji se oni implementiraju u humanitarnoj organizaciji.

Koliko je složeno upravljanje humanitarnom organizacijom govori i jedan od njenih ključnih resursa, a to su volonteri ili dobrovoljci. Dakle, iz jedne perspektive volonteri su jedna od slabosti s kojom se vodstvo humanitarne organizacije suočava, dok su oni s druge strane njezina najveća blagodat. Rad volontera pod snažnim je utjecajem emocija i osjećaja pripadnosti humanitarnoj organizaciji. Način i metode upravljanja takvom vrstom resursa pred vodstvo

humanitarne organizacije stavlja ogroman izazov. Volonteri su bez obzira na iznimnu motiviranost vrlo neformalni i puno slobodniji u neprihvatanju poslova za koje misle da nisu potrebni ili važni od djelatnika nekog poduzeća ili institucije. Upravljanje takvim resursima zahtjeva od vođe iznimnu količinu znanja, vještina i talenata, moralnu snagu uz jako prisustvo stvarnog, karizmatičkog, a ne samo položajnog autoriteta.

### **1.3. Metode rada**

Rad je pisan metodama deskripcije, kompilacije i komparacije. Metodom deskripcije definirani su i objašnjeni osnovni pojmovi vezani uz humanitarnu organizaciju, ustroj, zakonski okvir djelovanja kako tijekom redovnog poslovanja tako i tijekom kriznog događaja. Pojašnjeni su ključni elementi strateškog pozicioniranja moderne humanitarne organizacije te osnovni pojmovi vezani uz vodstvo i poziciju vođe. Definirane su vještine ključne za uspješan rad koje vođa mora posjedovati kako bi humanitarna organizacija opravdala svoje postojanje, ali i iskoristila krizu za reputacijski rast.

Metoda kompilacije poslužila je za preuzimanje tuđih definicija, shvaćanja i stavova koji su se potom u radu obradili na drugačiji način potvrđujući ili negirajući teze u cilju ostvarivanja ciljeva ovog rada.

Metoda komparacije korištena je u analizi i usporedbi dva slučaja vođenja humanitarne organizacije u kriznim situacijama. U prezentaciji rezultata svakog od dva slučaja koristit će se metode deskriptivne statistike prikazom kroz info-grafike, medijske natpise te tabele i grafove. Izvori prikupljanja podataka za rad bili su sekundarni podaci – knjige i stručni članci domaćih i stranih autora, publikacije humanitarne organizacije, novinski članci i medijske objave te podaci i publikacije objavljeni na internetu.

## 1.4. Struktura rada

Ovim specijalističkim radom pokriveno je područje vođenja i upravljanja humanitarnom organizacijom u situaciji kriznog događaja nacionalne i internacionalne razine. Specijalistički rad se sastoji od šest poglavlja. Prvo poglavlje je uvod u rad, u kojem se definiraju predmet i cilj izrade rada, metode prikupljanja podataka i sadržaj rada.

U drugom poglavlju obrađuje se pojam humanitarne organizacije na konkretnom primjeru Hrvatskog Crvenog križa kroz njegov ustroj i vodstvo te zakonski okvir za djelovanje. Nadalje obrađen je pojam krize te zakonski okvir djelovanja humanitarne organizacije u krizi, kao i način na koji vodstvo utječe na djelovanje humanitarne organizacije u krizi, ali isto tako kako kriza utječe na vođenje humanitarne organizacije te koje su sve važne karakteristike vođa u svakoj fazi odgovora na krizni događaj.

U trećem poglavlju definiraju se ključni elementi strategije moderne humanitarne organizacije kroz viziju, misiju te na koji način kroz implementaciju strateških smjernica putem ključnih dionika humanitarne organizacije ona ispunjava svoje ciljeve, ali i kako pojedini projekti svojom izvedbom utječu na implementaciju strategije humanitarne organizacije.

Ključne vještine vođa, usporedba menadžera i vođe te proces donošenja odluka u humanitarnoj organizaciji obrađuju se u četvrtom poglavlju, kao i elementi koji sačinjavaju uspješno upravljanje-vođenje od kojih su neizostavni delegiranje i motiviranje.

U petom poglavlju putem komparativnih analiza dva slučaja vođenja u kriznim situacijama s kojima su humanitarna organizacija Hrvatski Crveni križ i autor kao prvi operativac bili suočeni 2014. odnosno 2015. i 2016. godine potvrđuje se važnost teza koje su obrađivane u prethodnim poglavljima.

U šestom poglavlju iznesene su zaključne misli.

## 2. KRIZA KAO IZAZOV U STVARANJU USPJEŠNE HUMANITARNE ORGANIZACIJE

Današnje društvo karakterizira promjerna. Ona često nastaje kao posljedica krize. Bilo da se radi o lokalnoj, regionalnoj ili globalnoj, poslovnoj ili humanitarnoj, okolišnoj ili tehnološkoj krizi, svaka kriza donosi promjenu. Kriza obilježava neku ključnu ili odlučnu točku ili situaciju, kritični trenutak, prijelomni trenutak ili prekretnicu, a tom se riječju prepoznaje nestabilna situacija u društvenim, političkim ili ekonomskim poslovima (Ivanović, 2014:10). Kriza (latinski *crisis*) znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu. Prema Klaiću (1988:755), etimološki, riječ kriza nastala je od grčke riječi *krisis*, znači prijelom, polazno teško stanje ali i osjetljiva nestašica neke robe ili novca, oskudica ili besparica.

Kriza je „odlučka u stanju u kojem se međusobno svađaju novo i staro, bolest i zdravlje“, odlučujući obrat u nečemu, preciznije točka obrata u razvoju (Osmanagić Bedenik, 2010). Krize se smatraju negativnim promjenama u sigurnosti, politici, ekonomiji, društvu ili ekologiji posebno kada se pojave naglo, uz malo ili bez upozorenja što predstavlja velik problem i može imati nezamislive posljedice ako se prave odluke ne donesu na vrijeme (Rosenblatt, Sheaffer 2002). Valackiene i Virbickaitė (2012) krizu definiraju kao situaciju koju karakteriziraju značajne negativne promjene u organizaciji koje ju stimuliraju da primjeni procese i instrumente krizne komunikacije te kreiraju nove operacije kako bi se obnovile i garantirale uspjeh u budućnosti.

Krizni menadžment se u općenitom smislu kao znanstveno polje razvio nakon II. svjetskog rata tijekom 1960-ih i 1970-ih, posebno unutar znanstvenih grana koje su se bavila ponašanjem ljudi te odgovorima na prirodne katastrofe (Barr i sur., 2020; Booth, 1993; Hazelwood i sur., 1977; Jaques, 2009; Milburn i sur, 1983; Vaaler, McNamara, 2004). Krizni menadžment iz organizacijske perspektive postaje znanstvena disciplina unutar menadžmenta tek nakon što je znanstvena zajednica intenzivnije počela obraćati pažnju nakon skandala vezanih uz trovanje s Tylenolom i nuklearne eksplozije u elektrani u Chernobylu koje su uvjetovane i potpomognute nizom loših menadžerskih odluka (Bundy i sur., 2017; Fishman, 1999; Falkheimer, Heide, 2006; Heath, Palenchar, 2009; Jaques, 2009; Kahn i sur, 2013; Latson, 2014; Mitroff, 2005; Pearson, Clair, 1998).

Krizni menadžment se definira kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća (Legčević, Taučer, 2014). Krizni menadžment obilježava intenzivnije korištenje sredstava i metoda potrebnih za predusretanje te ovladavanje krizne situacije i uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta (Osmanagić Bedenik, 2010).

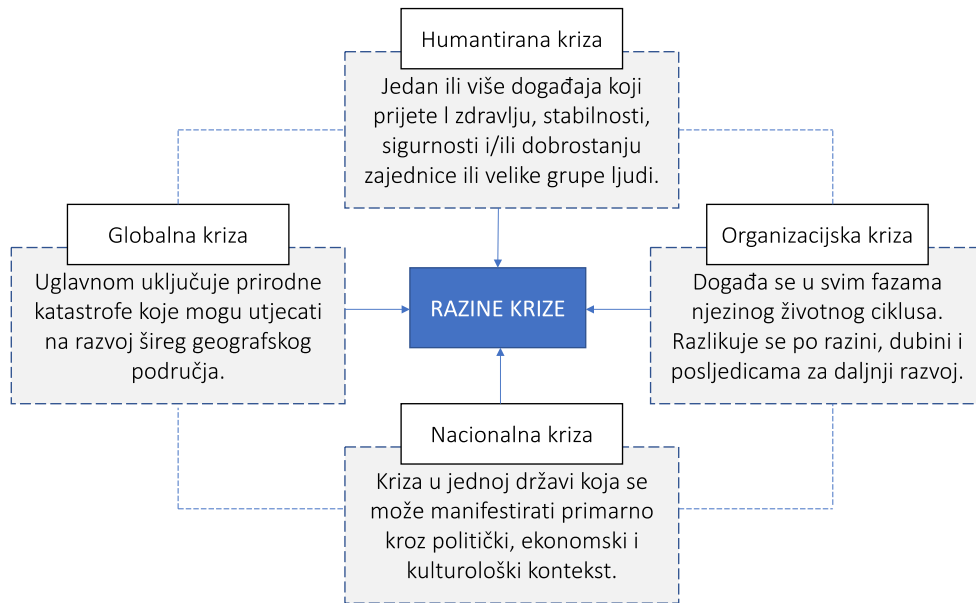
Krizni menadžment uključuje planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje imovine i aktivnosti u kritičnom periodu odmah prije, za vrijeme ili nakon stvarne ili katastrofe u nastajanju kako bi se smanjio gubitak resursa ključnih za organizacijski oporavak (NyBlom, 2003). NyBloom ističe, radi li se o aktivnostima predusretanja krize tada se govori o preventivnom ili anticipativnom kriznom menadžmentu te sustavima ranog upozorenja, analizi potencijala, upravljanju rizicima te politici fleksibilnosti kao ključnim, premda ne i jedinim, instrumentima preventivnog upravljanja, dok se o reaktivnom kriznom menadžmentu govori u smislu osiguranja temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize i obilježavaju ga jasni ciljevi poput ostvarenja određene likvidnosti ili dobiti te korištenje instrumenata identifikacije krize.

Stoga se i krizni menadžment ne treba shvaćati kao nešto nepoželjno, već kao bitni i sastavni dio odgovornog upravljanja poduzećem, u kojem se u mnoštvu poslovnih odluka procjenjuju rizici i šanse te u kojem se osobito kod povećane nesigurnosti i brzih promjena ne mogu isključiti krizne situacije. Prepoznavanje postojećih potencijala, pored sagledavanja greški i nedostataka, odlučujuće je za ovladavanje krizom (Osmanagić Bedenik, 2010).

Različiti istraživači ističu kako je kriza prvenstveno manifestacijski fenomen (Fink 2002; Hauschildt 2007; Maksimovic, Phillips 1998; Osmanagić Bedenik, 2007; Ren 2000; Webster 2000;). Kao što je vidljivo na slici 1. Valackiene i Virbickaite (2011) ističu četiri najčešća oblika krize: globalnu, humanitarnu, nacionalnu i organizacijsku.



Slika 1.: Četiri najčešća oblika krize



Izvor: Valackiene, Virbickaite (2011)

Kada govorimo o vrstama krize Osmanagić Bedenik (2010) prepoznaje slijedeće vrste:

- Stratešku krizu ili krizu potencijala obilježava gubitak ili opasnost gubitka potencijala uspjeha i konkurentske sposobnosti.
- Operativna kriza se manifestira kao kriza uspjeha (dobiti) te kao kriza likvidnosti.
- Kriza uspjeha se nagovješćuje smanjenjem dobitaka i pojavom gubitaka koji umanjuju vlastiti kapital.
- Kriza likvidnosti se održava putem problema likvidnosti: nastaju teškoće u plaćanjima koje se ne mogu ublažiti rezervama likvidnosti, nastali gubici se ne mogu pokriti iz vlastitog kapitala te prijete insolventnost.

Jednako tako ista autorica ističe kako do neke krize može doći zbog različitih uzoraka kao što su prirodne sile, mehanički problemi, ljudske pogreške, menadžerske odluke, tehnološke krize, teroristički napadi (fizički napadi ili cyber napadi), financijski slom burze i slično tome.

Sve veći broj istraživanja na ovu temu jasno ukazuju na važnost ove teme i njenog sustavnog istraživanja. Primjeri prethodno navedenih kriza su razni. Tako su primjeri globalnih kriza dobro poznati teroristički napad 11. rujna ili recentna kriza s pandemijom COVID-19; primjer humanitarne krize je udar uragana Katrine na jug SAD-a, ali i primjer poplave u Gunji; primjer nacionalne krize je nestanak aviona Malaysia Airlinesa ili potres u Zagrebu; te na kraju primjeri

organizacijske krize su oni vezani uz Arthur & Anderson ili Agrokor. Niz autora ističe odnos između percepcije krize i vođenja u uvjetima krize, sugerirajući kako one vođe koje gledaju na krizu kao prijetnju reagiraju emocionalnije i ograničenije dok one vođe koje vide u krizi priliku su otvorenijeg uma i fleksibilnije (James, Wooten, 2010; Mitroff, 2005; Vaaler, Mcnamara, 2004). Prema Coombsu (1998), krize predstavljaju prijetnju budućnosti organizacije, stoga je cilj vodstva u krizama<sup>2</sup> zaštititi ili popraviti potencijalno narušeno zdravlje organizacije u krizi, a također karakteristike same krizne situacije utječu na izbore kriznog vođe<sup>3</sup>. Prema Kahnu i suradnicima (2013) kriza remeti normalno funkcioniranje organizacije ili sustava.

Paraskev (2006) krizu veže uz akciju i definira ju kao situaciju koja zahtjeva akciju. Ulmer i suradnici (2007) definiraju krizu kao događaj ili situaciju koja je povezana s prijetnjom koja raste jako brzo i može kreirati uvjete za politički, diplomatski, ekonomski i/ili vojno važne aktivnosti koji nas obvezuju na korištenje raspoloživih resursa za njezino rješavanje. Neki autori vide krizu kao neželjeni događaj koji može imati posljedice na strateške ciljeve organizacije (Forgues, Roux-Dufort, 1998; Hills, 2000; Williams i sur., 2017). Iako ima uglavnom negativnu konotaciju prema Ulmeru i suradnicima (2007) kriza predstavlja jedinstveni moment u organizacijskoj izvedbi i sastavni je dio njena razvoja. Prema istim autorima tako postoje i pozitivni aspekti krize jer ona stvara situaciju u kojoj se uči i potencijalno poboljšava postojeće stanje. Krize se, prema Coombsu (1995) mogu podijeliti u četiri kategorije, prema tome je li uzrok krizi unutarnji (unutar organizacije) odnosno vanjski (izvan organizacije) kao i prema tome je li kriza učinjena namjerno ili nenamjerno (Tablica 1.).

Tablica 1.: Matrični prikaz vrsta kriza

	Namjerno	Nenamjerno
unutar organizacije	transgresija	nesreća
izvan organizacije	terorizam	<i>faux pas</i>

Izvor: Coombs (1995)

Tako *faux pas* predstavlja nenamjernu akciju koju vanjski agent pokušava pretvoriti u krizu organizacije. U ovakvim situacijama, neki agenti akcije tumače neprikladnima, što izaziva nejasnu poruku prema javnosti koja mora odlučiti je li uistinu riječ o opravdanoj akciji, što može dovesti i do prosvjeda i bojkota jer javnost smatra kako ti potezi nisu društveno

<sup>2</sup> engl. *crisis leadership*

<sup>3</sup> engl. *crisis leader*

prihvatljivi. Nadalje, *nesreće* su svakako raznovrsne, nenamjerne i događaju se prilikom normalnog obavljanja operacija, kao što su greške na proizvodima, ozljede zaposlenika, ali i prirodne katastrofe poput poplava, potresa i uragana. Pritom predstavljaju minimalnu odgovornost za organizaciju te ih je gotovo nemoguće kontrolirati, a najbolje strategije nošenja s takvim situacijama jesu isprike (Coombs, 1995). Iako je gotovo nemoguće utjecati na prirodne katastrofe (npr. potres u Zagrebu), javnost očekuje od organizacija da budu spremne nositi se i s time. *Transgresije* su namjerne radnje koje organizacija poduzima, a svjesno stavljaju javnost u opasnost ili štetu, npr. svjesno prodavanje oštećenih ili opasnih proizvoda, uskraćivanje sigurnosnih informacija od vlasti, kršenje zakona, kao i uskraćivanje zasluženih nagrada kupcima. Kada, i ako dođe do toga udaljavanje i poricanje najgore su strategije jer je javnost izrazito uzrujana počinjenim pa je prema Coombsu (1995) u takvim slučajevima najbolja strategija poniznost, jer ne poriče odgovornost, već se radije pokušava na neki način iskupiti za nastalu situaciju. Hermann (1963) ukazuje na tri indikatora (ključna elementa) krize: iznenađenje, prijetnja i kratko vrijeme reakcije. Upravo navedena tri ključna elementa krize sjedinjuju se u terorizmu. Prema Coombsu (1995) *terorizam* predstavlja smišljenu i namjernu uporabu (nezakonitog) nasilja ili prijetnji radi usađivanja straha, s namjerom da se prisile ili zastraše vlasti kako bi postigli vlastite političke, ekonomske, vjerske ili ideološke ciljeve. Terorizam može pogoditi organizaciju direktno (ozljeđivanje zaposlenika ili kupaca), ali i indirektno (smanjenje plaća i obustavljanje proizvodnje).

Jednu od međunarodno najuspješnijih humanitarnih organizacija pronalazimo pod simbolom crvenog križa, crvenog polumjeseca ili crvenog kristala. Nacionalna inačica u Republici Hrvatskoj djeluje pod imenom Hrvatski Crveni križ. Hrvatski Crveni križ (HCK) je nacionalna, humanitarna, dobrovoljna društvena organizacija od opće koristi koja djeluje na osnovi misije i principa Međunarodnog pokreta Crvenog križa i Crvenog polumjeseca i uživa posebnu zaštitu i skrb Republike Hrvatske što je definirano Zakonom o Hrvatskom Crvenom križu (NN 71/10) te Statutom organizacije (NN 56/16).

Statutom (NN 56/16) je navedeno kako Nacionalno društvo Hrvatskog Crvenog križa u svom djelovanju počiva na načelima solidarnosti međunarodnog humanitarnog prava i temelji se na načelima Međunarodnog pokreta Crvenog križa i Crvenog polumjeseca. Kroz svoje djelovanje Hrvatski Crveni križ vodi se temeljnim načelima, a to su: humanost, nepristranost, neutralnost, neovisnost, dobrovoljnost, jedinstvo i univerzalnost. Temelj svakog djelovanja je poštivanje ljudske osobe te zaštita života i zdravlja ljudi kroz promicanje uzajamnog razumijevanja,

izgradnju prijateljstva, međusobnu suradnju i stvaranje trajnog mira među narodima. Kako se ne bi pravila nikakva razlika s obzirom na nacionalnu, rasnu, vjersku, klasnu ili političku pripadnost osobe, djeluje se na temelju načela nepristranosti. Naime, vodi se isključivo briga o potrebama ljudi dajući prednost najhitnijim slučajevima unesrećenih.

## **2.1. Ustroj i vodstvo Hrvatskog Crvenog križa**

Hrvatski Crveni križ prema pravnom ustroju je udruga koja svoj rad temelji na Zakonu o Hrvatskom Crvenom križu (NN 71/10), Zakonu o udrugama (NN 74/14, 70/17) i Statutu Hrvatskog Crvenog križa koji je donijela Skupština Hrvatskog Crvenog križa na sjednici održanoj 22. ožujka 2016. godine (NN 56/16).

Radom Hrvatskog Crvenog križa upravljaju tijela HCK – Skupština, predsjednik i potpredsjednici, Glavni odbor, izvršni predsjednik i Nadzorni odbor. Skupština Hrvatskog Crvenog križa najviše je tijelo upravljanja u Hrvatskom Crvenom križu. Predsjednik Hrvatskog Crvenog križa je predsjednik Skupštine i predsjednik Glavnog odbora. Hrvatski Crveni križ ima dva potpredsjednika. Iako formalno nije definirano, uobičajeno je poštivanje rodne ravnopravnosti kao i teritorijalne zastupljenosti u svim strukturama upravljanja. Glavni odbor je izvršno tijelo Skupštine odgovorno za rad Hrvatskog Crvenog križa između sjednica Skupštine.

Izvršni predsjednik Hrvatskog Crvenog križa, rukovodi Središnjim uredom i odgovoran je za provedbu zadataka koji su povjereni Središnjem uredu te provodi odluke tijela Hrvatskog Crvenog križa. Za svoje djelovanje izvršni predsjednik odgovara Glavnom odboru i Skupštini.

Nadzorni odbor Hrvatskog Crvenog križa nadzire financijsko-materijalno poslovanje Hrvatskog Crvenog križa, a o svom radu izvješćuje Glavni odbor i Skupštinu.

### **2.1.1. Skupština Hrvatskog Crvenog Križa**

Skupština Hrvatskog Crvenog križa kako definira Statut (NN 56/16) najviše je tijelo upravljanja i odlučivanja Hrvatskog Crvenog križa, a njezin rad odvija se na sjednicama koje se sazivaju najmanje jedanput godišnje. U radu Skupštine članovi Hrvatskog Crvenog križa sudjeluju

putem izabраниh predstavnika odnosno zastupnika na način da svaki zastupnik ima jedan glas. Skupština Hrvatskog Crvenog križa sastoji se od maksimalno 145 zastupnika od kojih se po jedan bira iz svakog društva Hrvatskog Crvenog križa što čini ukupno 132 zastupnika kojima se pridodaje i do 13 počasnih članova na prijedlog Glavnog odbora. Mandat zastupnika Skupštine traje četiri godine. Izabrani zastupnici na prvoj sjednici na kojoj se konstituira Skupština biraju predsjednika, potpredsjednike, Glavni odbor kao izvršno tijelo Skupštine i Nadzorni odbor.

Skupština je zadužena za donošenje Statuta, programskih orijentacija i razvojnih programa za četverogodišnje mandatno razdoblje te usvaja plan rada i financijski plan za iduću kalendarsku godinu, usvaja izvješće o radu za prethodnu kalendarsku godinu i godišnje financijsko izvješće. Skupština također razmatra i usvaja izvješća o radu i poslovanju za mandatno razdoblje, donosi odluke o statusnim i drugim pitanjima unutarnjeg ustroja, rada i djelovanja i radnim tijelima, odlučuje o promjeni ciljeva i djelatnosti, gospodarskih djelatnosti, prestanku rada i raspodjeli preostale imovine Hrvatskog Crvenog križa.

#### 2.1.2. Glavni odbor Hrvatskog Crvenog križa

Glavni odbor Hrvatskog Crvenog križa sukladno Statutu (NN 56/16) broji najviše 23 člana koji se biraju iz redova zastupnika na razdoblje od četiri godine. Na Skupštini je da odredi broj članova Glavnog odbora za tekući mandat za vrijeme kojeg Glavni odbor tvori izvršno tijelo Skupštine koje je odgovorno za rad HCK u razdoblju između sjednica Skupštine.

Glavni odbor tako je zadužen za rješavanje tekućih pitanja tijekom cijele godine, a sve u skladu s odlukama, zaključcima i preporukama Skupštine te u skladu s onim što je propisano Statutom. Glavni odbor sastaje se najmanje četiri puta godišnje.

#### 2.1.3. Nadzorni odbor Hrvatskog Crvenog Križa

Nadzorni odbor sukladno i Zakonu o udrugama (NN 74/14, 70/17) te Statutu (NN 56/16) tijelo je koje je zaduženo za praćenje materijalno-financijskog poslovanja Hrvatskog Crvenog križa. Naime, to je tijelo koje razmatra plan rada i financijski plan za sljedeću kalendarsku godinu te izvješće o poslovanju za prošlu godinu. U sklopu toga vrši i nadzor nad korištenjem sredstava te razmatra njegovu usklađenost sa financijskim planom.

Skupština bira Nadzorni odbor na konstituirajućoj sjednici na razdoblje od četiri godine, a odbor se sastoji od sedam članova te je bitno da u njegovom sastavu budu financijski stručnjaci. Kako bi se ispunila svrha ovoga tijela ono ima pravo uvida u financijsko-materijalno poslovanje svih društava HCK, a posebna pozornost posvećuje se nadzoru trošenja namjenskih sredstava te raspodjeli humanitarne pomoći.

#### 2.1.4. Predsjednik Hrvatskog Crvenog Križa

U sklopu tijela HCK postoje dvije funkcije predsjednika odnosno postoje Predsjednik i Izvršni predsjednik. Kada je riječ o Predsjedniku HCK govori se o časnoj funkciji koju može obnašati osoba koja je svojim životnim radom unaprijedila razvoj humanosti i solidarnosti, a sve u skladu s načelima Crvenog križa. U toj osobi pronalazi se predsjednik Skupštine i predsjednik Glavnog odbora, a bira se iz redova zastupnika Skupštine na konstituirajućoj sjednici Skupštine. Funkcija je to koja se obavlja na volonterskoj osnovi na mandatno razdoblje od četiri godine. Radi se i predstavničkoj funkciji koja služi predstavljanju HCK u zemlji i inozemstvu, a Predsjednik je onaj koji saziva i predsjedava sjednicama Glavnog odbora i Skupštine. U slučaju odsutnosti ili spriječenosti Predsjednika zamjenjuje jedan od dva potpredsjednika koji preuzimaju sve ovlasti Predsjednika.

#### 2.1.5. Izvršni predsjednik Hrvatskog Crvenog Križa

Izvršni predsjednik HCK obnaša svoju funkciju profesionalno te ga imenuje Glavni odbor na mandatno razdoblje od četiri godine nakon čega može biti ponovno imenovan. Za svoje djelovanje Izvršni predsjednik odgovoran je Glavnom odboru i Skupštini, a ima i ulogu predstavljanja i zastupanja HCK u zemlji i inozemstvu. Glavna dužnost je da provodi odluke tijela Hrvatskog Crvenog križa te predstavlja naredbodavca za ostvarenje financijskog plana i odgovara za zakonitost rada. On rukovodi Središnjim uredom HCK te snosi odgovornost za pravovaljanu provedbu zadataka koji su povjereni Središnjem uredu. On je ujedno i ovlašten predstavnik HCK u odnosu na treće strane i pred sudom.

### 2.1.6. Unutarnji ustroj Hrvatskog Crvenog križa

Na nacionalnoj razini Hrvatski Crveni križ surađuje s Vladom Republike Hrvatske i državnim tijelima na poslovima koji se odnose na zdravstvenu zaštitu, socijalnu skrb, odgoj i obrazovanje, obranu, zaštitu i spašavanje i dr. Međutim, u svom djelovanju Nacionalno društvo Hrvatskog Crvenog križa oslanja se i na svoje ustrojstvene oblike koje predstavljaju općinska, gradska i županijska društva.

U HCK djeluje 111 općinskih i gradskih društava Crvenog križa te 20 županijskih društava Crvenog križa od kojih svi imaju pravnu osobnost s tim da Gradsko društvo Crvenog križa Zagreb ima i status županijskog društva. Društva na lokalnoj i područnoj razini svojim ustrojem tvore preslike nacionalnog društva te se također sastoje od skupštine, predsjednika i potpredsjednika, odbora i nadzornog odbora na lokalnoj odnosno područnoj razini.

Društva Crvenog križa njih 131 imaju pravnu osobnost i financijsku samostalnost. Društva s pravnom osobnošću mogu imati razne ustrojstvene oblike bez pravne osobnosti kao što su klubovi dobrovoljnih darivatelja krvi ili aktive dobrovoljnih darivatelja krvi, terenske jedinice, sekcije i drugo.

Hrvatski Crveni križ i njegovi ustrojstveni oblici imaju zajednički cilj, a to je provedba programskih djelatnosti koje su usmjerene na promicanje općeg dobra, a sva dobit koja se iz tog djelovanja ostvari nadalje se usmjerava na unapređenje djelatnosti Crvenog križa na nacionalnoj razini. Nadzor nad radom ustrojstvenih oblika te savjetodavnu funkciju obavlja Središnji ured Hrvatskog Crvenog križa, a odnos nacionalne i lokalnih/područnih razina društava temelji se na međusobnoj suradnji s ciljem očuvanja jedinstva te kadrovske i materijalnog jačanja. Kako bi proširili svoje djelovanje Hrvatski Crveni križ i njegovi ustrojstveni oblici ostvaruju suradnju i s drugim udrugama i institucijama koje se zalažu za iste ili slične humanitarne ciljeve. Međutim, kada je riječ o kriznoj situaciji onda koordinaciju svih aktivnosti preuzima Krizni stožer Hrvatskog Crvenog križa radi otklanjanja posljedica krizne situacije.

## 2.2. Normativni okvir djelovanja humanitarne organizacije u krizi

Prilikom nastanka kriznih situacija, zakonski okvir djelovanja humanitarnih organizacija sistematiziran je kroz više zakona, no tri zakona dominantno definiraju djelovanje humanitarne organizacije u krizi. To su Zakon o Udrugama (NN 74/14, 70/17), Zakon o humanitarnoj pomoći (NN 128/10) i Zakon o sustavu civilne zaštite (NN 82/15, 118/18, 31/20). Iako pravnog oblika kao i ostalih više od 50 tisuća udruga u Republici Hrvatskoj, Hrvatski Crveni križ ipak nije samo jedna u nizu udruga građana. Obzirom da je Republika Hrvatska na Hrvatski Crveni križ prenijela određene javne ovlasti Hrvatski Crveni križ je ujedno i tijelo javne vlasti u Republici Hrvatskoj čiji djelokrug rada, pa tako i u kriznim događajima definira *Lex Specialis*, Zakon o Hrvatskom Crvenom križu (NN 71/10).

Važno je isto tako napomenuti kako normativni okvir djelovanja humanitarne organizacije u krizi ne definiraju samo pozitivni zakonski propisi već se u normativni okvir uklapaju jednako tako i interna regulativa humanitarne organizacije, ali i dokumenti koji spadaju u svojevrstan normativni nadstandard. Spomenuti normativni nadstandard čine propisi kojima se definiraju moralna načela te mehanizmi izgradnje i očuvanja sustava vrijednosti humanitarne organizacije.

Kako bi humanitarna organizacija bila spremna za djelovanje u krizi ona mora imati definirane sve tri komponente normativnog okvira:

1. Zakonski okvir djelovanja humanitarne organizacije,
2. Interna regulativa humanitarne organizacije i
3. Normativni nadstandard – Etički kodeks humanitarne organizacije.

Složenost djelovanja organizacije vidljiva je i kroz niz regulatornih okvira koji determiniraju njeno djelovanje, a koji su detaljnije opisani u idućem potpoglavlju.

### 2.2.1. Zakonski okvir djelovanja humanitarne organizacije

Zakonom o udrugama (NN 74/14, 70/17) uređuje se osnivanje, registracija, pravni položaj i prestanak postojanja udruga sa svojstvom pravne osobe u Republici Hrvatskoj. Udruge su svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba, koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, te ekološka,



humanitarna, informacijska, kulturna, nacionalna, pronatalitetna, prosvjetna, socijalna, strukovna, športska, tehnička, zdravstvena, znanstvena ili druga uvjerenja i ciljeve, a bez namjere stjecanja dobiti, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja.

Humanitarna organizacija Hrvatski Crveni križ po svojem ustroju je udruga građana koju kao i svaku drugu udrugu građana, njeno djelovanje, bez obzira na javne ovlasti koje ova humanitarna organizacija ima definira Zakon o udrugama. Zakonom o udrugama (NN 74/14, 70/17) propisano je na koji način se osniva Hrvatski Crveni križ i njegovi ustrojstveni oblici, kada djeluju i prestaju s djelovanjem te način registracije i promjena podataka koji se odnose na statut, adresu sjedišta te izbor osoba ovlaštenih za zastupanje. Razmatrajući prava koje pak Zakon o Hrvatskom Crvenom križu (NN 71/10) daje ovoj humanitarnoj organizaciji može se zaključiti kako je zakonodavac vrlo široko definirao nadležnosti pa tako i prava Hrvatskom Crvenom križu. No razvidno je da svako pravo na rad i djelovanje povlači za sobom i obavezu i odgovornost.

Kada govorimo o pravilnom i zakonitom radu Hrvatskog Crvenog križa valja istaknuti kako vrlo važan dio zakonskog okvira za djelovanje humanitarne organizacije u redovnom poslovanju i u vrijeme krize daje tj. definira Zakon o udrugama. On daje temelj i vrši permanentan nadzor zakonitog rada humanitarne organizacije i njezinih ustrojstvenih oblika putem tijela državne uprave. Iako Zakon o udrugama ne utječe direktno na rad humanitarne organizacije u krizi on se pored Zakona o Hrvatskom Crvenom križu (NN 71/10) smatra temeljnim zakonom ove humanitarne organizacije.

Kako je prikupljanje humanitarne pomoći za stradale u krizi, a posebno za najugroženije skupine možda i najvažnija uloga svake humanitarne organizacije pa tako i Hrvatskog Crvenog križa, posebno snažno na procese koji se odvijaju unutar humanitarne organizacije utječe i Zakon o humanitarnoj pomoći (NN 128/10). Njime se regulira općenito što je to humanitarna pomoć, kada se ona prikuplja, tko sve može prikupljati humanitarnu pomoć te na koji način se pruža pomoć. Izvještavanje o rezultatima prikupljanja i podjele humanitarne pomoći predstavlja obvezu humanitarne organizacije da kroz najviši stupanj transparentnosti poslovanja obavi svoju ulogu i bude most solidarnosti od onih koji mogu i žele pomagati ka onima kojima je pomoć potrebna.

Temeljni zakon kojim država definira način djelovanja u kriznom događaju te uloge pojedinih tijela je Zakon o sustavu civilne zaštite (NN 82/15, 118/18, 31/20). Zakon o sustavu civilne zaštite uređuje sustav i djelovanje civilne zaštite, prava i obveze tijela državne uprave, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, te uloge pravnih i fizičkih osoba u pripremi, prevenciji i odgovoru na krizni događaj. Obzirom da je Zakonom o sustavu civilne zaštite Hrvatski Crveni križ definiran kao temeljna snaga Civilne zaštite time se značajno definira uloga, hijerarhija upravljanja odgovorom na krizni događaj te način suradnje s ostalim čimbenicima Civilne zaštite, uloge žurnih službi, operativnih snaga sustava civilne zaštite, ali i uloga građana u odgovoru na krizni događaj. Važno je to napomenuti kako bi se stekao uvid u vrlo slojevitu strukturu i raznolikost čimbenika koji sudjeluju u kreiranju odgovora na krizni događaj.

Specifičnost ovog zakona u kontekstu Hrvatskog Crvenog križa te stvaranja zakonskog okvira djelovanja svake humanitarne organizacije u vrijeme krize je ta što jedino zakon izdvaja Hrvatski Crveni križ od svih drugih postojećih humanitarnih organizacija definirajući ga kao jedinu humanitarnu organizaciju u Republici Hrvatskoj koja ulazi u sastav temeljnih snaga Civilne zaštite Republike Hrvatske.

Obzirom da su u kriznom događaju brzina i kvaliteta odgovora iznimno važni, ali je iznimno važno i etičnost u postupanju s ugroženima, Zakon o sustavu civilne zaštite (NN 82/15, 118/18, 31/20) izrijekom navodi (jedino) Hrvatski Crveni križ zbog sljedećih činjenica:

- Zakonom o Hrvatskom Crvenom križu definirano je djelovanje tijekom kriza,
- Zakon o Hrvatskom Crvenom križu definirano je djelovanje u pripremi u odgovoru na krizne događaj,
- rad Hrvatskog Crvenog križa temelji se na međunarodno definiranim temeljnim načelima i
- teritorijalna zastupljenost; Hrvatski Crveni križ je jedina humanitarna organizacija u Republici Hrvatskoj koja djeluje na području cijele Hrvatske.

Riječ *volonter* (franc. *volontaire*) označava osobu koja besplatno obavlja neku službu, dakle volontirati znači besplatno služiti. U svijetu su volonterstvo i volontiranje definirani na različite načine i imaju različite dimenzije, ali se može slobodno reći kako je u svojoj najširoj definiciji volonterski rad neplaćeno, nekarijerističko, neprofitno, slobodno izabrano djelovanje koje se

javlja u različitim oblicima<sup>4</sup>. Volonteri ili dobrovoljci istinska su vrijednost svake udruge građana tj. humanitarne organizacije. Volonteri su okosnica članstva humanitarne organizacije te što je broj volontera veći to je i važnost humanitarne organizacije i njen utjecaj u društvu veći. Volonteri su osobe koje svoje vrijeme, znanje ali i rad bez naknade stavljaju na raspolaganje humanitarnoj organizaciji u kojoj volontiraju. Obzirom da su često motivi za volontiranje vrlo različiti kao i vrijeme koje volonteri odvajaju za volontiranje a odgovornost za volontiranje leži na udruzi građana tj. humanitarnoj organizaciji, djelovanje volontera u udruzi građana definira Zakon o volonterstvu (NN 58/07). Ovim se Zakonom uređuju osnovni pojmovi vezani za volontiranje, temeljna načela volontiranja, vrijednosti volontiranja, uvjeti volontiranja, prava i dužnosti volontera te organizatora volontiranja, uvjeti sklapanja ugovora o volontiranju, donošenje Etičkog kodeksa volontiranja, izdavanje potvrde o volontiranju, izdavanje potvrde o kompetencijama stečenim kroz volontiranje, državna nagrada za volontiranje te nadzor nad izvršenjem ovoga Zakona.

Sukladno Zakonu o Hrvatskom Crvenom križu (NN 71/10) čl. 1. podstavak 2. humanitarno djelovanje i rad Hrvatskog Crvenog križa temelji se na odredbama Ženevskih konvencija (NN 5/94) od 12. kolovoza 1949. godine i to: Ženevske konvencije za poboljšanje položaja ranjenika i bolesnika u oružanim snagama u ratu, Ženevske konvencije za poboljšanje položaja ranjenika, bolesnika i brodolomaca u oružanim snagama na moru, Ženevske konvencije o postupanju s ratnim zarobljenicima, Ženevske konvencije o zaštiti građanskih osoba za vrijeme rata, Dopunskog protokola Ženevskim konvencijama od 12. kolovoza 1949. godine o zaštiti žrtava međunarodnog oružanog sukoba (Protokol I) iz 1977. godine, Dopunskog protokola Ženevskim konvencijama od 12. kolovoza 1949. godine o zaštiti žrtava nemeđunarodnog oružanog sukoba (Protokol II) iz 1977. godine, Dopunskog protokola Ženevskim konvencijama od 12. kolovoza 1949. godine o dodatnom znaku raspoznavanja (Protokol III) iz 2005. godine (u daljnjem tekstu: Ženevske konvencije<sup>5</sup>) te na načelima Međunarodnog pokreta Crvenog križa i Crvenog polumjeseca i rezolucijama Međunarodnih konferencija Crvenog križa i Crvenog polumjeseca.

Sukladno Zakonu o Hrvatskom Crvenom križu (NN 71/10) osnovni ciljevi Hrvatskog Crvenog križa su:

---

<sup>4</sup> [https://europa.eu/youth/hr/article/45/3577\\_hr](https://europa.eu/youth/hr/article/45/3577_hr) (pristupano: 31. 10. 2020.)

<sup>5</sup> <https://www.hck.hr/UserDocsImages/publikacije/Me%C4%91unarodno%20humanitarno%20pravo-%20Odgovori%20na%20Va%C5%A1a%20pitanja.pdf> (pristupano: 12.11.2019.)

- ublažavanje ljudskih patnji, a osobito onih izazvanih oružanim sukobima, velikim prirodnim, ekološkim, tehnološkim i drugim nesrećama, s posljedicama masovnih stradanja i epidemijama,
- doprinos unapređenju i zaštiti zdravlja, prevenciji bolesti i podizanju zdravstvene i ekološke kulture građana,
- poticanje i unapređenje solidarnosti, promicanje volonterstva i međusobnog pomaganja te socijalne sigurnosti građana.

Zakon o Hrvatskom Crvenom križu (NN 71/10) definira javne ovlasti koje je Republika Hrvatska prenijela na ovu humanitarnu udrugu i time je izdvojila po važnosti od ostali humanitarnih Udruga registriranih kao udruge građana u Republici Hrvatskoj (vidi Prilog 1.).

Važno je napomenuti kako se zakonom posebno uređuje zaštita i upotreba znaka Crvenog križa (istoznačnice Crvenog polumjeseca ili Crvenog kristala). Zakon navodi kako će ministar nadležan za obranu donijeti propis o načinu obilježavanja znakom crvenog križa, u miru i oružanom sukobu.

Kasnije u tekstu biti će govora o znaku Crvenog križa kao istinskoj i trajnoj vrijednosti ove humanitarne organizacije koji zbog svoje važnosti i neupitnog značenja za ljude u potrebi mora biti predmetom obrade Zakona o Hrvatskom Crvenom križu (NN 71/10).

### 2.2.2. Interna regulativa humanitarne organizacije

Ranije navedeni zakoni čine osnovni zakonski okvir djelovanja humanitarne organizacije kako u redovnom poslovanju tako i u kriznom djelovanju. Postoje brojni drugi zakoni i pravilnici koji definiraju pojedina područja djelovanja humanitarne organizacije. Osim zakonskog okvira za uspješno djelovanje humanitarne organizacije u krizi od iznimne važnosti su interni pravilnici, smjernice za rad, upute i slično. Izrada internih akata koji precizno definiraju procese, procedure te oblike ponašanja djelatnika i vodstva utječe na stupanj formalizacije organizacije. Formalizacija organizacije provodi se s ciljem povećanja učinkovitosti. Formalizacija je jedna od ključnih dimenzija organizacije. „Pod formalizacijom organizacije podrazumijeva se stupanj propisivanja organizacije, odnosno razine standarda, procesa, inputa i outputa, pravila i procedura, kojima je određeno funkcioniranje organizacije kao i ponašanje članova organizacije.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:389).

Prema Dropulić i Rogošić (2014) formalizacija je proces koji se događa u tri faze:

Faza 1.- Stvaranje pravnih dokumenata za tvrtku- definiranje svoje misije, ciljeva, tijeka djelovanja i načina djelovanja. Rezultat prve faze je razvoj takvih dokumenata kao statuta, procedura i organizacijske sheme,

Faza 2.- Izrada detaljnog opisa jedinica koje opisuju obrasce ponašanja u određenim organizacijskim jedinicama, pravilima odlučivanja, itd.

Faza 3.- Kontinuirano poboljšanje organizacijske dokumentacije, prilagođavajući se promjeni unutarnjih i vanjskih uvjeta.

Najvažnija interna pravila koja definiraju postupke, nadležnosti, podjelu poslova u krizi u najvećoj humanitarnoj organizaciji koja djeluje na teritoriju Republike Hrvatske, Hrvatskom Crvenom križu su Statut organizacije, Pravilnik o sistematizaciji radnih mjesta, Pravilnik o radu te ostali pravilnici, odluke, poslovnici, organizacijske okružnice, i slično (vidi Prilog 2.).

### 2.2.3. Normativni nadstandard – Etički kodeks humanitarne organizacije

Kako bi humanitarna organizacija bila prepoznata u sredini u kojoj djeluje ona mora kod osnivanja definirati a potom tijekom svojeg postojanja i slijediti i dodatno graditi određene vrijednosti. Vrijednosti humanitarne organizacije sačinjavaju načela i moralnost u postupanju, ime i zaštitni znak humanitarne organizacije, tradicija i postignuti ugled u društvu, brojnost i etičnost članstva. Navedenim vrijednostima će humanitarna organizacija povratno obogatiti sredinu u kojoj djeluje.

Za kvalitetan redovan rad, a posebno za uspješno djelovanje humanitarne organizacije u krizi, često je normativno potrebno daleko više od onoga što pruža zakonski okvir. Interna regulativa humanitarne organizacije kojom su definirani procesi i operativni postupci osnova su za postizanje visoke efikasnosti rada humanitarne organizacije i kako smo gore naveli pored zakonskog okvira iznimno je važna za uspješno djelovanje humanitarne organizacije.

Međutim, dugoročno gledano opravdanost postojanja te puni uspjeh u radu humanitarne organizacije nije moguće ostvariti bez zaštite i očuvanja njenih vrijednosti.

Kada govorimo o zaštiti postignutih vrijednosti koje su najugroženije tijekom izvanrednih okolnosti kakve su krizni događaji ne možemo ne spomenuti etiku i Etički kodeks. „Riječ etički kodeks dolazi od grčke riječi *ethos*<sup>6</sup> i latinske riječi *codex*<sup>7</sup> te se pod etičkim kodeksom razumije sustav pravila koja uređuju moralne (etičke) standarde ponašanja i koja služe kao kriterij za razlikovanje dopuštenih od nedopuštenih postupanja.“ (Vojković, 2007:1028).

Etički kodeks odnosi se na eksplicitnu pisanu izjavu o temeljnim vrijednostima, etičkim načelima i standardima kojima se rukovodi neka organizacija u svojim aktivnostima i postizanju ciljeva (Bahtijarević –Šiber, Sikavica, 2001:32). Etički kodeks nema snagu pravne norme već je on skup etičkih načela za održanje definiranog sustava vrijednosti unutar humanitarne organizacije i definira međusobne odnose u javnom djelovanju. On se u humanitarnoj organizaciji jednako odnosi na članove, zaposlenike, suradnike, volontere i korisnike usluga humanitarne organizacije. Etički kodeks definira očekivani obrazac ponašanja članova humanitarne organizacije bez obzira na što se etičnost odnosi.

Razlikujemo etiku duha i etiku slova. Etika duha je načelna (filozofija, mudrost, principi) ili osjećajna etika. Etika slova ili doslovna etika jest etika pisanog pravila, norme, zakona, kodeksa. Uključuje etiku prava (zakoni, pravila) i etiku konvencija (zdrav razum, navike, tradicija i bonton) (Bebek, 2005:6). Iako svaka organizacija koja ima postavljene visoke standarde javnog djelovanja ima definiran Etički kodeks ili Kodeks ponašanja zaposlenika, posebno humanitarne organizacije ukoliko žele postići pa zatim i održati visok stupanj svog djelovanja, ugleda i povjerenja šire zajednice a to posebno dolazi do izražaja u krizama moraju osim poštivanja zakonskog okvira i internih pravila definirati a potom i bezuvjetno primjenjivati odredbe svog Etičkog kodeksa.

Najvažnije institucije u svijetu poput UN-a (1996), OECD-a (1998), Vijeća Europe (2000) i mnogih drugih, svoj ugled, svoju ulogu i važnost štite Etičkim kodeksom te ulažu velike napore u integraciju etike i visoko moralnog oblika ponašanja u svakodnevne aktivnosti.

---

<sup>6</sup> grč. *ethos* = ćud, ponašanje, običaj

<sup>7</sup> lat. *codex* = zakonik

### 2.3. Vodstvo kao uloga ili vodstvo kao potreba

Organizacija koja u svojoj cjelokupnoj strategiji ima uključeno upravljanje u kriznim situacijama odnosno krizni menadžment, ima vjerojatno i timove za savladavanje krize, sobe za krizne sastanke kao i alate koji su spremni za korištenje te također svakih nekoliko mjeseci vježbe kako bi ponašanje u slučaju kriznih situacija ušlo u rutinu (Millar, Heath, 2004). Isto tako u slučaju humanitarne organizacije znači na godišnjem nivou sudjelovanje u nacionalnim vježbama sustava Civilne zaštite unutar kojeg djeluje humanitarna organizacija ili sudjelovanje na vježbama drugih nacionalnih društava Crvenih križeva. Ono što najčešće nije nikad ukalkulirano i smatrano kao potencijalni rizik je ponašanje vođe u kriznim situacijama. Pretpostavljeno je da vođe nisu dio problema već su konačno rješenje za bilo kakvu situaciju. To u praksi i nije uvijek točno, jer je moguće da baš zbog neadekvatnog ponašanja vođe prije krize dođe do izvanrednih situacija ili pak zbog nepotpunog vodstva donose se neefikasna rješenja tijekom krize. Neefikasnost vođa ili vodstva u udrugama građana kakve su humanitarne organizacije znači i stvaranje negativnog imidža za cijelu organizaciju u kojoj djeluje veliki broj volontera, ljudi koji ulažu svoje vrijeme, energiju i znanje, a nemaju gotovo nikakav utjecaj na upravljanje udrugom i česti su slučajevi odustajanja od volontiranja zbog lošeg vođenja. Buduće ponašanje vođa u nekoj potencijalnoj kriznoj situaciji se rijetko predviđa kao problem jer se u rješenju ne vidi potencijalni problem. Uloga vodstva u planiranju i upravljanju krizom potrebno je razmotriti kontekstualno unutar dimenzija odgovornosti vodstva, vrhovnog menadžmenta i održivosti modela. Zbog toga možda bi se moglo reći da je vođenje najvažnija funkcija menadžmenta (Sikavica, Bahtijarević Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Dok se menadžment definira kao proces usmjeravanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, kod vođenja se više naglašava sposobnost utjecaja na druge koji izvršavaju neki zadatak (Robbins, 1995:135). Vođenje je, dakle, umjetnost utjecanja na ljude, tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije. Zbog toga se i kaže da je bit vođenja u slijedenju, tj. u spremnosti i volji ljudi da slijede vođu (Wehrich, Koontz, 1994:490). Slijedenje je druga strana vođenja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:25). Vođenje i sljedbeništvo se, kako ističu Katzenback i Smith (2005) na neki način, uvijek moraju uzeti u obzir zajedno u odnosu jedan prema drugome. I za Hollandera i Cohena (1996) vođenje uključuje međuzavisan odnos sljedbenika koji imaju za cilj ostvarivanje zajedničkih grupnih dostignuća. Gotovo da nema očitijeg primjera sljedništva ili povezanosti vođe i sljedbenika

kroz provođenje neke ideje ili plana od odnosa kojeg humanitarne organizacije imaju s volonterima koji djeluju u okvirima tih organizacija.

Kroz povijest teorija vodstva, poznata su iz šezdesetih godina „Teorija osobina“ ili „teorija velikih ljudi“ u kojoj Ralph Stogdill (prema Zaccaro, Kemp, Bader, 2004:101) američki psiholog, liječnik na Ohio State University koji je navodeći neke osobine koje bi mogle dovesti do uspješnih koncepata vodstva pokušao doslovno ocrtati portret lidera i time pojasniti što je preduvjet za učinkovito vodstvo. Fenomen vođenja i uspješnih vođa uvijek je zaokupljao pažnju ne samo znanstvene javnosti već i šire, ukupne društvene javnosti, jer se uspješni vođe javljaju na različitim područjima, od državnika, preko vojskovođa, političara pa sve do vođa biznisa. Međutim kasnije je ova teorija odbačena jer prenaglašeno ističe urođene karakteristike vođe što se kroz brojne primjere u praksi pokazalo nedostatnim.

Kontingencijski model koji se ogleda u Situacijskoj teoriji (Hersey, Blanchard, 1969) te u „Fiedlerovoj slučajnosti“ (Fiedler, 1963) distancira se od osobnosti vođe u odnosu s timom ili sljedbenicima i naglasak stavlja na situaciju ili slučajnost koja odlučuje o najboljem stilu vođenja. Po ovoj teoriji, ponašanje vođa ovisi o okolnostima u kojima se oni nalaze, zbog čega ni nema jedinstvenog stila vođenja koji bi odgovarao svim situacijama.

Teorija koja na neki način spaja „teoriju osobina“ i „situacijsku teoriju“ je „bihevioristička teorija“ vođenja koja se temelji na ponašanju uspješnih vođa i istražuje da li postoji nešto zajedničko u ponašanju uspješnih vođa. Po ovoj teoriji vođenje se može naučiti. Bihevioristička teorija zastupa pristup zasnovan na opsežnim istraživanjima putem kojih je moguće statistički spajati određene oblike ponašanja i uspjeh te je moguće lako identificirati ponašanja koja doprinose neuspjehu (Cyert, March, 2000:450).

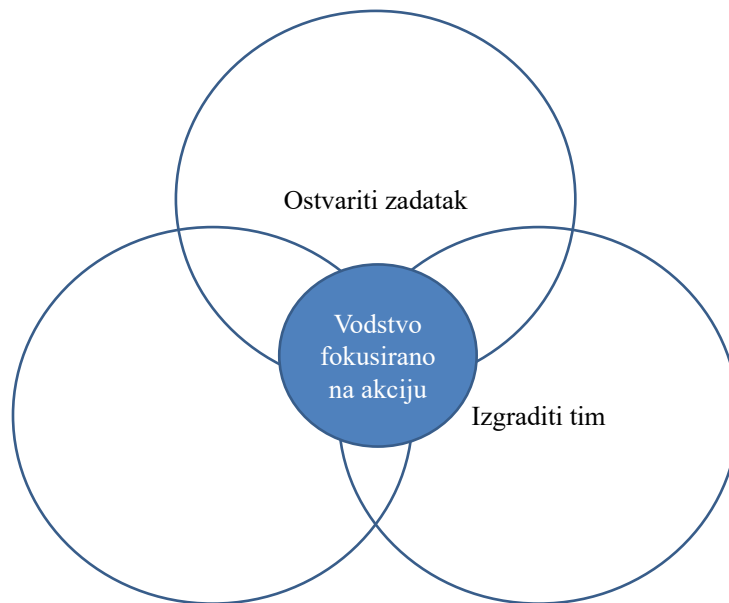
I konačno, da situacija bitno određuje vođenje, najbolje pokazuju primjeri brojnih vođa, kroz povijest, koji su u različitim situacijama i različito postupali, kako zbog različitih okolnosti u kojima su se nalazili, tako isto i zbog različitih sljedbenika (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:26).

Promatrajući organizaciju koja djeluje u krizi možda najprimjenjivija teorija vodstva ona je Johna Adaira (1979), po kojoj vođenje predstavlja neprestanu akciju a ne poziciju. Vodstvo fokusirano na akciju uključuje tri bitna elementa: pojedinca, tim tj. sljedbenike i zadatak. Nitko



ne postaje vođom automatski svojim položajem kojeg zauzima u organizaciji, a vodstvo fokusirano na akciju proteže se kroz proces izvršavanja zadataka, stvaranje jedinstva tima ili skupine te postizanje tj. zadovoljenje individualnih potreba. Vodstvo fokusirano na akciju prikazano je na sljedećoj slici.

Slika 2.: Vodstvo fokusirano na akciju



Izvor: Adair (1979)

Kako navodi Adair (1979) sve počinje sa zadatkom. Bez zadatka nema razloga izgrađivati tim niti ima razloga za vodstvo. Svaka uloga u vodstvu jedino ima smisla ako postoji nekakav cilj koji se želi postići/ostvariti te netko treba biti zadužen kako bi vodio tim ka ostvarenju cilja. Vođa treba identificirati i definirati zadatak, a nakon toga pratiti njegovo ostvarenje u svim fazama realizacije. Voditi tim je nešto što mnogi povezuju s vodstvom. Svaki tim je sastavljen od pojedinaca koji imaju različite kompetencije, a vođa ih želi usmjeriti ka ostvarenju cilja uz optimalno korištenje raspoloživih resursa.

Kada govorimo o vodstvu unutar organizacije ono u većini slučajeva uključuje sljedeće elemente:

- a) donošenje operativnih taktičkih i strateških odluka;
- b) razvijanje i njegovanje organizacijske kulture koja se temelji na jasnim sustavu vrednota;
- c) učinkovitu primjenu, raspodjelu i dobavu organizacijskih resursa;

- d) stalno analiziranje i prilagođavanje okruženju organizacije koje se mijenja,
- e) pridržavanje relevantnih zakonskih, etičkih, okolišnih i društvenih standarda zajednice;
- f) menadžment primarnih i sekundarnih dionika te;
- g) razvijanje dugoročnih odnosa s zaposlenicima koje se temelji na povjerenju.

Tijekom velikih humanitarnih kriza kako u svijetu, tako i na području Republike Hrvatske, imali smo priliku vidjeti različite pristupe kod vodstva u smislu akcija djelovanja u kriznim situacijama. Ovisno o tome kako je neka akcija spašavanja vođena, ali i prilikom kasnije faze koja uključuje normalizaciju života i obnovu, vidljivi su rezultati i kvaliteta vodstva.

Vodstvo humanitarne organizacije sukladno svemu ovdje navedenom u krizi predstavlja potrebu daleko više nego ulogu. Kako bi sve vitalne funkcije upravljanja u krizi bile ispunjene vođa mora osigurati da svi u organizaciji rade zajednički na ispunjenju unaprijed određenih ciljeva.

#### **2.4. Važne karakteristike vođa u svakoj fazi odgovora na krizni događaj**

Suvremeni poslovni i politički sustavi traže sustav upravljanja kojem je na čelu vođa koji će svojim znanjem, osobnošću, pristupom i vizijom motivirati suradnike na iznimne rezultate, tvrdi Srića (2004:7).

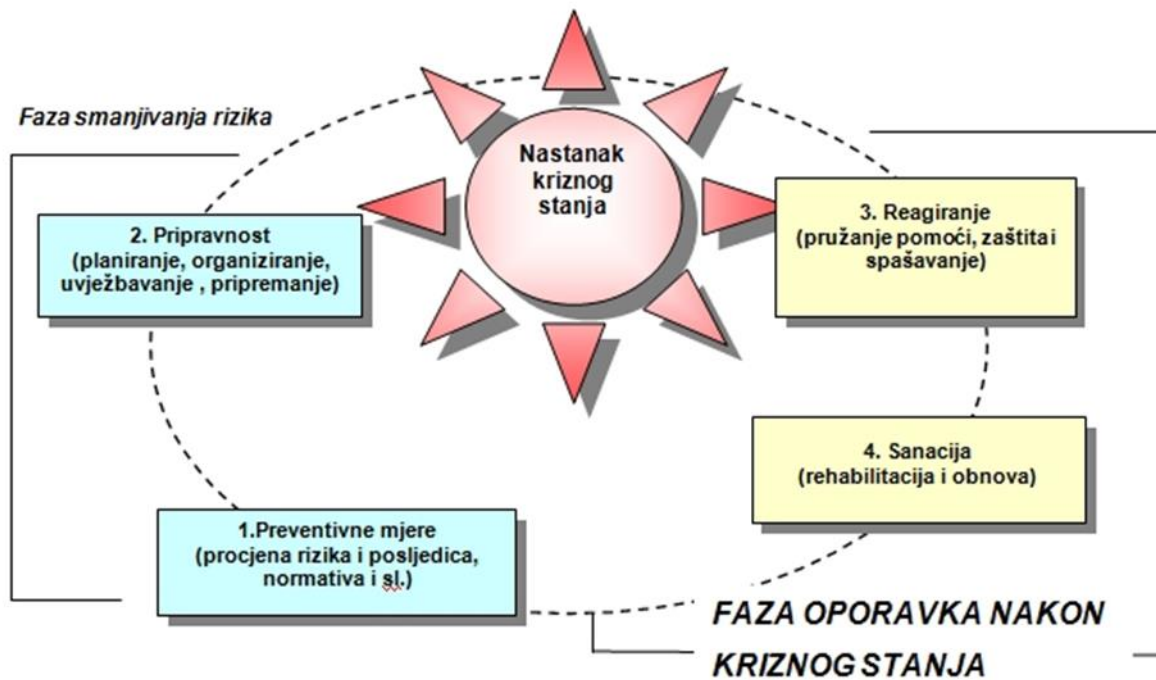
Kao što je ranije napisano ne postoji pouzdana formula za djelovanje u kriznom okruženju jer krize u organizaciji testiraju sve što je ranije naučeno. U krizi kvalitetno upravljanje smanjuje neizvjesnost. Onaj tko upravlja organizacijom u krizi more pokazivati sve karakteristike vođe daleko više nego u mirnim fazama poslovanja. Jasno je iz te perspektive kako ne postoji pojedinac koji je savršeni vođa i koje su karakteristike koje sačinjavaju jednu takvu ličnost jer svaka krizna situacija je drugačija i od vođe zahtijeva drugačije kompetencije. Tako Legčević i Taučer (2014) opisuju kako uspješni vođa mora uzeti u obzir razne stvari poput:

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

- Organizacija imunih na krizu više nema, jer je vrijeme nepotopivih brodova odavno prošlo. Uspješne organizacije prepoznaju se po tome koliko se rano hvataju u koštac s krizom, a ne po postojanju krize.
- Oni koji krizu doživljavaju kao mogućnost svjesni su da će kriza dovesti do toga da slabi nestanu, a jaki još više ojačaju i uvećaju svoj tržišni udio.
- Treba znati reagirati proaktivno i učinkovito, a prave vođe to će znati prepoznati. Problemi se na takav način trebaju stalno rješavati, te će biti manja mogućnost nastanka krize.
- Kriza je manifestacija produžene neliječene dezintegracije. Za svaki problem postoji i rješenje, samo ga treba znati prepoznati i primijeniti. Ne treba čekati. Treba biti proaktivan. Za problem se treba pripremiti daleko prije nego on nastane.
- Bolje je nekad donijeti lošu, nego nikakvu odluku. Barem znamo da smo nešto pokušali i nismo bili samo promatrači.
- Nije dobar vođa onaj koji greške ne čini, već onaj koji zna na ljudski način prihvatiti svoje i tuđe greške, te ih u primjerenom roku ispraviti.
- Najlakše je „lopticu“ prebaciti na nekoga pored sebe, pogotovo na podređenoga i po mogućnosti ga optužiti za vlastiti neuspjeh, ali ovdje se prepoznaju vođe koji svoj ego stavljaju ispod vrijednosti organizacije i zaposlenih.
- Prije svega, važno je u svakoj situaciji ostati čovjek, pošten čovjek i pošten vođa koji predvodi primjerom, ne zato što to netko zahtijeva od njega, nego zato što on to želi.
- Organizacija, poduzeće je živi organizam s konstantnim promjenama, ponekad nepredvidivim. Sposobni vođa treba se znati prilagoditi promjenama i biti spreman mijenjati ono što je potrebno u svakome trenutku.

Jedni najvažnije vrline dobrog vođe vide u sposobnosti obrađivanja informacija do kojih dolazi komunikacijom, njihova selekcija, sinteza i primjena u donošenju odluka, utvrđivanju strategija ili nadzoru dok drugi kvalitetu lidera pripisuju visokim etičkim načelima koja posjeduju te sposobnosti ovladavanja situacijom u kojoj se nalaze. Zapravo to znači kako su dobri vođe moralni, fleksibilni i prilagodljivi, uvijek različiti, onakvi kakve u određenim uvjetima trebamo. Ipak svaka od faza krize specifična je i stavlja naglasak na različite kvalitete, znanja i iskustva.

Slika 3.: Nastanak kriznog događaja



Izvor: <https://www.vvg.hr/o-studijima/strucni-studiji/upravljanje-u-kriznim-uvjetima/> (pristupano: 4. 11. 2020.)

#### 2.4.1. Rad na prevenciji ili izbjegavanje krize

Aktivno vođenje tijekom faze prevencije podrazumijeva intenzivan rad na sprječavanju da se uopće kriza desi. Pomoću pažljivo smišljenih mjera izbjegavamo svaku vrstu rizika čije se posljedice mogu negativno odraziti na sustav. Takva vrsta upravljanja sastavni je dio kriznog managementa.

Krizni menadžment se definira kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća (Legčević, Taučer, 2014). Krizni menadžment obilježava intenzivnije korištenje sredstava i metoda potrebnih za predusretanje te ovladavanje krizne situacije i uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta (Osmanagić Bedenik, 2010). Krizni menadžment uključuje planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje imovine i aktivnosti u kritičnom periodu odmah prije, za vrijeme ili nakon stvarne ili katastrofe u nastajanju kako bi se smanjio gubitak resursa ključnih za organizacijski oporavak (NyBlom, 2003). Radi li se o aktivnostima predusretanja krize tada se govori o preventivnom ili anticipativnom kriznom menadžmentu te sustavima ranog

upozorenja, analizi potencijala, upravljanju rizicima te politici fleksibilnosti kao ključnim, premda ne i jedinim, instrumentima preventivnog upravljanja, dok se o reaktivnom kriznom menadžmentu govori u smislu osiguranja temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize i obilježavaju ga jasni ciljevi poput ostvarenja određene likvidnosti ili dobiti te korištenje instrumenata identifikacije krize. Stoga se i krizni menadžment ne treba shvaćati kao nešto nepoželjno, već kao važan integralni dio odgovornog upravljanja organizacijom ili poduzećem, u kojem se u mnoštvu poslovnih odluka procjenjuju rizici i šanse te u kojem se osobito kod povećane nesigurnosti i brzih promjena ne mogu isključiti krizne situacije. Prepoznavanje postojećih potencijala, pored sagledavanja greški i nedostataka, odlučujuće je za ovladavanje krizom (Osmanagić Bedenik, 2010).

Karakteristično pred krizno ponašanje vođa u poduzećima je „izbjegavanje“ krize no ono u kontekstu humanitarne organizacije nije često jer humanitarne organizacije su uglavnom suočene s naglo nastupajućim krizama i ne spadaju u krize koje imaju svoju krivulju nastanka kao kod poduzeća. Zato je u kontekstu pred kriznog ponašanja karakterističnog za humanitarne organizacije važnije razmatrati ponašanje vođa humanitarne organizacije u procesu pripremanja na krizni događaj.

#### 2.4.2. Pripravnost i rad na pripremanju za krizni događaj

U mandatu u kojem je određena osoba postavljena za prvog operativca humanitarne organizacije osnovno pitanje koje stoji pred tom osobom jest “kriza - ne da li već kada”. Gotovo s sto postotnom sigurnošću manager, vođa humanitarne organizacije može biti siguran da će imati priliku upravljati svojom organizacijom za vrijeme krize/a. Na pitanje “kako se što bolje pripremiti za krizne događaj?” odgovor je prilično jednostavan: “vježbom i treningom”.

S druge strane manager u poduzeću ne može vježbati i trenirati, on mora proaktivno djelovati. i kako Legčević i Taučer (2014:199) napominju potrebno je znati reagirati proaktivno i učinkovito, a prave vođe će to znati prepoznati, jer ako se problem stalno rješavaju biti će mana mogućnost nastanka krize. Ako bi pokušali pronaći zajedničku točku vođa u humanitarnoj organizaciji i vođa u poduzeću onda uz treniranje i vježbanje vođe “humanitarca” moramo dodati proaktivnost u radu i rješavanju svakodnevnih problema kao svojevrsan trening za krizu.

I u jednom i u drugom slučaju najbolji način prevencije je dodatno educirati i trenirati vlastito osoblje te utemeljiti krizne stožere u kojemu će se nalaziti stručnjaci koji poznaju procese i procedure kao i alate pomoću kojih će moći rješavati kriznu situaciju.

#### 2.4.3. Nastali krizni događaj

Pored elementarnih kvaliteta koje vođa mora posjedovati u kriznom događaju kao što su znanje i iskustvo, jedna svakako važnijih karakteristika vođe u fazi krize “nastali krizni događaj” je iskrenost prema samome sebi pa onda i prema svojim kolegama i suradnicima jest priznanje “mi smo u krizi”, “kriza je nastupila” ili “djelujmo, kriza je”. Ispravna i pravovremena reakcija koja među prvim koracima uključuje kriznu komunikaciju u ovoj fazi krize od ključnog je značaja za ugled, efikasnost pa i budućnost organizacije. Istinski vođe u ovoj fazi krize moraju pokazati jednak omjer odgovornosti, komunikativnosti i kreativnog pristupa rješavanju svih aspekta krize.

Sustavnost u provođenju kvalitetne pripreme pa zatim hrabrost utemeljena na znanju i iskustvu daje vođi odlučnost u donošenje brojnih odluka. Istinski vođa zna i da ako donese pogrešnu odluku, uvijek ju može promijeniti, no još važnije, zna i da je najgora odluka – nedonošenje odluka.

U ovoj fazi krize ne postoji vrijeme za popravljavanje sustava ili dijelova sustava. Raspolaze se s onim resursima koji su pripremljeni do ovog trenutka. U ovoj fazi krizni menadžment nema alternative i on je utoliko bolji i učinkovitiji ukoliko je strategija organizacije bolje postavljena. Svaki vođa mora biti spreman na krizni scenarij i mora biti upoznat s ulogom, važnošću i mehanizmima djelovanja kriznog managementa u svojoj organizaciji.

Krizni menadžment se definira kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća (Legčević, Taučer, 2014). Krizni menadžment obilježava intenzivnije korištenje sredstava i metoda potrebnih za predusretanje te ovladavanje krizne situacije i uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta (Osmanagić Bedenik, 2010). Krizni menadžment uključuje planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje imovine i aktivnosti u kritičnom periodu odmah prije, za vrijeme ili nakon stvarne ili katastrofe u nastajanju kako bi se smanjio gubitak resursa ključnih za organizacijski oporavak (NyBlom, 2003). Radi li se o aktivnostima predusretanja krize tada

se govori o preventivnom ili anticipativnom kriznom menadžmentu te sustavima ranog upozorenja, analizi potencijala, upravljanju rizicima te politici fleksibilnosti kao ključnim, premda ne i jedinim, instrumentima preventivnog upravljanja, dok se o reaktivnom kriznom menadžmentu govori u smislu osiguranja temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize i obilježavaju ga jasni ciljevi poput ostvarenja određene likvidnosti ili dobiti te korištenje instrumenata identifikacije krize. Stoga se i krizni menadžment ne treba shvaćati kao nešto nepoželjno, već kao bitni i sastavni dio odgovornog upravljanja poduzećem, u kojem se u mnoštvu poslovnih odluka procjenjuju rizici i šanse te u kojem se osobito kod povećane nesigurnosti i brzih promjena ne mogu isključiti krizne situacije.. Prepoznavanje postojećih potencijala, pored sagledavanja greški i nedostataka, odlučujuće je za ovladavanje krizom (Osmanagić Bedenik, 2010).

#### 2.4.4. Reagiranje

„Budi pažljiv na početku i nećeš imati problema na kraju“, riječi su kineskog mislioca, pisca i generala Sun Tzua koje možemo upotrijebiti kako bismo promišljali o upravljanju. U trenucima kada smo svjesni da se krizni događaj desio vođa mora djelovati brzo, kompetentno i odlučno. Ukoliko su dobro obavljene pripremne radnje za krizni događaj polazna točka s koje vođa s organizacijom kojom je na čelu ulazi u krizu je visa što znači da je broj nepoznanica s kojima se susreće u odgovoru na krizu manji.

Uz znanje, iskustvo, empatičnost, želju za pomaganjem, liderstvo, odlučnost, traži se i inovativnost, brzo i pravovremeno reagiranje, fleksibilnost, profitabilnost i dosljednost u zadovoljavanju različitih potreba korisnika. Navedeno nije moguće ostvariti bez učinkovitog kriznog upravljanja.

Upravljanje mora djelovati brzo kako bi utvrdio uzrok krize, uklonio ga i u konačnici, uz što manju štetu, riješio krizu. U tom smislu, vođenje je dio šireg sustava organizacijskog upravljanja rizicima krize (Luecke, 2005:15).

Upravljanje se najčešće povezuje uz pojmove menadžment i vodstvo. Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve (Weihrich i Koontz, 1994). Menadžment je moguće definirati kao

vještinu postizanja određenog učinka stvorenog putem drugih osoba (Hellriegel, Slocum, 1988).

Međutim, rađa li se smisao za upravljanje i vodstvo u čovjeku kroz obrazovanje ili rođenjem? Ako pogledamo povijest vidimo kako su brojni vođe bez obzira jesu li upravljali svojim organizacijama sa pozitivnim ili negativnim ishodom, imali nešto što bismo nazvali karizmom. Neku iznimnu karakteristiku kojom su motivirali i inspirirali ljude, zbog koje su izazivali pažnju i privrženost drugih ljudi. Istinski vođe toga su svjesni. Zbog toga se Winstona Churchilla tijekom 2. svjetskog rata u vrijeme bombardiranja moglo prije sresti na ulicama Londona nego u „10 Downing Street“ (City of Westminster, London, službena adresa britanskog premijera). Zbog toga se Lee Iacocca, osamdesetih godina 20. stoljeća, tijekom akcije spašavanja Chryslera, doslovno uvukao u svako domaćinstvo u Sjedinjenim Američkim državama i ostavljao dojam neizostavnosti sve dok nije za svoju kompaniju od države osigurao jamstva za kredite koji su značili oporavak Chryslera. Ono što je Iacocca tada isticao i za što se borio nije bilo vezano samo uz opstanak ili dobit kompanije kojoj je on bio na čelu, već se Iacocca poput istinskog vođe borio za čitavu paletu „pravih stvari“ koje kreću od opstanka vlastite kompanije, preko zaposlenosti do pokretanja američkog gospodarstva pa sve do unapređenja američke globalne konkurentnosti. Vođe poput Iacocce, koji imaju snagu, odanost i samosvijest, prenijet će te osobine i na ostale (Cingula, Klačmer, 2006).

Pojam upravljanje u kontekstu faze krize “reagiranje” definiran je kao usmjeravanje sistema prema zaustavljanju krize i započinjanju faze “sanacija” dok je u poslovnom svijetu usmjeren ka unaprijed utvrđenim ciljevima koji mogu biti prestanak pada prometa, jačanje konkurentnosti, smanjenje troškova tj. svemu što poduzeće može izvući iz financijske krize.

#### 2.4.5. Sanacija i oporavak

Onog trena kada krene faza oporavka bez obzira na to da li smo kroz krizu prošli znajući točno u svakom trenutku gdje se nalazimo, koji je sljedeći korak potreban, koje smo rizike ispravnim postupanjem anulirali te koji rizici predstoje, paralelno kreće i analiza svih postupaka i svih aktera krize. Sve ono što je bilo loše, ali i dobro u upravljanju i vođenju sustava pokazat će se najjasnije u fazi oporavka od kriznog događaja. Gotovo svaki segment organizacije bez obzira da li će biti pozvan da sudjeluje u analizi ili ne, komentirati će ponašanje vodstva organizacije, a posebno “prvog čovjeka.



Problem kod definiranja vođe kroz poželjne i nepoželjne odlike je u tome što se tako traži savršena osoba, a u stvarnosti takva osoba ne postoji (Vuković, 2017:375). Obzirom da se u fazi sanacije i oporavka izlazi iz krize, kriza je bez obzira na cijenu ipak pobijedena. Srića (2004:5) ističe kako na čelu svakog uspješnog sustava pronalazimo dobrog vođu – pobjednika, dok s druge strane manje uspješnim sustavima upravljaju manje dobri vođe, a loše sustave u pravilu vode loše vođe – gubitnici. Tako zaključuje da najveće sportske, povijesne, gospodarske, političke, znanstvene i umjetničke pobjede ostvaruju timovi kojima upravljaju pobjednici. Isto tako navodi kako na listi prioriteta svakog uspješnog menadžera stoje upravo ljudi te kako su glavni resursi menadžera upravo fleksibilnost, otvorenost duha, transparentnost organizacije i talent njezinih ljudi.

Ako u biznisu, politici, sportu postoji pobjednik onda za humanitarnu organizaciju pobjeda u krizi znači vraćanje dostojanstva i zdravlja krizom pogođenog stanovništva te uspostava predvidivog okruženja.

## **2.5. Utjecaj kriza na vođenje u humanitarnim organizacijama**

Iako postoji velik broj istraživanja na temu kriznog menadžmenta, upravljanje krizama kao posebna disciplina posebno u području nevladinih i humanitarnih organizacija još nije ostvarilo značajan znanstveni iskorak. Uslijed nemogućnosti sprečavanja kriza ili umanjivanja njihovih razarajućih posljedica na društvo pragmatično rješenje nalazi se u daljnjem razvoju i širenju kriznog menadžmenta kao znanstveno-nastavne discipline i istraživačkog polja.

Krize se i dalje javljaju na svim poljima ljudske aktivnosti. Tako Ivanović (2014) krizu definira kao pojam koji označava izbor, odluku, preokret, opasnost, razlučivanje, odlučivanje. Ističe kako se sama riječ odnosi na davanje mišljenja, prosudbe, procjene ili odluke. Kriza (nepredviđeni događaj) uzrokuje realnu, zamišljenu ili potencijalnu ugroženost ljudskog života, zdravlja ili sigurnosti i opasna je za okolinu, financijsko stanje ili za dobar glas organizacije (Tomić, 2008:68). Autorica Osmanagić Bedenik (2007) osim krize definira i poslovnu krizu kao neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom.

Autori Hotho i Pollard (2006:723) navode šest glavnih vrsta kriznih događanja:

1. ekonomskog karaktera: nedostatak ili višak radne snage, pad cijena dionica poduzeća, velike promjene na tržištu, pad profitabilnosti, promjene u politici trgovanja;
2. informacijskog karaktera: gubitak informacija, nedovoljno dobro upravljanje informacijama, raspolaganje sa nekvalitetnim informacijama;
3. materijalnog karaktera: problemi sa kvalitetom proizvoda, nesreće poput eksplozija u postrojenjima, neuspješnost linije proizvoda;
4. ljudskog karaktera: otkazi, smrt zaposlenika, korupcija, nasilje među zaposlenicima;
5. reputacijskog karaktera: širenje loših glasina o poduzeću, gubitak reputacije i
6. prirodnog karaktera: poplave, požari, oštećenje imovine, potresi i sl.

Krize i krizne situacije moguće je prepoznati na dvije razine (Ivanović, 2014:11):

1. individualnoj i
2. društvenoj.

Govoreći o *individualnoj razini* onda možemo ustvrditi kako kriza predstavlja povećanu napetost, psihičko opterećenje, izloženost stresu, otežanu orijentaciju u vremenu i prostoru u procesu odlučivanja, odnosno predstavljaju promjenu u uobičajenom funkcioniranju neke osobe. Način ponašanja ljudi u kriznoj situaciji uglavnom ovisi o tome kako oni shvaćaju nastalu situaciju (Ivanović, 2014:11).

Kada bi svi ljudi racionalno razmišljali, krize tada uopće ne bi bile značajne (Novak, 2001:100).

Ono što Novak (2001) tvrdi za ljude općenito itekako vrijedi za zaposlenike organizacije, sljedbenike vođe. Zaposlenici su jedan od najosjetljivijih sastavnih dijelova organizacije u vremenu krize. Komparirajući zaposlenike u poduzećima i članstvo u humanitarnim organizacijama vrlo lako je uočiti kako krize imaju daleko manji utjecaj na članstvo i volontere humanitarne organizacije nego na zaposlenike u poduzećima. Za razliku od zaposlenika koji financijski ovise o poduzeću gdje putem osobnog dohotka primaju naknadu za uloženi rad, volonteri nemaju takvu relaciju s humanitarnom organizacijom, ne postoji ovisnost putem financijske kompenzacije. S tim u svezi volonteri humanitarne organizacije koja djeluje u kriznom događaju ne zahtijevaju od svojih vođa da se oni bave „njima“ usredotočeni su na cilj tj. saniranje posljedica krize ili su se jednostavno izuzeli iz djelovanja u krizi. S zaposlenicima je bitno drugačije i kod poslovnih kriza vođe organizacija moraju veliki dio svojih odluka usklađivati sa zaposlenicima.

Promatrajući krizu na *društvenoj razini* Ivanović (2014:12) zaključuje „kako kriza nije samo negativna za pojedinca ili društvo. U njoj se nalazi sposobnost za otkrivanje novih mogućnosti koje ne samo da pomažu u svladavanju teškoća nego otvaraju nove mogućnosti razvoja i viši stupanj razvijenosti“.

U recentnim primjerima prirodom uzrokovanih kriza kao što je poplava u županjskoj Posavini opća vizura nekad na prvi pogled siromašnog kraja sada nakon provedene sanacije posljedica poplava djeluje kao prostor obnovljene infrastrukture i boljeg prostora za život. Kroz to možemo vidjeti kako kriza može zapravo ujedno značiti napredak za društvo kao sama posljedica krize. Naime, kroz krizu se lakše uočavaju problemi funkcioniranja društva, lakše se prepoznaju socijalni rizici manjkavosti opće infrastrukture itd. Općenito na društvenoj razini kriza potiče na snažnija kritička promišljanja. Za svaku humanitarnu organizaciju važno je da svojim djelovanjem u društvu opravdava razloge svojeg osnivanja. Obzirom da smo ranije u tekstu napomenuli da za vođu humanitarne organizacije pitanje kriza nije “je li?”, već “kada?”. Svaka krizna situacija humanitarnoj organizaciji predstavlja obavezu djelovanja. Osim obaveze djelovanje, kriza ujedno osim što donosi s negativnog aspekta vođenja opasnost od reputacijskog rizika pa čak i reputacijske štete ona s pozitivnog aspekta vođenja znači potvrdu opravdanosti postojanja humanitarne organizacije, ali i ogromnu priliku za unapređenje reputacije-samo o vođenju ovisi reputacijski rezultat!

### 3. KLJUČNI ELEMENTI STRATEGIJE MODERNE HUMANITARNE ORGANIZACIJE

Pojam strategija<sup>8</sup> vuče svoje porijeklo iz riječi starogrčkoga jezika *strategus*, kojom se obilježavalo pojedinca s visokim vojnim činom. Značenje te riječi proizlazi iz pojmova od kojih je nastala: *stratus* (vojska) i *agein* (voditi), što znači „umijeće vođenja vojske“<sup>9</sup>. U svakom odnosu vođe i sljedbenika, organizacije i okoline, svako dugoročno promišljanje poslovnih, društvenih aktivnosti potpada pod strategiju organizacije. Strategija je, dakle, "opći plan koji objašnjava kako cilj treba biti postignut, osiguravajući smjernice i teme za sveobuhvatni program (Tomić, 2007:138).

U poslovnom smislu strategija se može definirati kao „plan, obrazac ponašanja, konkurentni položaj i/ili perspektiva kojima se integriraju glavni ciljevi, politike i slijed akcija poduzeća u kohezivnu cjelinu“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 544). Štoviše, dobro oblikovana strategija pomaže u svrstavanju i alociranju organizacijskih resursa u jedinstven i dosežan položaj temeljen na unutarnjim sposobnostima i nedostacima, te predviđenim promjenama u okolini (Žeravica, 2012:10).

Rezultat strateškog planiranja je Strateški plan koji se donosi unutar humanitarne organizacije na period od 5 ili više godina. “Cilj je ovog Plana odrediti smjernice daljnjeg razvoja i djelovanja Hrvatskog Crvenog križa koje će biti u skladu s potrebama zajednice i suvremenim trendovima u razvoju civilnog društvo kako bi i dalje ispunjavao ulogu vodeće humanitarne organizacije na području Republike Hrvatske”, stoji u uvodu Strateškog plana Hrvatskog Crvenog križa za razdoblje od 2018. do 2022. godine (Hrvatski Crveni križ, 2018). „Izrada strateških planova se izvodi tako da se gornje razine menadžera sastaju jednom godišnje na izoliranom mjestu izvan poduzeća te zajedno s ključnim članovima organizacijskih planskih štabova formuliraju strategiju dok njenu implementaciju prepuštaju nižim razinama.,, (Buble i sur., 2005:14).

Proces planiranja je vrlo zahtjevan, dugotrajan i složen proces koji se sastoji od nekoliko ključnih faza. U slučaju Hrvatskog Crvenog križa proces strateškog planiranja trajao je od studenog 2016. do siječnja 2018. godine, a proveden je u sljedećim fazama:

---

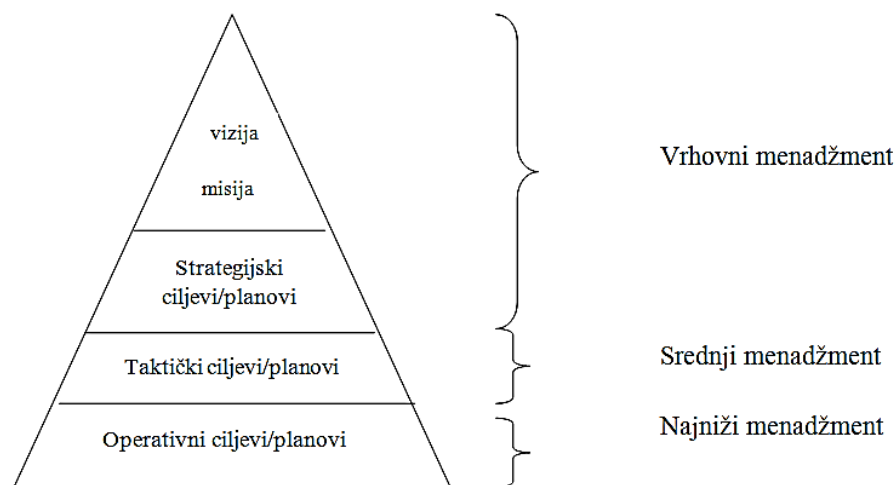
<sup>8</sup> engl. *strategy*

<sup>9</sup> <http://e-lib.efst.hr/2011/7030275.pdf> (pristupano: 28. 10. 2020.)

- pripremni razgovori u Hrvatskom Crvenom križu;
- priprema, slanje, prikupljanje i obrada upitnika poslanih društvima Hrvatskog Crvenog Križa, Glavnom i Nadzornom odboru te različitim dionicima (SWOT analiza, analiza okruženja, prioriteta, usmjerenje, suradnja); upitnik je ispunilo 47 društava, 4 dionika i 3 člana Glavnog odbora te su zaprimljeni materijali korišteni u relevantnim dijelovima Strateškog plana;
- priprema i provedba fokus grupa u Zagrebu, Splitu, Rijeci i Osijeku na kojima su sudjelovali predstavnici 31 društva Hrvatskog Crvenog križa;
- radionica strateškog planiranja i konzultacije oko izrade Strateškog plana Hrvatskog Crvenog križa; (u radionici koja je sveukupno trajala 4 dana sudjelovalo je 15 predstavnika: izvršni predsjednik i 8 djelatnika Središnjeg ureda Hrvatskog Crvenog križa; dva člana Glavnog odbora; jedan član Nadzornog odbora te 3 ravnatelja županijskih društava.

Tijekom pripreme plana konzultirani su pojedini djelatnici koji nisu sudjelovali u radu radionice. Tijekom procesa planiranja potrebno je provesti analizu okoline, definirati viziju, misiju i ciljeve organizacije, potom odrediti dinamiku implementacije planova, evaluaciju rezultata i povrh sveg navedenog uspostaviti povratnu vezu. Kako bi proces strateškog planiranja uspio u svakoj od faza mora sve razine upravljanja u organizaciji moraju sudjelovati. Na sljedećoj slici prikazane su razine menadžmenta i planovi tj. ciljevi kojima se svaka od tri razine bavi.

Slika 4.: Razine planiranja



Izvor: Sikavica i sur., 2008:146

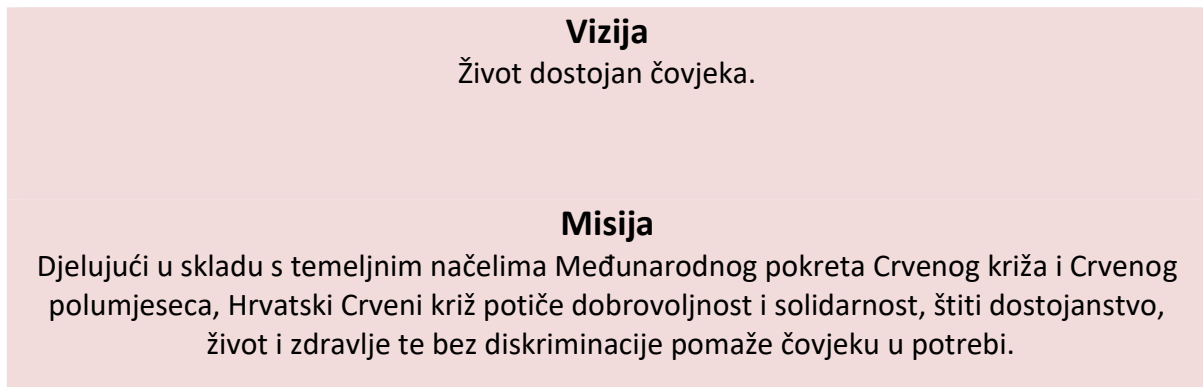
### **3.1. Vizija i misija humanitarnih organizacija**

Kako smo ranije u tekstu spominjući zakonski okvir naveli da se konzumiranjem Zakona o udrugama de jure definira početak rada i osnivanje humanitarne organizacije, tako sada možemo reći da ispunjavanje svrhe osnivanja humanitarne organizacije de facto počinje s definiranjem vizije i misije humanitarne organizacije.

Među ključnim elementima strategije moderne humanitarne organizacije koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture organizacije, nalaze se vizija, misija i ciljevi organizacije. Svaki od navedenih elemenata treba promatrati s aspekta utjecaja na organizaciju te s aspekta promjena do kojih dovodi u organizaciji. To znači da izjave o viziji i misiji ne bi smjele ostati samo izjave, da Strateški plan ne bi smio biti stvaran u uredu konzultanta, već u modernoj humanitarnoj organizaciji ovi ključni elementi moraju “živjeti”, tj. moraju se provoditi putem odgovarajućih ciljeva i strategija u konkretnu organizacijsku strukturu. To u razradi strateških dokumenta vrijedi i za ciljeve, koji ne bi trebali ostati puki popis želja, već putokaz koji organizacija slijedi i koje mijenjaju oblik i imidž organizacije.

U procesu planiranja većina autora se slaže kako najprije treba definirati viziju humanitarne organizacije, a potom misiju. Ipak praksa pokazuje da najbolje viziju i misiju razvijati paralelno kako bi se postigla komplementarnost i sinergijski efekt u definiranju ključnih elemenata strategije. Vizija i misija imaju puno toga zajedničkoga. Kao prvo, pomno postavljene izjave o viziji i misiji prepoznali su i praktičari i teoretičari kao prvi korak strateškog menadžmenta, odnosno polazište za sve daljnje aktivnosti planiranja. Drugim riječima, kad su vizija i misija jednom definirane, kad su određeni njihov međusobni odnos i mogućnost sinergijskih efekata, stvorena je podloga za utvrđivanje ciljeva organizacije i razvijanje strategije (Buble 2005:83).

Slika 5.: Vizija i misija Hrvatskog Crvenog križa



Izvor: Hrvatski Crveni križ, 2018

### 3.1.1. Vizija Hrvatskog Crvenog križa

Pojam vizija vuče korijene iz latinskoga jezika i riječi *visio*<sup>10</sup>, a znači viđenje, pogled ili izgled. Termin vizija prvi su upotrijebili Hamel i Prahaland (1989:67) koji viziju definiraju kao srce strategije, kao mogući animirajući san za budućnost. Vizija je nešto što inspirira članove humanitarne organizacije. Važno je da je napisana jednostavnim i preciznim jezikom te da obuhvaća ono što vodstvo organizacije smatra prioritetnim potrebama zajednice u kojoj djeluje humanitarna organizacija. Vizija mora tangirati ono do čega je članstvu jako stalo, i što predstavlja razuman i moguć plan akcije. Najbolje je da vizija bude donesena uključivanjem svih struktura humanitarne organizacije te da predstavlja široki konsenzus zajedničkih pogleda podržanih od strane vodstva, djelatnika tj. profesionalnog osoblja te volontera i članstva pa čak i donatora te izravnih korisnika njenog programa i usluga. Takva vizija može generirati entuzijazam i privlačenje drugih da se pridruže ciljevima i zajedničkom radu na ispunjenju vizije kako bi se postiglo nešto vrijedno.

Ljudi vole saznanje da su dio nečega što je veće od njih samih i da sudjeluju u nečem za što oni vjeruju da ima vrijednost i da doprinosi njihovom ugledu te ugledu organizacije kojoj pripadaju. Vizija najčešće kod humanitarne organizacije eksplicitno izražava razlog udruživanja građana tj. članstva koje je rezultiralo početkom rada humanitarne organizacije ili ukoliko humanitarna organizacija već djeluje vizijom se redefinira zamisao budućeg stanja u društvu i projekcija poželjne budućnosti koja mora biti vjerodostojna i privlačna. Poželjno je da vizija bude pismeno

<sup>10</sup> <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=64962> (pristupano: 13.10.2020.)

formulirana kako bi svima u poduzeću bila dostupna i kako bi mogla služiti kao konkretna vodilja pri donošenju odluka (Buble 2005: 85-89).

Vizija za svaku organizaciju predstavlja konceptualizaciju onog što ona želi postati. Definiranje vizije humanitarne organizacije i poduzeća uključuje iste elemente procesa. Kod poduzeća, vizija se definira kao „cjelovita predodžba o budućoj slici poduzeća i putovima njezina ostvarenja koja mora biti ostvariva u sagledivu vremenu, ne smije biti utopija, mora trajno mijenjati postojeće stanje, odnosno to je iskaz i filozofija o tome kamo želi poduzeće“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2001:643). Stacey (1993:234) pod vizijom podrazumijeva „kvalitativnu, općenitu sliku realno shvaćenog budućeg stanja, odnosno vizije su pretpostavke o određenom budućem vremenskom razdoblju prema kojemu se testiraju današnje odluke“.

Vizije ne pripadaju samo organizacijama. Vizije mogu biti vezane i uz pojedince, humanitarce, čovjekoljube. Poznata je tako vizija Henryja Dunanta<sup>11</sup> osnivača Crvenog križa. Henry Dunant, kao mladi trgovac iz Ženeve svjedočio je ratnim strahotama 1859 godine u blizini Solferina, što je ostavilo snažan dojam na njega. Uočio je svu okrutnost i nečovječnost tadašnjeg ratovanja, ubijanja i ranjavanja te je obećao sam sebi da će to izmijeniti. Imao je viziju kako to treba promijeniti. Pokrenuo je potpisivanje međunarodne konvencije koja će osigurati zaštitu ranjenika, tražio je da se osnuju društva za pružanje pomoći koja će biti zasnovana na principu nepristranosti i neutralnosti te educirana u pružanju pomoći ranjenicima. Nakon nekoliko godina njegova vizija postaje stvarnost. Potpisivanjem prve Ženevske konvencije rođena je svjetska organizacija Crvenog križa koja i danas pomaže unesrećenima diljem svijeta, a Dunantova vizija postala je stvarnost ali i najveći impuls humanosti u ljudskoj povijesti.

Vizije ne predstavljaju apstrakcije, već živopisne mentalne slike pogleda u budućnost. Imati viziju znači imati odgovor na pitanje «kamo želimo ići» ili «što želimo biti u budućnosti». Ukazuje na kritičnu tranziciju iz sadašnjeg stanja u buduće stanje uz nepokolebljivu misiju i ključne vrijednosti kroz duh i dinamiku strategije. Nakon donošenja vizije ostaje jednako težak, ako ne i teži zadatak, njezino zaživljavanje u svakodnevnom životu, odnosno promoviranje njezinih vrijednosti i ponašanja koji će dovesti do njezine realizacije (Galetić, 2005:86, prema Buble:2005).

---

<sup>11</sup> <https://www.nobelprize.org/prizes/peace/1901/dunant/biographical/> (pristupano: 24.11.2020.)



Imati samo dobru viziju nije dovoljno da bi organizacija bila uspješna jer više nije dovoljno biti „razumno uspješan“. Da bi bili predvodnici i zauzeli veću poziciju u ovom brzo mijenjajućem svijetu, organizacije trebaju djelovati brzo i odlučno. Vođe moraju ponuditi više od vizije. Moraju ponuditi i motivaciju i plan akcije ostvarenja vizije (Tichy, Cohen 1997:173).

### 3.1.2. Misija Hrvatskog Crvenog križa

Misija je osnovna svrha postojanja organizacije (Andersen, Kotler, 2008:67). Budući da ovdje proučavamo humanitarne organizacije, te da misija ima dugoročni karakter neophodno je pri definiranju misije naglasiti javnu korist i zadovoljenje potreba korisnika usluga ili programa, a ne stavljati naglasak na izvedbu tih usluga ili programa. Sadržaj misije mora biti motivirajući za sve članove, volontere, profesionalno osoblje, donatore kao i korisnike usluga i programa. Dobro definirana misija osnova je za razvoj ciljeva na svim razinama. Ako se misija nedovoljno jasno ne definira tada nije moguće dobro definirati ni ciljeve nižih razina. Iz misije proizlaze strategijski ciljevi tj. ciljevi organizacije kao cjeline koji označavaju dugoročne namjere koje organizacija želi ostvariti. U pitanju je period od 5-10 godina. Na temelju strategijskih ciljeva definiraju se taktički ciljevi kao rezultati koje trebaju postići niže organizacijske cjeline. Ovi ciljevi se definiraju na vremenski period od 1-5 godina.

U novije vrijeme određeni autori povezuju viziju, misiju i ciljeve kao jednu cjelinu koju nazivaju strateška namjera<sup>12</sup> zbog izuzetne međusobne povezanosti i međuzavisnosti (Galetić 2005:85, prema Buble, 2005). Osnovna razlika između organizacijske vizije i misije je da je misija puno preciznija i detaljnija od vizije. Misija povezuje sadašnjost s budućnošću zbog toga što opisuje što se radi danas ali i što će se raditi u budućnosti, za razliku od vizije koja se odnosi isključivo na ono što neka organizacija želi biti u budućnosti. Vizija u kontekstu vremena na koje se odnosi isključivo pripada nekom budućem vremenu.

Misija je dugoročna vizija organizacijskih ciljeva i temeljne svrhe. Ona je obuhvatan i jedinstven cilj i svrha postojanja po kojoj se organizacija razlikuje od svih drugih organizacija (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008:312). Azides, globalno poznati stručnjak u području menadžmenta daje korisne savjete kako se ponašati u krizi pa tako i jedan vezan uz razvoj ključnih elemenata strategije u doba krize: “Kada god dođe do promjene, da bi se održala

---

<sup>12</sup> engl. *strategic intent*

i očuvala integracija potrebno je iznova sinkronizirati misiju i strategiju, strukturu nadležnosti i sustav nagrađivanja. Pošto je promjena neprestana, svaki puta kada završite ovaj proces, morate krenuti ispočetka.” (Adizes, 2009).

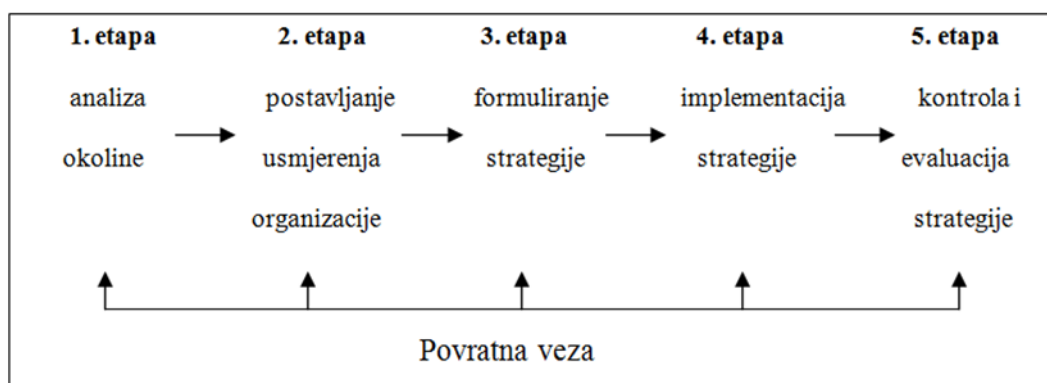
Vizija i misija visoko su međusobno povezani koncepti koji određuju neku organizaciju, oni opisuju što neka organizacija nastoji postići, na koji način to želi i kamo će je to dovesti. Važno ih je odrediti kako bi usmjeravali djelovanje organizacije, no pri tome treba paziti da su usklađeni i da se dopunjuju. U protivnome smatra se da će organizacija prije ili kasnije imati problema (Buble, 2005:67). Osim razlika, vizija i misija imaju puno toga zajedničkoga. Kao prvo, pomno postavljene izjave o viziji i misiji prepoznali su i praktičari i teoretičari kao prvi korak strateškog menadžmenta, odnosno polazište za sve daljnje aktivnosti planiranja. Cumming i Davies (1994:149) drže kako viziju i misiju trebaju se razvijati u tandemu, kako bi se iskoristile mogućnosti komplementarnosti i međusobnog utjecaja jedne na drugu. Drugim riječima, kad su vizija i misija jednom definirane, kad su određeni njihov međusobni odnos i mogućnost sinergijskih efekata, stvorena je podloga za utvrđivanje ciljeva organizacije i razvijanje strategije (Buble, 2005:83).

Vođe moraju vješto kreirati i onda komunicirati zajedničku misiju i viziju organizacije na način da ju svaki od zaposlenika mogu jasno prepoznati i anticipirati. Moderna humanitarna organizacija je organizacija koja raste i razvija se prateći ali i stvarajući trendove u društvu u kojem djeluje. Snaga moderne humanitarne organizacije najbolje se mjeri u dnevnom ostvarivanju zadanih ciljeva, u snazi njezinog utjecaja na stvaranje sustava vrijednosti u društvu na temelju inputa njezine misije, u oživotvorenju njezine vizije te misije koja svakidašnjom provedbom stvara trendove i sustave vrijednosti u društvu u kojem ona djeluje.

### **3.2. Razvoj, implementacija i kontrola strategija u humanitarnoj organizaciji**

Promatramo li upravljanje strategijom humanitarne organizacije zaključujemo da ona praktički traje od trenutka donošenja Strateškog plana za razdoblje XY, do isteka roka za koji je Strateški plan donesen i usvajanja novog. Buble (2005:111) vrlo zorno prikazuje faze ili kako ih on naziva „etape procesa strateškog managementa“ kao slijed pet uzajamno povezanih etapa kako u procesu nastajanja tj. razvoja tako i u fazi implementacije te završne etape, gdje životni vijek strategije završava evaluacijom strategije.

Slika 6.: Etape procesa strateškog menadžmenta



Izvor: Buble, 2005:111

Proces stvaranja strategije počinje analizom tj. pregledom okoline. Mnogi autori navode analizu kao iznimno važnu za sam proces stvaranja strategije. Poter (1987:18) tako navodi kako on favorizira set analitičkih tehnika za uspješno oblikovanje strategije.

Buble (2005) kada govori o analizi u procesu strateškog managementa dominantno navodi SWOT analizu kao najjednostavniji način izvršenja analize okoline. Navodi kako SWOT analiza daje sadašnje i buduće prilike i prijetnje, te snage i slabosti organizacije. Danas već naveliko poznata i uobičajena SWOT analiza predstavlja odličan alat za analizu trenutne situacije humanitarne organizacije ali jednako tako i poduzeća na tržištu i situacijsku analizu te analizu resursa. Takva nam analiza omogućuje shvatiti kakva nam je situacija unutar organizacije, ali i izvan nje. S aspekta analize okoline razmatraju se prilike i prijetnje, a s aspekta unutarnje stanja organizacije snage i slabosti. Sljedeća tablica pokazuje kojom vrstom pitanja se otvara svako od 4 temeljna dijela SWOT analize.

Slika 7.: SWOT analiza

<b>SNAGE (STRENGTHS)</b>	<b>SLABOSTI (WEAKNESSES)</b>
Koje su jake strane vašeg proizvoda / usluge? Po čemu se razlikuje od drugih proizvoda/ usluga? Jesu li ove prednosti dovoljno iskorištene?	Koje su slabosti vašeg proizvoda/usluga? U čemu je naš proizvod slabiji od ostalih proizvoda/usluga na tržištu?
<b>PRILIKE (OPPORTUNITIES)</b>	<b>PRIJETNJE (THREATS)</b>
Koji vanjski čimbenici mogu biti iskorišteni ako se ukaže prilika i nađu resursi?	Koji vanjski čimbenici mogu biti prijetnja u smanjivanju vašeg udjela na tržištu?

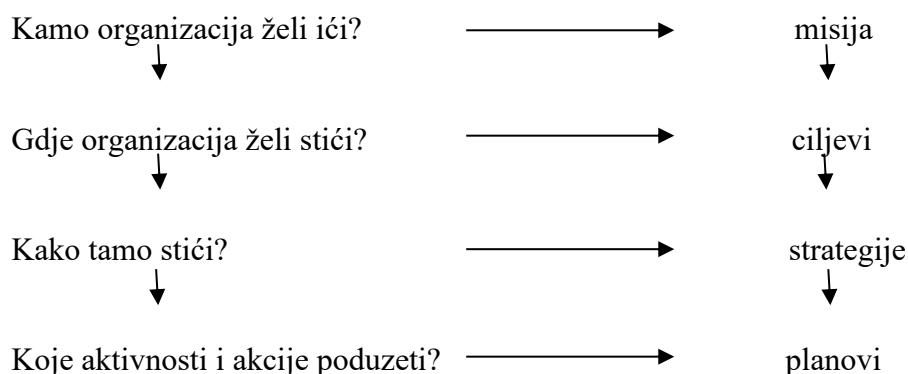
Izvor: <http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-swot.php> (pristupano: 12. 11. 2020.)

Odgovore koji se dobiju SWOT analizom važni su za drugu etapu za lakše definiranje misije i vizije poduzeća. Preduvjeti kvalitetnih rezultata SWOT analize leže u spremnosti organizacije na promjene te u iskrenosti sudionika SWOT analize. Sama činjenica da sastav humanitarne organizacije čine razne skupine koje sačinjavaju članstvo organizacije. Te skupine sačinjavaju profesionalci, osobe zaposlene u humanitarnoj organizaciji i volonteri. Važno je imati na umu da je dobna struktura te sastav članova gledano prema profesionalnoj orijentaciji članova iznimno šarolik i raznolik upućuje da je korisno u SWOT analizu uključiti predstavnike svih skupina kako bi se u rezultate integrirala različita mišljenja, viđenja, motivi i sustavi vrijednosti.

Druga etapa je postavljanje organizacijskog usmjerenja tj. definiranje vizije, misije i ciljeva organizacije o čemu je detaljno bilo riječi u ranijim poglavljima.

Treća etapa procesa razvoja strategije je formuliranje strategije što je zaseban proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti organizacije (Buble i sur., 2005).

Temeljna strategijska pitanja (Sikavica i sur., 2008:193) na koja treba odgovoriti menadžment u procesu formuliranja strategije su:



U trećoj etapi procesa koja se provodi u humanitarnoj organizaciji važno proći kroz konzultativan proces dvije ključne figure humanitarne organizacije. Na primjeru Hrvatskog Crvenog križa u ovu završnu fazu razvoja strategije uključiti predsjednika organizacije te izvršnog predsjednika (pandan glavni tajnik).

I predsjednik i izvršni predsjednik sukladno Statutu Hrvatskog Crvenog križa pred trećim osobama predstavljaju i zastupaju humanitarnu organizaciju. Predsjednik kao volonter i „*primus inter pares*“<sup>13</sup> svih volontera te izvršni predsjednik kao profesionalac i „prvi operativac humanitarne organizacije“ moraju ovdje postići sklad u promišljanju temeljen na najboljem interesu humanitarne organizacije. Sklada viđenja, razmišljanja i djelovanja ovih dviju vodećih funkcija preduvjet je ne samo uspješnog sastavljanja strateških elemenata humanitarne organizacije već uvelike o tome ovisi i puna implementacija definiranih strateških ciljeva te sam uspjeh humanitarne organizacije.

Četvrta etapa je implementacija strategije, odnosno stavljanje u proces primjene svih resursa organizacije temeljem definiranih ključnih elemenata strategije: vizije, misije i strateških ciljeva. Neki autori prethodne tri etape ne smatraju podjednako važnim kao fazu implementacije. Kaplan i Norton (2005:78) kažu da je „bolje imati slabiji plan koji je dobro implementiran nego izvrstan plan koji je tek parcijalno implementiran ili uopće nije implementiran“. Kako bi organizacija mogla iskoristiti kvalitetno provedenu SWOT analizu, dobro definirani viziju i misiju te predano i kontinuirano implementirati postavljene ciljeve

<sup>13</sup> *primus inter pares* [pri:'mus i'nter pa:'res] (lat.), prvi među jednakima; izraz kojim se označuje prvenstvo utemeljeno na ugledu ili vodećoj ulozi što ju pojedinac ima među sebi ravnim pripadnicima neke skupine. Prvi je za sebe taj izraz upotrijebio rimski car Oktavijan (August) kako bi svojoj vlasti dao demokratski privid. Izvor: Hrvatska enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=50408> (pristupano: 7.11.2020.)

podrazumijeva i konstantno rješavanje problema koji se javljaju u fazi implementacije. Ključni problemi implementacije strategije počinju se ozbiljnije izučavati od Alexander-a 1985. godine, gdje se po prvi put analiziraju problemi koji imaju značajan utjecaj na uspjeh implementacije. (Alexander, 1985). Eisenstat (1993) navodi da osnovni problemi implementacije strategije svoje izvorište imaju u nedovoljno razvijenim kompetencijama organizacije, slaboj koordinaciji aktivnosti i nepostojanju vjere i povjerenja u ciljeve koje poduzeće treba ostvariti. Radoš (Radoš 2011:138) kada govori o problematici implementacije kaže da se proces implementacije strategije najbliže može opisati ili prikazati kao proces promjena. Osnovni problem provođenja promjena u organizaciji jest postojanje različitih oblika prepreka koje je potrebno identificirati i pronaći način njihova efikasnog neutraliziranja tijekom procesa provođenja. Radoš nadalje uzroke problema implementacije strategije vidi u : (1) loše definiranoj i nerazumljivoj strategiji, (2) različitim i konfliktnim prioritetima unutar menadžmenta, (3) neefikasnoj upravi poduzeća, (4) „odozgo prema dolje“ kao isključivom načinu upravljanja poduzećem, (5) lošoj i neadekvatnoj koordinaciji između poslovnih funkcija i strateških poslovnih jedinica, (6) nekvalitetnom upravljanju organizacije i razvoju srednje razine menadžmenta i (7) lošim vertikalnim komunikacijskim kanalima (Radoš, 2011).

Pored gore navedenih, znanstvenoj zajednici, ali i realnom sektoru dobro poznatih problema koji usporavaju, otežavaju ili čak onemogućavaju implementaciju strategija, potrebno je dotaknuti se i specifičnih problema u implementaciji strategije Hrvatskog Crvenog križa koji proizlaze iz:

- a) tradicije
- b) pravnog statusa humanitarne organizacije
- c) struktura humanitarne organizacije
- d) normativnog okvira koji definira okolinu humanitarne organizacije
- e) načina financiranja
- f) nepredvidivosti pojave kriza

#### a) Tradicija

Tradicija u Hrvatskom Crvenom križu važan je pokazatelj relevantnosti i pouzdanosti ove humanitarne organizacije. Tradicija sa sobom nosi brojne uvriježene obrasce ponašanja i djelovanja koji mogu smanjiti sposobnost prilagodbe humanitarne organizacije na dešavanja u društvu, usporiti brzinu odgovora na nove izazove u životima ugroženih skupina ili kod pojave novih bolesti.

#### b) Pravni status humanitarne organizacije

Svaka humanitarna organizacija po svojem ustroju je udruga građana. Članstvo humanitarne organizacije sačinjavaju većim dijelom volonteri koji vodstvo udruge - sastav Skupštine, predsjednika, potpredsjednike te članove Glavnog odbora udruge biraju svake četiri godine. Ključne elemente strategije koje je razvilo i implementiralo (npr. 3 godine) prethodno vodstvo, novi sastav nije obvezan slijediti. Time implementacija može biti grubo prekinuta i svi pozitivni rezultati poništeni.

#### c) Struktura humanitarne organizacije

Već više puta spominjani odnos volontera i zaposlenika humanitarne organizacije i ovdje vrijedi razmotriti kroz prizmu implementacije strategije humanitarne organizacija. Navedeni duopol može biti značajna prednost pri implementaciji no isto tako predstavlja potencijalan problem za sam proces implementacije. Većinu članstva humanitarne organizacije sačinjavaju volonteri i oni dominantno popunjavaju najviša tijela organizacije poput Glavnog odbora. Predsjednik organizacije je volonter. Dok volonteri čine „*governance*“<sup>14</sup>, zaposlenici, profesionalci predvođeni izvršnim predsjednikom predstavljaju „*management*“<sup>15</sup>. Problemi koji nastaju pri implementaciji strategije obzirom da su i jedni i drugi okupljeni oko humanitarne organizacije iz istih ili sličnih pobuda te dijele iste ili slične sustave vrijednosti odnose se na komunikacijske probleme.

#### d) Normativni okvir koji definira okolinu humanitarne organizacije

Različitost Hrvatskog Crvenog križa spram drugih udruga građana leži u javnim ovlastima koje je Republika Hrvatska prenijela na ovu udrugu. Javne ovlasti jedan su od načina organizacije javne vlasti u kojem država prenosi dio nadležnosti državnih tijela za obavljanje poslova od javnog interesa na subjekt izvan sustava državnih tijela. Hrvatski Crveni križ temeljem Zakona o Hrvatskom Crvenom križu provodi 14 javnih ovlasti. Javne ovlasti čine ujedno i temeljne aktivnosti ove humanitarne organizacije i kao takve snažno utječu na definiranje Strateškog plana Hrvatskog Crvenog križa. Implementacija javnih ovlasti može biti narušena izmjenom drugih posebnih zakona tzv. *Lex Specialis*-a (npr. liberalizacija tržišta pružatelja edukacija Prve pomoći).

---

<sup>14</sup> *Governance* (engl.) = vlast, vladanje (hrv.)

<sup>15</sup> *Management* (engl.) = uprava, upravljanje

#### d) Način financiranja

Način financiranja Hrvatskog crvenog križa definiran je Zakonom o Hrvatskom Crvenom križu (NN 71/10). Značajna sredstva za rad Hrvatskog Crvenog križa, ali i njegovih ustrojstvenih oblika leže u izvorima vezanim uz državni proračun i prihode s pozicija jedinica lokalne, regionalne uprave odnosno samouprave. Obzirom da zakonom definirana sredstva nisu dovoljna za punu provedbu svih Zakonom definiranih aktivnosti kod definiranja strateških ciljeva važno je uzeti u obzir mogućnost promjena kod ključnih dionika (npr. izbori u jedinicama lokalne samouprave). Nerijetko se takva promjena bez obzira na neovisnost ove humanitarne organizacije odražava kroz otežanu implementaciju Strateškog plana koji je u primjeni.

#### f) Nepredvidivost kriza

Više puta isticana predvidivost suočavanja s krizama unutar humanitarne organizacije, „*not if but when*“<sup>16</sup> na implementaciju strategije može utjecati negativno zbog nemogućnosti predviđanja trajanja krize. Obzirom da postoje krize s produljenim trajanjem kakva je kriza epidemija COVID-19, moguć je njihov utjecaj na implementaciju strategija posebno realizaciju ciljeva strategije. Obzirom da tijekom kriza svi resursi humanitarne organizacije su dominantno usmjereni na djelovanje u krizi, proces implementacije strateških ciljeva posebno onih koji nisu u direktnoj vezi s krizom može biti odgođen, narušen pa čak i u potpunosti obustavljen.

Kontrola i evaluacija strategije čini petu etapu koja definira na koje načine organizacija može kontrolirati i mjeriti uspjeh u realizaciji postavljenih strategija. Kontrola podrazumijeva uspoređivanje planiranog i ostvarenog, utvrđivanje eventualnih odstupanja ali definiranje korektivnih akcija ako su one potrebne. Ovo je tzv. kontrola povratnom vezom (Wilson, Chua, 1993). Kontrola može obuhvatiti veliki broj parametara, u ovisnosti od karaktera ciljeva koje želimo strategijom postići. Najčešći parametri koji se kontroliraju u realnom sektoru odnose se na rast poduzeća, kvalitetu proizvoda i/ili usluga, prihvaćenost novih proizvoda i/ili usluga od strane potrošača, financijska stabilnost poduzeća itd. Izbor relevantnih parametara može biti jako širok.

---

<sup>16</sup> *not if but when* (engl.) = ne ako, nego kada (hrv.)



Clark (2001:361) daje smjernice koje treba pratiti kod ispravnog izbora parametara tj. elemenata za mjerenje i kontrolu:

1. mjeriti performanse u odnosu na strategiju,
2. pratiti performanse u odnosu na konkurenciju,
3. pratiti performanse u odnosu na kupce,
4. pratiti performanse tokom vremena,
5. izgraditi model performansi

U humanitarnoj organizaciji kakva je Hrvatski Crveni križ parametri kojim se kontrolira implementacija strategije i kvaliteta provedbe definirane strategije uglavnom se odnose se na:

- korisnike (ljude u potrebi),
- volontere,
- mlade (mladež),
- brojeve doza krvi osiguranih kroz akcije darivanja krvi u organizaciji Hrvatskog Crvenog križa,
- broj educiranih građana u prvoj pomoći,
- ostale parametre vezane uz aktivnosti i javne ovlasti definirane Zakonom o Hrvatskom Crvenom križu (NN 71/10).

Alat kontrole implementacije strategije svih udruga građana, pa tako i Hrvatskog Crvenog križa, jesu Financijsko izvješće te Godišnja izvješća o radu (Hrvatski Crveni križ, 2020). Godišnja izvješća o radu sastoje se od narativnog opisa svih ključnih aktivnosti koje se provode tijekom godine uz tabelarne prikaze. Njih izrađuje središnji ured Hrvatskog Crvenog križa/tajništvo udruge, odobrava ih Glavni odbor koji ih nakon odobrenja upućuje na Skupštinu na usvajanje. Godišnja izvješća su gotovo jednoobrazna, lako usporediva i predstavljaju odličan alat u praćenju i kontroli implementacije strategije.

### **3.3. Važnost timova i organizacijske strukture za implementaciju strategije humanitarne organizacije**

Kao i u svim za organizaciju ključnim procesima vođa (jak, strateški svjestan) ključna je poluga uspješnog strateškog upravljanja organizacijom. Iako ključan, vođa nije niti najjača niti jedina karika u provedbi strateških ciljeva. Kako bi implementacija strategije postala konstantan proces vođa koristiti ukupan ljudski potencijal organizacije. Ljudski potencijali su svakako od iznimne važnosti za implementaciju strategije organizacije. Kada govorimo općenito o ljudima, ljudskom potencijalu humanitarne organizacije moramo biti svjesni da strukturu ljudskog potencijala čine dvije skupine:

1. zaposlenici humanitarne organizacije, profesionalci i
2. volonteri, dobrovoljci.

Motiviranost za sudjelovanje u implementaciji strategije humanitarne organizacije u ove dvije skupine vrlo često potpuno je različita pa tako i njihovi rezultati rada. Gotovo redovito u obavljanju zadaća humanitarne organizacije, ispunjavanju postavljenih ciljeva onih operativnih, taktičkih ili pak strategijom zadanih ciljeva ove dvije skupine se isprepliću kroz formacije timova unutar humanitarne organizacije. Važan i prepoznatljiv oblik djelovanja timova u Hrvatskom Crvenom križu posebice tijekom kriza jesu "Interventni timovi". No uobičajeno je stvaranje timova sastavljenih od volontera i zaposlenika u obliku povjerenstava, radnih grupa i slično (npr. Povjerenstvo za dodjelu priznanja, Povjerenstvo za nepokretnu imovinu, Povjerenstvo za ravnatelje, Etičko povjerenstvo, Radna grupa za izradu Strategije Hrvatskog Crvenog križa, Radna grupa za izradu Statuta itd.).

Upravo kroz aktivnosti humanitarnih organizacija vidljivo je koliko je timski rad potreban jer se rezultati lakše postižu i kvalitetniji su nego kada isti pojedinci nastoje provoditi aktivnosti bez koordinacije i dogovora. Kada je riječ o timskom radu i važnosti timova u upravljanju humanitarnom organizacijom te ostvarivanju strategija i ciljeva te organizacije važno je napomenuti dobre strane timskog rada.

Neki autori navode kako se najbolji rezultati timskog rada postižu kada se ujedine kognitivna sposobnost i bogatstvo koje posjeduju drugi, odnosno osobna i društvena inteligencija (Nikić, 2004:116). Da je tome doista tako potvrđuje i činjenica da je pojedinac u današnje vrijeme suočen sa neviđenim brojem informacija te sam njima ne može vladati, stoga je jasno kako je

grupni um mnogo inteligentniji od pojedinačnog. Tako Nikić (2004:117) navodi kako „...izvrstan timski rad podiže grupni kvocijent inteligencije, pri čemu najbolje sposobnosti jedne osobe kataliziraju ono najbolje kod drugih te nastaju puno bolji rezultati od onih koje bi ostvarila samo jedna osoba.“

Neke od pozitivnih strana timskog rada na implementaciji strategije u Hrvatskom Crvenom križu ogledaju se kroz:

- sinergijski efekt - ciljeve lakše postižu timovi nego pojedinac;
- ustrajnost u implementaciji strategije - kada se pojave neplanirani problem uvijek netko u timu “povuče”;
- korekciju/samokorekciju - modela kolegijalne korekcije i kontrole izvršenja postavljenih ciljeva u provedbi strategije.

Međutim, za kvalitetno upravljanje implementacijom potrebno je poznavati i nedostatke, zapreke i kočnice timskog rada. Najveći problem koji može nastati jeste nepostojanje timskog rada i želje da se zajednički ostvaruju ciljevi ili nedovoljna želja za postizanje timskog rada. Najčešći uzrok nepostojanja timskog rada ili nedovoljne želje za timskim radom leži u različitoj motiviranosti zaposlenika i volontera za specifične, dugotrajne i kompleksne poslove kakav je rad na implementaciji strategije humanitarne organizacije.

Uvažavajući sastav timova u humanitarnoj organizaciji koji uključuju volontere i zaposlenike valja razdvojiti karakteristične probleme za svaku skupinu koji mogu utjecati na kvalitetu njihova rada pa tako i na rezultate timskog rada na implementaciji strategije:

- a) na strani volontera:
  - volonteri nisu bili uključeni ili nisu bili dovoljno uključeni u proces donošenja Strategije humanitarne organizacije;
  - zanemarivanje važnosti implementacije strategije (to nije važno za nas, nama je jedino važno pomagati ljudima);
  - smanjena mogućnost upravljanja volonterima od strane vodstva organizacije;
  - nestalnost - promjena intenziteta u radu zbog nedostatka vremena za volontiranje, posljedično slabiji rezultati tima.

- b) na strani zaposlenika
- neadekvatne sposobnosti i vještine zaposlenika;
  - slaba uključenost zaposlenika u proces donošenja strategije;
  - neadekvatan sustav motivacije;
  - nezainteresiranost;
  - poistovjećivanje s ulogom volontera i specifičnostima volonterizma – nestalnost, samovoljno određivanje intenziteta rada, emocije umjesto profesionalnosti, samoodređivanje prioriteta u radu.

Ako govorimo o (infra)strukturi potrebnoj za implementaciju strategije humanitarne organizacije ne možemo zaobići važnost same organizacijske strukture. Chandler (1962). među prvima naglašava važnost proučavanja veze između strategije i organizacijske strukture i ističe kako je prvo potrebno razviti strategiju, a tek onda odrediti prikladnu organizacijsku strukturu.

Strategija nije, odnosno ne bi trebala biti, usko definirana specifičnim proizvodom ili uslugom, već cjelokupnim pristupom i poslovnom filozofijom poduzeća. Ona utječe i oblikuje sve ostale elemente organizacije, poput organizacijske strukture, poslovnih procesa, sustava nagrađivanja i upravljanja ljudski potencijalima” smatraju Sikavica i Hernaus (2011:337).

I dok u poduzećima koja su izložena stalnim promjenama tržišta, raznim gospodarskim trendovima koji mogu dovesti do drastičnih promjena u strategijama tih poduzeća koje nerijetko uzrokuju potrebu mijenjanja organizacijske strukture, u strateškim dokumentima humanitarnih organizacija gotovo nikada ne dolazi do naglih i/ili drastičnih promjena koje bi zahtijevale zatim izmjenu organizacijske strukture humanitarne organizacije.

Svaka drastična promjena strategije humanitarne organizacije dovela bi u pitanje da li članstvo želi slijediti novi pravac i da li želi ostati udruženo u toj organizaciji. Obzirom da na primjeru Hrvatskog Crvenog križa vidimo da su sve aktivnosti koje ova humanitarna udruga provodi definirane Zakonom o Crvenom križu značajnu promjenu u strategiji organizacije koja bi prouzročila izmjenu organizacije strukture nije realno za očekivati.

Međutim, ono što je svakako važno za implementaciju strategije svake organizacije da u odnosu između strategije, poslovnih procesa i organizacijske strukture postoji snažna i neprestana interakcija. Nije važan redoslijed dizajniranja pojedinog elementa, već je ključno ostvarivanje

sklada među njima. Postizanjem sklada između organizacijske strukture i strategije humanitarne organizacije ostvaren je važan preduvjet implementacije strategije.

### **3.4. Menadžment ključnih dionika kao temelj strategije humanitarne organizacije**

Neprofitne organizacije usmjerene su prema svojim korisnicima, volonterima, članstvu i donatorima te javnosti. Postoje dvije vrste korisnika, a to su primarni i sekundarni korisnici. Primarni korisnici su oni čiji se život mijenja utjecajem djelatnosti neprofitne organizacije, a sekundarni su zaposlenici, volonteri, donatori, suradnici, članovi te ostali koji zadovoljavaju svoje potrebe djelovanjem neprofitne organizacije (Meler, 2003:102). Svi oni zajedno čine dionike<sup>17</sup>, tj. pojedince, grupe i organizacije koji imaju razlog i želju da neprofitna organizacija uspije. Prvu definiciju dionika dao je Freeman (1984:2) prema kojoj dionik u nekoj organizaciji jest (po definiciji) bilo koja grupa ili pojedinac koji mogu utjecati, ili se na njih utječe pri ostvarivanju ciljeva organizacije.

Oni daju potporu organizacijama te između njih postoji međusoban utjecaj jedan na druge. Postoje četiri kategorije dionika neprofitnih organizacija, a to su oni koji utječu na samu organizaciju, oni koji obavljaju misiju organizacije, oni na koje neprofitna organizacija utječe svojim djelovanjem te oni koji su u najvećoj interakciji s njom (Meler, 2003:97).

Dionike pojedini autori dijele na primarne i sekundarne a česta je podjela i na unutarnje i vanjske. Primarni su oni koji imaju izravan utjecaj i opipljive interese (to su vlasnici, menadžeri, zaposlenici, kupci, dobavljači i krajnji potrošači) te su presudni za postojanje i uspjeh, odnosno za preživljavanje poduzeća, dok su sekundarni oni koji imaju neizravan utjecaj (konkurenti, javnost, mediji, javna uprava i društvo kao cjelina), ali su i dalje važni za uspjeh poduzeća (Bačun i sur., 2012:40). Interni su dionici pojedinci ili skupine koji sudjeluju u upravljanju poslovnim subjektom (npr. vlasnici, uprava, menadžeri, zaposlenici). Pod izravnim su utjecajem odluka, aktivnosti i rezultata poslovanja poslovnog subjekta, a bez njihovog doprinosa poslovni subjekt ne bi mogao funkcionirati. Vanjski dionici čine poslovnu okolinu poslovnog subjekta na koju poslovni subjekt ima utjecaj, ali i koja ima utjecaj na poslovni subjekt (npr. dobavljači, kupci, vjerovnici, posrednici, konkurenti, društvena zajednica, izvršna

---

<sup>17</sup> engl. *stakeholders*

vlast). Dionike čine ne samo tradicionalne skupine poput kupaca, zaposlenika i dobavljača, nego i šire interesne skupine kao što su lokalna zajednica, regulatorna tijela, nevladine organizacije, okoliš te buduće generacije (Gray i sur., 2014:162).

Prema Gulati-Partee (2001:34) tipični dionici neprofitnih organizacija su:

1. Upravni odbor (upravno vijeće),
2. Klijenti (korisnici usluga),
3. Članovi organizacije,
4. Zaposlenici,
5. Volonteri,
6. Zajednica /opća javnost,
7. Individualni donatori,
8. Korporacije i drugi institucionalni donatori,
9. Fondacije koje podupiru organizaciju,
10. Upravna i politička tijela koja reguliraju rad neprofitnih organizacija u državi,
11. Druga državna tijela i organi lokalne uprave koji financiraju projekte i/ili djelovanje neprofitnih organizacija,
12. Mediji,
13. Dobavljači.

Obzirom da humanitarne organizacije po knjigovodstvenim standardima te sukladno Zakonu o udrugama (NN 74/14, 70/17) jesu neprofitne organizacije, ključni dionici Hrvatskog Crvenog križa uvelike korespondiraju Gulatijevom popisu ključnih dionika. Ipak, nije moguće doslovno preslikati gore naveden primjer na Hrvatski Crveni križ. Obzirom da organizacijski promatrano pripada horizontalno integriranim organizacijama<sup>18</sup> kroz članstvo u Međunarodnom pokretu Crvenog križa i Crvenog polumjeseca te kroz integraciju na nacionalnom nivou kroz okupljanje 131 društva Crvenog križa u tzv. “zajednicu udruga” (NN 56/16), ova humanitarna organizacija svoje ključne dionike može podijeliti je u dvije divizije:

1. Međunarodni dionici,
2. Nacionalni dionici.

---

<sup>18</sup> Horizontalna integracija - u kontekstu organizacije i organizacijske strukture u terminima diferencijacije i integracije među prvima su opisali profesori harvardskog sveučilišta Lawrence i Lorsch (1967:8). Možda najjasniju definiciju horizontalne integracije dao je Sadler (1991:63) po kojem horizontalna integracija znači proces povezivanja različitih dijelova organizacije u koherentnu cjelinu.

U međunarodne ključne dionike Hrvatski Crveni križ navodi sljedeće međunarodne organizacije:

- Međunarodna federacija društava Crvenog križa i Crvenog polumjeseca;<sup>19</sup>
- Međunarodni odbor Crvenog križa;<sup>20</sup>
- Međunarodna federacija za spašavanje na vodi;<sup>21</sup>
- Agencija Ujedinjenih naroda za izbjeglice.<sup>22</sup>

Dok pod ostalim međunarodnim dionicima navodi: Svjetsku zdravstvenu organizaciju, Međunarodnu službu traženja u Arolsensu<sup>23</sup>, UNICEF, Međunarodnu organizaciju za migracije<sup>24</sup>.

Ključne nacionalne dionike Strateški plan Hrvatskog Crvenog križa definira kroz grupe, baš kao i Gulati (2001:34). Pa tako navodi:

- nacionalne službe,
- javne ustanove,
- tijela državne uprave,
- lokalnu i područnu samoupravu,
- organizacije civilnoga društva,
- poslovne subjekte,
- općinska, gradska i županijska društva Hrvatskog Crvenog križa,
- volontere,
- korisnike.

Bez obzira na važnost upravljanja odnosima s dionicima humanitarne organizacije bez obzira kojoj kategoriji oni pripadali temeljem gore navedeni podjela i definicija, ključni dionici humanitarne organizacije su:

1. korisnici,
2. volonteri.

---

<sup>19</sup> kratica na engl. IFRC

<sup>20</sup> kratica na engl. ICRC

<sup>21</sup> kratica na engl. ILSE

<sup>22</sup> kratica na engl. UNHCR

<sup>23</sup> kratica na engl. ITS

<sup>24</sup> kratica na engl. IOM

Korisnici ili ljudi u potrebi predstavljaju nukleus postojanja, rada i održivosti humanitarne organizacije. Sve ključne odluke od onih strateških, taktičkih i operativnih u fokusu imaju korisnike programa ili usluga humanitarne organizacije. Hrvatski Crveni križ u procesu pisanja svoje strategije rukovodio se strateškim ciljevima Međunarodne federacije društava Crvenog križa i Crvenog polumjeseca (engl. IFRC) definiranim u dokumentu “Strategija 2020”<sup>25</sup>:

1. Spasiti život, zaštititi egzistenciju i osnažiti za oporavak od katastrofa i kriza;
2. Omogućiti zdrav i siguran život;
3. Promovirati socijalno uključivanje te kulturu mira i nenasilja.

Iz istih je razvidno da se svi strateški ciljevi odnose na ljude u potrebi tj. korisnike humanitarne organizacije. Za zaključiti je da su svi ostali dionici u funkciji ultimativnog cilja humanitarne organizacije – kako što više i bolje pomagati ljudima u potrebi.

Drugi po redu važnosti ključni dionici humanitarne organizacije jesu volonteri. Oni su svjesni svoje podređene pozicije u odnosu na korisnike humanitarne organizacije. Upravo u toj činjenici dotičemo i temeljni motiv osobe koja želi volontirati tj. pomagati ljudima u potrebi, korisnicima humanitarne organizacije. Koliko su volonteri i volontarizam važni za humanitarnu organizaciju svjedoči i prisutnost volontera u elementima strategije humanitarne organizacije. Tako u Hrvatskom Crvenom križu navode: “Organizacija rada volontera Hrvatskog Crvenog križa predložena je Strategijom razvoja volonterstva Hrvatskog Crvenog križa i pripadajućim Operativnim planom. Cilj Strategije je dati okvire i mehanizme za rad s volonterima kako bi ujednačili pristup volonterima i načine vođenja volontera u svakodnevnom radu ali i u kriznim situacijama”.<sup>26</sup>

Oni koji upravljaju humanitarnom organizacijom moraju u definiranju strateških elemenata svoje organizacije, a potom pri upravljanju bez obzira da li prema Bahtjarević (1991:225) govorimo o managementu kao globalnom upravljanju, strategijskom upravljanju ili operativnom managementu, zanemariti ključne dionike humanitarne organizacije – korisnike i volontere. Korisnici predstavljaju svrhu postojanja humanitarne organizacije a volonteri predstavljaju pokretačku snagu humanitarne organizacije. Kvalitetno upravljanje ključnim dionicima - svrhom i pokretačkom snagom humanitarne organizacije, stvara temelj strategije i implicira ispunjenje strategije organizacije.

---

<sup>25</sup> <https://www.ifrc.org/who-we-are/vision-and-mission/strategy-2020/> (pristupano: 25. 9. 2020.)

<sup>26</sup> <https://www.hck.hr/kako-pomoci/volontirajte/organizacija-rada-188/188> (pristupano: 1. 11. 2020.)



### 3.5. Poveznica izvedbe projekata i implementacije strategije u humanitarnoj organizaciji

Neupitno je da najzahtjevnija faza u procesu strateškoga upravljanja jest implementacija strategije. Iako će o toj temi biti kasnije više govora, važno je spomenuti da je implementacija proces kojim se putem programa i projekata namjerava postići promjena. Program predstavlja skup isplaniranih i međusobno svrhom i ciljem povezanih projekata. Definicija projekata ima bezbroj, no ključno je imati na umu bitne karakteristike koje projekte razlikuju od standardnih poslovnih poduhvata, prema Westlandu (2006:2) projekti su jedinstveni, imaju točno definiran vremenski okvir, imaju unaprijed odobren budžet, imaju ograničene resurse, u njih je uključen rizik, postižu pozitivnu promjenu.

Jednom usvojena strategija treba biti jasna, sa izraženom misijom i vizijom, služiti kao smjernica svih aktivnosti organizacije što podrazumijeva i projekte. Strategiju je potrebno čim prije pretvoriti u projekte koje organizacije izvode u nekom vremenskom nizu. Važno je pri tome koordinirano djelovati. Omazić i Baljkas (2005:74) tako upozoravaju kako se često zanemarivao utjecaj strategije na projekte i projekata na strategiju, što je rezultiralo sljedećim situacijama:

- projekti su provedeni po reaktivnom principu s minornim ili nikakvim utjecajem na strategiju i budućnost organizacije,
- nedostatkom kvalitetnih i mjerljivih ciljeva projekta,
- neizbježnim sukobima linijskih i projektnih menadžera oko oskudnih resursa,
- projekti su postajali sami sebi svrha.

Dakle, nužno je potrebno povezivanje strateškog menadžmenta s projektnim menadžmentom u jedinstven i koordiniran proces radi što bržeg postizanja postavljenih strateških ciljeva, a time doći do unapređenja poslovnih procesa, rasta ugleda organizacije u društvu, povećanja broja volontera, dizanja važnosti voluntarizma u zajednici, pretvaranja slabih točaka organizacije u jake i slično. Da bi postigli napredak i rast po navedenim pokazateljima humanitarna organizacija mora izvoditi projekte rasta. Projekti koje je potrebno provoditi za postizanje rasta humanitarne organizacije su: – projekti uvođenja novih aktivnosti i usluga u zajednici, projekti uvođenja novih tehnologija, projekti poslovnih integracija, projekti u okviru globalizacijskih programa, projekti u okviru međunarodnih istraživačkih programa, projekti partnerstva s drugim humanitarnim organizacijama, investicijski projekti, projekti remonta i održavanja, projekti smanjenja troškova, projekti osposobljavanja i razvoja kadrova, organizacijski projekti,

projekti izgradnje informacijskih sustava, projekti kvalitete, jednom riječju projekti koji donose promjenu. U tablici se nalazi primjer implementacije strategije Hrvatskog Crvenog križa putem definiranih strateških smjernica, ciljeva i aktivnosti. Svaki cilj ostvaruje se putem jednog ili više projekata.

Tablica 2.: Tablica Strateških smjernica Strateškog plana Hrvatskog Crvenog križa

STRATEŠKA SMJERNICA 1: Preventivno djelovanje, zaštita i spašavanje života te ublažavanje ljudske patnje u oružanim sukobima, mirnodopskim i kriznim situacijama	
Cilj 1.1. Unaprijediti znanja i kapacitete pojedinaca i zajednice u pripremi i odgovoru na krizne situacije	
Cilj 1.2. Osnažiti operativne snage HCK na općinskoj, gradskoj, županijskoj i nacionalnoj razini te unaprijediti međunarodnu suradnju u pripremi i odgovoru na krizne situacije	
Cilj 1.3. Jačati materijalne kapacitete za odgovor na krizne situacije	
Cilj 1.4. Širiti znanje o međunarodnom humanitarnom pravu kod svih dionika	
Cilj 1.5. Osigurati sustav zaštite, prihvata i integracije migranata, osoba pod međunarodnom zaštitom i žrtava trgovanja ljudima te provedbu programa prevencije trgovanja ljudima	
Cilj 1.6. Omogućiti osobama razdvojenima od svojih obitelji obnavljanje i održavanje kontakta i pružanje informacija o sudbini nestalih članova obitelji	
CILJ	AKTIVNOSTI:
1.1.	<p>1.1.1. Provedba edukacije građana, javnih institucija i privatnih tvrtki u pripremi za krizne situacije <u>Očekivani rezultati:</u> veći broj društava HCK uključen u provedbu edukacije „Set2Go“, osposobljeni edukatori, osmišljen program i kreirani alati za edukaciju djece i mladih u pripremi za krizne situacije, osmišljen pristup pripremi javnih institucija i privatnih tvrtki za krizne situacije.</p> <p>1.1.2. Provedba programa prevencije stradavanja od mina <u>Očekivani rezultati:</u> izdane i distribuirane publikacije, educirani novi predavači</p> <p>1.1.3. Senzibilizacija građana za učenje prve pomoći i provedba tečajeva (vidi strateški cilj 2.1.)</p> <p>1.1.4. Provedba obuke za spasioce na vodi i instruktore <u>Očekivani rezultati:</u> osposobljeni novi spasioci, obnovljene licence i povećan broj instruktora spašavanja na vodi.</p>

Izvor: <https://www.hck.hr/intranet/baza-znanja/temelj-za-rad-5796/strateski-plan-hrvatskog-crvenog-kriza-2018-2022/7453> (pristupano: 15. 11. 2020.)

Osim strateških smjernica, ciljeva i aktivnosti navedenih u Strateškom planu, Hrvatski Crveni križ kao svaka udruga građana temeljem Zakona o udrugama o čemu je bilo već govora, ima obvezu donijeti Godišnji program rada. Godišnji program rada usvaja Skupština humanitarne organizacije. Godišnji program rada mora biti u skladu s strateškim smjericama i u funkciji implementacije strategije. Isti se sastoji od mnoštva projekata koje humanitarna organizacija želi provesti u narednoj godini te stoga možemo reći da se ovoj humanitarnoj organizaciji provodi multiprojektno poslovanje. Uobičajeni naziv za popis projekata je i „portofilio projekata“. Omazić i Baljkas (2005:70) navode kako je rezultat strateškog planiranja portfolio projekata, odnosno grupa projekata koji se izvode u organizaciji, pa dalje (Omazić, Baljkas, 2005:83) navodi da multiprojektni menadžment ili menadžment projektnog portfolia u poduzeću označuje integraciju individualnih menadžmenta projekta s menadžmentom koji rukovodi cijelim poslovanjem poduzeća. Koordinirana i kontrolirana realizacija više projekata istovremeno koje Omazić i Baljkas nazivaju „multiprojektni menadžment“ ukazuje na razvijeniji oblik poslovanja. Medeith i suradnici ističu (2011:414) kako je raspoređivanje resursa kod multiprojektnog poslovanja puno složenije nego kod slučaja jednog projekta. Najčešći je pristup tretiranje nekoliko projekata kao svakog elementa jednog velikog projekta.

No ipak potrebno je voditi računa o propusnosti sustava točnije o kapacitetu sustava za istovremeno provođenje većeg broja projekata. Omazić i Baljkas (2005:82) upozoravaju na potrebu uvođenja hijerarhije ciljeva te navodi probleme ukoliko se vodstvo ne pridržava prioritetnog plana projekata:

- provodi se previše projekata, što ima za rezultat nedostatak resursa za njihovu adekvatnu izvedbu te raspršenu koncentraciju na nebitne projekte;
- previše projekata uzrokuje usporen rad, a s tim i zaostajanje za konkurencijom koja tada na tržište brže izbacuje nove proizvode ili usluge;
- nemoguće je dosegnuti svrhu projekta, jer se izvode aktivnosti koje nemaju pretjerane veze sa svrsishodnosti projekta;
- izvode se projekti koji su od male koristi za cijelu organizaciju ali imaju vezu s emocionalnim ostvarenjem menadžera koji ih provode;
- nesklad između projektnih i organizacijskih ciljeva;
- ignoriranje ključnih prijepornih točaka projekta sve dok nije kasno;
- nedostatak balansa između kratkotrajnih (reaktivnih) i dugotrajnih (strateških, proaktivnih) ciljeva.

Specifičnost implementacije strategije pridržavajući se modela multiprojektnog menadžmenta u humanitarnoj organizaciji ima još jednu važnu ulogu a ona se ogleda u procesu uvođenja promjena. Svaki novi Strateški plan sa sobom donosi određene promjene koje se moraju implementirati kako bi se postigli strateški ciljevi. Cijeneći narodnu mudrost koja kaže da se psu rep ne reže komad po komad, uvođenje promjena u organizaciju koja poput Hrvatskog Crvenog križa broji 143 godine tradicije mora biti usuglašeno kroz strategiju, jasno definirano, članstvu obrazloženo i brzo i odlučno implementirano. U humanitarnoj organizaciji, možda i više nego u drugdje važno je kod uvođenja promjena voditi računa o postizanju „organizacijske pravednosti“ o kojoj pišu Omazić i Baljkas (2005:92) kao o svojevrsnom psihološkom mehanizmu koji djeluje na uklanjanje otpora zaposlenika prilikom uvođenja organizacijskih promjena. Definišući organizacijsku pravednost Cropanano i suradnici (2007) ističu je kao stupanj percepcije zaposlenika o tome postupa li se u organizaciji s njima pravedno. Govoreći o pravednosti Greenberg (2011) navodi kako je pravednost osobito važna u organizacijskom okruženju, gdje o njenim percepcijama može ovisiti i rast i razvoj organizacije. Način na koji vodstvo humanitarne organizacije definira strateške smjernice, potom način na koji uvodi promjene realizirajući projekte govori nam da li humanitarnom organizacijom rukovode birokrate ili istinski vođa/e.

#### 4. KLJUČNE VJEŠTINE VOĐA U HUMANTARNIM ORGANIZACIJAMA

Pitanje kojim se brojni stručnjaci već desetljećima bave jest upravo uloga vođe u grupnom donošenju odluka, kriznim situacijama, rješavanju problema i sličnom. Istraživanja u ovom području doživjela su znatan porast tijekom prošlog stoljeća, kada se zapravo razvojem društva i poslovnog svijeta, stvorila i svjesnost te potreba za pronalaženjem karakteristika koje čine uspješno poduzeće, kao i odlikama koje čine uspješnog vođu. Poboljšanjem istraživačke metodologije i proširivanjem teoretskih modela, istraživanja su doživjela novu razinu kvalitete i dovela do značajnih uvida te implikacija u ovom području, kao i smjernica za buduća istraživanja.

Psiholozi, povjesničari i politolozi već duže vrijeme bave se pitanjem što čini dobrog vođu. Brojne su teorije pokušale odgovoriti na to pitanje, a jedna od njih je teorija velikih ljudi prema kojoj osobu dobrim vođom čine određene ključne osobine ličnosti, neovisno o prirodi situacije s kojom se vođa suočava. Druge su društvene teorije pak dokazale da nije dovoljno razmatrati samo osobine ličnosti već i situaciju u kojoj se vođenje odvija, dakle nije dovoljno biti velika osoba već morate biti prava osoba u pravo vrijeme u pravoj situaciji (Aronson i sur., 2005). Razna istraživanja dokazala su kako su posljedice neučinkovitog vodstva u kriznim situacijama dalekosežne i mogu rezultirati s velikim financijskim teretom (Hadley i sur, 2011).

Gotovo stalni organizacijski kaos, medijski pritisak, stres i netočne informacije su samo neki od čimbenika koji otežavaju vođama da donesu ispravne odluke (Boin, 'T Hart, 2003). Psihologijsko istraživanje Hemphilla iz 1961. pokazalo je kako se velike grupe češće oslanjaju na vođu da razjasni pravila, da obavještava članove i donosi grupne odluke (Hewstone, Stroebe, 2001). Nalazi tog istraživanja zapravo dovode do konstatacije kako je uloga vođa u većim poduzećima i organizacijama važnija i izraženija ne samo zbog brojnih po organizaciju negativnih posljedica do kojih loše vođenje može dovesti, već i zbog povećane potrebe za dobrim vodstvom od strane samih zaposlenika.

Nadalje, bez dobrog i snažnog vodstva, postoji rizik da će odgovor na krizu biti slabo koordiniran te da će pojedine grupe unutar organizacije rigidno i slijepo pratiti njihov plan razrješenja bez uzimanja u obzir cjelokupne slike pri čemu se također gube i prilike za kreativna rješenja (Kielkowski, 2013). Važno je također napomenuti da će grupe biti uspješnije ako se oslanjaju na osobu koja ima najviše iskustva jer će se iskusni vođe bolje i uspješnije nositi s

kriznom situacijom, te će donositi pametnije odluke za optimalnu dobrobit organizacije i zaposlenika (Aronson i sur., 2005).

Dakle, ono što učinkovito vodstvo u krizi obuhvaća je prepoznavanje prijetnji u nastanku, potenciranje truda za njezino uspješno otklanjanje te učinkovito nošenje s nastalim posljedicama prijetnje, a jednom kada akutni period krize prođe, na vođi je odgovornost za ponovnom uspostavom osjećaja „normalnosti“ (Boin i sur, 2010). Također, tijekom krize, na vođama je da izvedu brojne aktivnosti uključujući razjašnjavanje situacije, komunikacija prema dionicima te pružanje nade u pronalazak rješenja, uz istovremenu motivaciju i koordinaciju zaposlenika (Mitroff, 2004 prema Hadley i sur., 2011). Nakon krize, na vođama je da povrate prethodno spomenuto „stanje normalnosti“, a također da se nose i s posljedicama novog stanja. Naime, u ljudskoj je prirodi da za sve negativno pronade krivca odnosno odgovornu osobu, pa je isti slučaj i kada je riječ o krizama. Dakle vođa je najsigurnija adresa za slanje nezadovoljstva ukoliko nekim dionicima novo rješenje ne odgovara njihovim očekivanjima. Boin i suradnici (2010) navode kako su obično vlade ili njihovi vođe česte mete tog nagona za traženjem kriza (okrivljuju ih se za uzrokovanje krize, neuspjeh u prevenciji iste ili na neadekvatno reagiranje i nošenje s krizom).

Također, tada do izražaja nekako dolazi činjenica da javnost želi Bpreuzimanje odgovornosti od nadležnih vlasti/vođa, kao i isprike odnosno izraz kajanja zbog nastale situacije (Ashari i sur., 2017). S druge strane, oni koji se nalaze u žrvnju rješavanja krize (bio to krizni stožer ukoliko je riječ o krizi državnih razmjera, ili zaposlenici ukoliko je riječ o krizi unutar organizacije), žele konkretan plan do vođe. Za optimalno funkcioniranje organizacije važan je čvrst vođa koji ima kombinaciju raznih osobina; odliku dobrog suočavanja sa stresom, kontroliranog upravljanja i koordinacije (tzv. vođa usmjeren na rješavanje problema), kao i sposobnost empatije i brige za svoje zaposlenike te međuljudske odnose, treba biti otvoren na prijedloge svojih zaposlenika čije bi ideje mogle doprinijeti osmišljavanju brojnih novih rješenja problema. To naravno nisu sve karakteristike niti osobine dobrog vođe.

Možda je od ključne važnosti da vođa pravovremeno uoči nastanak krizne situacije te adekvatno i reagira na nju, donese brze odluke uzimajući u obzir resurse koji su na raspolaganju, vremenski okvir i potencijalne štete koje bi mogle proizaći iz krize. Također, po razrješenju krize dobar vođa će pravilno procijeniti štetu te donijeti odluke za prikladno nošenje s njenim posljedicama, te će se dobro nositi s informiranjem javnosti i općenitim pritiskom javnosti. Dakle, dobar vođa

ne samo da učinkovito vodi svoje zaposlenike, ili osobe za koje je odgovoran, on uspješno razrješava brojne krize, ali i stvara motivirajuće ozračje za optimalno funkcioniranje sustava i zadovoljstvo svih. Dakle, ono što je karakteristično za krize i krizne situacije jest da se razne odluke moraju donositi brzo. Time više je naglašena uloga upravo vođe na kojeg se podređeni u krizi ponajviše oslanjaju, a ukoliko se grupa slijepo vodi za rigidnim vođom koji se loše snalazi u kriznim situacijama, ishod krizne situacije neće biti pozitivan, a posljedice će možda biti potresnije. Zato vođa mora posjedovati i izvrsne komunikacijske vještine te se mora znati nositi s pritiskom javnosti, mora biti točan i precizan u davanju informacija, te pametno koristiti medije kako bi ublažili širenje panike ili zabrinutosti u javnosti (Coombs, 1995).

#### 4.1. Razlike menadžera i vođa

Jedna od najčešćih usporedba menadžera i vođa temelji se na Druckerovoj distinkciji po kojoj „menadžeri rade stvari na pravilan način dok vođe rade prave stvari“ (prema Chapman, O'Neil, 2003:4) smatraju da je razlike između izvrsnog menadžera i uspješnog vođe teško definirati ali sugeriraju kako između njih postoje određene razlike.

Tablica u nastavku predstavlja neka od njihovih zapažanja o razlikama između menadžera i vođa.

Tablica 3.: Usporedba menadžera i vođa

<b>Menadžeri</b>	<b>Vođe</b>
Prihvataju odgovornost	Traže odgovornost
Minimiziraju rizik	Preuzimaju proračunati rizik
Prihvataju priliku da govore	Stvaraju prilike da govore
Postavljaju razumne ciljeve	Postavljaju angažirane ciljeve
Reagiraju na promjene, čekaju prilike	Traže promjene, stvaraju prilike
Teže ugodnom radnom okruženju	Teže uzbudljivom radnom okruženju

Izvor: Chapman, O'Neil, 2003:4

Srića (2004:15) također razlikuje klasičnog menadžera od lidera. Klasičnog menadžera definira kao onog koji administrira, nadzire, planira, komunicira i koordinira, oni su skloni pravilima, redu i uhodanim metodama koje se temelje na iskustvu. Grade stabilne procedure i čvrste organizacijske strukture te temeljito i pedantno planiraju realizaciju aktivnosti kojima će se ciljevi ostvariti. Oni su pomirljivi i nastoje igrati na sigurno, te većinu radnika moraju tjerati dok lider od njih dobije suradnju kad i ne traži.

Brojne su definicije vođa, njihove uloge te korelacije menadžera i vođa no kako su oni subjekti procesa koji se kontinuirano odvija u organizaciji potrebno je razmotriti koje su razlike između upravljanja<sup>27</sup> i vođenja<sup>28</sup>.

Menadžment se definira kao proces usmjeravanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, dok se kod vođenja više naglašava sposobnost utjecaja na druge koji izvršavaju određeni zadatak. Za vođenje, Koontz i Weihrich (1990:490) govore kako je jedina prava i najvažnija funkcija menadžmenta zbog toga što uspješnost menadžmenta ni od jedne druge menadžerske funkcije ne ovisi koliko o funkciji vođenja. Bit vođenja je u slijedeću, u volji ljudi da slijede vođu i pridržavaju se onoga što je naredio ili rekao. Kod vođenja je najvažnije da sposobnost vođe utječe na ljude kako bi oni svojim radom pridonijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima.

Sikavica i sur. (2008:459) pišu kako je to iz razloga što se vođenje ne može ni djelomično prenijeti na druge, za razliku od ostalih menadžerskih funkcija. Ne samo da je najvažnija funkcija menadžmenta, nego natkriljuje cijeli proces menadžmenta, čineći ga uspješnim ili neuspješnim, ovisno o sposobnostima menadžera i o tome jesu li ujedno i vođe. Ne samo da je najvažnija funkcija menadžmenta, nego vodstvo natkriljuje cijeli proces menadžmenta, čineći ga uspješnim ili neuspješnim, ovisno o sposobnostima menadžera i o tome jesu li samo menadžeri ili su ujedno i vođe.

Tabelarni prikaz razlika između upravljanja i vođenja dala je i Pfeifer (2012):

---

<sup>27</sup> Engl. *menagement*

<sup>28</sup> Engl. *leadership*



Tablica 4.: Razlika između pojmova menadžmenta i vođenja

	Menadžment	Vođenje
Ključne aktivnosti	Planiranje i izrada proračuna Organiziranje i upošljavanje Nadzor	Uspostavljanje smjera - vizija Svrstavanje – privlačenje resursa Poticanje i nadahnjivanje - motivacija
Fokus	Fokus na rezultate poslovanja (profit, prihodi troškovi) Prodaja proizvoda i usluga	Fokus na horizont (što će donijeti budućnost) Inspiriranje i motiviranje suradnika (traženje sklada između ciljeva pojedinaca i organizacije)
Značajke	Emocionalno distanciranje Ekspertiza Konformizam Jednosmjerna komunikacija (više govori nego što sluša)	Emocionalno angažiranje (radi sa srcem) Otvorenost na promjene Nekonformizam Aktivno slušanje
Rezultat	Upravljanje kompleksnošću Izbor pravih načina - efikasnost	Upravljanje promjenama Izbor pravih ciljeva – efektivnost

Izvor: [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna-skripta-Menad%C5%BEment\\_8.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna-skripta-Menad%C5%BEment_8.pdf) (pristupano: 14. 11. 2020.)

U upravljanju humanitarnom organizacijom Hrvatski Crveni križ moguće je razaznati tipične elemente i jednog i drugog ponašanja rukovodstva. U zavisnosti od poslovne situacije prisutnost i omjeri karakterističnog oblika ponašanja managera i vođa se mijenjaju. Za svakog menadžera humanitarne organizacije primjena zakona i propisa je obaveza. Primjena internih regulativa put je ka maksimizaciji učinka humanitarne organizacije. Međutim etičnost u donošenju odluka menadžera humanitarne organizacije pretvara u vođu. Etičnost poslovanja ne predstavlja samo ispit kojeg on polaže pred svojim članstvom i javnosti, etičnost za vođu osobno predstavlja imperativ. O važnosti moralnog i etičnog postupanja govori i Klose (1996:14) koji tvrdi kako ipak svaki čovjek za svoje postupke mora odgovarati prvo pred svojom savješću. Moguće da je upravo svaka kriza kroz koju je ova humanitarna organizacija prolazila dala priliku za bolje uočavanje tih razlika. U ekstremnim ili vanrednim situacijama orijentacija na bitno ili kako to Drucker kaže „prave stvari“ (prema Chapman, O’Neil, 2003) presudna je kako bi humanitarna organizacija i njezino rukovodstvo opravdali svoje postojanje i dodijeljenu im funkciju, prvenstveno spram ljudi u potrebi te spram volontera ali i prema široj zajednici tj. društvu u kojem organizacija djeluju.

## 4.2. Specifičnosti procesa donošenja odluka u humanitarnim organizacijama

Odlučivanje je sastavni dio svakodnevice ne samo vođe ili managera, već je ono sastavni dio života svake osobe. Postoje brojne definicije odlučivanja. Jedna od najjednostavnijih definicija predstavlja: „odlučivanje kao izbor između određenog broja alternativa“ (Luce, Raiffa, 1957:78). Odlučivanje se događa na svim razinama i u svim područjima ljudskoga djelovanja, a upućuje na postojanje problema, ali i prilika ili ciljeva koji se mogu tj. moraju realizirati. Bez donošenja odluka nema promjena, nema rasta niti razvoja, bez donošenja odluka nema niti uspjeha. Yates (2012:25) odluku definira kao predanost djelovanju koje će donijeti zadovoljavajuće stanje stvari za određenu stranu, tj. korisnika djelovanja. Iz ove definicije proizlazi da odluka odražava namjeru određenog djelovanja. Za razliku od odlučivanja u osobnom ambijentu, kod poslovnog odlučivanja od donositelja odluke zahtijeva se više sistematičnosti, ozbiljnosti, dobre pripreme, znanja i iskustva jer se posljedice donesene odluke reflektiraju na veći broj članova organizacije, a nerijetko, ovisno o tipu odluke, i na sve članove organizacije.

Izbor odluke podrazumijeva prepoznavanje, promišljanje i razvrstavanje postojećih alternativa (Kreitner, 2009:206). Ipak samu odluku nije dobro promatrati izdvojenu od konteksta vremena tj. procesa u kojem ona nastaje. Idealni proces poslovnog odlučivanja morao bi sadržati sljedeće faze<sup>29</sup>:

1. identifikacija problema;
2. definiranje zadatka, ciljeva;
3. analiza postojećeg stanja;
4. traženje inačica rješenja problema;
5. vrednovanje inačica problema rješenja;
6. odabir rješenja, odnosno donošenje odluke;
7. provođenje odluke u praksi;
8. kontrola i upravljanje procesom.

Odlučivanje predstavlja određeni proces, a rezultat tog procesa je odluka. Tako Weihrich i Kontz (1994:199) kažu kako je odlučivanje samo korak u planiranju, čak i kada se obavlja brzo i s malo razmišljanja ili kada utječe na akciju svega par minuta. Današnji procesi donošenja

---

<sup>29</sup> Izvor: [http://www.poslovniforum.hr/management/donosenje\\_odluka.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/donosenje_odluka.asp) (pristupano: 5. 11. 2020.)

poslovnih odluka determinirani su okolinom, a ona je sve samo ne statična. Po neki puta vremena za donošenja odluka ima jako malo a u ekstremnim poslovnim situacijama kao npr. tijekom kriza dojam je da „nema vremena za donošenje odluka“. Dojam u kojem se na donositelja odluke stvara pritisak neki puta može biti pozitivan ukoliko je u pitanju poslovna prilika koju je potrebno realizirati, takav pritisak obično dolazi iz same organizacije. Pritisak koji okolina stvara zbog objektivnih razloga npr. tijekom prirodno izazvanih kriza ili pritisak koji okolina stvara iz spekulativnih razloga npr. stavljanje novog proizvoda na tržište za kojeg nisu izvršena sva testiranja zbog pritiska konkurencije stvara veliki pritisak na donositelja odluke i požuruje donošenje odluke. Izbor odluke podrazumijeva prepoznavanje, promišljanje i razvrstavanje postojećih alternativa (Kreitner, 2009:206). Da svako donošenje odluke ne smije predstavljati samo impuls već mora postojati određeni proces ma koliko god on trajao slažu se i Dogan-Kilic (2013:480) po kojima donošenje odluka predstavlja proces koji se sastoji od različitih oblika rada, koji ima svoj početak, te u kojemu različiti oblici rada, aktivnosti i misli proizlaze jedan iz drugoga i imaju svoj zaključak na kraju.

Gomez-Meijia (2008:227) za odlučivanje kaže kako je ono proces prepoznavanja problema i prilika, rješavanja i korištenja istih dok menadžersko odlučivanje uključuje neizvjesnost, rizik, sukob, djelokrug i krizne situacije. Za donošenje odluke menadžerima je potrebno izvjesno vrijeme kako bi spoznali problem i razvili kreativna rješenja. U planiranju aktivnosti i prioriteta menadžeri moraju biti proaktivni te pri donošenju važnih odluka odvojiti dostatno vremena. Jednako tako trebaju biti svjesni koje su aktivnosti uzrok nepotrebnog gubitka vremena.

Trajanje procesa odlučivanja, ovisi o vrsti odluka koja se donosi, ali ovisi i s koje razine organizacije se odluka donosi. U dubljim organizacijama proces odlučivanja ostvaruje se na duži i složeniji način dok se u plitkim organizacijama, sam proces obvia brže i jednostavniji je. Cilj svakog procesa odlučivanja nije samo donošenje odluke već se od vođe organizacije očekuje donošenje dobrih odluka. Tako Yates kada govori o poslovnom odlučivanju kaže kako poslovno odlučivanje nije samo sprečavanje pogrešaka nego i povećanje izgleda za vrhunski učinkovite odluke (Yates, 2012:4).

Dobra odluka u sebi sadržava još jednu komponentu vremena koju definiraju Liautaud i Hammond: „dobra odluka je svaka odluka koja olakšava brže približavanje postavljenim ciljevima, a dobra je odluka i ona koja je donesena na vrijeme“ (Liautaud, Hammond, 2006:88).

Dobra odluka, kao rezultat odlučivanja ima sljedeće karakteristike: ona mora biti nedvosmislena, precizna, jasna i ostvariva te prije svega pravovremena (Petar, Babogredac, 2013:17). Ipak, ako gledamo rezultate odlučivanja tj. završetak procesa odlučivanja, onda odluka ne bi trebala biti usmjerena samo ka jednom cilju već bi ista trebala širokopojasno donijeti napredak za organizaciju i korisnike odluka. Korisnici odluka jesu ljudi koji imaju koristi od poslovnih odluka.

Korisnici se mogu podijeliti na izravne i neizravne. Izravni korisnici jesu ljudi s ciljem zadovoljenja potreba i interesa preko poslovnih odluka i u tu skupinu spadaju: potrošači i zaposlenici koji mogu povećavati ekonomsku vrijednost odluke. Neizravni korisnici su ljudi koje na različite načine ulažu u tvrtku, u tu skupinu spadaju vlasnici, odnosno dioničari (Yates, 2011:29).

Odluka u humanitarnoj organizaciji ne može biti smatrana dobrom odlukom ako ista svojim posljedicama ne utječe dobro na ključne dionike humanitarne organizacije a to su ljudi u potrebi i volonteri humanitarne organizacije. Izravni korisnici odluka za humanitarnu organizaciju su ljudi u potrebi, socijalno ugrožene skupine i zaposlenici. Neizravni korisnici odluka donesenih u humanitarnoj organizaciji su volonteri, članstvo i donatori.

#### 4.2.1. Podjela odluka

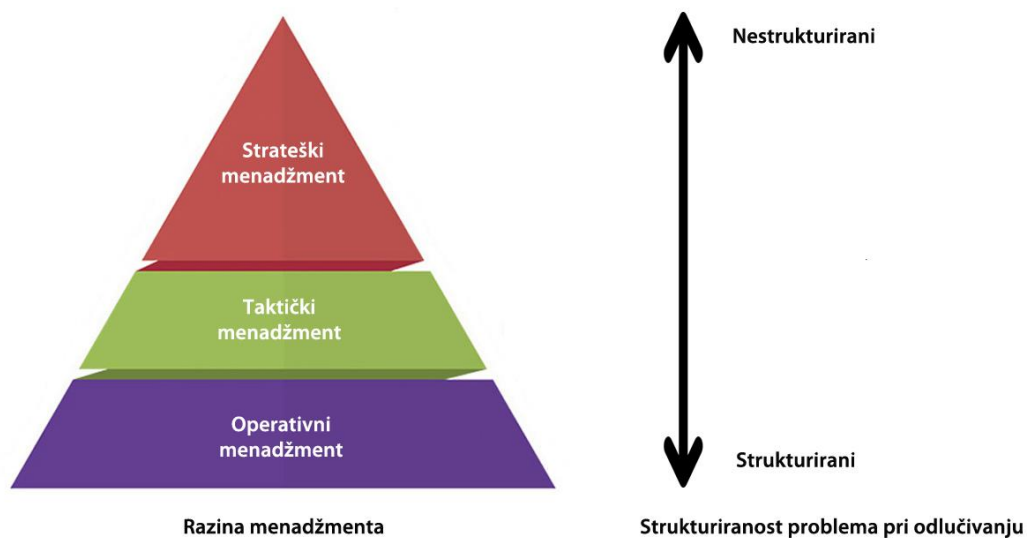
Brojni autori tako predstavljaju svoju podjelu odluka od programiranih, neprogramiranih, rutinskih, inovativnih, strukturiranih, nestrukturiranih, adaptivnih, organizacijskih, institucijskih, pa sve do odluka koje dijele prema cilju, donositelju odluka, prema funkcijama u poduzeću ili načinu donošenja. Daft (2008:272) navodi kako „programirane odluke uključuju situacije koje su se dogodile dovoljno često da su na osnovu njih donesena pravila koja će se razvijati i primjenjivati u budućnosti (kao što je na primjer odluka o narudžbi uredskih potrepština). Neprogramirane odluke donose se kao reakcija na jedinstvene situacije, nisu prethodno određene i uglavnom su nestrukturirane i imaju posljedice značajne za organizaciju. Zbog njihove složenosti i neizvjesnosti prilično su složene, a velik broj neprogramiranih odluka vezan je uz strateško planiranje (na primjer, odluka o gradnji nove tvornice, odluka o preseljenju sjedišta tvrtke u drugi grad...)“.

Programirane su odluke one koje se odnose na poznate probleme s unaprijed utvrđenim načinom rješavanja. Takve odluke smatraju se rutinske. Primjer takve odluke u humanitarnoj organizaciji je odluka o organizaciji natjecanja iz Prve pomoći. Neprogramirane odluke se odnose na nepoznate probleme čime ni način njihovog rješavanja nije poznat unaprijed. Takve odluke smatraju se inovativnim odlukama. Primjer takve vrste odluke je odluka o kupnji skladišta za potrebe logistike humanitarne organizacije.

Možda najinteresantnija podjela vrste odluka uvažavajući bipolarnost humanitarne organizacije o kojoj smo u više navrata pisali na „*governance*“<sup>30</sup> i „*management*“<sup>31</sup> svakako je podjela odluka s obzirom na važnost. Vrste odluka s obzirom na važnost su:

- strateške,
- taktičke i
- operativne odluke.

Slika 8.: Razine menadžmenta



Izvor: Bohanec (2009: 27)

Kako bi slika podjele odluka po važnosti bila funkcionalno jasna potrebno je u razmatranje uzeti i podjelu odluka prema prirodi nastajanja.

<sup>30</sup> *Governance* (engl.) = vladati, odnosi se na ulogu predsjednika, potpredsjednika i članova Glavnog odbora koji iako volonteri sačinjavaju najviša tijela vlasti u humanitarnoj organizaciji

<sup>31</sup> *Management* (engl.) = upravljanje, odnosi se na ulogu koju u upravljanju operativom humanitarne organizacije ima izvršni predsjednik i suradnici, zaposlenici humanitarne organizacije

Dahl i Lindblom (1953) razlikuju strukturirane i nestrukturirane odluke, te su za njih strukturirane one koje se donose u okviru određene strukture, najčešće na nižoj razini menadžmenta, a nestrukturirane se donose u situacijama gdje nema stalnih uloga ni linija komunikacija, najčešće se donose na višoj razini menadžmenta.

#### 4.2.2. Donošenje odluka u humanitarnoj organizaciji Hrvatski Crveni križ

U humanitarnim organizacijama baš kao i u poduzećima donose se dvije vrste odluka: „velike strategijske odluke što ih donosi mali broj najvažnijih voditelja i mnoštvo manjih odluka koje svakodnevno donosi određeni broj zaposlenika/menadžera. Za svaku razinu menadžmenta postoje potrebne vještine i znanja. Na najnižim razinama su važnija tehnička znanja i vještine, na najvišim su potrebna konceptualna znanja i vještine, dok socijalna znanja i vještine moraju posjedovati menadžeri na svim razinama“ (Bahtijarević-Šiber, 2008:3).

Prethodno navedenu tvrdnju potvrđuju Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004) iznoseći kako postoje značajne razlike u odlučivanju između razine vrhovnog menadžmenta i najnižih razina menadžmenta u poduzeću. Vrhovni menadžment najveći dio odluka donosi na principu neprogramiranog odlučivanja, a to su odluke koje se donose pri rješavanju nestrukturiranih problema. Na najnižim razinama menadžmenta odlučivanje je programirano i to za strukturirane probleme koji se ponavljaju u istom načinu izvođenja.

Postoje određene vrste odluka u kojima su zaposlenici su potpuno isključeni iz procesa donošenja odluka te sve odluke donose menadžeri (Dogan-Kilic, 2013: 465). Posao vrhovnih (top) menadžera jest osmišljavanje i razvijanje pravovremenih i pravovaljanih odgovora na brzo mijenjanje kompleksnog okruženja, što zahtjeva široki raspon vještina i iskustva (Stahl, Grigsby, 1992:9). U Humanitarnoj organizaciji pozicije vrhovnih menadžera imaju izvršni predsjednik, zamjenik/ca te pomoćnici izvršnog predsjednika.

Donošenje odluka u humanitarnim organizacijama/udrugama građana definirano je njihovim Statutima. Najviše tijelo svake humanitarne organizacije njena je Skupština. Sastav Skupštine čine skupštinari, predstavnici ustrojstvenih oblika koji čine udugu. Skupština bira predsjednika i potpredsjednika. Iz sastava skupštinara bira se Glavni/Izvršni odbor udruge a predsjednik Skupštine ujedno je i predsjednik Glavnog odbora udruge. Glavni odbor je izvršno tijelo Skupštine odgovorno za rad udruge između sjednica Skupštine.

Glavni tajnik udruge, u slučaju Hrvatskog Crvenog križa izvršni predsjednik rukovodi Središnjim uredom i odgovoran je za provedbu zadataka koji su povjereni Središnjem uredu te provodi odluke Glavnog odbora tj. Skupštine. Za svoje djelovanje izvršni predsjednik odgovara Glavnom odboru i Skupštini.

Nadzorni odbor udruge nadzire financijsko-materijalno poslovanje, a o svom radu izvješćuje Glavni odbor i Skupštinu.

#### 4.2.3. Donošenje strateških odluka u Hrvatskom Crvenom križu

Razvidno je kao što je navedeno i ranije da se dva stupa upravljanja humanitarnom organizacijom spajaju ili razdvajaju odnosom između predsjednika i glavnog tajnika/izvršnog predsjednika odnosom između struktura koje vladaju i struktura koje upravljaju humanitarnom organizacijom. Na toj razini započinje proces donošenja strateških odluka. Istovjetan proces koji se odvija u humanitarnoj organizaciji prateći proces odlučivanja u poduzeću definirao je Buble (2006:10). Temeljna odgovornost menadžera na ovoj razini je u postavljanju ciljeva, definiranju strategije za njihovo ostvarenje, kontinuiranom monitoringu i analizi okoline poduzeća te donošenju strateških odluka, odnosno odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu.

Proces usuglašavanja i „poliranja“ najvažnijih odluka koje je potrebno donijeti kako bi se ostvarili strateški ciljevi humanitarne organizacije a pri tome uvažili ključni elementi strategije, vizija i misija moraju biti usklađeni između struktura Glavnog odbora koji predstavlja Skupštinu kao najviše tijelo humanitarne organizacije i stručnih službi humanitarne organizacije kojima upravlja izvršni predsjednik. Taj proces je u Hrvatskom crvenom križu je kružnog oblika. Proces započinje izradom prijedloga odluke koja nastaje u stručnim službama te se potom daje na odlučivanje Glavnom odboru Hrvatskog Crvenog križa. Ukoliko se većina članova Glavnog odbora slaže prijedlog se usvaja i upućuje na Skupštinu na usvajanje. Prijedlog koji usvoji skupština postaje obvezujući za svo članstvo i ustrojstvene oblike Hrvatskog Crvenog križa. Za provedbu navedene odluke zadužuje se izvršni predsjednik i stručne službe kojima on upravlja.

#### 4.2.4. Donošenje taktičkih odluka u Hrvatskom Crvenom križu

Proces donošenja taktičkih odluka Hrvatskog Crvenog križa jednak je u svojem kružnom obliku kao i proces donošenja strateških odluka osim što taktičke odluke nisu predmet odlučivanja Skupštine Hrvatskog Crvenog križa već o prihvaćanju prijedloga odluka odlučuje Glavni odbor. Jednako kao i kod strateških odluka za provedbu taktičkih odluka odgovoran je izvršni predsjednik i stručne službe kojima on upravlja.

#### 4.2.5. Operative odluke

Operativne odluke donose se na nivou vrhovnih menadžera kako smo već naveli njih sačinjavaju izvršni predsjednik, zamjenik te pomoćnici izvršnog predsjednika. Odluke te razine dijele se na odluke za koje je potrebno po donošenju izvijestiti Glavni odbor u formi informacije te na odluke koje donose niže strukture upravljanja i o njima se izvještava izvršni predsjednik. U financijskom poslovanju isto tako definirane su operativne odluke do iznosa 100.000kn za nabavu roba i usluga koje nisu dio Godišnjeg financijskog plana o kojima samostalno odlučuje izvršni predsjednik dok za odluke iznad tog iznosa mora zatražiti suglasnost Glavnog odbora.

#### 4.2.6. Iznimke u procesu donošenja odluka

Iznimke u procesu donošenja odluka su moguće. One mogu nastati kao posljedica nepredviđenog utjecaja na proces odlučivanja i mogu biti jednokratne (npr. nedolazak predsjednika na sjednicu Glavnog odbora zbog bolesti). Iznimke koje su se desile jednom i svojim procesom, brzinom ili rezultatom ukazuju na boljitak korisnika odluke mogu dovesti do izmjena u procesu donošenja odluka. Primjer izmjene procesa odlučivanja u Hrvatskom Crvenom križu predstavlja izmjena Upute za pokretanje poziva za pomoć u slučaju kriznih situacija, kolokvijalno zvana Apel za pomoć. U dokumentima iz prethodne faze rada Hrvatskog Crvenog križa za raspisivanje Apela za pomoć bilo je potrebno dobiti suglasnost Glavnog odbora, točnije većine od 23 člana.

Zbog prirode krize koja nastupa naglo i zahtjeva žurnu reakciju, bez obzira da li se putem Apela prikuplja financijska ili materijalna pomoć za nastradale u Republici Hrvatskoj ili se pomoć upućuje Nacionalnom društvu Crvenog križa ili Crvenog polumjeseca na stradalom području, na prijedlog izvršnog predsjednika napravljena je promjena procesa donošenja odluka. Zbog



žurnosti postupanja odluka je s višeg nivoa odlučivanja trajno prenesena naniži nivo odlučivanja. Donošenjem Upute za pokretanje poziva za pomoć u slučaju kriznih situacija Glavni odbor je ovlasti za postupanje u potpunosti prenio na izvršnog predsjednika uz obvezu izvještavanja Glavnog odbora o poduzetim radnjama na narednoj sjednici Glavnog odbora Hrvatskog Crvenog križa.

#### 4.2.7. Problemi u odlučivanju

Baveći se važnim karakteristikama vođa u pojedinim fazama krize naveli, istinski vođa zna i da ako donese pogrešnu odluku, uvijek odluku može promijeniti, no još važnije, zna i da je najgora odluka – nedonošenje odluka.

Budimir (2013) navodi kako je problem s kojim se suočavaju današnji donositelji odluka je: „*pristup nove ere*“ odnosno pojava straha od odlučivanja, gubitka društvenog statusa i političkih neugodnosti kao asimetrične informacije koje dovode do nejednake razine informiranosti. Stoga, suvremena vještina koja se zahtjeva, za proces donošenja odluka, je brzo stjecanje novih znanja, a zaboravljanje zastarjelih. No, uz svu tehnološku podršku, konačnom izboru odluke presuđuje osoba ili tim koji ju donosi. Kako bi se došlo do učinkovitosti odluke, potrebno je utvrditi je li ju doista treba donijeti, zatim se posvetiti njenoj provedbi. Gotovo identično kao u slučaju usvajanja kvalitetne strategije, humanitarna organizacija koja ne posveti dovoljno pažnje, vremena i truda na implementaciju strategije neće postići uspjeh, takva je uzajamna povezanost i kod donošenja odluka i njihove implementacije.

Možda jedna od najvažnijih komponenti implementacije svake odluke jest definiranje tko će i do kada usvojenu odluku provesti. U slučaju Hrvatskog Crvenog križa odgovornost za provedbu svih odluka strateške i taktičke razine koje donosi Skupština i Glavni odbor ima izvršni predsjednik.

### 4.3. Važnost vještine delegiranja u humanitarnim organizacijama

Delegiranje dolazi od latinske riječi *delegare*<sup>32</sup> što bi u prijevodu značilo odrediti, izaslati; opunomoćiti, odnosno, ovlastiti i prenijeti na nekoga (pravo, dug, obvezu, itd.). Delegiranje kao proces star je koliko je staro udruživanje ljudi s namjerom ostvarivanja cilja. Bez obzira da li govorimo o vladarima, vojskovođama ili menadžerima delegiranje kao proces prebacivanja dijela ili cijelog posla na drugu, redovito niže rangiranu osobu u organizaciji razvijao se kroz povijest. Upravo zbog svoje složenosti, delegiranju se često prilaže imenica "umijeće" koja nedvosmisleno potvrđuje da delegiranje nije talent s kojim se osoba rađa već vještina koja se treba učiti i usavršavati.

„Delegiranje je proces koji menadžeri upotrebljavaju da prenesu ovlast i odgovornost na pozicije ispod njih u hijerarhiji.“ (Daft, 1997:321). Delegiranje čini važan alat za rasterećenje višeg menadžmenta od poslova koje može obaviti netko drugi. Prema Jenksu i Kellyju (1995: 123) „metoda delegiranja osigurava da se osobne moći i/ili funkcije povjere drugoj osobi te iz navedenog proizlazi da je ta osoba ovlaštena obaviti neki zadatak i/ili posao koji bi inače menadžer morao obaviti. No, osim što je ta osoba ovlaštena za navedeno, ona je ujedno i odgovorna za rezultate koji će proizaći iz obavljenog zadatka/posla“.

Delegiranje je izraženije u većim sustavima tj. što je sustav veći potreba delegiranja je veća. Koontz i Weihrich (Koontz, Weihrich, 1990:186) za delegiranje u kontekstu fizičkih ograničenja donošenja odluka u velikim sustavima kažu kako je „delegiranje neophodno za opstanak i funkcioniranje organizacija, obzirom da je nemoguće da jedna osoba ima cjelokupnu ovlast u donošenju odluka“.

U ovisnosti od vrste posla kojom se bavi, strukture vlasništva, teritorijalne rasprostranjenosti, te stupnja centralizacije ili decentralizacije poslovanja delegiranje je manje ili više zastupljeno. Tako Koontz i Weihrich (1990:300) navode kako je decentralizacija isto što i delegiranje pa tako dobivamo još jedan sinonim pojmu delegiranja. Nije moguće apsolutno decentralizirati jer slijedom toga, menadžeri ne bi imali nikakve ovlasti pa samim time ne bi bili potrebni. Takvo funkcioniranje je nemoguće jer bi vodilo u stanje organizacijske anarhije.

---

<sup>32</sup> <http://onlinerjecnik.com/rjecnik/strane-rijeci/delegirati> (pristupano: 14. 11. 2020.)

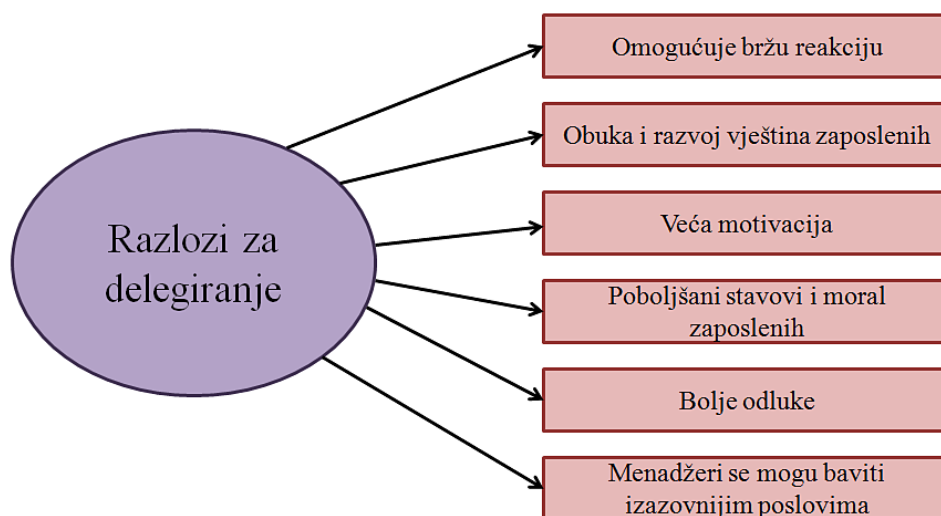
Kada govorimo o delegiranju, važno je spomenuti kako je ono proces, a svaki proces ima određene korake kroz koje se mora proći kako bi proces završio uspjehom. Prema Lussieru i Achuai (2004:249) proces delegiranja sastoji se od četiri koraka, „u prvom koraku objašnjava se zašto je uopće došlo do potrebe da se posao prenese na nekoga. Drugi korak je postavljanje ciljeva koji definiraju razinu ovlasti i odgovornosti te rok izvršenja posla. Treći korak razvija cjelokupan plan delegiranja, a u tom planu su navedene sve potrebne informacije, upute i resursi kako bi se ostvarili ciljevi“. Posljednji korak, se odnosi na uspostavu kontrolnih točaka.

Autori također razlikuju delegiranje jednostavnih od složenih poslova te navode kako kod jednostavnih poslova kontrolne točke nisu potrebne, ali za sve složenije poslove one su potrebne jer menadžer se delegiranjem ne oslobađa odgovornosti za prenesene poslove.

Razmatrajući razloge za delegiranje oni mogu biti zaista razni, od onih koji su uzrokovani objektivnim potrebama posla i organizacije pa do onih subjektivnih (npr. vodeći manager ne voli ili smatra da u određenom poslu „nije dobar“). U dijelu subjektivnih razloga delegiranje može paravan i za negativno delegiranje (npr. dodjeljivanje određenog posla kao kazna za zaposlenog) ili pak pozitivno delegiranje (npr. prenošenjem određenog posla na podređenog isti ostvaruje dodatnu materijalnu korist) koje ima poveznicu s procesom motiviranja.

Najčešće razloge za delegiranje autori Bahtjarević-Šiber, Sikavica i Pološki-Vokić (2008) opisuju kao:

Slika 9.: Razlozi za delegiranje



Izvor: Bahtjarević-Šiber, Sikavica i Pološki-Vokić (2008)

Kako svaki proces ima svoja ograničenja tako i delegiranje. Ako je delegiranje proces prenošenja poslova s više pozicioniranih menadžera na niže strukture potrebno je napomenuti kako postoje poslovi koji se ne mogu tj. ne smiju delegirati. To su oni poslovi od kojih direktno ovisi uspjeh organizacije, ali i vlastiti uspjeh menadžera. U ove poslove ubrajaju se: definiranje strategije, postavljanje ciljeva, planiranje, organiziranje, poticanje inovacija u organizaciji, briga o zaposlenima i vođenje.

Vrijedi podsjetiti da smo razmatrajući vođenje kao dio procesa upravljanja citirajući Sikavicu, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008:459) istakli da „se vođenje ne može ni djelomično prenijeti na druge, za razliku od ostalih menadžerskih funkcija“. Delegiranje vođenja značilo bi u potpunosti odricanje od odgovornosti a takav proces ukoliko je započet zasigurno ne može donijeti ništa dobrog niti organizaciji niti (kvazi)vođi.

Uzevši u obzir karakteristike humanitarne organizacije koje smo već razmatrali u drugim poglavljima ovog rada od kojih ovdje navodimo pravni status humanitarne organizacije – udruga građana, strukture koju čine profesionalci i volonteri te povijest i tradiciju koju Hrvatski Crveni križ posjeduje, podjelu ograničenja u delegiranju uzeli smo onu Williama H. Newmana (prema: Certo, 1989:237) koji klasificira ograničenja u procesu delegiranja u tri kategorije:

1. ograničenja koja se odnose na nadređene,
2. ograničenja koja se odnose na podređene,
3. ograničenja koja se odnose na organizaciju.

Taylor (1991:116) vidi kako su „glavni razlozi zašto menadžeri ne delegiraju jer smatraju kako su podređeni ionako prezaposleni, a slijede manjkavost vremena za komunikaciju s podređenima te učenje podređenih za obavljanje određenog zadatka. Navedena ograničenja česta su u humanitarnim organizacijama.

Popis ograničenja koja se odnose na podređene kreću s određivanjem delegiranog posla, a nastavljaju se s biranjem osobe kome će taj posao biti delegiran. Pronaći „pravu osobu za posao“ nije nimalo lagano jer menadžer treba poznavati kompetentnost svih svojih suradnika. Prema Mesconu i suradnicima (1985:302) najčešća ograničenja u prihvaćanju procesa delegiranja na strani podređenih su:

- podređeni smatraju da je lakše upitati šefa da on riješi problem, nego da preuzmu ovlast i odgovornost za rješavanje problema,
- strah od pogreške koji se javlja kod podređenih ukoliko preuzmu ovlaštenje za realizaciju nekog određenog zadatka,
- pomanjkanje informacija i podataka, što onemogućava podređenog da preuzme delegirani zadatak,
- podređeni misle da imaju puno više posla nego što ga mogu obaviti pa nisu spremni preuzeti i dodatnu odgovornost za nove poslove,
- pomanjkanje samopouzdanja kod podređenih,
- nepostojanje poticaja kod podređenih za preuzimanje dodatne odgovornosti.

Navodeći specifičnost strukture humanitarne organizacije koju čine zaposlenici i volonteri a podsjećajući na specifičnost rada zaposlenika i volontera u timovima Hrvatskog Crvenog križa što smo navodili u ranijem poglavlju, jasno je da u procesu delegiranja zadataka u humanitarnoj organizaciji više razine menadžmenta imaju još jednu mogućnost delegiranja. Delegirani mogu i volonterima koji često imaju vrlo specifična znanja i iskustva te su posebno spremni tj. motivirani za rad i obavljanje povjerenog im posla. Potrebno je uzeti u obzir i negativnu stranu delegiranja poslova volonterima koja proizlazi iz nestalnosti, promjenjive motiviranosti te slabe mogućnosti kontrole ili sankcija obzirom na dobrovoljan angažman.

Razmatrajući ograničenja koja se odnose na organizaciju, prema autorima Jenksu i Kellyju (1995) ovo su najčešća ograničenja koja pogađaju organizaciju:

- nejasno izraženi ciljevi i strategije,
- neadekvatan sustav planiranja,
- slabo pojašnjeni opisi radnih mjesta i područja odgovornosti pojedinih od njih,
- loše izražene linije ovlasti,
- centralizacija odlučivanja,
- važne zadaće prepuštaju se "bilo kome",
- više kritika, a malo pohvala,
- malobrojnost pomoćnika pa menadžer nema na koga delegirati posao,
- postupak za dobivanje rezultata je bitniji od samih rezultata,
- destimuliranje delegiranja zbog rigidne kontrole,
- bolja pozicija za napredovanje onih kojima to nije primarni cilj,

- nesklonost delegiranju,
- loša komunikacija u organizaciji,
- mišljenje kako će uključivanje podređenih u odlučivanje oslabiti menadžment,
- menadžeri žele samostalno obaviti posao,
- važnost položajne ovlasti je bitnija od one koja se temelji na ostvarenim rezultatima.

Potrebno je napomenuti da organizacije koje imaju dugu povijest te su orijentirane na tradiciju kao što je to u slučaju Hrvatskog Crvenog križa imaju i ograničenja u delegiranju koja proizlaze iz praćenja uobičajenog obrasca ponašanja te slabe spremnosti na promjenu.

#### **4.4. Motiviranje kao ključna kompetencija vođa u krizama**

Uspješnost motiviranja i usmjeravanja drugih ljudi (članova ili zaposlenika organizacije), uz komuniciranje i rješavanje sukoba, su osnovni aspekti koji jasno prikazuju razinu odlučnosti, ambicioznosti, upornosti i entuzijazma menadžera (Brčić i sur., 2013). Prema istim autorima 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. Posebno je to naglašeno u vrijeme krize.

Krize su po definiciji neočekivane i one se događaju izvan uobičajenih rutina funkcioniranja sustava i organizacija. Ipak unatoč karakteru neočekivanost, većina kriza ne događaju se iznenada već kao rezultat upozorenja i događaja koji su im prethodili. Pojava znakova upozorenja ne znači nužno da će svaki problem ili incident prerasti u krizu, ali u većini slučajeva, znakovi upozorenja doista su prethodile krizi. Većina znakova upozorenja ili simptoma krize koji se mogu razviti u krizu su vezani uz resurse s kojima organizacija raspolaže ili one koji su joj važni pa na nju mogu imati utjecaj.

Jedan od najčešćih znakova upozorenja kod kriza uzrokovanih unutarnjim organizacijskim razlozima je vezan uz niski koeficijent zadovoljstva zaposlenih ili nedovoljna motiviranost zaposlenika u poduzeću tj. nemotiviranost volontera u humanitarnoj organizaciji.

Bez obzira da li promatramo poduzeće u krizi ili humanitarnu organizaciju koju je zahvatila kriza ili djeluje u kriznom događaju pomažući ljudima u potrebi, vođa a posebno sljedbenici

moraju biti visokomotivirani za obavljanje povjerenog im posla. Motiviranost sljedbenika prvenstveno ovisi o vođi. Nameće se zaključak da je motiviranost ne samo ključna kompetencija vođe u krizi već motiviranost predstavlja vezivno tkivo u odnosu vođe i sljedbenika. Što je motiviranost sljedbenika veća to će oni biti bolji sljedbenici vođe. Motivirani sljedbenici vođi predstavljaju bitan resurs u ostvarivanju zadanog cilja čega je svjestan svaki istinski vođa, baš kao što je svjestan da je upravo on glavni kreator motiviranog sljedbenika. Brojni autori na sličan način navode motiviranje kao ključnu kompetenciju vođe. U redovnom poslovanju motiviranje je ključna kompetencija vođe dok u krizama ova karakteristika vođe dolazi posebno do izražaja. Srića (2004:21) o motivatorskoj ulozi vođe govori koristeći izraz “poticatelj” pa kaže da svaki dobar vođa ima četiri vrste zadatak koje mora obavljati sa svojim timom. To su – vođa prosvjetitelj, vođa vizionar, vođa usmjeritelj i vođa poticatelj. Buble (2006:513) navodeći ključne varijable vodstva (vođa, sljedbenici, ciljevi, okolina) uz vođu veže motivaciju, sposobnost i moć.

Sljedbenici bez obzira bili oni zaposlenici ili volonteri u današnje doba su od jednake važnosti za vrijednost rezultata rada i za uspješnost organizacije kojoj pripadaju baš kao i sam vođa. Zadovoljan zaposlenik ili volonter je rezultat kvalitetno obavljena procesa motiviranja. Da bi vođa humanitarne organizacije uspješno motivirao sljedbenike mora uvažavati faktore koji utječu na proces motivacije. Porter i Miles (prema Buble, 2006:486) posebno ističu tri grupe faktora koje treba imati na umu kod definiranja modela motivacije, a to su:

1. Individualne karakteristike
2. Karakteristike posla
3. Organizacijske karakteristike

Individualne karakteristike predstavljaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. Razlikuju se od osobe do osobe pri čemu su različiti i motivi koji potiču na izvršavanje radnih zadataka. Netko je motiviran novcem, drugi pak sigurnošću posla, dok za treće motiviranost proizlazi iz izazovnosti posla. Pritom je veoma važna svjesnost menadžmenta o navedenim razlikama kako bi mogao što bolje reagirati u vidu poticaja ostvarenju zacrtanih ciljeva. U humanitarnoj organizaciji osnovna podjela sljedbenika je na:

1. zaposlenike, osobe koje za svoj rad primaju plaću, i
2. volontere, osobe koje imaju jak osjećaj pripadnosti ideji humanosti i za posao koji obavljaju i za vrijeme koje su angažirani u humanitarnoj organizaciji ne primaju financijsku naknadu.

Kao karakteristike posla najčešće se navode kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i slični faktori. Različiti faktori znače i različite definicije istog posla. Kod ove grupe faktora najvažnije je da se prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla. U humanitarnoj organizaciji vrlo često najteže poslove, vremenski najzahtjevnije poslove obavljaju upravo volonteri, osobe kod kojih financijska kompenzacija ne postoji pa samim time motivacija putem financijskih mehanizama nije učinkovita. S druge strane povezanost s prirodom i imidžom organizacije vrlo je učinkovit alat u stvaranju motiviranog volontera. Mehanizme za postizanje učinka motiviranosti kod zaposlenika poduzeća moguće je primijeniti i kod zaposlenika humanitarne organizacije.

Organizacijske karakteristike predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća. Svi navedeni instrumenti trebaju biti koncipirani da privlače nove te zadržavaju postojeće zaposlenike.

Dok za zaposlenike humanitarne organizacije postoje motivacijski instrumenti poput "Pravilnika o kriterijima za utvrđivanje natprosječnih rezultata u radu i dodatku za uspješnost na radu", za volontere postoje instrumenti poput "Godišnja nagrada za volontera godine" i "Godišnja nagrada za volonterski tim godine", kakav je slučaj u Hrvatskom Crvenom križu.

Motiviranje zaposlenika u krizi kao proces iznimno je zahtjevan i ne postoji jedinstveni recept ili formula. Motiviranje volontera za djelovanje u krizi još je zahtjevnije jer na motiviranje volontera ne djeluju financijski alati kao što su dohodak, stimulacija, 13. plaća. Financijski alati koji mogu dodatno motivirati volontera jesu nabavka kvalitetne opreme za rad, odjeće s oznakama humanitarne organizacije, dodatne edukacije/specijalizacije i slično.

Jedan o pristupa koji može dati kvalitetne rezultate u motiviranju kako zaposlenika poduzeća, zaposlenika humanitarne organizacije, volontera, pristup koji tangira sva tri gore navedena faktora koji utječu na proces motivacije, pristup je u životu poznat kao "politika malih koraka". Navedenim pristupom istinski vođa će svakodnevnim rješavanjem unutarnjih problema organizacije, problema na koje ima utjecaj stvoriti prvo povjerenje a zatim i motiviranost ljudi oko sebe. Ustraje li na takvom pristupu i u ekstremnim uvjetima poslovanja kakvi su u vrijeme krize te ukoliko zadrži motiviranje svojih suradnika na visokom mjestu svojih prioriteta u upravljanju, vođa će ljude iz svoje okoline učiniti svojim sljedbenicima, a sebe će predstaviti kao istinskog vođu.



## **5. KOMPARATIVNA ANALIZA STUDIJA SLUČAJA VOĐENJA U KRIZNIM SITUACIJAMA**

U ovom, glavnom poglavlju ovog specijalističkog rada, komparirat će se dva slučaja kriznih situacija u kojima je djelovala humanitarna organizacija Hrvatski Crveni križ. Prva kriza koju ćemo analizirati je poplava u županjskoj Posavini koja je to područje zadesila 2014. godine. Druga kriza koju ćemo isto tako analizirati je Migracijska kriza s kojom je Republika Hrvatska bila suočena 2015. godine.

Kroz raspravu komparativnom analizom ove dvije krize analizirat će se ustroj i vodstvo humanitarne organizacije, ključni elementi strategije, normativni okvir djelovanja humanitarne organizacije, zatim vodstvo kroz faze kriznog događaja, odlučivanje, delegiranje, motiviranje u kriznoj situaciji.

Na kraju će biti navedena i ograničenja istraživačke metodologije.

### **5.1. Ključni elementi studije slučaja poplave u Županjskoj Posavini**

Visok vodostaj rijeke Save na područje županjske Posavine u svibnju 2014. godine doveo je do stanja pripravnosti operativnih snaga Hrvatskog Crvenog križa. Hrvatski Crveni križ je zbog visokog vodostaja rijeka na istoku zemlje bio u stanju pripravnosti te je 16. svibnja 2014. raspisao apel za prikupljanje pomoći za stanovništvo stradalo u poplavama. Iznenadni događaj 17. svibnja 2015. pucanjem nasipa u Rajevom selu i Račinovcima te izlivanje rijeke Save iz korita i brzo plavljenje tri općine u županjskoj Posavini drastično je pogoršao situaciju na tom području. Hitna evakuacija preko 8.500 ljudi bila je ogroman posao za cijeli sustav Civilne zaštite. Stradalima je pomoć pružana neposredno nakon poplava osiguravanjem smještaja, prehrane, odjeće, obuće i sredstava za osobnu higijenu. Kuhanje toplih obroka provodilo se tijekom prvih dana poplave ali i nakon izvanredne situacije na nekoliko lokacija. Služba traženja Hrvatskog Crvenog križa popisala je sve osobe koje su bile izmještene iz svojih domova, a ukupno je evidentirano 8.555 evakuiranih/ugroženih osoba.

Osim materijalne humanitarne pomoći pogođene osobe dobile su u dvije podjele novčanu pomoć od sredstava prikupljenih u apelu. Volonteri i zaposlenici društava Crvenog križa iz

cijele Hrvatske uključili su se u prikupljanje i pružanje pomoći osobama pogođenima poplavama. Zahvaljujući iznimnom odazivu građana i tvrtki, zaključno s 31. prosincem, prikupljeno je ukupno 68.341.309,37 kuna.

Provođenje aktivnosti na poplavljenom području bilo je provođeno od strane Hrvatskog Crvenog križa koji je osim vlastitih snaga koordinirao radom djelatnika i volontera društava Hrvatskog Crvenog križa diljem Hrvatske te domicilnog Gradskog društva Crvenog križa Županja. Krajem 2014. godine Hrvatski Crveni križ sve operativne aktivnosti na poplavljenom području prepustio je Gradskom društvu Crvenog križa Županja. Potpora naročito u administrativnom području je nastavljena i tijekom 2015. godine. Hrvatski Crveni križ je i u 2015. godini jačao kapacitete Gradskog društva Crvenog križa Županja kroz suradnju s Ravnateljstvom za robne zalihe i brojnim donatorima koji su se javljali Hrvatskom Crvenim križu.

Svo vrijeme bilo je nužno provoditi i svakodnevno komuniciranje s medijima i javnostima Hrvatskog Crvenog križa. Prema opsegu poslova i zadaća koji su se svakodnevni odrađivali u sklopu informativno promidžbene djelatnosti Hrvatskog Crvenog križa, katastrofa u Slavoniji jedna je od najvećih od samostalnosti Hrvatskog Crvenog križa i može se usporediti sa angažmanom tijekom Domovinskog rata. Infografika prikazuje opseg aktivnosti koju je provodio Hrvatski Crveni križ tijekom poplava (vidi Prilog 3.).

## **5.2. Ključni elementi studije slučaja migracijske krize**

Migracijska kriza počela je 17. rujna 2015. godine ulaskom prvih migranata u Republiku Hrvatsku. Pripreme za odgovor na migracijsku krizu počele su znatno ranije. U fazi pripreme Hrvatski Crveni križ je uputio svoje interventne timove u Makedoniju, Srbiju i Mađarsku koji su osim dostave humanitarne te pomoći susjednim Crvenim križevima imali zadatak izvršiti procjenu situacije i prenošenje iskustava u radu s migrantima. U prvim danima krize Hrvatski Crveni križ je imao operativno više od 800 volontera i djelatnika koji su pomagali na 17 lokacija. Cijelom operacijom odgovora na kriznu situaciju upravljao je Hrvatski Crveni križ, središnji ured uz asistiranje Gradskog društva Crvenog križa Slavonski Brod. Od strane Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske Hrvatski Crveni križ proglašen je koordinatorom humanitarnog djelovanja te je rukovodio i koordinirao aktivnosti 15

humanitarnih udruga tzv. „Humanitarni Cluster“ (Caritas, UNHCR, UNICEF, Magna, JRS, itd.). Za vrijeme trajanja krize sklopljeni su brojni ugovori o suradnji sa različitim međunarodnim organizacijama. Iz sklopljenih partnerstva proizašli su bojni benefiti za ugroženu populaciju ali su ostvarena brojna poboljšanja radnih procesa, internih procedura, racionalizirane su zalihe, unapređen je sustav upravljanja komunikacijama kako interno tako i s javnostima Hrvatskog Crvenog križa.

Kroz kvalitetno postavljeno krizno komuniciranje mediji pojačana je vidljivost Hrvatskog Crvenog križa i dodatno učvršćen ugled i pozicija ključne humanitarne organizacije u Republici Hrvatskoj. Ipak, zbog povremenih negativnih objava vezanih uz migracije općenito, Hrvatski Crveni križ je lansirao i drugu medijsku kampanju. U cilju zaštite ugleda humanitarne organizacije kao najvažnije humanitarne organizacije u Republici Hrvatskoj pokrenuta je kampanja u kojoj su prikazane redovne aktivnosti usmjerene domicilnim ugroženim skupinama kako bi se pokazalo da bez obzira na veliki angažman u Migracijskoj krizi nije zapostavljen segment domaćeg socijalno ugroženog stanovništva. Infografika prikazuje opseg aktivnosti koje je Hrvatski Crveni križ provodio u operaciji potpore migrantima (vidi Prilog 4.).

### **5.3. Rasprava**

Za potrebe komparativne analize korištena je tablica u kojoj su putem tzv. „usporednih točaka“ koje su ujedno i najvažnija poglavlja ovog specijalističkog rada uspoređene situacije u kojima se nalazila humanitarna organizacija u analiziranim krizama. Uspoređujemo okruženje humanitarne organizacije, njen ustroj i vodstvo, normativni okvir kao faktore na koje organizacija nema utjecaj te rezultate rada humanitarne organizacije u krizama kao posljedice odluka vodstva, delegiranje i motiviranje kao segmente poslovanja na koje izravan utjecaj ima vodstvo humanitarne organizacije.

Tablica 5.: Komparativna analiza studija vođenja u kriznim situacijama

Usporedne točke	Poplava 2014.g.	Migracijska kriza 2015.g.
Ustroj i vodstvo humanitarne organizacije za vrijeme krize - <u>istovjetno</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ustroj Hrvatskog Crvenog križa definiran je:</li> <li>- Zakonom o Hrvatskom Crvenom križu (2010),</li> <li>- Statutom organizacije (2011),</li> <li>- vodstvo organizacije, Glavni odbor 22. saziva Skupštine, izabran 2013. godine,</li> <li>- izvršni predsjednik počeo s radom 2.1.2014.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ustroj Hrvatskog Crvenog križa definiran je:</li> <li>- Zakonom o Hrvatskom Crvenom križu (2010),</li> <li>- Statutom organizacije (2011),</li> <li>- vodstvo organizacije, Glavni odbor 22. saziva Skupštine, izabran 2013. godine,</li> <li>- izvršni predsjednik počeo s radom 2.1.2014.</li> </ul>
Ključni elementi strategije humanitarne organizacije - <u>istovjetno</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nema definirane vizije i misije Hrvatskog Crvenog križa</li> <li>- temeljna načela rada uvrštena u Statut organizacije</li> <li>- oslanjanje na Strateške dokumente Međunarodne Federacije Crvenog križa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nema definirane vizije i misije Hrvatskog Crvenog križa</li> <li>- temeljna načela rada uvrštena u Statut organizacije</li> <li>- oslanjanje na Strateške dokumente Međunarodne Federacije Crvenog križa</li> </ul>
Normativni okvir djelovanja humanitarne organizacije – <u>različito</u>	<p>a) Zakonodavni okvir – manjkav – Zakon o zaštiti i spašavanju (2010) nije definirao koje tijelo i u kojem roku mora sastaviti popis ugroženih osoba što je onemogućilo humanitarnim organizacijama pravovremenu podjelu prikupljene novčane pomoći poplavljenima.</p> <p>Zakon o humanitarnoj pomoći (2010) jasno definira tko može prikupljati humanitarnu pomoć no zbog „izvanrednog“ stanja prikupljanjem i dijeljenjem</p>	<p>a) Zakonodavni okvir – zadovoljavajući – Novi Zakon o sustavu civilne zaštite (8/2015) dodatno je regulirao područje djelovanja humanitarnih organizacija i Hrvatski Crveni križ definirao kao temeljnu snagu sustava Civilne zaštite RH. Time je omogućeno snažnije djelovanje Hrvatskog Crvenog križa.</p> <p>Zakon o humanitarnoj pomoći (2010) – obzirom da je Migracijska kriza bila međunarodnog karaktera, broj potencijalnih donatora</p>

	<p>humanitarne pomoći bavili su se gotovo svi od jedinica lokalne samouprave, političari, estradni umjetnici, udruge koje nisu registrirane za humanitarnu djelatnost. Nepostojanje koordinacije podjele humanitarne pomoći na nacionalnom nivou dovela je do brojnih devijacija u prikupljanju i podjeli, u određivanju prioriteta i sl.</p> <p>Zakon o volonterstvu (2010) – zadovoljavajuće je regulirao djelovanje volontera</p> <p>b) Interna regulativa – manjkava – zbog dugog niza godina u kojima Hrvatski Crveni križ nije bio suočen s krizom nacionalnog obima interna regulativa nije bila dovoljna da se može rukovoditi u krizi temeljem standardnih operativnih postupaka</p> <p>c) Etički kodeks – humanitarna organizacija imala je važeći Etički kodeks</p>	<p>humanitarnih organizacija se znatno povećao. Brojne strane humanitarne organizacije su započele s aktivnostima na području RH bez reguliranog statusa temeljem Zakona o udrugama (2010) i Zakon o humanitarnoj pomoći. Osnivanje tzv. Humanitarnog Clustera i prepuštanjem koordinacije istog Hrvatskom Crvenom križu donekle je uveden red u humanitarnom djelovanju.</p> <p>Zakon o volonterstvu (2010) – zadovoljavajuće je regulirao djelovanje volontera</p> <p>b) Interna regulativa – manjkava – uočavanjem manjkavosti u sustavu djelovanja operativnih snaga Hrvatskog Crvenog križa za djelovanje u kriznim uvjetima tijekom poplava 2014. krenulo se u izradu neophodne regulative za aktivaciju i djelovanje tzv. Interventnih timova. Napravljeni su i prvi standardni operativni postupci. Uočeni nedostaci pokrenuli su stvaranje interne regulative. Manjkavost stvaranja sustava „u hodu“ je opasnost od pre reguliranosti sustava.</p> <p>c) Etički kodeks – humanitarna organizacija imala je važeći Etički kodeks</p>
--	--	--

<p>Vodstvo - kroz faze kriznog događaja - <u>različito</u></p>	<p>a) Rad na prevenciji ili izbjegavanju krize</p> <p>Putem lokalnih društava Crvenih križeva te putem medija intenzivno se pratila situacija vodostaja rijeka u Hrvatskoj, BiH i Srbiji</p> <p>b) Pripravnost i rad na pripremanju za krizni događaj</p> <p>Iako je vodostaj rijeka bio iznimno visok, puknuće nasipa koje je doveo do evakuacije više od 8.555 osoba bilo je iznenadno drastično pogoršanje situacije za koje nitko nije u potpunosti bio spreman</p> <p>c) Nastali krizni događaj</p> <p>Prisutnost predsjednika i izvršnog predsjednika u Županji 17.5.2014. u trenucima puknuća nasipa pokazalo je cijelom sustavu Crvenog križa da vodstvo humanitarne organizacije ima potrebu upoznati se svim detaljima i izazovima situacije te omogućilo pravovremeno i precizno definiranje reakcije na krizni događaj</p> <p>d) Reagiranje</p> <p>Reagiranje na kriznu situaciju je bilo planirano, cjelovito i sustavno. Manjkavost zakonodavnog okvira koji usporava podjelu sakupljenog novca nastradalima posljedično je naštetilo ugledu humanitarne</p>	<p>a) Rad na prevenciji ili izbjegavanju krize</p> <p>Hrvatski Crvenio križ kao dio Međunarodnog pokreta Crvenog križa i polumjeseca putem mreže nacionalnih društava ali i medija bio je kvalitetno informiran o dešavanjima u okruženju.</p> <p>b) Pripravnost i rad na pripremanju za krizni događaj</p> <p>Iako je stav službene vlasti bio da migranti „neće ulaziti u Hrvatsku“, vodstvo Hrvatskog Crvenog križa pod krinkom međunarodne pomoći susjednim nacionalnim društvima Crvenog križa, prvenstveno Mađarskog, Srbijanskog i Makedonskog Crvenog križa obavilo je serije posjeta ali radnih posjeta u kojima se pomažući kolegama upoznalo s specifičnostima rada s migrantima u uvjetima Migracijske krize 2015.</p> <p>c) Nastali krizni događaj</p> <p>U sklopu priprema društava Hrvatskog Crvenog križa lociranih uz istočnu granicu RH za nadolazeći migrantski val, organiziran je seminar u Vinkovcima 15. i 16. i 17.9.2015. s temom „Spajanje obitelji“ Službe traženja Hrvatskog Crvenog križa. U jutarnjim satima 16.09.2015. oko 13.000 migranata</p>
--	--	---

	<p>organizacije. Potom manjkavost u kriznom komuniciranju prvenstveno kroz medijske nastupe vodstva humanitarne organizacije i neadekvatnog odgovora na napade političke vrhuške i medija. Navedeno bitno je narušilo ugled i smanjilo performanse u djelovanju humanitarne organizacije na terenu a najviše se to odrazilo na prikupljanje donacija što je u konačnici bitno umanjilo iznose podijeljene humanitarne pomoći i financijske pomoći stanovništvu nastradalom u poplavama</p> <p>e) Sanacija i oporavak</p> <p>Provođenje aktivnosti tijekom 2014. na poplavljenom području bilo je provođeno od strane Hrvatskog Crvenog križa koji je osim vlastitih snaga koordinirao radom djelatnika i volontera društava Hrvatskog Crvenog križa diljem Hrvatske te domicilnog Gradskog društva Crvenog križa Županja. Krajem 2014. godine Hrvatski Crveni križ je sve operativne aktivnosti na poplavljenom području prepustio Gradskom društvu Crvenog križa Županja. Potpora naročito u administrativnom dijelu isplata</p>	<p>nasilno je ušlo u RH u blizini graničnog prijelaza Tovarnik. Obzirom na blizinu Vinkovaca svi djelatnici koji su bili na edukaciji upućeni su na granični prijelaz pomagati policijskim snagama u prihvatu migranata. Pronicljivo, hrabro ali i pravovremeno promišljanje i planiranje vodstva humanitarne organizacije dalo je neizbrisiv trag u definiranju dominantne snage za pomoć u smještaju migranata u RH.</p> <p>d) Reagiranje</p> <p>Pravovremenim pomišljanjem budućih situacija i anticipiranjem problema od strane vodstva Hrvatskog Crvenog križa otvorilo je put ka lako provedivim, potrebnim i od šire javnosti odobravanim aktivnostima u radu s migrantima. Sustav policije maksimalno se oslanjao na rad Hrvatskog Crvenog križa. Od strane državnih tijela Republike Hrvatske Hrvatski Crveni križ proglašen je koordinatorom humanitarnog djelovanja te je rukovodio i koordinirao aktivnosti 15 humanitarnih udruga tzv. Humanitarni Cluster (Caritas, UNHCR, UNICEF, Magna, JRS, itd.)</p>
--	---	--

	<p>pomoći nastavljena je i tijekom 2015. godine. Hrvatski Crveni križ je i u 2015. godini bio koordinator nabave prehrambenih proizvoda između Gradskog društva Crvenog križa Županja i Ravnateljstva za robne zalihe, i koordinator brojnih donatora prema Gradskom društvu Crvenog križa Županja.</p> <p>U cilju potvrde transparentnog poslovanja posebno u podjeli novca hrvatskih građana sakupljenog u Apelu pomoći jedini je od svih organizacija koje su prikupljale i dijelile humanitarnu pomoć izvršio javnu objavu financijskog rezultata djelovanja u Poplavama 2014. posebno u dijelu podjele novčane pomoći. Vodstvo humanitarne organizacije bilo je svjesno zbog negativnih medijskih natpisa narušenog ugleda i javnom objavom je započelo obnovu ugleda i vraćanje povjerenja u humanitarnu organizaciju.</p>	<p>e) Sanacija i oporavak</p> <p>Migracijska kriza označava iznimno intenzivnih 6 mjeseci rada s migrantima. Kako je iznenadno počela 16.9.2015., tako je i završila 12.4.2016. U cilju zaštite ugleda humanitarne organizacije kao najvažnije humanitarne organizacije u Republici Hrvatskoj pokrenuta je kampanja u kojoj je prikazano što se sve radi za ugrožene skupine u zemlji a koje nisu iz redova migranata ili stranaca kako bi se pokazalo da bez obzira na veliki angažman u Migracijskoj krizi nije zapostavljen segment domaćeg socijalno ugroženog stanovništva.</p>
<p>Delegiranje u humanitarnoj organizaciji tijekom krize – <u>različito</u></p>	<p>Hrvatski Crveni križ koordinirao je prikupljanje humanitarne pomoći dok je distribuciju delegirao na Gradsko društvo Crvenog križa Županja. Zbog veličine županjskog Crvenog križa, kvalitetnog vodstva ali i odličnog poznavanja terena (mentaliteta</p>	<p>Hrvatski Crveno križ od prvog dana Migracijske krize rukovodio je cijelom operacijom delegirajući operativne poslove pojedinim Društvima Crvenog križa na točkama ulaska i točkama izlaska migranata iz Republike Hrvatske.</p>



	<p>ljudi, potreba, problema) na kojem se distribuirala humanitarna pomoć vodstvo Hrvatskog Crvenog križa imalo je puno povjerenje u vodstvo Gradskog Društva Crvenog križa Županja. Nadzor nad provedbom poslova te poštivanje rokova provjeravano je putem redovnih tjednih sastanaka dvaju vodstva.</p>	<p>Po otvaranju Zimskog tranzitnog centra za izbjeglice Slavonski Brod, Hrvatski Crveni križ zbog slabog kapaciteta Gradskog društva Crvenog križa Slavonski Brod ali i zbog nejasnih upravljačkih mehanizama u samom društvu nije delegirao poslove upravljanja aktivnostima u centru na Gradsko društvo već je definirao voditelja operacije Migracijska kriza, voditelje smjena u centru i upravljao cijelom operacijom uz manje korištenje kapaciteta Gradskog društva Crvenog križa Slavonski Brod.</p>
<p>Motiviranje u humanitarnoj organizaciji tijekom krize – <u>istovjetno</u></p>	<p>Zbog negativne medijske kampanje koju su mediji vodili prema Hrvatskom Crvenom križu tijekom podjele novca sakupljenog u Apelu nastradalima u poplavama, od iznimne važnosti za postizanje visoke motiviranosti djelatnika a posebno volontera Hrvatskog Crvenog križa bilo je permanentno obilaženje nastradalog područja od strane rukovodstva Hrvatskog Crvenog križa. Razgovori s svakim volonterom, odgovaranja na pitanja o najbanalnijim sitnicama te iskrenost u medijskim nastupima vrlo su pozitivno</p>	<p>Planiranje i priprema u koju su na određeni način bile uključene sve strukture humanitarne organizacije te uspjesi u radu prve noći ulaska migranata u Hrvatsku stvorili su jaku motivacijsku bazu u strukturama humanitarne organizacije. Svi članovi su željeli biti dijelom uspješne priče. Kvalitetnim kriznim komuniciranjem privučena su velika sredstva za rad s migrantima ali mogućnost nabavke opreme, prvenstveno novih uniformi i službene odjeće koja se pokazala kao veliki motivator prvenstveno prema volonterima. Permanentna</p>

	<p>utjecali na motiviranost djelatnika i volontera. Uobičajene razlike u pristupu u motivaciji djelatnika i volontera u slučajevima kriza se u potpunosti izjednačavaju. Sustavi vrijednosti djelovanja i djelatnika i volontera se u krizama također izjednačavaju. Kako se kriza razvija i kreće prema svojem kraju motiviranost volontera pada pa samim time i njihov broj a potreba za dodatnim motiviranjem djelatnika putem financijskih instrumenta raste.</p>	<p>prisutnost vodstva humanitarne organizacije na terenu, motivacijski govori prilikom sastanaka, kvalitetni medijski nastupi i planiranje medijskih poruka snažno su motivirali sve strukture.</p> <p>Terenski rad i izdvojena mjesta rada za djelatnike nisu predstavljala problem zbog visoke motiviranosti i osjećaja pripadnosti humanitarnoj organizaciji. Uobičajene razlike u pristupu u motivaciji djelatnika i volontera u slučajevima kriza se u potpunosti izjednačavaju. Sustavi vrijednosti djelovanja i djelatnika i volontera se u krizama također izjednačavaju. Kako se kriza razvija i kreće prema svojem kraju motiviranost volontera pada pa samim time i njihov broj a potreba za dodatnim motiviranjem djelatnika putem financijskih instrumenta raste.</p>
--	---	--

Izvor: vlastiti rad autora

Analizirajući ustroj i vodstvo humanitarne organizacije u krizama „Poplave 2014.“ i „Migracijska kriza 2015.“ razvidno je da je sastav vodstva kako na nivou Glavnog odbora ili „*governmenta*“ tako i na razini izvršnog predsjednika kao najviše točke „*managementa*“ humanitarne organizacije u oba slučaja isti. Jedina razlika koja će se pokazati u narednim točkama usporedbe je iskustvo stečeno u krizi „Poplave 2014.“ posebno kod izvršnog predsjednika. Ta se razlika očituje u u kriznom komuniciranju koje je bilo bitno bolje u krizi „Migracijska kriza 2015.“.

Promatrajući ključne elemente strategije, Strateški plan, viziju i misiju koju Hrvatski Crveni križ nije imao definirane 2014. i 2015. godine postavlja se pitanje da li bi isti uopće kvalitativno utjecali na performanse ove humanitarne organizacije. Posebno iz razloga što Temeljna načela Hrvatskog Crvenog križa, inkorporirana u osnivačke akte ove humanitarne organizacije daju, možda ne detaljan ali dovoljan uvid u vrijednosti koje humanitarne organizacija želi njegovati i kako će se odnositi prema svojim ključnim dionicima – ljudima u potrebi i volonterima.

Nadalje razmatrajući normativni okvir djelovanja humanitarne organizacije možemo zaključiti da je isti iznimno bitan za postizanje ciljeva humanitarne organizacije. Zakonodavni okvir mora stvoriti preduvjete za brzo i efikasno djelovanje (npr. ispunjavajući zakonsku obavezu temeljem Zakona o sustavu Civilne zaštita, jedinica lokalne samouprave u krizi sastavlja popis nastradalog stanovništva koji služi humanitarnoj organizaciji za nesmetanu, brzu i ispravnu podjelu pomoći). Interna regulativa u humanitarnoj organizaciji preduvjet je za ustaljeno i predvidivo djelovanje što vodstvu ali članovima olakšava provođenje aktivnosti. Istinsko ispunjenje najviših humanitarnih ciljeva posebno u krizama kakve su bile obje ovdje komparirane krize nije moguće bez pravednog i moralnog postupanja.

Nadalje, postoji razlika u vodstvu u ove dvije analizirane krize. Iako je u obje krize vodstvo humanitarne organizacije postići maksimalne rezultate, uvijek biti bar „korak ispred“ situacije, anticipirati probleme narednih razdoblja, efikasno upravljati svim resursima kojima raspolaže, prvenstveno rješavati probleme ljudi u potrebi ali voditi računa o vlastitim volonterima i zaposlenicima o ugledu organizacije, jedina razlika između kompariranih kriza krije se u kriznom komuniciranju tj. komuniciranju s javnosti. Propust koji je učinjen na nekoliko nivoa Hrvatskog Crvenog križa doveo u krizi „Poplava 2014.“ do pozicioniranja humanitarne organizacije nasuprot nastradalog stanovništva što u praksi nije bilo tako već je putem medija stvorena pogrešna slika o djelovanju i aktivnostima humanitarne organizacije. Izostale su jasne poruke humanitarnog djelovanja, političke neutralnosti i manjkavosti zakonske regulative. U slučaju krize „Migracijska kriza 2015.“ upravljano procesima, resursima, komunikacijama i ugledom na visokom nivou.

Potencijalno najveća razlika između analiziranih kriza krije se u delegiranju poslova upravljanja operacijama. Dok u jednoj krizi imamo snažno i dobro organizirano Gradsko društvo Crvenog križa kojem vodstvo Hrvatskog Crvenog križa povjerava delikatne i opsežne radnje pomaganja nastradalom stanovništvu kontrolirajući procese redovitim tjednim

sastancima, s druge strane imamo jednako zahtjevnu operaciju koju zbog podkapacitiranosti Gradskog društva Crvenog križa Slavonski Brod Hrvatski Crveni križ odlučuje provoditi samostalno. Upotrebljavajući dvije različite forme upravljanja krizama vodstvo Hrvatskog Crvenog križa dokazalo je da svjesno svih prednosti ali i manjkavosti horizontalno integrirane organizacije temeljene na dobrovoljnom udruživanju kakav je Hrvatski Crveni križ.

Još jedna razlika koje vodstvo humanitarne organizacije mora biti svjesno je diferenciran pristup motiviraju dviju komponenti ljudskih potencijala humanitarne organizacije, volontera i zaposlenika. Njihova pokretačka snaga u početnoj točki je bitno različita. Dok zaposlenici se kandidiraju za rad u humanitarnoj organizaciji kako bi ostvarili profesionalni, plaćeni angažman, volonteri se udružuju u humanitarnoj organizaciji zato jer dijele zajednički sustav vrijednosti sa strategijom humanitarne organizacije i drugim volonterima pri tome ne računajući na materijalnu kompenzaciju.

Međutim na temelju analize ove dvije krizne situacije razvidno je da se motivacija i jednih i drugih u svim fazama krize postiže jednako. Razlike u pristupu motivaciji volontera i zaposlenika ponovno se počinju javljati i razlikovati u posljednjoj fazi krize- sanacija i oporavak.

#### **5.4. Ograničenja istraživačke metodologije**

Metoda komparacije je metoda kojom se među pojavama, događajima ili predmetima pokušava uočiti sličnost, istaknuti zajednička obilježja ili različitosti. Komparacija se provodi na način da se prvo utvrde zajednička obilježja ispitivane pojave, a potom ona obilježja po kojima se te pojave razlikuju. Komparacijom se tako ističe ono što je tim pojavama zajedničko ili ono po čemu se razlikuju. Obzirom da svaki znanstveni rad ima svoja ograničenja tako i ova metoda komparacije ima svoja ograničenja. Osnovna ograničenja istraživačke metodologije mogu se sažeti u dvije osnovne grupe :

- univerzalna ograničenja istraživačke metodologije i
- specifična ograničenja istraživačke metodologije vezana uz konkretne primjere.

U univerzalna ograničenja i prepreke u provođenju istraživačke metodologije možemo navesti: kako i kada započeti istraživanje, kako izabrati pravi put, kojim putem krenuti, koje podatke navoditi i kako ih prikupljati, kako opisati istraživanje. Metodologija za koju se opredjeljuje povezana je također s raspoloživim vremenom koje je potrebno za provođenje istraživanja. Ograničenja mogu biti i funkcionalna promatrano kroz pomoć koju u istraživanju pružaju institucije, kolege i suradnici. Ograničenje može biti u financijskim mogućnostima.

Pod specifičnim ograničenjima istraživačke metodologije vezane uz primjer komparativne analize studija slučaja vođenja u kriznim situacijama u kojima je Hrvatski Crveni križ djelovao možemo izdvojiti sljedeća ograničenja.

Osnovno ograničenje istraživanja u specijalističkom radu moglo bi se definirati pretpostavljenom subjektivnošću, osobito stoga što izvori informacija potiču iz samo jednog izvora – dokumenti Hrvatskog Crvenog križa. Jednako tako ograničenjima istraživačke metodologije u kontekstu subjektivnosti svakako dodatno doprinosi i činjenica da je glavni istraživač, ujedno autor ovog specijalističkog rada ujedno kao izvršni predsjednik humanitarne organizacije bio i voditelj kriznog stožera Hrvatskog Crvenog križa u kompariranim krizama. Obzirom da je istraživač djelujući u krizama kao „prvi operativac“ humanitarne organizacije radio po svojoj savjesti najbolje što zna i može moguće je da u analizi prikazuje svoju organizaciju boljom nego što ona zaista jest.

Ograničenje istraživanja u specijalističkom radu može biti i različitost u vrsti krize obzirom na uzrok. Dok je prva komparirana kriza kao i svaka poplava, kriza uzrokovana prirodnim djelovanjem, druga kriza tj. Migracijska kriza svoj uzrok pronalazi u činjenici da potpada pod krize uzrokovane ljudskim djelovanjem. U kontekstu pripreme za krizni događaj ove dvije krize nije moguće komparirati. Može se pretpostaviti da bi rezultati istraživanja bili drugačiji da su analizom obuhvaćene istovjetne krize, poplava s poplavom ili dvije krize uzrokovane ljudskim djelovanjem npr. migracije i teroristička akcija ili industrijski akcident i sl. Interesantno je pak promatrati kako na djelovanje u kriznim situacijama utječe postojanje tj. nepostojanje strateških dokumenata. Točnije do koje mjere je bitno za humanitarnu organizaciju kakva je Hrvatski Crveni križ koja visoke humane vrijednosti ima inkorporirane u svojim osnivačkim aktima i koliko su važni ključni elementi strategije kao što su vizija i misija.

Rezultati komparacije ovoga istraživanja u dijelu kvantitativno usporedivih podataka, npr. broj angažiranih volontera, količina sakupljenih donacija i slično imaju samo kvantitativan karakter dok za kvalitativnu procjenu efikasnosti i utjecaj navedenih podataka na brzinu oporavka te status ugroženih osoba nema dovoljno podataka, tako da možemo reći da u ovom istraživanju imamo samo kvantitativnu komparaciju.

Svi navedeni kvantitativni aspekti metodologije znanstvenoga istraživanja zahtijevaju manje vremena u provođenju i analizi u odnosu na one koji se oslanjaju na kvalitativnu metodologiju. Kvalitativna metodologija zahtijeva dobivanje cjelovitog tzv. holističkog uvida u istraživački problem, empatičko razumijevanje te analizu „iznutra“.

## 6. ZAKLJUČAK

U ovom radu se prikazalo na nizu primjera kako je djelotvorno vodstvo u vrijeme redovnog poslovanja bitno, dok je djelotvorno vodstvo u kriznim situacijama nužnost. Za uspješno vođenje humanitarne organizacije u kriznoj situaciji potrebno je :

- a) Dobro strateški postavljena organizacija
- b) Vodstvo/vođa/lider

Svaka organizacija pa tako i humanitarna organizacija kroz ključne elemente svoje strategije mora planirati i pripremiti se za krizu. Humanitarna organizacija a posebno prvi operativac tj. vođa sa timom svojih suradnika mora koristiti razna znanstvena istraživanja iz menadžmenta i vodstva, poznavati različite upravljačke procese, koristiti strategije kriznog menadžmenta i upravljanja ljudskim potencijalima kako bi učinkovito i djelotvorno upravljali humanitarnom organizacijom u krizama. U tim procesima vođa mora razmatrati različite aspekte svake svoje odluke jer u kriznim uvjetima one imaju posebnu težinu. Kao što je u radu na nekoliko mjesta istaknuto, naravno da adekvatnost odgovora na krizu ne može počivati na leđima samo jedne osobe ali vođa jest najvažnija osoba za vrijeme krize. Niti jedan vođa ne može uspjeti sam u tom složenom procesu te on treba pomoć cijelog tima koji se na njega oslanjaju te koji on koristi za svoj oslonac.

Svaka kriza ima svoje posebnosti. No u svakoj krizi podjednako vođa mora donositi odluke, koristiti se svim raspoloživim resursima, kretati se unutar normativnog okvira svoje organizacije držeći do najviših moralnih i etičkih standarda, uvažavati ali i koristiti specifičnosti volontera, uključiti u odgovor na krizu sve dionike organizacije, održavati i poštivati strukturu organizacije, poticati partnerske odnose s suradnim institucijama i organizacijama. Raznolikost kriza, njihova učestalost, širina djelovanja i važnost humanitarnih organizacija, kompleksnost situacija u kojima se nalazi vodstvo te percepcija javnosti humanitarne organizacije nalažu da se vodstvo humanitarnih organizacija snažnije istraži i znanstveno obradi.

Primjeri kako se kvalitetno upravlja strukturama ljudi koji imaju zajedničku jedino viziju , kako kvalitetnim postavljanjem ključnih elemenata strategije učinkovitije spasiti živote i smanjiti patnje stradalih stanovnika, kako u krizi voditi organizaciju koja ima visoko postavljene moralne i etičke standarde kao znanstvena podloga u radu moraju biti dostupni vođama u humanitarnom sektoru.

U ovom radu kroz komparativnu analizu studija slučaja vođenja humanitarne organizacije u dvije zasebne krize dat je prikaz ključnih elemenata krize te kroz usporedne točke prikazana su dva potpuno različita modela upravljanja humanitarnom organizacijom u krizi uz isti stil vođenja. Primjena različitih metoda upravljanja te istog stila vođenja pokazala je kako je vodstvo u upravljanju humanitarnom organizacijom potreba humanitarne organizacije. Vođe humanitarnih organizacija bezrezervno moraju osnaživati svoje performanse. Od vođa humanitarnih organizacija posebno danas kada jedna kriza nije završila a druga nastupa, kada krize imaju produljeno djelovanje od humanitarnih organizacija se očekuje izvrsnost u radu. Da bi se to postizalo vođe humanitarnih organizacija nemaju pravo na prosječnost. Da bi sačuvali *image* svoje organizacije i opravdali postojanje, donekle i financiranje oni moraju biti istinski vođe. Svoj rad moraju bazirati na znanju ali i iskustvu. Moraju poznavati sve segmente organizacije kojom upravljaju. Vođe humanitarnih organizacija moraju biti svjesni svih specifičnosti strukture u kojoj se nalaze te uvažavati sve različitosti tih struktura. Vođu humanitarne organizacije u svakoj fazi krize moraju krasiti karakteristike poput: proaktivan, inkluzivan, komunikativan, iskren prema sebi i prema kolegama, empatičan, pravovremen i odlučan, fleksibilan, ali dosljedan.

Prvi operativac humanitarne organizacije mora biti vođa ne samo radi najboljeg modela upravljanja humanitarnom organizacijom već zbog činjenice da svojom učinkovitošću spašava živote i smanjuje patnju u krizi stradalog stanovništva.



## POPIS KORIŠTENIH IZVORA

1. Adair, J. (1979). *Action Centered Leadership*. Aldershot: Gower Publishing.
2. Adizes, I. (2009). *Kako upravljati u vrijeme krize i kako je, prije svega, izbjeći*. Zagreb: Adizes.
3. Alexander, L. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 18(3): 91-97.
4. Andersen, A. R.; Kotler, P. (2008). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. New York: Prentice Hall, Upper Sadle River.
5. Anić, V. (2003). *Rječnik hrvatskoga jezika*. Zagreb: Novi liber.
6. Aronson, E.; Wilson., T. D.; Akert, R. M. (2005). *Socijalna psihologija*. Zagreb: MATE.
7. Ashari, N. M.; Abang Ahmad, D. A. M.; Samani, M. C. (2017). *Crisis response strategy and crisis types suitability. A preliminary study on MH370. SHS Web of Conferences*. Kota Samarahan: University Malaysia Sarawak.
8. Bačun, D.; Matešić, M.; Omazić, M. A. (2012). *Leksikon održivog razvoja*. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.
9. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001). *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
10. Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (1991). *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator.
11. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
12. Bahtijarević-Šiber, F. (1994). *Od managementa ka vođenju, slobodno poduzetništvo*. Zagreb: TEB.
13. Bahtijarević-Šiber F.; Pološki Vokić N.; Sikavica P. (2003). *Suvremeni menadžment, vještine izazovi i sustavi*. Zagreb: Školska knjiga.
14. Barr, J.; Podolsky, S. H. (2020). A National Medical Response to Crisis — The Legacy of World War II. *The New England Journal of Medicine*, 383: 613-615.
15. Bebek, B. (2005). *Integrativno vodstvo – leadership*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
16. Bohanec, M. (2009). Decision making: a computer-science and information-technology viewpoint. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 7(2): 13-15.
17. Boin, A.; 'T Hart, P. (2003). Public leadership in times of crisis: Mission impossible? *Public Administration Review*, 63(5): 73-77.

18. Boin, P.; 'T Hart, P.; McConnell, A.; Preston, T. (2010). Leadership style, crisis response and blame management: The case of hurricane Katrina. *Public Administration Review*, 88(3): 706-723.
19. Booth, S. A. (1993). *Crisis Management Strategy: Competition and change in modern enterprises*. London: Routledge.
20. Brandstrom, A.; Kuipers, S. (2003). From 'Normal Incidents' to Political Crisis: Understanding the Selective Politicization of Policy Failures. *Government and Opposition*, 38(3): 279-305.
21. Brčić, R.; Malbašić, I.; Đukes, S. (2013). *Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu*. Zagreb: Ekonomski pregled, 64(3): 279-296.
22. Buble, M. Cingula, M.; Dujanić, M.; Dulčić, Ž.; Gonan B., M.; Galetić, L.; Ljubić, F.; Pfeifer, S.; Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija.
23. Buble, M. (2006). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
24. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
25. Budimir, M. (2013). *Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja*. Zagreb: Ekonomski vjesnik.
26. Bundy, J.; Pfarrer, M. D.; Short, C. E.; Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6): 1661-1692.
27. Cameron, E.; Green, M. (2015). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools, and techniques of organizational change*, London: Kogan Page.
28. Carnall, C. A. (1990). *Managing change in organizations*. New York: Prentice-Hall.
29. Certo, S. C. (1989). *Principles of Modern Management: Functions and Systems*. Boston: Allyn and Bacon.
30. Chandler Jr, A. A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge: The MIT Press.
31. Chapman, E.; O'Neil, S. L. (2003). *Vodstvo*. Zagreb: Mate.
32. Chapman, J. A. (2006). Managing communications in a crisis. *Leadership and Organizational Development Journal*, 27(4): 316-317.
33. Cingula, M.; Kláčmer, M. (2006). *Process modelling in financial reporting for corporate governance*. Zagreb: Mikorad.
34. Clark, B. H. (2001). A Summary of Thinking on Measuring the Value of Marketing. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 9(4): 357-369.

35. Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The Development of guidelines for the selection of the „appropriate“ crisis-response strategies. *Management Communication Quarterly*, London: SAGE Publishing, 8(4): 447-476.
36. Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation Review*, 10(3): 163-176.
37. Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3): 177-191.
38. Cropanzano, R.; Bowen, D. E.; Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4): 21-48.
39. Cummings, S., Davies, J. (1994). Mission, Vision. *Fusion Long Range Planning*, 27(6): 149-164.
40. Cyert, R. M., March, J. G. (2000). *A Behavioral Theory of the Firm*. Carnegie Mellon University.
41. Daft, R. L. (1997). *Management*. Forth Worth: The Dryden Press.
42. Daft, R. L. (2008). *Management*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
43. Dahl, R. A.; Lindblom, C. E. (1953). *Politics, economics and welfare: planning and politico-economic systems resolved into basic social processes*. New York: Harper & Row.
44. Dogan-Kilic, E. (2013). Participative decision making, Sinop University sample, Turkey. *Hrvatski časopis za odgoj i obrazovanje*, 15(2): 465-489.
45. Dropulić, I., Rogošić, A. (2014). *Formalization of management control systems: a study of companies in Croatia*.
46. Eisenstat, R. (1993). Implementing strategy: developing a partnership for change. *Planning Review*, 21(5): 33-36.
47. Falkheimer, J.; Heide, M. (2006). Multicultural Crisis Communication: Towards a Social Constructionist Perspective, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(4): 180-189.
48. Fiedler, F. E. (1963). *A contingency model of leadership effectiveness*, Urbana: Group Effectiveness Research Laboratory, University of Illinois.
49. Fink, S. (2002). *Decision Making in Crisis: The Piper Alpha Disaster*. Illinois: Managing Crisis: Threats, Dilemmas, Opportunities.

50. Fishman, D. A. (1999). ValuJet Flight 592: Crisis Communication Theory Blended and Extended, London: *Communication Quarterly*, 47(4): 345-365.
51. Forgues, B.; Roux-Dufort, C. (1998). Crises: Events or processes, Hazards and Sustainability. London: *Contemporary Issues in Risk Management* 26(27): 98-71.
52. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Planning: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
53. George, B., Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. Jossey-Bass.
54. Gomez-Mejia, L. R.; Balkin, D. B.; Cardy, R. L. (2008). *Management: people, performance* Irwin: McGraw-Hill.
55. Gray, R.; Adams, C. A.; Owen, D. (2014). *Accountability, Social Responsibility and Sustainability*. Harlow: Pearson Education.
56. Greenberg, J. (2011). *Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace*. In Zedeck. S. (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Washington DC: American Psychological Association.
57. Gulati-Partee, G. (2001). *A Primer On Nonprofit Organizations*. New York: Popular Government.
58. Hadley, C. N.; Pittinsky, T. L.; Sommer, S. A.; Zhu, W. (2011). Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis: The C-LEAD scale. *The Leadership Quarterly*, 22(4): 633-648.
59. Hamel, G., Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent, *Harvard Business Review*, 67(3): 63-76.
60. Hauschildt, K. (2007). Trends in Overweight and Obesity and Changes in the Distribution of Mass Index in East Germany, London: *European Journal of Nutrition* 61: 404-411.
61. Hazelwood, L.; Hayes, J. J.; Brownell, J. R. Jr. (1977). Planning for Problems in Crisis Management: An Analysis of Post-1945 Behavior in the U.S. Department of Defense, Oxford: *International Studies Quarterly*, 21(1): 758-106.
62. Heath, R. L.; Palenchar, M. J. (2009). *Strategic Issues Management: Organisations and Public Policy Challenges*. Thousand Oaks: Sage.
63. Hellriegel, D.; Slocum, J. W. (1988). *Organizational Behavior*. Cincinnati: South-Western.
64. Hermann, C. F. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organization, New York: *Administrative Science Quarterly*, 8(1): 61-82.
65. Hersey, P., Blanchard, K. H. (1969). *Upravljanje organizacijskim ponašanjem - korištenje ljudskih resursa*. New Jersey: Prentice Hall.

66. Hewstone, M.; Stroebe, W. (2001). *Socijalna psihologija, Europske perspektive*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
67. Hills, A. (2000). Revisiting Institutional Resilience as a Tool in Crisis Management, Plymouth: *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(2): 109-118.
68. Hollander, E.; Cohen, L. J. (1996). *Impulsivity and Compulsivity*. Washington: American Psychiatric Press.
69. Hotho, S.; Pollard, D. (2006). Crisis, scenarios and the strategic management process. Bingley: *Management Decision*, 44(6): 721-736.
70. Ivanović, V. (2014). Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti, Velika Gorica: *Međunarodne studije*, 14(2): 9-29.
71. James, E. H.; Wooten, L. P. (2010). *Leading under pressure: From surviving to thriving before, during, and after a crisis*. New York: Routledge.
72. James, E. H.; Wooten, L. P.; Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. New York: *Academy of Management Annals*, 5(1): 455-493.
73. Jaques, T. (2009). Issue and Crisis Management: Quicksand in the Definitional Landscape. *Public Relations Review*, 35(3): 280-286.
74. Jenks, J.; Kelly, M. (1995). *Don't Do. Delegate!*, London: Kogan Page.
75. Kahn, W. A.; Barton, M. A.; Fellows, S. (2013). Organizational Crises and the Disturbance of Relational Systems. New York: *The Academy of Management Review*, 38(3): 377-396.
76. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2005). *Creating the Office of Strategy Management*.
77. Katzenbach, J. R.; Smith, D. K. (2005). The Discipline of Teams, London: *Harvard Business Review*, 71(2): 2-11.
78. Kešetović, Ž. (2013). *Krizni menadžment*. Sarajevo: JORDAN Studio.
79. Kielkowski, R. (2013). Leadership during crisis. London: *Journal of leadership studies*, 7(3): 62-65.
80. Klaić, B. (1988). *Rječnik stranih riječi*. Zagreb: Nakladni zavod Matice hrvatske.
81. Klose, A. (1996). *Poduzetnička etika: kako danas?* Zagreb: Školska knjiga.
82. Koontz, H.; Weihrich, H., (1990). *Essentials of Management*. New York: McGrawHill Publishing Company.
83. Kreitner, R. (2009). *Management - Eleventh Edition*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company
84. Latson, J. (2014). *How Poisoned Tylenol Became a Crisis-Management Teaching Model*. Time Magazine.

85. Lawrence, P. R.; Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press.
86. Legčević, J.; Taučer, K. (2014). Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. *Zagreb: Ekonomski vijesnik*, 27(1): 199-208.
87. Liautaud, B.; Hammond, M. (2006). *e-Poslovna inteligencija: kako informacije pretvoriti u znanje*. Varaždin: Prudens Consilium.
88. Luce, R. D.; Raiffa, H. (1957). *Games and Decisions: Introduction and Critical Survey*. New York: Paperback reprint.
89. Luecke, R. (2005). *Upravljanje kriznim situacijama*. Zagreb: Harvard Business Essential i Zgombić i partneri.
90. Lussier, R. N.; Achua, Ch. F., (2004). *Leadership – Theory, Application, Skill Development*, 2nd ed., South Western: Mason, OH.
91. Maksimovic, V.; Phillips, G. (1998). Asset Efficiency and Reallocation Decisions of Bankrupt Firms. *The Journal of Finance*, 53(5): 1495-1532.
92. Meler, M. (2003). *Neprofitni marketing*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
93. Meredith, J. R.; Shafer, M. S.; Mantel, S. J. Jr. (2011). *Project Management: A managerial Approach*. New Jersey: Wiley.
94. Mescon, M.; Albert, M.; Khedouri, F., (1985). *Management*. New York: Harper and Row
95. Milburn, T. W.; Schuler, R. S.; Watman, K. H. (1983). Organizational Crisis. Part II: Strategies and Responses. *Human Relations*, 36(12): 1161-1179.
96. Millar, D. P.; Heath, R. L. (2004). *Responding to Crisis*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
97. Mitroff, I. I. (2004). *Crisis Leadership: Planning for the unthinkable*. Hoboken: John Wiley and Sons.
98. Mitroff, I. I. (2005): Crisis Leadership: Seven Strategies of strength. Oakland: *Leadership Excellence*, 22(10): 11-11.
99. Muratović, H. (1989). *Rukovođenje preduzećem u krizi*. Beograd: Mladost.
100. Nikić, M. (2004). *Temeljna načela timskog rada*, Đakovo: Diacovensia.
101. Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje*. Zagreb: Binoza press.
102. NyBlom, S. E. (2003). *Understanding Crisis Management*. Denver: American Society of Safety Engineers.
103. Omazić, M. A.; Baljkas, S. (2005). „Projektne menadžment“. Zagreb: Sinergija nakladništvo.

104. Osmanagić Bedenik, N. (2007). *Kriza kao šansa – Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
105. Osmanagić Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: teorija i praksa. Zagreb: *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1): 101-118.
106. Paraskev, A. (2006). Crisis Management or Crisis Response System? A Complexity Science Approach to Organizational Crisis. Bingkey: *Management Decision*, 44(7): 892-907.
107. Pearson, C. M.; Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. New York: *Academy of Management Review*, 23(1): 59-76.
108. Petar, S.; Babogredac, Lj. (2013). *Pametna odluka - Vrste i tehnike poslovnog odlučivanja*. Zagreb: Školska knjiga.
109. Pfeifer, S. (2012). *Interna skripta za kolegij „Menadžment“*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
110. Porter, M. E. (1987). *Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking*. Boston: The Economist.
111. Radoš, T. (2011). Problemi procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima. Zagreb: *Ekonomski vjesnik*, 24(1): 137-154.
112. Ren, C. H. (2000). Understanding and Managing the Dynamics of Linked Crisis Events. *Disaster Prevention and Management* 9(1): 12-17.
113. Robbins, S. P. (1995). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: MATE.
114. Rosenblatt, Z.; Sheaffer, Z. (2002). Effects of Crisis – Triggered Demographic Depletion on Organizational Change: The Case of Israeli Kibbutzim. Hoboken: *Journal of Contingencies and Crisis, Management*, 10(1): 26-38.
115. Sadler, P. (1991). *Designing Organizations*. London: Mercury Books.
116. Sikavica P.; Bahtijarević-Šiber F. (2004). *Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje*. Zagreb: Masmedia.
117. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, F. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
118. Sikavica P.; Hernaus T. (2011). *Dizajniranje organizacije*. Zagreb: Novi informator.
119. Srića, V. (2004). *Biblija modernog vođe*. Zagreb: Znanje.
120. Stacey, R. D. (1997). *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*. Zagreb: MATE.
121. Stahl, M. J.; Grigsby, D. W. (1992). *Strategic Management for Decision Making*. Wadsworth Inc.: PWS-KENT Publishing Company.

122. Taylor, H. L. (1991). *Delegate, the key to successful management*. New York: Warner Books.
123. Tichy, N. M.; Cohen, E. (1997). *The Leadership Engine*. New York: Harper Business.
124. Tomić, Z. (2008). *Odnosi s javnošću, teorija i praksa*. Zagreb: Synopsis.
125. Tomić, Z. (2007). Strategija kao odgovor na krizu. Zagreb: *Politička misao*, 144(1): 137-149.
126. Turnbull, S. (1997). Stakeholder Cooperation, London: *Journal of Co-operative Studies*, 29(3): 18-52.
127. Ulmer, R. R.; Sellnow, T. L.; Seeger, M. W. (2007). *Effective Crisis Communication*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
128. Vaaler, P. M.; McNamara, G. (2004). Crisis and Competition in Expert Organizational Decision Making: Credit-Rating Agencies and Their Response to Turbulence in Emerging Economies. Maryland: *Organization Science*, 15(6): 687-703.
129. Valackiene, A.; Virbickaite, R. (2011). Conceptualization of Crisis Situation in a Company. *Journal of Business Economics and Management*, 12(2): 317-331.
130. Vojković, Ž. (2007): Etički kodeks državnih službenika. Zagreb: *Hrvatska i komparativna javna uprava*, 7(4): 1028-1042.
131. Vuković, D. (2017). *Društvena odgovornost i vodstvo u organizaciji*, Zbornik radova 7. Konferencije o Društveno odgovornom ponašanju.
132. Webster, J. (2000). Guidelines for Script Standardization. *Journal of Limbu Literature and Culture*, 7(7): 38-44.
133. Weihrich, H.; Koontz, H. (1994). *Menadžment*. Zagreb: MATE.
134. Westland, J. (2006). *The Project Management Life Cycle*. London: Kogan Page.
135. Williams, T. G.; Gruber, D. A.; Sutcliffe, K. M.; Shepherd, D. A.; Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. New York: *The Academy of Management Annals*, 11(2): 733-769.
136. Wilson, R. M. S.; Chua, W. F. (1993). *Managerial Accounting: Method and Meaning*. London: Chapman and Hall.
137. Yates, J. F. (2011). *Poslovno odlučivanje: Inovativna rješenja za goruća poslovna pitanja*. Zagreb: MATE.
138. Yates, F. J. (2012). *Poslovno odlučivanje*. Zagreb: MATE.
139. Zaccaro, S. J., Kemp, C., Bader, P. (2004). *Leader traits and attributes*. The nature of leadership, Sage Publications, Inc.



140. Zedeck, S. (2011). *APA handbook of industrial and organizational psychology Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace*. Washington: American Psychological Association.
141. Žeravica, M. (2012). *Uporaba Balanced scored metode za menadžersko izvještavanje o proizvodnom poduzeću*. Split: Ekonomski fakulteta u Splitu.

#### INTERNETSKI IZVORI:

1. Ekonomski fakultet Osijek (2013). URL: [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna-skripta-Menad%C5%BEMENT\\_8.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna-skripta-Menad%C5%BEMENT_8.pdf) (pristupano: 14. 11. 2020.).
2. Hrvatski Crveni križ (2020). URL: <https://www.hck.hr/intranet/baza-znanja/temelj-za-rad-5796/strateski-plan-hrvatskog-crvenog-kriza-2018-2022/7453> (pristupano: 15. 11. 2020.).
3. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2020). *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. URL: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=50408> (pristupano: 07. 11. 2020.).
4. Hrvatski Crveni križ (2020). URL: <https://www.hck.hr/UserDocsImages/dokumenti/TKO%20SMO/Glavni%20odbor/Financijska%20izvjesca%20GO/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%20o%20radu%20u%202018.pdf> (pristupano: 8. 11. 2020.).
5. Hrvatski Crveni križ (2020). URL: <https://www.hck.hr/kako-pomoci/volontirajte/organizacija-rada-188/188>, (pristupano: 1. 11. 2020.).
6. Hrvatski Crveni križ (2019). URL: <https://www.hck.hr/UserDocsImages/publikacije/Me%C4%91unarodno%20humanitarno%20pravo-%20Odgovori%20na%20Va%C5%A1a%20pitanja.pdf> (pristupano 12.11.2019.).
7. Međunarodne federacija društava Crvenog križa i Crvenog polumjeseca (2020). URL: <https://www.ifrc.org/who-we-are/vision-and-mission/strategy-2020/> (pristupano: 25. 9. 2020.).
8. OECD (1998). *Recommendation on Improving Ethical Conduct in the Public Service Including Principles for Managing Ethics in the Public Service*, URL: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/129/129.en.pdf> (pristupano: 11.08.2020.).
9. UN (1996): International code of conduct for public officials. URL: <https://www.un.org/press/en/1996/19961031.gash3372.html> (pristupano: 11.08.2020.).

10. Veleučilište Velika Gorica (2020). URL: <https://www.vvg.hr/o-studijima/strucni-studiji/upravljanje-u-kriznim-uvjetima/> (pristupano: 4. 11. 2020.).
11. Vijeće Europe (2000). *Recommendation No.R (2000) of the Committee of Ministers to Member States on codes of conduct for public officials*. URL: <https://rm.coe.int/16806cc1ec> (pristupano: 11.08.2020.).
12. Vlada Republike Hrvatske (2010). *Zakon o Hrvatskom Crvenom križu*. URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010\\_06\\_71\\_2136.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010_06_71_2136.html) (pristupano: 1. 10. 2020.).
13. Vlada Republike Hrvatske (2010). *Zakon o humanitarnoj pomoći*. URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010\\_11\\_128\\_3318.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010_11_128_3318.html) (pristupano: 20. 9. 2020.).
14. Vlada Republike Hrvatske (2013). *Zakon o volonterstvu*. URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_02\\_22\\_361.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_02_22_361.html) (pristupano: 20. 9. 2020.).
15. Vlada Republike Hrvatske (2016). *Statut Hrvatskog Crvenog križa*. URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_56\\_1452.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1452.html) (pristupano: 20. 9. 2020.).
16. Vlada Republike Hrvatske (2017). *Zakon o udrugama*. URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_07\\_70\\_1665.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_07_70_1665.html) (pristupano: 20. 9. 2020.).
17. Vlada Republike Hrvatske (2020). *Zakon o sustavu civilne zaštite*. URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_03\\_31\\_673.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_03_31_673.html) (pristupano: 20. 9. 2020.).
18. <http://e-lib.efst.hr/2011/7030275.pdf> (pristupano: 28. 10. 2020.).
19. <http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-swot.php> (pristupano: 12. 11. 2020.).
20. <http://onlinerjecnik.com/rjecnik/strane-rijeci/delegirati> (pristupano: 14. 11. 2020.).
21. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=50408> (pristupano: 7. 11. 2020.).
22. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=64962> (pristupano: 13.10.2020.).
23. <https://www.nobelprize.org/prizes/peace/1901/dunant/biographical/> (pristupano: 24.11.2020.).
24. [http://www.poslovniforum.hr/management/donosenje\\_odluka.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/donosenje_odluka.asp) (pristupano: 5. 11. 2020.).
25. [https://europa.eu/youth/hr/article/45/3577\\_hr](https://europa.eu/youth/hr/article/45/3577_hr) (pristupano: 31. 10. 2020.).
26. <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you> (pristupano: 20. 7. 2020.).

## POPIS SLIKA

Slika 1.: Četiri najčešća oblika krize .....	8
Slika 2.: Vodstvo fokusirano na akciju .....	24
Slika 3.: Nastanak kriznog događaja .....	27
Slika 4.: Razine planiranja.....	36
Slika 5.: Vizija i misija Hrvatskog Crvenog križa .....	38
Slika 6.: Etape procesa strateškog menadžmenta .....	42
Slika 7.: SWOT analiza .....	43
Slika 8.: Razine menadžmenta .....	68
Slika 9.: Razlozi za delegiranje .....	74

## POPIS TABLICA

Tablica 1.: Matrični prikaz vrsta kriza .....	9
Tablica 2.: Tablica Strateških smjernica Strateškog plana Hrvatskog Crvenog križa .....	57
Tablica 3.: Usporedba menadžera i vođa .....	62
Tablica 4.: Razlika između pojmova menadžmenta i vođenja.....	64
Tablica 5.: Komparativna analiza studija vođenja u kriznim situacijama.....	83

## POPIS PRILOGA

Prilog 1. Javne ovlasti Hrvatskog Crvenog križa .....	113
Prilog 2. Interna regulativa Hrvatskog Crvenog križa .....	115
Prilog 3. Aktivnosti Hrvatskog Crvenog križa u odgovoru na poplave u Hrvatskoj 2014. godine .....	118
Prilog 4. Aktivnosti Hrvatskog Crvenog križa u odgovoru na izbjegličku krizu.....	119

## **Prilog 1. Javne ovlasti Hrvatskog Crvenog križa**

Zakonom (NN 71/10) su Hrvatskom Crvenom križu povjerene sljedeće javne ovlasti:

1. izvršava obveze Republike Hrvatske kao potpisnice Ženevskih konvencija u dijelu međunarodnih poslova koji su mu povjereni,
2. zastupa i promiče ideje i načela Međunarodnog pokreta Crvenog križa i Crvenog polumjeseca kao i međunarodnoga humanitarnog prava te nadzire njihovu primjenu u oružanim sukobima, zalaže se za zaštitu svih žrtava i zaštitu ljudskih prava,
3. organizira i vodi Službu traženja,
4. traži, prima i raspoređuje humanitarnu pomoć međunarodnih organizacija i drugih donatora, te nacionalnih društava Crvenog križa i Crvenog polumjeseca za potrebe na području Republike Hrvatske u izvanrednim situacijama,
5. pokreće, organizira, provodi i sudjeluje u redovnim i izvanrednim akcijama solidarnosti u Republici Hrvatskoj za pomoć osobama u potrebi i žrtvama oružanih sukoba, velikih prirodnih, ekoloških, tehnoloških i drugih nesreća, s posljedicama masovnih stradanja i epidemija u zemlji i svijetu, te osigurava čuvanje određenih količina materijalnih dobara za te potrebe,
6. sudjeluje u akcijama međunarodne pomoći i solidarnosti žrtvama oružanih sukoba, velikih prirodnih, ekoloških, tehnoloških i drugih nesreća, s posljedicama masovnih stradanja i epidemija u zemlji i svijetu u suradnji s Međunarodnim odborom Crvenog križa i Međunarodnom federacijom društava Crvenog križa i Crvenog polumjeseca, humanitarnim agencijama Ujedinjenih naroda, Europske unije i drugima,
7. oblikuje doktrinu prve pomoći, brine se o njezinom unapređenju i usklađivanju s europskim smjernicama te primjeni u svim programima edukacije na području Republike Hrvatske,
8. sudjeluje u provedbi nacionalnog programa prve pomoći za građane, obavlja osposobljavanje i obnovu znanja volontera Hrvatskog Crvenog križa i građana za pružanje prve pomoći u svakodnevnom životu, školovanju, prometnim i svim drugim nesrećama, pripadnika spasilačkih ekipa, pripadnika vatrogasnih postrojbi, policije i drugih,
9. sudjeluje u provedbi programa prve pomoći za kandidate za vozače motornih vozila i vozače, provodi osposobljavanje iz nastavnog predmeta pružanja prve pomoći osobama ozlijeđenim u prometnoj nesreći, organizira i provodi osposobljavanje, stručno usavršavanje i obnovu znanja predavača i ispitivača iz nastavnog predmeta pružanja prve pomoći osobama ozlijeđenima u prometnoj nesreći, i o tome vodi evidenciju,
10. provodi osposobljavanje i obnovu znanja radnika za pružanje prve pomoći na radu,

11. promiče dobrovoljno davanje krvi, organizira i provodi akcije dobrovoljnog davanja krvi, okuplja davatelje i vodi o njima evidenciju, utvrđuje mjerila za priznanja dobrovoljnim davateljima krvi i dodjeljuje im potvrde i priznanja,
12. vodi Službu spašavanja života na vodi i ekološke zaštite priobalja na temelju međunarodno prihvaćenih standarda, provodi tečajeve za osposobljavanje spasilaca, instruktora i voditelja spasilačkih postaja, vodi evidenciju o osposobljenosti spasilaca, instruktora i voditelja spasilačkih postaja te provodi obnovu znanja i praktičnih vještina spasilaca. Donosi pravila i standarde za rad spasilačkih postaja i provodi procjenu rizika na kupalištima,
13. ustrojava, obučava i oprema ekipe za izvršavanje zadaća u slučaju velikih prirodnih, ekoloških, tehnoloških i drugih nesreća s posljedicama masovnih stradanja, epidemija i oružanih sukoba za akcije pomoći u zemlji i inozemstvu i to ekipe za: procjenu situacije i koordinaciju aktivnosti, prvu pomoć, zaštitu života na vodi, higijensko-epidemiološku zaštitu, njegu povrijeđenih i oboljelih, rad u mobilnim zdravstvenim stanicama, socijalni rad, psihosocijalnu potporu stanovništvu, pripremu i organizaciju izmještajnih centara, službu traženja, logistiku, osiguranje pitke vode, osiguranje komunikacija, tehničku pomoć i prevenciju sekundarnih stradanja,
14. provodi kontinuirano informiranje i obučavanje stanovništva, a posebno djece i mladeži o opasnosti od mina i drugih eksplozivnih naprava.

## Prilog 2. Interna regulativa Hrvatskog Crvenog križa

RB	NAZIV PROPISA	DATUM DONOŠENJA	DATUM POČETKA PRIMJENE
1	Pravilnik o načinu korištenja znaka crvenog križa u Hrvatskom Crvenom križu i njegovim ustrojstvenim oblicima ("Narodne novine", broj 49/2018)	7. 5. 2018.	7. 6. 2018.
2	Etički kodeks i Poslovnik o radu etičkog povjerenstva	21. 3. 2011.	21. 3. 2011.
3	Pravilnik o radu	5. 3. 2020.	1. 5. 2020.
4	Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o radu	16. 9. 2020.	25. 9. 2020.
5	Pravilnik o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta te plaćama i ostalim materijalnim pravima zaposlenika	27. 9. 2016.	5. 10. 2016.
6	Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta te plaćama i ostalim materijalnim pravima zaposlenika	13. 3. 2017.	26. 3. 2017.
7	Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta te plaćama i ostalim materijalnim pravima zaposlenika	28. 3. 2017.	5. 4. 2017.
8	Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta te plaćama i ostalim materijalnim pravima zaposlenika	29. 6. 2017.	12. 7. 2017.
9	Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta te plaćama i ostalim materijalnim pravima zaposlenika	5. 7. 2018.	14. 7. 2018.
10	Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta te plaćama i ostalim materijalnim pravima zaposlenika	26. 9. 2018.	4. 10. 2019.
11	Pravilnik o kriterijima za utvrđivanje natprosječnih rezultata u radu i dodatku za uspješnost na radu	20. 4. 2015.	29. 4. 2015.
12	Pravila o evidenciji radnog vremena	3. 9. 2018.	3. 9. 2018.
13	Pravila o korištenju vozila, mobilnih telefona i informatičke opreme Hrvatskog Crvenog križa	2. 1. 2019.	2. 1. 2019.
14	Pravila o provođenju postupka nabave roba, radova i usluga u Hrvatskom Crvenom križu	2. 5. 2019.	2. 5. 2019.



15	Pravilnik o službenoj odjeći i iskaznici zaposlenika Hrvatskog Crvenog križa, načinu isticanja zastave i znaka te upotrebi ostalih oznaka crvenog križa u promotivne svrhe	8. 3. 2018.	16. 3. 2018.
16	Pravila postupanja sa službenom odjećom i službenom iskaznicom Hrvatskog Crvenog križa	28. 3. 2018.	28. 3. 2018.
17	Pravilnik o posudbi vozila i opreme u vlasništvu Hrvatskog Crvenog križa	12. 5. 2014.	12. 5. 2014.
18	Pravila natjecanja mladih Hrvatskog Crvenog križa	21. 1. 2020.	29. 1. 2020.
19	Pravilnik o edukacijama Hrvatskog Crvenog križa	12. 5. 2017.	12. 5. 2017.
20	Pravilnik o izborima u Hrvatskom Crvenom križu	8. 5. 2020.	1. 6. 2020.
21	Pravilnik o načinu dodjeljivanja počasnog članstva Hrvatskog Crvenog križa	14. 12. 2016.	14. 12. 2016.
22	Pravilnik o ustroju, pripremi i djelovanju Hrvatskog Crvenog križa u kriznim situacijama	17. 12. 2018.	29. 12. 2018.
23	Pravilnik o radu mladih Hrvatskog Crvenog križa	29. 11. 2016.	26. 3. 2017.
24	Pravilnik o priznanjima Hrvatskog Crvenog križa	17. 12. 2015.	1. 1. 2016.
25	Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o priznanjima Hrvatskog Crvenog križa	16. 12. 2019.	16. 12. 2019.
26	Pravilnik o materijalnoj humanitarnoj pomoći	3. 7. 2020.	10. 7. 2020.
27	Pravilnik o volontiranju u Hrvatskom Crvenom križu	8. 3. 2018.	8. 3. 2018.
28	Pravilnik Službe spašavanja života na vodi i ekološke zaštite priobalja Hrvatskog Crvenog križa	9. 5. 2019.	9. 5. 2019.
29	Pravilnik o ravnateljima društava Hrvatskog Crvenog križa	17. 12. 2018.	17. 12. 2018.
30	Pravila komunikacije Hrvatskog Crvenog križa	17. 12. 2018.	17. 12. 2018.
31	Pravila nacionalnog natjecanja ekipa prve pomoći Hrvatskog Crvenog križa	8. 3. 2018.	8. 3. 2018.
32	Pravila natjecanja u realističnom prikazu ozljeda Hrvatskog Crvenog križa	8. 3. 2019.	8. 3. 2019.
33	Pravilnik o Službi traženja Hrvatskog Crvenog križa (NN 52/2007)	26. 3. 2007.	31. 5. 2007.
34	Pravila zaštite osobnih podataka i privatnosti	25. 5. 2018.	25. 5. 2018.
35	Uputa za pokretanje poziva za pomoć u slučaju kriznih situacija	22. 1. 2019.	22. 1. 2019.
36	Uputa o postupku zaprimanja donacija u Hrvatskom Crvenom križu	28. 2. 2017.	28. 2. 2017.

37	Uputa o načinu zaprimanja i raspodjeli humanitarne pomoći društvima Hrvatskog Crvenog križa	7. 11. 2018.	7. 11. 2018.
38	Poslovnik o radu Skupštine HCK (za 22. saziv)	18. 12. 2017.	18. 12. 2017.
39	Poslovnik o radu Glavnog odbora (za 22. saziv)	12. 5. 2017.	12. 5. 2017.
40	Procedura zaprimanja računa, njihove provjere i pravovremenog plaćanja	2. 11. 2018.	2. 11. 2018.
41	Standardne zalihe humanitarne pomoći za korisnike i materijalnih sredstava za djelovanje operativnih snaga HCK u kriznoj situaciji	Studeni 2018.	Studeni 2018.
42	Uputa o načinu zaprimanja i raspodjele humanitarne pomoći društvima Hrvatskog Crvenog križa	7. 11. 2018.	7. 11. 2018.
43	Pravilnik o zaštiti i obradi arhivskog i javnog dokumentarnog gradiva HCK	8. 3. 2019.	16. 3. 2019.
44	Popis arhivskog i javnog dokumentarnog gradiva s rokovima čuvanja (posebni dio uz Pravilnik o zaštiti i obradi arhivskog i javnog dokumentarnog gradiva HCK)	21. 1. 2020.	21. 1. 2020.
45	Pravilnik o postupku unutarnjeg prijavljivanja nepravilnosti	28. 11. 2019.	10. 12. 2019.
46	Pravila o provođenju procjene rizika na kupalištima	20. 11. 2019.	4. 12. 2019.
47	Pravila i standardi rada spasilačkih postaja	26. 11. 2019.	6. 12. 2019.
48	Uputa o postupanju s promidžbenim materijalom HCK	29. 3. 2019.	29. 3. 2019.
49	Uputa o dostavi dokumentacije o prikupljenim dozama krvi	19. 2. 2020.	19. 2. 2020.
51	Standardni operativni postupak korištenja plovila HCK	20. 1. 2020.	8. 2. 2020.
52	Standardni operativni postupak rezerviranja i korištenja službenih vozila Hrvatskog Crvenog križa	20. 1. 2020.	8. 2. 2020.
53	Poslovnik o radu Skupštine mladih Hrvatskog Crvenog križa	16. 3. 2019.	16. 3. 2019.
54	Poslovnik o radu odbora mladih Hrvatskog Crvenog križa	22. 8. 2018.	22. 8. 2019.

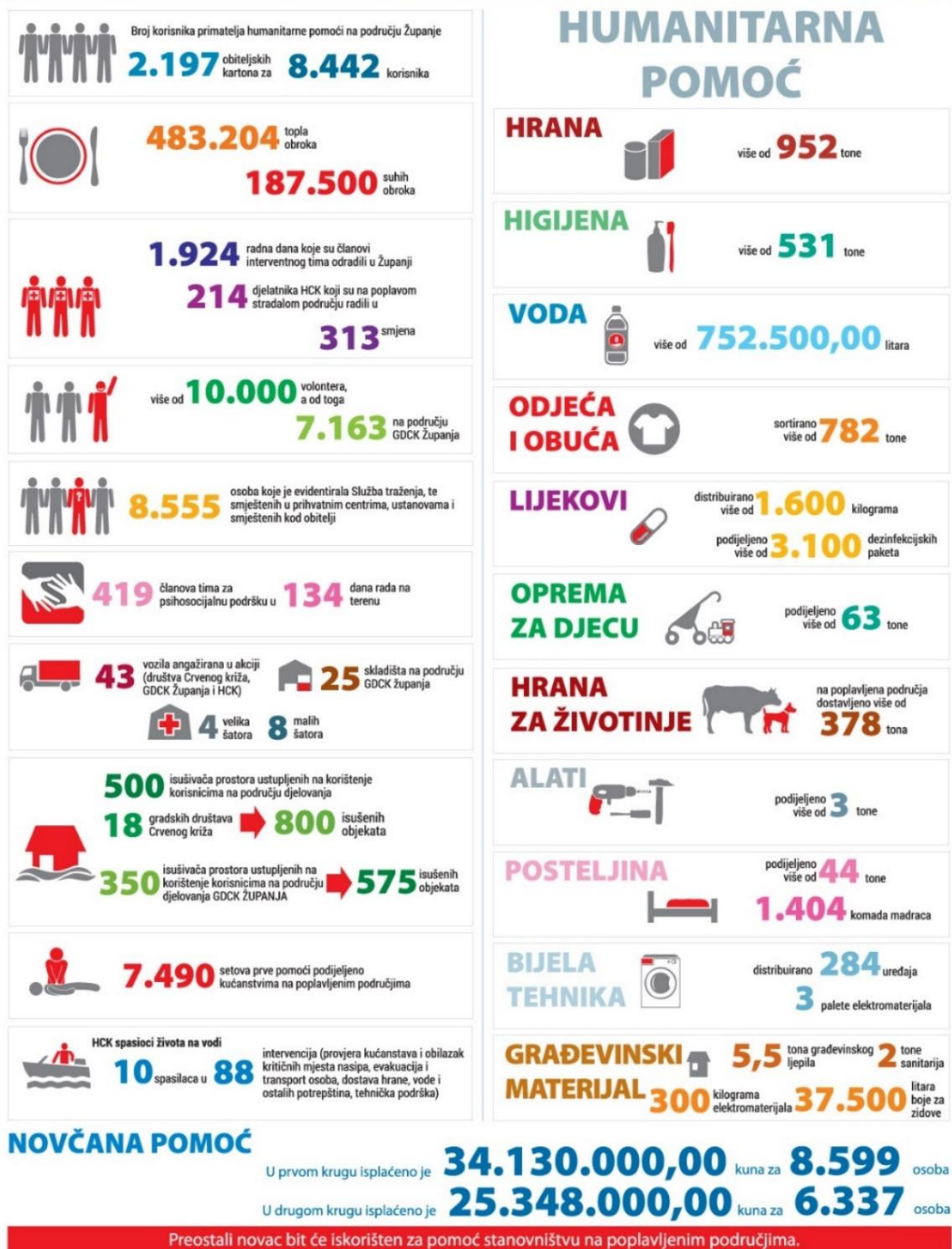
Izvor: Hrvatski Crveni križ, 2020

## Prilog 3. Aktivnosti Hrvatskog Crvenog križa u odgovoru na poplave u Hrvatskoj 2014. godine

30. travnja 2015.



# POPLAVE U HRVATSKOJ



Izvor: Hrvatski Crveni križ, 2015

## Prilog 4. Aktivnosti Hrvatskog Crvenog križa u odgovoru na izbjegličku krizu

12/4/2016



**654.224** MIGRANATA UŠLO JE U HRVATSKU  
OD 16. RUJNA 2015. DO 12. TRAVNJA 2016.

### ODGOVOR NA IZBJEGLIČKU KRIZU



**Donatorski telefon**  
060 9011  
*cijena poziva 6 kuna i 25 lipa, PDV je uključen*

**On-line donacije**  
[www.hck.hr](http://www.hck.hr)

**Žiro račun**  
Privredna banka Zagreb, broj: IBAN  
HR6923400091511555516, Poziv na broj: 14,  
Za uplate iz inozemstva SWIFT: PBZGHR2X

#MiVidimoLjude

#ProtectHumanity

Izvor: Hrvatski Crveni križ, 2016

## ŽIVOTOPIS KANDIDATA

Robert Markt rođen u Zagrebu, 16. listopada 1971. Osnovnu i srednju školu završio je u Zagrebu. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu na smjeru Organizacija i upravljanje.

Karijeru je započeo u realnom sektoru u međunarodnoj modnoj industriji, nakon čega prelazi u Hrvatsku gospodarsku komoru gdje radi na pitanjima međunarodnih odnosa i ulaganja. Potom karijeru nastavlja u Ministarstvu gospodarstva, rada i poduzetništva na mjestu stručnog suradnika, savjetnika i više savjetnika u Upravi za poticanje ulaganja. Nakon sedam uspješnih godina u Ministarstvu preuzima mjesto gospodarskog savjetnika u diplomatskom zvanju treći tajnik u Veleposlanstvu Republike Hrvatske u Beogradu. Godine 2010. imenovan je na mjesto državnog tajnika zaduženog za ulaganja, javnu nabavu i EU fondove u Ministarstvu gospodarstva, rada i poduzetništva. Najviša javna dužnost koju je obnašao bila je dužnost glavnog inspektora u Državnom inspektoratu Republike Hrvatske u Vladi Jadranke Kosor.

Nakon uspješne karijere u javnom sektoru, postaje izvršni predsjednik Hrvatskog Crvenog križa. Od početka mandata 2014. godine uspješno vodi Hrvatski Crveni križ koji se pod njegovim vodstvom razvija u skladu s strateškim smjernicama koje je postavio ali i sa sve većim potrebama korisnika . Kao izvršni predsjednik HCK, posebno se iskazao u velikim krizama – poplavama 2014. godine te u migrantskoj krizi 2015. i 2016. godine. U srpnju 2016. godine imenovan je za člana Odbora direktora pri Međunarodnoj federaciji za spašavanje života - Europa.

Član je i Povjerenstva Vlade Republike Hrvatske za zatočene i nestale osobe i u njegovom mandatu izdano je IV izdanje Knjige nestalih osoba u Republici Hrvatskoj. Član je Programskog vijeća HRT-a te Upravnog vijeća Hrvatskog centra za razminiranje.

Od studenog 2017. godine član je Glavnog odbora Međunarodne federacije društava Crvenoga križa i Crvenoga polumjeseca. Posebno na području jugo-istoka Europe ali i u razmjerima globalnog pokreta kakav je Međunarodni pokret Crvenog križa i polumjeseca poznat je kao inicijator modela pojačane solidarnosti između Nacionalnih društava Crvenog križa i Crvenom polumjeseca nazvanog „Susjedi pomažu prvi“ koji svoju punu primjenu našao upravo u krizama situacijama.

Sudjelovao je na mnogobrojnim treninzima na temu korištenja EU fondova, projektnog ciklusa, sigurnosti i vođenja projekata. Bio je član upravnog odbora udruge „Croatia Skills“, udruge za razvoj znanja i vještina mladih, Predsjednik Hrvatskog moto saveza te predsjednik Savjeta vozača i član Upravnog odbora Hrvatskog auto i karting saveza.

Kao aktivni sportaš i osvajač šest državnih naslova prvaka u automobilizmu i nositelj statusa vrsnog sportaša Hrvatskog olimpijskog odbora, zalagao se za razvoj sportskih vrijednosti kod mladih, posebno kada je u pitanju sigurnost prometa te za stvaranje jednakih mogućnosti zapošljavanja osoba s tjelesnim ograničenjima u okvirima svjetskog udruženja za promicanje znanja i vještina mladih gdje je uspješno vodio nacionalni tim na World Skills Olimpijadi u Japanu.

Za doprinos u razvoju humanosti u društvu 2019. godine odlikovan je visokim državnim odlikovanjem Redom Danice hrvatske s likom Katarine Zrinske.

Otac je dvoje djece, društveno je angažiran na brojne načine a vođu u sebi otkrio je posljednji!