

# Krizni menadžment u kulturnim institucijama

---

**Bradarić, Antonija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:251:635750>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

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



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
SVEUČILIŠNI PREDDIPLOMSKI STUDIJ KULTURALNI MENADŽMENT

ANTONIJA BRADARIĆ

**KRIZNI MENADŽMENT U KULTURNIM  
INSTITUCIJAMA**

ZAVRŠNI RAD

MENTOR: Doc. dr. sc. Marta Borić Cvenić

Osijek, 2019.

## **Sažetak**

Predmet ovoga rada kulturne su institucije i njihova povezanost s djelovanjem kriznog menadžmenta. U radu su opisani pojam krize, izvori krize te njezini uzroci i posljedice, kojima se može narušiti poslovanje kulturnih institucija. Kao jedan od najvećih uzročnika krize u kulturnim institucijama, u radu je naveden pogrešan rad i izbor menadžmenta institucije. Posebno poglavlje odnosi se na krizni menadžment u kulturnim institucijama, koji objašnjava kako da se kulturne institucije, pomoću kvalitetnog kriznog tima, zaštite od utjecaja krize ili pronađu izlaz iz poslovne krize. Nadalje, u radu, predstavljeni su stvarni primjeri kriza kulturnih institucija u Hrvatskoj te primjeri rješenja kriznog menadžmenta za te nastale krize. Cilj rada prikazati je utjecaj, važnost i ulogu kriznog menadžera na poslovanje kulturne institucije u kriznoj situaciji.

**Cljučne riječi:** krizni menadžment, kulturne institucije, kriza, krizni menadžer

## **Summary**

The subject of this work is cultural institutions and their relationship with the work of crisis management. The work also describes the concept of the crisis, the sources of the crisis and its causes and consequences, which can damage the business of cultural institutions. As one of the biggest causes of the crisis in cultural institutions, this work indicated the wrong work and the wrong choice of management of the institution. A special chapter deals with crisis management in cultural institutions, which explains how to help cultural institutions, through a quality crisis team, how to protect them from the effects of a crisis or find a way out of a business crisis. Furthermore, the paper presents real-life examples of crises of cultural institutions in Croatia and examples of crisis management solutions to these emerging crises. The aim of the paper is to present the impact, importance and role of the crisis manager on the business of a cultural institution in a crisis.

**Keywords:** crisis management, cultural institutions, crisis, crisis manager

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	5
<b>2. DEFINICIJA POJMA KRIZE</b> .....	6
2.1. Izvori poslovne krize .....	8
2.2. Uzroci krize u poslovanju .....	9
2.3. Menadžment kao uzrok poslovne krize .....	12
<b>3. KRIZNI MENADŽMENT</b> .....	13
3.1. Uloga kriznog menadžera .....	15
3.2. Modeli kriznog menadžmenta i krizni plan .....	17
<b>4. KRIZA U KULTURNIM INSTITUCIJAMA</b> .....	19
4.1. Odnos menadžmenta i kulture .....	21
4.2. Krizni menadžment u kulturnim institucijama .....	23
4.3. Primjeri krize kulturnih institucija u Hrvatskoj .....	24
<b>5. KRIZNI MENADŽMENT - IZLAZ KULTURNIH INSTITUCIJA IZ KRIZE</b> .....	30
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	33
<b>LITERATURA</b> .....	35

# 1. UVOD

Pojava krize i kriznih situacija u današnjem svijetu, svakodnevna je pojava u svim područjima života čovjeka, države ili poduzeća. Za nastanak krize uvijek postoje određeni uzroci i izvori, ali također, postoje i rješenja za nastale probleme i za izlaske iz krize, gdje bitnu ulogu ima krizni menadžment. Cilj je ovoga rada prikazati važnost djelovanja i upravljanja kriznog menadžera poslovanjem kulturnih institucija, koje je ugroženo negativnim utjecajima poslovne krize te objasniti plan zaštite, odnosno krizni plan, kao zaštite cjelokupnog poslovanja od krize. U radu je objašnjen pojam krize i kriznog menadžmenta kroz različite teorije i primjere. Kriza kulturnih institucija negativan je događaj, koji se treba rješavati kao proces jer kriza svojim trajanjem prijeti i nanosi ozbiljne posljedice poslovanju i ugledu kulturnih institucija. U poslovanju kulturnih institucija postoje čimbenici na koje one mogu utjecati i oni na koje ne mogu. Krizna situacija može se dogoditi neočekivano i uhvatiti upravu krizne institucije nespremnima, ali zato je potrebno cijelo vrijeme imati krizni plan pri ruci jer većina kriza nastaje upravo iz područja menadžmenta, koji nije na vrijeme uočio znakove moguće krizne situacije za poslovanje. Većinu kriza moguće je predvidjeti iz područja menadžmenta, ali svaka kriza, bila ona samo nagovještaj ili upozorenje na mogućnost prestanka poslovanja, neugodna je i stresna za poslovanje, a pogotovo za zaposlenike ugrožene institucije. U radu je prikazan primjer rješenja kriznog menadžmenta za takve krizne situacije u kulturnim institucijama. Problem je u stvarnosti što većina kulturnih institucija u Hrvatskoj još uvijek ne razumije da je za suzbijanje i zaštitu od krize, potreban noviji, adekvatniji i moderniji menadžment, odnosno krizni menadžment, koji posjeduje sposobnost razmišljanja na novi i pravi način, potreban za izlazak iz bilo kojeg oblika krize u kulturi. Krizni menadžment istražuje sve uzroke i znakove poslovne krize, njezino rano otkrivanje te predstavlja proces i modele izlaska kulturnih institucija iz krize, odnosno smanjenja negativnih ishoda krize, čime se ovaj rad i bavi.

Prema Kešetović, Korajlić i Toth (2013:7), krize i katastrofe nastavljati će iznenađivati i ubuduće. Iako nitko ne želi da se takvi krizni događaji dogode, oni se ipak događaju. Kada nitko ne očekuje da se dogode, oni se uvijek događaju u vrlo nezgodnom trenutku. Vrijeme je da se ti događaji shvate ozbiljno, da se iz njih počne učiti te da se ta znanja počnu primjenjivati, kako bi se ubuduće takvi događaji izbjegli ili barem smanjile njihove štetne posljedice. Upravo u tome i je smisao osnivanja kriznog menadžmenta, kao novog istraživačkog polja i nastavno znanstvene discipline.

## 2. DEFINICIJA POJMA KRIZE

Prema Osmanagić-Bedenik (2003:12) riječ *kriza* dolazi od grčke riječi *krisis*, što označava prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu. U staroj grčkoj riječ *kriza* označavala je odluku jer je u samoj biti krize da treba odlučiti, a da još nije odlučeno. Kešetović, Korajlić i Toth (2013:5-6) krizu objašnjavaju kao apstraktne koncepte za vrlo konkretne događaje, koji mogu određenu zajednicu, naciju ili cijeli svijet jako brzo gurnuti u stanje kaosa. Nadalje, takvi realni i razarajući događaji predstavljaju izazov za društvene, političke i upravljačke elite te dovode u pitanje filozofsku, socijalnu i moralnu prirodu političkih lidera, društva i svjetske zajednice, uzrokujući promjene čiji je intenzitet ranije bio nezamisliv.

Prema Tafrá-Vlahović (2011:14) kada se sve definicije krize usporede, uvijek se pojavljuju tri značajke krize: *veličina* (kriza nikada nije manji incident, nego događaj ili događaji većih razmjera), *šteta* (sve moguće štetne posljedice za vrijednost tvrtke, uključujući reputaciju i ljude) i *neočekivanost* (podložno interpretaciji-većina kriza se mogla očekivati, ali je menadžment zanemarivao znakove upozorenja). Barton (1993), kako je navedeno u radu Tafrá-Vlahović (2011), definira krizu kao situaciju s kojom su suočeni pojedinac, grupa ili organizacija, a s kojom se ne mogu nositi upotrebljavajući normalne rutinske procedure jer se u kriznim situacijama stres proizvodi naglim promjenama. Prema Osmanagić-Bedenik (2003:11) kriza označava tešku situaciju, a krizno razdoblje predstavlja ili vrhunac ili preokret opasnog razvoja jer što je kriza dublja, njom je teže vladati, a ovladavanje krizom stoga se često vodi restrukturiranjem poduzeća. Tvrdi da svako poduzeće može doći u situaciju, koja prijete njegovom opstanku, a to je poslovna kriza. Svako poduzeće bi zato trebalo izgraditi instrumente upravljanja poslovnom krizom: instrumenti preventivnog djelovanja, identifikacije i ovladavanja krizom te se znati njima dobro koristiti.

U današnjem svijetu, krize su nepredvidljivije i najčešće se ne mogu riješiti standardnim, unaprijed pripremljenim i već ispraksiranim odgovorima. Krize su također, „inherentno neizvjesne“ pa takva rješenja mogu biti kontraproduktivna, za krizu su potrebna fleksibilna i kreativna rješenja na strateškoj razini poduzeća, koji imaju dobre temelje svojih organizacijskih vrijednosti. Nadalje, krize su događaji koji imaju strateške posljedice i mogu imati duboke reputacijske posljedice jer mogu pokazati skrivene slabosti u poslovanju, a koje do sada nisu bile izložene vanjskom okruženju. U modernom poslovanju, kada se informacije brzo kreću putem interneta i društvenih medija, jedan pogrešan korak ili jedan negativan odgovor na kriznu situaciju, može srušiti reputaciju poduzeća ili čak cijelo poduzeće, a za obnovu reputacije i

poduzeća ponekad su potrebne godine rada. Krize mogu nastati zbog incidenata, koji npr. nisu još izloženi ni u stvarnom svijetu ni u očima medija. Iako incidenti imaju ozbiljne, ali manje posljedice, jednom kada se incident dogodi, cilj je vratiti se u normalne radne uvjete uz smanjenje financijske, reputacijske i druge vrste štete.

Loše odluke tijekom krize mogu biti kraj za organizaciju, a često je kada nastupi kriza, vrlo malo vremena za donošenje i provedbu dobrih odluka, s tim da su vremenski okviri često skraćeni vanjskim pritiscima od strane suradnika, konkurencije, medija, i ostalih. Iako tvrtke mogu biti na oprezu da se krizna situacija ne pojavi, mogućnost pojave takvih kriznih događaja ne može se u potpunosti iskorijeniti. Prema Sučević (2010:155) ako se poduzeća „ne izvuku“ iz poslovne krize i ako krizni tim ne bude u mogućnosti spasiti poduzeće od posljedica krize, menadžeri poduzeća mogu proglasiti stečaj, a stečaj u većini slučajeva završi likvidacijom. Likvidacija je većinom najvjerojatniji ishod duboke krize poduzeća i menadžment mora biti realan i siguran pri procjeni likvidacije kao rješenja krize. Izlaz iz krize menadžeri poduzeća mogu pronaći i u odluci prodaje poduzeća u krizi ili spajanjem poduzeća u krizi, sa snažnijim poduzećem iz iste industrije. Ali poduzeća se također mogu i dobro i kvalitetno pripremiti u svojoj organizacijskoj strukturi za kriznu situaciju, npr. posao je marketinških stručnjaka da upravljaju i štite ugled branda ili tvrtke upravljajući takvim krizama, dok je posao menadžera da zaštiti korporacijsku misiju, viziju, ciljeve te da uspije riješiti sve krizne smetnje u redovnom poslovanju tvrtke.



## 2.1. Izvori poslovne krize

Kada nastane poslovna kriza, glavno pitanje je: *Odakle je došla i kako je nastala?* Prva pomisao je da je izvor krize „došao izvana“ te da se odgovori na ta pitanja nalaze u vanjskom okruženju/utjecajima, ali kriza gotovo uvijek dolazi iznutra, iz samog poduzeća. Krizu možemo usporediti s uspjehom jer kada poduzeće ostvari poslovni uspjeh, taj uspjeh odnosi se najviše na unutarnje sposobnosti, odnosno ključna znanja i vještine u poduzeću. Isto tako, kada poduzeće doživi poslovni neuspjeh i kada nastane kriza, „glavni krivac“ bi trebalo biti to isto poduzeće, a ne vanjski faktori koji su „mogli utjecati“ na to da se poduzeće nađe u kriznoj situaciji.

Prema Osmanagić-Bedenik (2003:23-25) izvori poslovne krize su mnogobrojni i najčešće se razlikuju vanjski i unutarnji izvori poslovne krize te kućna kriza, kriza grane i kriza gospodarstva. Vanjski izvori proizlaze iz nepovoljnog razvoja okoline, što se često negativno odražava na poslovanje, a samo poduzeće ne može utjecati na razvoj događaja u krizi grane ili gospodarstva niti može spriječiti vanjski izvor krize. Nadalje, prema Osmanagić-Bedenik (2003:25-26) krizu grane čine opasnosti koje nastaju iz uže okoline poduzeća i uglavnom su krize kupaca, obilježava ju stagnacija, zastarijevanje ili pomlađivanje određenih tržišta. Najčešći uzroci krize grane su: promjena potreba kupaca, otvaranje novih tržišta mogućnosti, promjena bazne tehnologije radi inovacija ili pojava supstitucije proizvoda i zasićenja tržišta. Takve su pojave vremenski neograničene što znači da se kriza grane smatra i trajnim fenomenom. Kriza gospodarstva obuhvaća kratkoročno i srednjoročno pogoršanje ukupnog gospodarskog razvoja, a takvo pogoršanje tj. recesija uvijek je ograničenog trajanja. Kriza gospodarstva odvija se na razini poduzeća i stoga se menadžment poduzeća mora dokazati u sposobnosti prilagođavanja promjenama. Unutarnji izvori poslovne krize ili kućne krize, nalaze se u samom poduzeću i njegovom načinu poslovanja te su najveći problem i najopasniji izvor krize poduzeća jer su najčešće bile dugotrajno ignorirane i pravodobnom reakcijom su se mogle spriječiti. Prema Turnheim (1988), kako je navedeno u radu Osmanagić-Bedenik (2003:25) kućne krize su greške menadžmenta i to top-menadžmenta te ih treba potražiti u području odgovornosti vlasnika poduzeća. Neki od pokazatelja nadolazeće krize su: „napuhana“ organizacijska struktura s nepreglednim hijerarhijskim odnosima, sjednice s brojnim suradnicima koje ne donose rezultate, nervozna poslovna putovanja, previše internih podataka i nedostatak vanjskih podataka o tržištima i konkurenciji i dr.

Kešetović, Korajlić i Toth (2013:45) objašnjavaju da izvori krize mogu biti u prirodnim, društvenim i tehničko-tehnološkim fenomenima, odnosno u njihovoj kombinaciji. Neki od

takvih vanjskih izvora su promjene na tržištu, promjene u branši, globalne ekonomske krize, političke promjene, promjene zakonodavstva ili prirodne nesreće, itd. Neki od takvih unutarnjih izvora su neadekvatna osposobljenost i nestručnost rukovodstva, podcjenjivanje mišljenja javnosti, neefikasan komunikacijski sistem, nezadovoljstvo zaposlenih i dr. Dakle, jedini način kategorizacije izvora krize je potpuno analiziranje unutarnjih, vanjskih i preklapajućih izvora, koji su mogli stvoriti kriznu situaciju.

## 2.2. Uzroci krize u poslovanju

Krize i problemi pojavljuju se svakodnevno u životu pojedinca, države, poduzeća i gospodarstva. Svaki veliki problem uzrokovan unutarnjim ili vanjskim uzrocima, a koji se ne rješava u kratkom vremenskom periodu, može dovesti do poslovne krize. Postoji puno razloga zbog kojih se poslovanje dovelo u krizu, kao i uzroka koji su mogli prouzročiti nastalu poslovnu krizu, ali rješenja za te probleme i za izlaske iz krize, jedino može dati dobar i sposoban krizni menadžerski tim. Takav tim stručnih ljudi, koji znaju što žele i što je najbolje za poduzeće u kojem rade, suočiti će se s veličinom problema i veličinom nastale krizom na pravi način i pronaći će točne uzroke nastale krize.<sup>1</sup>

Postoji veliki broj kategorizacije svih uzroka poslovne krize i diferenciranje na vanjske i unutarnje uzroke krize, ali među svima se ipak izdvajaju dva osnovna pravca istraživanja uzroka, a to su *kvantitativna istraživanja poslovnih kriza* i *kvalitativna istraživanja poslovnih kriza*. Prema Osmanagić-Bedenik (2003:28-29) kvantitativni uzroci krize definiraju se na temelju statističkih podataka i pretpostavlja se da su uzroci stečaja, ujedno i uzroci krize te se govori o obilježjima insolventnih poduzeća poput pripadnosti grane, pravnog oblika, veličine i starosti poduzeća, sposobnosti prilagođavanja okolini, stilu vođenja, sustavu organizacije te njihovog uzajamnog utjecaja. Nadalje, prema istom izvoru, kvalitativnim uzrocima krize smatraju se i unutarnji i vanjski uzroci. Najčešći unutarnji uzroci su greške u vođenju i nedovoljan vlastiti kapital, gdje je glavni odgovorni menadžment i gdje se koristilo neprikladno upravljanje i kontrola usvojenih odluka, kao i krive analize uvjeta i situacije poduzeća. Vanjski uzroci krize odnose se na okolinu poduzeća i naglašavaju dva elementa: konjunktorni razvoj i strukturalne promjene. Konjunktorni razvoj bitno utječe na poslovni uspjeh i neuspjeh te se u

---

<sup>1</sup> Ožanić, M. (2018.) *Krizni menadžment: Kako upravljati poduzećem za vrijeme krize*. URL:

[http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=169#\\_ftn7](http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=169#_ftn7)[pristup: 09.08.2019.]

konjunktornom razdoblju pojavljuje poslovna kriza, stoga konjunktorni razvoj ne može biti uzrok krize, već ju pojačava i dovodi do širenja krize i eskalacije. Strukturalne promjene su nepredvidljive, iznenadne i zanemarene dugotrajne promjene, poput novih procesa, promijenjenog ponašanja kupaca, promjene na tržištu ili politici i slično. Takvo zanemarivanje poduzeća za takve vanjske promjene, koje utječu na njega, siguran je pad u krizu.

Dakle, da bi se uzroci krize u poduzeću lakše i brže identificirali i locirali, potrebna je opširna i detaljna analiza postojećeg stanja poduzeća u područjima:

- upravljanja poduzećem
- organizacije
- zaposlenika
- proizvodnje
- prodaje
- financija
- tržišta i okoline.

Može se zaključiti da se kod poslovne krize, uvijek radi o spoju više uzroka, a ne samo o jednom uzroku krize. Svaka je kriza drugačija i po nečemu prepoznatljiva, npr. financijska kriza koju možemo prepoznati po nesposobnosti poduzeća za plaćanjem troškova i izdataka, recesijom, padom prodaje, naglim gubljenjem zaposlenika i slično.

Tablica 1. Osnovni razlozi za nazadovanje poduzeća

OPIS	%
Unutarnji problemi pod menadžerskom kontrolom	52
Jednaki utjecaj vanjskih i unutarnjih uzroka	24
Unutarnji problemi uzrokovani vanjskim faktorima	15
Vanjski uzroci izvan kontrole menadžmenta	8
Loša sreća (Dun&Bradstreet 1977)	1

Izvor: preuzeto u cijelosti (Sučević, 2010:15)

Prema Sučević (2010:15) brojni vanjski uzroci krize mogu se predvidjeti i prema Tablici 1. *Osnovni razlozi za nazadovanje poduzeća* glavni uzrok krize poduzeća su unutarnji problemi

poduzeća pod menadžerskom kontrolom, čak 52%. Zatim slijede jednaki utjecaji vanjskih i unutarnjih uzroka od 24% za poslovne krize, 15% iznose unutarnji problemi uzrokovani vanjskim faktorima koje menadžment i poduzeće nisu mogli predvidjeti, vanjski uzroci izvan kontrole menadžmenta iznose 8% i na njih menadžeri nisu mogli utjecati, dok je loša sreća na posljednjem mjestu od samo 1% uzročnika krize u poduzeću. Vrlo je važno razlikovati dvije kategorije vanjskih utjecaja. Prva kategorija su ekonomske, političke ili regulatorne karakteristike tržišta, na koje menadžment ne može utjecati, ali ih treba prihvatiti i poslovati unutar njih, kako ne bi došlo do propasti poduzeća. Drugu kategoriju predstavljaju promjene u okruženju, za koje je menadžment trebao znati, mogao ih predvidjeti i na koje je promjene cijelo poduzeće trebalo biti spremno. To su promjene od normalnih poslovnih rizika do nesretnih kombinacija događaja od kojih nijedno poduzeće nije zaštićeno, ali menadžeri trebaju pravodobno zaštititi poduzeće i prebroditi što veći broj tih problema i rizika iz vanjskog okruženja.

### 2.3. Menadžment kao uzrok poslovne krize

Uzroci najvećeg broja poslovnih kriza utemeljeni su na unutarnjim problemima poduzeća i stoga se na njih moglo utjecati i spriječiti pojavu krize. Pri nastanku poslovnih kriza, više od polovice tih nastalih kriza poduzeća, bile su uzrokovane neprilagođenom troškovnom strukturom poslovanja te pogrešnom procjenom budućeg razvoja poslovanja, za što se odgovornim može smatrati loše rukovodstvo poduzeća, odnosno menadžerski tim. Prema Osmanagić-Bedenik (2003:25) rezultati brojnih istraživanja zaključuju, kako su uzroci poslovne krize te uzroci propasti poduzeća, zapravo velike pogreške top menadžmenta i menadžmenta u čak 60% do 80 % slučajeva. Neke od glavnih pogrešaka koje menadžeri poduzeća rade kada nastane poslovna kriza, najčešće budu u osnovnim zadaćama rukovođenja poput planiranja, upravljanja, kontrole na operativnoj i strateškoj razini, organiziranja tvrtke, itd. Nadalje, top menadžment u takvoj kriznoj situaciji ne zna jasno odgovoriti na pitanja - što bi poduzeće trebalo riskirati, kako bi izašlo iz krize i tada nastaje još veća kriza. Top menadžment bi trebao imati i jasan stav i spremne odgovore npr. za medije kada nastane poslovna kriza, kao i plan u kakvim će se medijima i kako govoriti o poduzeću koje se našlo u krizi. Svako uspješno poslovanje trebalo bi imati tri osnovna oblika upravljačkih aktivnosti: strategijski, operativni i integrativni menadžment. Prema Sučević (2010:22) loši menadžeri su posljedica odgovorne osobe, koja ih je na tu poziciju postavila, jer je većina menadžerskih pozicija zauzeta ljudima koji za taj posao nisu sposobni. Svaki menadžer može obavljati svoj posao i napredovati, jedino ako taj posao obavlja dobro i sve dok ne dostigne poziciju, u kojoj neće biti sposoban obavljati svoje funkcije. Glavna zadaća dobrog menadžera je dobar odnos s ljudima i umijeće znanja rada s ljudima, jer ako to nije karakteristika koju će menadžer posjedovati na prvom mjestu, onda ni posao neće biti dobro obavljen, jer sve počinje s ljudskim potencijalom, od troškova, kvalitete proizvoda i posla općenito pa do kupaca. Brojni menadžeri ne znaju riješiti probleme poduzeća niti organizirati dobru podjelu poslova, kada tek dođu na svoju menadžersku funkciju i tu se javlja problem jer nisu sposobni na pravodobno djelovanje i delegiranje poslova na ostale zaposlenike. Menadžment tim ima najveću odgovornost za način poslovanja poduzeća, kako iznutra, tako i izvana i zato ga se smatra najodgovornijim za bilo kakvu poslovnu krizu. Dakle, za sprječavanje poslovne krize potreban je noviji i moderniji pristup menadžmenta, kao i sposobnost razmišljanja menadžera na uspješan način, kako bi poslovanje izveli na pravi put.

### 3. KRIZNI MENADŽMENT

Kod nastanka poslovne krize, odnosno gomilanja neriješenih situacija u poslovanju te zanemarivanja simptoma, koji upućuju na moguće postojanje problema, nastaje i kriza u timu menadžera jer nisu bili spremni na vrijeme za prepoznavanje potencijalnih kriznih situacija u poslovanju. U takvoj kriznoj situaciji, na samom početku krize, treba početi djelovati krizni menadžment. Kešetović, Korajlić i Toth smatraju, kako se pojam krizni menadžment i njegovo „*Porijeklo termina krizni menadžment nalazi se u političkoj sferi. Naime, tvrdi se da je američki predsjednik J.F.Kenedi prvi upotrijebio ovaj izraz tokom Kubanske krize 1962. godine kada je konfrontacija SAD i SSSR usljed instaliranja sovjetskih raketa sa nuklearnim glavama na Kubi dovela svijet na ivicu Trećeg svjetskog rata. Na taj način Kenedi je opisao upravljanje jednom ozbiljnom, vanrednom situacijom.*“ (Kešetović, Korajlić i Toth, 2013:99) Krizni menadžment želi da poduzeće ne dođe ni blizu stečaja, da se što više smanje troškovi, a povećaju prihodi, ali pri tome paze da dugoročno ne oštete poduzeće u kojem djeluju. Krizni menadžeri pokreću poseban „krizni projekt“, biraju svoje nabolje suradnike, angažiraju nove ljude, izdvajaju ekipu koja će raditi samo na zadacima kriznog menadžmenta. „Krizni projekt“ je najteži i najskuplji jer za njega treba puno kvalitetno odrađenih sati rada, stručnih ljudi i sredstava, ali jedino takva odluka može donijeti ozbiljne pozitivne rezultate za poslovanje. Vlasnik poduzeća za takav posao najčešće angažira vanjske stručnjake kao krizne menadžere, jer više nema povjerenja u svoj dosadašnji tim menadžera, koji ga je u tu poslovnu krizu i doveo. U krizi se krizni menadžment ne bori samo kako bi poduzeće preživjelo tu krizu, već nastalu krizu iskorištava kao priliku da napravi pravo „čišćenje“ i restrukturiranje poduzeća, kako bi ono opstalo, ali i bilo bolje u budućnosti. Prema Tafra-Vlahović (2011:52-53) krizni menadžment je sveobuhvatni zbroj načela i aktivnosti, koji se temelji na kriznom misaonom sklopu, koji uključuje niz od sedam faza zaštite: identificiranje i procjena ranjivih i slabih točaka u organizaciji, sprječavanje da se ranjivosti pretvore u krizu, planiranje za potencijalnu krizu, određivanje kada je kriza nastupila i koje mjere treba poduzeti, učinkovito komuniciranje tijekom krize, praćenje krize i prilagođavanje intervencije u hodu i izoliranje tvrtke od krize jačanjem reputacije i kredibiliteta. Tafra-Vlahović smatra da je važno da u poslovanju bude samo jedna osoba posebno zadužena za krizni menadžment te da koordinira sve aktivnosti, jer ta osoba ne donosi odluke samostalno, već prvo obavještava direktora i krizni tim, koji zatim donosi odluke. Krizni menadžment je i funkcija koja minimalizira potencijalnu štetu od nastale poslovne krize te kontrolira cijelu kriznu situaciju dok pomaže da se smanji i šteta za ugled tvrtke te da se iskoriste prilike, koje kriza može pružiti – *svako zlo za neko dobro*. Osmanagić-Bedenik (2003:13) definira krizni menadžment kao aktivnost usmjerenu na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća, provođenje i planiranje mjera za osiguranje

temeljnih ciljeva poduzeća. Smatra da krizni menadžment obilježava daljnje jačanje metoda i sredstava koje su potrebne za upravljanje krizom, uvođenjem radikalnih mjera poslovnog preokreta. Nadalje objašnjava vrste kriznog menadžmenta, ako se npr. govori o aktivnostima sprječavanja krize, tada se govori o *preventivnom ili anticipativnom kriznom menadžmentu*, dok se o *reaktivnom kriznom menadžmentu* govori u smislu osiguranja temeljnih, egzistencijalnih faktora nakon pojave krize i obilježavaju ga jasni ciljevi poput ostvarenja određene likvidnosti ili uspjeha. Kešetović, Korajlić i Toth (2013:102) objašnjavaju kako krizni menadžment nije jedinstvena profesija, već da je teorijski koncept, koji u istraživačkom smislu obuhvaća posebnu grupu događaja krize, koje imaju određene zajedničke norme, ali i velike međusobne razlike. Kriznog menadžera prikazuju kao osobu koja pomaže i olakšava upotrebu resursa, koji su pod kontrolom drugih menadžera, ali ih ne zamjenjuje i ne miješa im se u posao, već ih samo koordinira. Prema istom izvoru, uloga kriznog menadžera otkriva se i razvija u okolnostima neodređenih očekivanja te su uspješni krizni menadžeri i sami aktivni u oblikovanju svoje uloge.

### 3.1. Uloga kriznog menadžera

Krizni menadžer mora biti odlučan vođa, ako želi uspješno izbaviti poslovanje iz krize jer je odgovor na krizu ozbiljan izazov. Kriza zahtijeva kritične odluke kriznog menadžera, koje se moraju odlučiti u nezgodnim okolnostima, gdje se problem, odnosno nastala krizna situacija događa naglo i neočekivano. Temelji dobrog kriznog menadžera su sklad njegovih mjera, poruka, djelovanja i informacija. Cilj djelovanja kriznog menadžera je uspješno obnavljanje poslovanja poduzeća koje se našlo u krizi, identifikacija nastale krize, kao i uklanjanje njezinih uzroka te prije svega učinkovita zaštita poduzeća. Tijekom poslovne krize, umjesto da zaposlenici poduzeća napadaju jedni druge ili krive vanjske izvore, koji su izvan njihove kontrole, potrebno je cjelovito i detaljno analizirati svoje poduzeće i usredotočiti se na to kako spriječiti raspad cijele organizacije. Međusobna ovisnost informiranja i djelovanja važna je cjelina kriznog menadžmenta, koja se nikako ne smije zanemariti. Nije dobar vođa onaj krizni menadžer koji ne griješi, već onaj koji zna na ljudski način prihvatiti svoje i tuđe greške te ih u najprikladnijem roku ispraviti. Krizni menadžer mora biti spreman na rješenja koja će donijeti što brži, efikasniji i efektivniji oporavak poduzeća od proživljene krize. Naime, dok kriza traje zaposlenici će biti pod neprestanim stresom i patiti od čestih promjena raspoloženja te će od malih problema, napraviti još veće. Kriza koja je nastupila u poduzeću, stvoriti će dodatan pritisak na cjelokupnu organizaciju poduzeća i ljudi će ju vidjeti kao veću prijetnju i opasnost, nego što ona zapravo je. U takvoj situaciji nastupa krizni menadžer kao spas zaposlenika i poduzeća od utjecaja krize. Obilježja kriznog menadžera su važnost, hitnost i sposobnost odlučivanja. Kako bi učinio da se ljudi ne osjećaju ugroženima i nesigurnima za svoje radno mjesto i propast poduzeća, krizni menadžer mora imati razvijene komunikacijske vještine i mora dobro poznavati ponašanje pojedinaca u krizi, ali i skupine ljudi s kojom je okružen, kako ne bi došlo do sukoba unutar organizacije jer ipak je krizni menadžer zadužen za upravljanje sukobima radi uspješnog izlaska iz poslovne krize. Osmanagić-Bedenik (2003:43) specificira zadaću kriznog tima, u kriznoj situaciji, za analizu uzroka i procjena posljedica krize, predlaganje i po potrebi ostvarivanje mjera za ovladavanje krizom. Smatra da bi najviše mjesto odlučivanja trebao imati upravo krizni tim, a ne predsjednik uprave, koji je do krize imao tu ulogu odlučivanja. Takva pozicija kriznog menadžmenta doprinijela bi brzini odlučivanja o uvođenju potrebnih novih mjera za spas poduzeća iz nastale krize, ali i novoj psihološkoj snazi koju bi krizni menadžment dobio takvom pozicijom. U kriznom timu zastupljena su sva poslovna područja poduzeća jer su krize složene situacije, a izvori i posljedice krize su mnogobrojni: „*svako područje odnosno svaki odjel poduzeća koji može bitno i pozitivno*



*pridonijeti analizi i rješavanju krize i ostvarenju mjera za ovladavanje krizom, mora biti zastupljen u kriznom štabu.*“ (Osmanagić-Bedenik, 2003:43)Krizni tim, prema Tafrá-Vlahović (2011:105), pomaže i u procesu redovnog strateškog i operativnog planiranja u organizaciji, određuje ciljeve, strategije i taktike upravljanja krizom, određuje prioritete, donosi odluke i rokove, određuje glasnogovornike, procjenjuje i odobrava plan kriznog upravljanja, savjetuje glavnog direktora i upravu, dodjeljuje odgovornosti, itd. Krizni menadžer bi trebao imati ulogu glasnogovornika, ovisno o tvrtki te bi trebao organizirati redovan proces analize i osvježavanja kriznog plana, kao i povremenog stvaranja simulacija krize. Prema Kešetović, Korajlić i Toth (2013:113) krizni menadžeri moraju održavati ravnotežu između potrebe da znaju ono što im je neophodno te potrebe da drže stvari pod kontrolom. Krizu, s jedne strane, karakterizira eksplozija informacija i komunikacija, a s druge strane, značajan nedostatak pouzdanih informacija za krizne menadžere. Oni primaju veliku količinu informacija samo da bi ustanovili da ona prava i odlučujuća informacija nedostaje, što im još više povećava neizvjesnost krajnjeg rezultata, kojim će kriza rezultirati. Nadalje, mijenja se percepcija, produžena neizvjesnost nastale krize stvara prostor za glasine o poduzeću, koje su rijetko istinite što se tek na kraju svega shvati. Krizni menadžment tako postaje i menadžment glasina i menadžment medija.

## 3.2. Modeli kriznog menadžmenta i krizni plan

Krizni menadžment, kao ključni element planiranja izlaska iz krize, donosi krizni plan. Prema Kešetović, Korajlić i Toth (2013:136) krizni plan treba biti dovoljno prilagodljiv, kako bi bio koristan u raznim vrstama kriza, uključujući i one koje nisu predvidljive. On omogućava prvi odgovor na prijetnju i kratkotrajni oporavak kao prvi korak u dugoročnom oporavku. Pri razvijanju plana pažnju treba usmjeriti na zaštitu ljudi, komunikaciju, smanjenje štete na sredstvima i opremi. Kada je plan jednom sastavljen, svi sudionici, koje plan predviđa, moraju biti informirani o svojim zadacima. Tvrtke ne posluju u statičnom okruženju, stoga stalno moraju ažurirati i testirati krizne planove. Krizni plan se sastoji iz tri elementa, osnovnog plana, funkcionalnog ugovora i dodatka o specifičnim slučajevima. Vodeći elementi pri izradi kriznog plana su:

- Ne izmišljati “toplu vodu”, već koristiti postojeća znanja u organizaciji i njenoj okolini
- Ne treba raditi sam, nego koristitiiskusne ljude iz vladinog i privatnog sektora, dobrovoljce, itd.
- Koristiti postojeće organizacijske strukture. Ako neki odjel obavlja svakodnevno neku vrstu posla, ono će i u krizi najbolje obavljati slične poslove.
- Istraživati. Proučavati propise, postojeće planove i sporazume o međusobnoj pomoći s drugim subjektima. Identificirati promjene, koje je potrebno u njima izvršiti.
- Identificirati resurse s kojima se raspolaže (ljude, opremu i objekte) i mogućnosti da se do njih dođe. (Kešetović, Korajlić i Toth, 2013:136)

Izlazak iz krize može se pronaći i u određenim modelima preobražaja poduzeća, prema Hoferu (1980), kako je navedeno u radu Sučević (2010:54), iz strateškog preobražaja te iz operativnog preobražaja. Strateški preobražaj pokušava uvesti novu strategiju, najčešće je riječ o novoj strategiji na postojećem tržištu ili o ulasku na nova tržišta, fokusira se na marketing, proizvodnju ili razvoj. Operativni preobražaj fokusira se na promjenu načina ostvarivanja strategije, odnosno ciljeva, pokušavaju se povećati prihodi, smanjiti troškovi ili angažirana imovina. Hofer tvrdi da primjena pogrešnog tipa preobražaja može dovesti poduzeće do neuspjeha. Nadalje, proces izlaska iz krize odvija se pod vodstvom kriznog menadžmenta, koji preuzima kontrolu i model, prema kojemu se menadžeri mogu voditi, ako se nađu u kriznoj situaciji. Taj osnovni model/vodič kroz kriznu situaciju sastoji se od sedam faza: faza priznavanja postojanja problema, faza definiranja menadžmenta, faza preuzimanja kontrole, faza evaluacije, faza hitnosti, faza stabilizacije i faza povratka rasta.

Prema Sučević (2010:151) postoje dvije ključne karakteristike za uspješan izlazak iz krize. Prvo, uspješna poduzeća i krizni menadžeri koriste dva puta više generičkih strategija i poduzimaju te aktivnosti paralelno, u usporedbi s neuspješnim menadžerima. Drugo, strategije se provode puno energičnije, gotovo uvijek postoji potreba za što više akcija. Zato se u praksi događa da se prvi krizni menadžer zamijeni jer nije uspio izvući poduzeće iz krize u prvih dvanaest mjeseci, dok će novi krizni menadžer koristiti više strategija i energičnije voditi strategije bivšeg kriznog menadžera.

Pored kriznog menadžmenta, nezamjenjiv pojam za upravljanje poslovnom krizom je krizni kontroling. Krizni kontroling bitan je faktor u svakoj fazi upravljanja krizom. Kod anticipativnog upravljanja on omogućava korištenje instrumenata proaktivnog prilagođavanja. Pomaže identificirati krizu kroz podršku u određivanju indikatora krize, dok pri reaktivnom upravljanju krizni kontroling omogućuje za jasnoću situacije i posljedica krize i pojedinih odluka ta daje prijedloge djelovanja. (Dvornik, V.T. (2017) *Poslovne krize i uloga menadžmenta poduzeća u njihovom ranom otkrivanju pomoću Altmanovog i Bex modela*. Diplomski rad. Split: Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet.)

Za izlaz iz krize krizni menadžment treba provesti detaljnu analizu stanja i problema poduzeća, kada se pronade problem koji je uzrokovao krizu, trebaju ga što brže riješiti. Analiza stanja poduzeća treba pokazati ima li uprava poduzeća pod kontrolom stanje financija, stanje radova, odnosno ugovorenih poslova i stanje na tržištu te konkurenciju. Tek nakon obavljene analize stanja poduzeća, krizni menadžment moći će detaljnije krenuti u utvrđivanje pravog problema krize poduzeća te izradu novog plana rješenja za nastalu krizu. Posao kriznog menadžmenta možda završava, kada poduzeće riješi svoje financijske i ostale probleme te kada počne pozitivno poslovati. Ali u ozbiljnim poduzećima tada tek kreće novi ozbiljan, težak i dugotrajan zadatak provođenja projekta restrukturiranja i unapređenja poslovanja, koji ima za cilj poduzeće pretvoriti u modernu organizaciju, efikasnu u poslovanju i uspješnu na tržištu. (Ožanić, M. (2018.) *Krizni menadžment: Kako upravljati poduzećem za vrijeme krize*. URL: [http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=169#\\_ftn7](http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=169#_ftn7), pristup: 10.08.2019.)

## 4. KRIZA U KULTURNIM INSTITUCIJAMA

Prema Tomić (2016), kako je navedeno u radu Gali i Vidak (2019), pojam kulturne institucije može se definirati u užem i širem smislu. U užem smislu kulturne institucije odnose se na institucije i tvrtke, koje se bave produkcijom i stvaranjem na području umjetnosti i kulture, kao što su kazalište, glazba, ples, opera, muzeji, kulturna baština ili umjetničke galerije. Dok se u širem smislu kulturna institucija odnosi na kreativnu industriju koja obuhvaća kinematografiju, glazbenu produkciju, estradu, umjetničke zanate, kao i na radio, televiziju, novine i časopise, koji pripadaju u medijski oblik komuniciranja, odnosno medije.<sup>2</sup> Česte pojave kriznih situacija u kulturnim institucijama, dovede do ključnog pitanja-imaju li kulturne institucije odgovarajući krizni tim za odgovaranje na kriznu situaciju. Kao što je već ranije u radu spomenuto, kriza odlučuje o budućem pozitivnom ili negativnom razvoju neke situacije i poslovanja. Kriza je zapravo ideja da o nečemu treba odlučivati, ali da to nešto još nije odlučeno. Također, kriza je i svakodnevna pojava u svim područjima života, stoga se na krizu treba gledati kao na životni ciklus, koji se treba odvijati i rješavati kao fazni proces na duge staze, a ne kao pojedinačni problem i kratkotrajno rješenje u što bržem roku. U mnogim kulturnim ustanovama, kao što su muzeji, kazališta i galerije, kada se pojavi krizna situacija, već su iskorištene sve mogućnosti za strategije restrukturiranja s novim poslovnim poduhvatima i tada kriza preuzima svu pažnju poslovanja. U većini situacija, posao u kulturnim ustanovama godinama posluje prema istom poslovnom planu i održavaju jednak, ustaljen tempo rada u dugoročnom poslovanju i to ih uglavnom dovede do poslovne krize. Današnji poslovni svijet, kao i kulturna scena, zahtijevaju inovacije, kreativnost i neprestanu izloženost u medijima, ali i stručne ljude, koji će za uspjeh u tim područjima biti sposobni i adekvatni. Kulturne institucije nađu se u krizi kada se koncentriraju na osiguranje opstanka među ostalim popularnim područjima, poput politike, ekonomije, obrazovanja, sporta i ostalih, a ne na poboljšanje svog postojećeg poslovanja. Prema radu Vićentijević (2018:42) jedan od najvećih izazova za krizni menadžment efikasna je podjela nadležnosti s nadzornim odborom, koji odlučujuće utječe na razvoj ustanove i njezinu fleksibilnost u odnosu na izmijenjene okolnosti u okruženju. Navedene instrumente primjenjuju uglavnom velike ustanove kulture i neprofitne galerije, ali oni mogu dati poticaj za razmišljanje i manjim ustanovama. Strateški način razmišljanja

---

<sup>2</sup>Gali, S. i Vidak, I. (2019) Odnosi s javnošću u kulturnim institucijama na primjeru kazališta. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 10 (1) URL: <https://hrcak.srce.hr/221368> [pristup: 11.08.2019.]

podrazumijeva bavljenje pravcem razvoja i po tome se razlikuje od dugoročnog planiranja i operativnog razmišljanja. U puno manjim, ali i većim ustanovama kulture, koje su osamostaljivanjem stekle status pravnih lica i preuzele poslovnu odgovornost, probudila se svijest o velikom značaju postavljanja sadržajnih, organizacijskih te financijskih ciljeva i kontrole njihove realizacije. Razmišljanje o ciljevima i znanje o stupnju njihove realizacije doprinose efikasnom rukovođenju ustanovom, optimalnom ostvarivanju i oblikovanju umjetničkih ideja i vizija te predstavljanju organizacije pred javnošću. Kontrola poslovanja je instrument rukovođenja pomoću kojeg se pribavljaju, ocjenjuju i obrađuju informacije usmjerene na ostvarivanje budućih ciljeva kulturnih ustanova. (Vićentijević, M. (2018) *Krizni menadžment i novi mediji: upotreba društvenih mreža u funkciji kriznog menadžmenta institucija kulture u Srbiji od 2010. Do 2017. godine*. Disertacijski rad. Beograd: Univerzitet umetnosti u Beogradu.)

Izvori kriza kulturnih institucija proizlaze iz područja širokog opsega aktivnosti, od odnosa s javnošću, marketinga, menadžmenta i uprave kulturnih institucija, do ograničenih financijskih sredstava, koji su nažalost, prisutni u svim kulturnim ustanovama. Prema Tomić (2016), kako prenosi rad Gali i Vidak (2019), kulturne ustanove međusobno se razlikuju po veličini, zadaćama i pristupu ciljnog tržišta. Postoji više kriterija po kojima se mogu utvrditi razlike. Misija organizacije je prvi kriterij po kojemu se kulturna ustanova može razlikovati. Slijedeći kriterij po kojemu se razlikuje je način na koji ustanova stvara svoja djela, zatim pravni status organizacije, koji potvrđuje njezinu orijentaciju na tržište ili proizvod. Nadalje, kriza može pogoditi kulturnu instituciju, npr. ako vodstvo kulturnih institucija ne razumije važnost odnosa s javnošću i ako nema dobro osmišljen te dovoljno inovativan i kreativan program i aktivnosti, u odnosu na komercijalno orijentirane medije, koji za uspjeh i medijsku pozornost upravo to zahtijevaju od kulturnih institucija.

## 4.1. Odnos menadžmenta i kulture

Prema Antolović (2009:15-19) menadžment u kulturi doživio je uspon 1969. godine kada profesor Ichak Adizes osniva i rukovodi prvi program za menadžere u kulturi na University of California u Los Angelesu (UCLA). Adizes je tada već tvrdio da je potrebno osnovati zasebnu disciplinu menadžmenta specijaliziranog za područje kulture, a ne prenositi modele i načela menadžmenta poslovnih i industrijskih organizacija. U tom razdoblju, formirao se i novi stav o menadžerima u kulturi, koji objašnjava da u umjetnosti ne trebaju tražiti zadovoljstvo, nego tržišni rezultat. Nadalje, odnos menadžmenta i kulture najbolje se može prikazati kroz npr. organizacije festivala. Festivali su odličan primjer i dokaz kako umjetnici, koji sudjeluju u organizaciji i održavanju festivala, shvaćaju kulturnu i poslovnu važnost festivala. Od velikih honorara, značajnih prihoda od prodaje karata, važne uloge dobrih odnosa i poveznica sa sponzorima, ali i najvažnije stavke za umjetnika na takvoj prigodi, pitanja prestiža u umjetničkim krugovima. Festivali tako predstavljaju idealan spoj umjetničkih ostvarenja i ekonomske moći te spoj kulture i gospodarstva, za koji je zaslužan i realiziran menadžment u kulturi.

Prema istom izvoru, Antolović (2009:20-24), sljedeća važna poveznica kulture i menadžmenta je u razumijevanju kulture u užem i širem smislu jer ona tako postaje važna kompetencija menadžmenta, posebno kada se menadžment odvija između različitih kultura na globalnom tržištu. Za uspješne kulturne menadžere, kultura postaje bitna sastavnica ukupnog poslovnog svijeta te predmetom izučavanja i uvažavanja, a s ciljem ostvarivanja projekata u područjima kulture, neće im biti dovoljno samo razumijevanje kulture, već će morati steći i raznolika znanja iz brojnih područja kulture. Kako bi menadžment u kulturi uspio, najvažnije je da se na područje kulture primjeni pet temeljnih funkcija menadžmenta: planiranje, organiziranje, kadrovsko popunjavanje, vođenje te nadzor u promicanju i proizvodnji umjetničkih i kulturnih programa. Menadžerima u kulturi smatraju sve svi koji su odgovorni za realizaciju određenog kulturnog programa ili aktivnosti, bez obzira na kojem se formalnom položaju nalaze. Funkcija menadžera u kulturi je da izrađuju planove kulturnih programa, plan prikupljanja sredstava i organizacija provedbe tog plana, nađu sponzore, donatore i financijere, istražuju tržišta kulture, promiču odnose sa publikom (javnosti), upravljaju ljudskim potencijalima, pripremaju i nadziru proračun, osmišljavaju marketing, vode, koordiniraju i nadziru, i dr. Bitno je naglasiti kako menadžer u kulturi ima raznolike i mnogobrojne poslove, a time i zahtjevnost u pogledu znanja, koje treba steći kao kulturni menadžer.

Antolović (2009:25) dalje objašnjava, kako je menadžment u kulturi istodobno znanost i umijeće. Kao znanost ima svoja načela, teorije, tehnike i metode, a kao umijeće da je vezan uz sposobnost pojedinca i njegovih teorijskih znanja, da u praksi provodi funkcije menadžmenta i tako ostvari neki cilj u području kulture. Zbog značaja kulture, taj proces prati i potiče država, na državnoj, regionalnoj i lokalnoj administrativnoj razini, a uz državu, kulturu potiču donatori i sponzori, kao sufinancijeri i publika. A uz sve te bitne stavke, kulturu prate i mediji, kao važni komunikacijski kanali jer spajaju stvaratelje u kulturi i publike, a odlučan su čimbenik i u stvaranju kulturne ponude i potražnje.

Zaključno, menadžmentu u kulturi većinom nije prioritet ostvarivanje profita, nego ostvarivanje kulturnog pomaka, koji će svojim sadržajem dati publici novi doživljaj i uspomene. Upravo takav cilj kulturnog pomaka, zahtijeva i potiče kontinuirani rad i stvaralaštvo, koje u slučaju tradicionalnih programa poput festivala, zahtijeva od menadžera i umjetnika da daju svoj doprinos kulturi (Antolović, 2009:46).

## 4.2. Krizni menadžment u kulturnim institucijama

Krizna situacija zahtjeva brzo i odlučno djelovanje jer u suprotnom posljedice za poslovanje kulturne institucije, mogu biti sve veće. Izbor kriznog menadžmenta za rješavanje bilo kakve krizne situacije, ako ona još možda nije ni započela, najbolji je izbor jer krizni menadžment djeluje prije, tijekom i nakon bilo kakve vrste izvanredne situacije, koja bi mogla prerasti u poslovnu krizu. Prema Kešetović, Korajlić i Toth (2013:164) neki od prihvaćenih principa upravljanja kriznog menadžmenta u kriznim situacijama, koje bi mogle zahvatiti kulturnu instituciju su suočavanje sa stvarnošću, brzo i odlučno djelovanje, zaštita ljudi, prisustvo lidera i otvorena komunikacija. Dakle, što prije uprava kulturne institucije shvati da bilo koja izvanredna situacija može prerasti u krizu poslovanja kulturne institucije, prije će moći sastaviti krizni tim i početi iskorištavati dobrobiti tehnika i strategija kriznog menadžmenta, za stvaranje kriznog plana i odlučivanje o odgovorima i mjerama za zaštitu kulturne institucije od krize. Samim time, krizni menadžment osigurao bi kontrolu poslovanja u kulturnoj instituciji, pomoću prikupljanja informacija, određivanja i realizacije ciljeva kulturne institucije te efikasnog i uspješnog rukovođenja kriznog menadžera kulturnom ustanovom, što će na kraju pridonijeti ostvarivanju i formiranju umjetničkih ideja i vizija te predstavljanju dobrog ugleda organizacije pred javnošću. Prema Vićentijević (2018:43) institucije kulture, kontrolu poslovanja upotrebljavaju kao instrument rukovođenja te se tako podcjenjuje veliki značaj, koji funkcije informiranja, koordinacije i inovacije, sadržane u kontroli poslovanja, imaju za moderno i odgovorno rukovođenje kriznog menadžera institucijom. Postoji velik broj alata preventivnog i reaktivnog kriznog menadžmenta, koji bi mogli pomoći kulturnim institucijama u krizi, kako su odredili Kešetović, Korajlić i Toth (2013:174), a neki koji se najčešće koriste su alternativno-situacijsko planiranje, sustav ranog upozorenja i krizne simulacije, kao i alati koji se koriste za upravljanje abnormalnim krizama. Kada krizni menadžment određuje mjere zaštite kulturne institucije od utjecaja krize na njezino poslovanje, time određuje i prognozu potencijalnih područja opasnosti. Vićentijević (2018:44) smatra da se prognoza potencijalnih područja opasnosti vrši s ciljem otkrivanja područja unutar ili izvan utjecaja kulturne ustanove, a koja u budućnosti mogu stvoriti opasnosti za organizaciju, čiji karakter ugrožava opstanak kulturne institucije. Bitno je da se takve prognoze prošire i na upravo takva područja, koja su do sada smatrana kao bezopasna ili kao opasna za ustanovu i kojima nije posvećena nikakva posebna pažnja – npr. u okviru regularnog planiranja. Sva područja kulturne institucije moraju biti stalno nadgledana od strane kriznog menadžmenta jer svako područje nosi priliku ili opasnost za poslovanje kulturne institucije u budućnosti.



### 4.3. Primjeri krize kulturnih institucija u Hrvatskoj

Kulturne institucije, u užem i širem smislu, moraju postati svjesne važnosti i utjecaja odnosa s javnošću na njihovo djelovanje. Odnosi s javnošću kao komunikacijski prenositelj i glasnogovornik svoga djelovanja čine neizostavan dio uspjeha. U kulturnim institucijama potrebno je zaposliti stručnjaka za poslove odnosa s javnošću ili da se već postojećeg zaposlenika educira i usavršava u području odnosa s javnošću. Važnost usavršavanja leži u tome što stručnjak za odnose s javnošću uvijek mora ići ukorak s vremenom i trendovskim mijenama, koje se pojavljuju u društvu. Mora pratiti pojavu novih tehnologija, ali i pojavu novih profila korisnika te znati uskladiti potrebe i zahtjeve starog i novog korisnika. (Gali, S. i Vidak, I. (2019) Odnosi s javnošću u kulturnim institucijama na primjeru kazališta. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 10 (1) URL: <https://hrcak.srce.hr/221368>, pristup: 11.08.2019.) Prema Kešetović, Korajlić i Toth (2013:214), u kriznim uvjetima, sposobnost za efektivno komuniciranje s javnošću u središtu je pozornosti: što treba biti predmet komunikacije, prema kome je ona usmjerena, tko je za nju zadužen, to su sve značajna pitanja za članove kriznog tima. Da bi se sasvim razumjela uloga kriznog komuniciranja potrebno je razlikovati krizno komuniciranje i krizni menadžment. Međutim, ponekad nije sasvim moguće precizno razdvojiti krizni menadžment i krizno komuniciranje jer pravljenje portfolija mogućih kriza istovremeno je i dio kriznog menadžmenta i dio plana kriznog komuniciranja.

Kako bi kulturna institucija na vrijeme sačuvala svoj ugled i ugled zaposlenika, potrebno je ozbiljno shvatiti kakav odnos s javnošću i medijima ima kulturna institucija, u kojoj je nastala određena krizna situacija. Kešetović, Korajlić i Toth (2013:215) objašnjavaju kako se u kriznim situacijama bitno mijenja uobičajeni protok informacija u organizaciji jer donositelji odluka postaju zatrpani informacijama i potrebna im je pomoć stručnjaka u izboru i propuštanju pravih informacija. Dalje se pojavljuju problemi otvorenosti, legitimnosti i vjerodostojnosti. Prilikom nastanka krize u instituciji, uloga sredstava masovnog komuniciranja je dvojna. U funkcionalnom smislu, oni imaju ulogu pravovremenog upozoravanja javnosti i vlasti na krizu, traženja i predstavljanja informacija te traženja odgovornosti za nastalu krizu. Strategije i taktike kriznog menadžmenta dizajnirane su tako da maksimalno smanje štetu ugleda kulturne institucije.

Jedan od čestih primjera krize u kulturnim institucijama u Hrvatskoj, gotovo uvijek bude izbor za intendanta kazališta. Prvi primjer krizne situacije biti će opisan o osječkom Hrvatskom Narodnom Kazalištu. 2013. godine nastupila je velika kriza u Hrvatskom narodnom kazalištu

u Osijeku jer se nije uspjela postići jednoglasna odluka o novom intendantu HNK Osijeka. Tadašnji Osječko-baranjski župan Vladimir Šišljagić upozorio je da počinje blokada rada osječkog Hrvatskog narodnog kazališta u umjetničkom, statutarnom i zakonodavnom smislu jer na natječaju nije izabran novi intendant, a Grad Osijek i Županija, kao osnivači, nisu postigli dogovor o imenovanju obnašatelja dužnosti intendanta. Županijska skupština, kao jedan od osnivača, za obnašatelja dužnosti imenovala je dosadašnjeg intendanta Božidara Šnajdera, a osječko Gradsko vijeće na tu je dužnost prije imenovalo Draženu Vrselju. Zatim, na sjednici osječkog Gradskog vijeća nije prihvaćen prijedlog vijećnika HDSSB-a da se B. Šnajdera imenuje obnašateljem dužnosti, kako bi se izbjeglo bezvlašće i kaos u HNK-u Osijek. Prava kriza nastupila je kada je V. Šišljagić 11.12.2013. izašao u javnost i izgovorio kako u osječkom HNK od 12.12.2013. nema odgovorne osobe koja može potpisivati naloge za plaćanje računa i isplatu plaća, a nema ni ravnatelja drame i opere jer i njima prestaje mandat. Kriza tako nije bila očita samo u kulturnoj instituciji HNK-a Osijek, nego i u Hrvatskom saboru, gdje je tada u vezi Zakona o kazalištima, vladajuća većina odbila amandman po kojem bi u takvim slučajevima, obnašatelja dužnosti intendanta mogao imenovati ministar kulture. (T.portal.hr. URL: <https://www.tportal.hr/kultura/clanak/hnk-osijek-u-blokadi-i-bez-intendanta-20131211>, pristup: 12.08.2019.) Po zakonu, kazalište ne može funkcionirati bez intendanta, a HNK Osijek bez intendanta bio je više od mjesec dana. Na kraju krize oko izbora intendanta osječkog HNK-a, koja je trajala dva mjeseca bez čelnog čovjeka osječkog kazališta, izabran je Dramski glumac Miroslav Čabraja, kojeg je za tu funkciju imenovala ministrica kulture Andrea Zlatar-Violić.

Na najgori mogući način, ta krizna situacija u kulturnoj instituciji osječkog HNK-a, odrazila se na preko 200 zaposlenika te kulturne institucije jer je, između ostalog, bilo upitno hoće li zaposlenici dobiti plaće. Zatim je ta krizna situacija uvelike utjecala na zaposlenike te su organizirali prosvjede, koji su rezultirali verbalnim sukobima između čelnice sindikata Ljubice Pilić i gradonačelnika Osijeka Ivana Vrkića, koji je na kraju pronašao način da preko Grada isplate plaće za prosinac 2013. Na kraju je u Osijek došla i ministrica kulture, koja je nakon sastanka s Vrkićem i županom Šišljagićem najavila izmjene Zakona o kazalištu. Te izmjene Zakona o kazalištu, Sindikat je tražio još kada se zakon mijenjao zbog problema u zagrebačkom HNK, isto u vezi izbora intendanta, računajući na ovakve probleme i drugdje, no u Ministarstvu kulture su se oglušili na te zahtjeve, sve dok se nije dogodio isti slučaj u osječkom HNK. (Slobodna Dalmacija. URL: <https://www.slobodnadalmacija.hr/kultura/clanak/id/227287/sanirana-jos-jedna-kazalisna-kriza-miroslav-cabraja-vd-intendanta-hnk-u-osijeku>, pristup: 12.08.2019.)

Sljedeći primjer krize biti će opisan u kulturnoj instituciji HNK-a Ivana pl. Zajca u Rijeci, gdje je problem financiranja kazališta prerastao u kriznu situaciju. Problem financiranja HNK-a Ivana pl. Zajca nastao je jer u prosincu 2018. još nije bio potpisan ugovor s Narodnim sveučilištem u Trstu, koji je trebao biti potpisan u travnju 2018., a koji osigurava sredstva od Ministarstva vanjskih poslova i međunarodne suradnje Republike Italije. U pitanju su bila sredstva od 118.000 eura pa su zbog nepotpisivanja ugovora i neisplate novca u pitanje došle predstave Talijanske drame i turneje. Intendant riječkog HNK-a Marin Blažević, tada je rekao da time prvi put od 1947. godine, nisu uplaćena sredstva talijanske Vlade za financiranje Talijanske drame. Zbog toga je HNK-a Ivana pl. Zajca svoju proračunsku, poslovnu i programsku godinu završilo s manjkom od milijun kuna. Zahvaljujući naporima Maurizija Tremula, tijekom dvije godine (2015. i 2016. godine) uspjeli su postići da se Talijanska drama financira direktno preko Talijanske unije, no 2018. godine ponovno se vratilo na praksu isplaćivanja novčanih sredstava putem Narodnog sveučilišta u Trstu. Ako sredstva za programe Talijanske drame ne budu uplaćena do kraja tekuće sezone, moglo bi se dogoditi da u drugoj polovici 2019. neće biti programa Talijanske drame. Intendant M. Blažević donio je odluku da će se producirati program do iznosa kojim rad Talijanske drame sufinanciraju vlade Hrvatske i Slovenije te Istarska županija, dok 13 plaća zaposlenika financira Grad Rijeka. Radi toga će riječki intendant Blažević morati predložiti Gradu Rijeci da se promijeni program Talijanske drame u okviru sredstava s kojima raspolaže, što bi značilo smanjivanje ansambla i programa. Blažević je istaknuo da ovo nije samo kulturni, nego i ozbiljan politički problem, upozoravajući da bi na temelju već potpisanih autorskih ugovora i računa riječki HNK mogao biti ovršen, a kad od 1. siječnja uđe u sustav riznice, svaki suradnik i dobavljač može ovršiti i račun Grada Rijeke. Giulio Settimo istaknuo je i da ako sredstva iz Italije ne dođu, Talijanska drama bit će limitirana na svega dvije premijere godišnje, a u pitanje će doći i turneje. Time Talijanska drama neće moći ispuniti cilj da održi talijansku kulturu u Hrvatskoj i Sloveniji. Zašto je došlo do problema u financiranju Talijanske drame, objasnio je predsjednik izvršnog odbora Talijanske unije Marin Corva. 2018. godine Narodno sveučilište u Trstu zapalo je u krizu, što je dovelo do blokade mnogih aktivnosti talijanske nacionalne zajednice. Rekao je kako to nije problem talijanske vlade, nego Narodnog sveučilišta u Trstu. Vlada u Italiji daje potporu Talijanskoj dramu i talijanskoj nacionalnoj manjini, a u tršćansko Narodno sveučilište došao je krizni upravitelj, koji u razdoblju od šest mjeseci mora riješiti ono što nije izvršilo dosadašnje rukovodstvo. S obzirom na nastalu situaciju, Talijanska unija odlučila je HNK-u Ivana pl. Zajca dati pozajmicu da se uopće pokrenu aktivnosti Talijanske drame, bile su to dvije pozajmice u ukupnom iznosu od 50.000 eura. U dogovoru s talijanskom Vladom pokušat će pronaći način

da pozajmicu pretvore u predujam. Zaključio je, kako zbog zakonskih odredbi, ovlasti sada ima Narodno sveučilište pa bi situacija sigurno bila bolja da se Talijanska drama financira putem Talijanske unije i rekao da su u kontaktu s Ministarstvom kulture RH i saborskim zastupnikom Furijem Radinom radi rješavanja nastale krizne situacije. (Novi List. URL: [http://www.novilist.hr/Kultura/Kazaliste/Drama-u-Zajcu-Talijanska-drama-ostala-bez-dotacija-iz-Italije-kazaliste-bi-moglo-biti-ovrseno?meta\\_refresh=true](http://www.novilist.hr/Kultura/Kazaliste/Drama-u-Zajcu-Talijanska-drama-ostala-bez-dotacija-iz-Italije-kazaliste-bi-moglo-biti-ovrseno?meta_refresh=true), pristup: 13.08.2019.)

Tako se ova krizna situacija kulturne institucije riječkog HNK-a i kulturni problem, pretvorio u politički problem na razini Republike Hrvatske, koji bi mogao završiti jako loše za poslovanje HNK-a Ivana pl. Zajca. Nadalje, gradonačelnik Rijeke Vojko Obersnel, upozorava javnost i Vladu Republike Hrvatske, još od 2017. godine, kako je najveći problem kulturne ustanove HNK-a Ivana pl. Zajca, u tome što, iako ima status nacionalnog kazališta, čak 90% njenih potreba i dalje financira Grad Rijeka. (Multimedijalni portal grada Rijeke. URL: <https://www.mojarijeka.hr/vijesti/usvojeno-izvjesce-o-radu-hnk-ivana-pl-zajca-u-2016-godini>, pristup: 13.08.2019.)

Za treći primjer krizne u kulturnim institucijama u Hrvatskoj, navedena su sva Hrvatska Narodna Kazališta, dakle HNK Osijek, HNK Zagreb, HNK Rijeka, HNK Split i HNK Varaždin. Krizna situacija, prisutna u svim nabrojanim kazalištima, nastala je zbog financijskih problema, odnosno nedostatka novčanih sredstava i nedovoljnog proračuna izdvojenog za kulturu u Hrvatskoj. U gradskim blagajnama nema dovoljno novčanih sredstava potrebnih za financiranje programa HNK i ono što je potrebno provesti u svih pet gradova, je struktura financiranja, dakle da i u stvarnosti financiranje svih pet HNK-a bude u ravnomjernom omjeru između Grada i Republike Hrvatske, a ne samo na papiru. Najveći krivac kriza u kulturnim institucijama, odnosno kazalištima Hrvatske nisu kulturne institucije pogođene krizom, već sustav Republike Hrvatske, koji nedovoljno financira kazališta te Zakoni o kazalištu i Zakon o radu, zbog kojih sva kazališta u Hrvatskoj imaju nagomilane probleme u pozadini, a najviše prijete kulturnim klimama svojih sredina, osiromašujući ih, umjesto obogaćujući. Državni proračun je 2018. godine za kazališnu i glazbeno-scensku djelatnost izdvojio 40.235.062 kuna, a za 2019. godinu izdvojeno je 40.548.394 kuna (Ministarstvo kulture RH. URL: <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=21718>, pristup: 13.08.2019.), dakle samo 300 tisuća kuna više u usporedbi s prošlom godinom, što je i dalje nedovoljan iznos za bilo kakvu promjenu krizne situacije svih pet HNK-a. Kazalište se u Hrvatskoj smatra jednim od ključnih temelja kulture i tradicije, stoga je potrebno posvetiti veću pažnju obnovi i restrukturiranju poslovanja, kao i financiranja svih pet HNK-a. (Novi List. URL: <http://www.novilist.hr/Kultura/Kazaliste/Zasto>

hrvatska-nacionalna-kazalista-vise-nemaju-smisla-postojati-u-sadasnjem-obliku?meta\_refresh=true, pristup: 13.08.2019.)

Četvrti primjer krize u kulturnim institucijama u Hrvatskoj, također je financijska kriza na području muzejske djelatnosti. U današnjem digitalnom dobu, muzeji imaju problem dostupnosti muzejskih sadržaja i fundusa u digitalnom obliku, kao i dostupnosti informacija i interakcije s posjetiteljima muzeja putem interneta. Tehnološki razvoj može služiti kao poticaj za ostvarenje sinergije s baštinom, ekonomijom i društvenim znanostima. U europskom prostoru već je definirano nekoliko strategija koje naglašavaju taj trend. Neosporno je zadovoljstvo publike, kada se u muzeju susretnu sa sofisticiranim tehnološkim rješenjima, zanimljivim aplikacijama i interaktivnim sadržajima. Zajedničke aplikacije i edukativne igre, promocije i programi, svakoj će lokaciji osigurati dodanu vrijednost. Koordinacija sustava uz pomoć zajedničke strukture pretpostavlja stvaranje svojevrsne mreže muzeja, a podrazumijeva se i oblikovanje itinerara koji obuhvaća sve muzeje te edukaciju zaposlenih radi osiguranja kvalitetnih usluga za korisnike. Ali sva ta modernizacija muzeje košta i dovodi nažalost u kriznu situaciju, osim prilično visoke cijene uvođenja multimedije i ostalih suvremenih tehnologija u postave i projekte, održavanje je drugi čimbenik koji muzeje čini opreznima kada se razmišlja o takvoj investiciji. Stvarni troškovi održavanja često se spoznaju tek kad je sustav postavljen i zahtijeva obveznu vanjsku potporu stručnjaka, što muzeje ostavlja bez izbora i prisiljava ih prihvatiti ponuđene uvjete bez obzira na cijenu. Dodatne komplikacije nastaju kada na primijenjenim rješenjima postoje autorska prava, što je često pri izradi novih aplikacija. Također, upitno je koliko se dugo određena tehnologija može koristiti, obzirom na brzinu razvoja novih tehnologija i dinamiku novih sustava na ICT području. Financijska je kriza dodatno otežala muzejima praćenje novih zahtjeva digitalnog doba. Istodobno je i nagnala muzejske ustanove da traže potporu na mjestima i na način kako to nisu običavali. Tehnologije u tome mogu ponuditi dobra rješenja i potporu inicijativama kao što su *crowdsourcing*, *crowdfunding*, *cross-marketing*, *geo-caching* i sl. Ti procesi nadilaze ono što se danas smatra interakcijom i muzejima, ali i drugima, naravno, otvaraju mogućnost da pozovu javnost ne samo na nov način otkrivanja muzeja već i na pružanje potpore ili pomoći malim priložima za realizaciju novih programa. Američka udruga muzeja (The American Alliance of Museums, AAM) objavila je 2012. izvještaj o trendovima, koji se bavi pitanjima kako se u vremenu financijskih kriza i smanjenih sredstava kojima raspolažu, snalaze muzeji i koje će poslovne poteze povući. Nažalost, rješenja često ne daju dobre rezultate. U želji da namaknu potrebna sredstva i izvuku se iz financijske krize, muzeji se priklanjaju nepopularnim mjerama poput povećanja cijena ulaznica, smanjenja programskih aktivnosti i sl. Iako to korisnici muzeja mogu

razumjeti, time se ipak stvara nezadovoljstvo, što zaposlenici muzeja sigurno ne žele dobiti kao povratnu reakciju.<sup>3</sup>

Iz nabrojanih primjera kriznih situacija kulturnih institucija u Hrvatskoj, može se zaključiti, kako kulturne institucije diljem Hrvatske trebaju stručnjake u području vođenja i upravljanja, odnosno kriznog menadžmenta, kako bi se takve krize na vrijeme uočile i spriječile te zaštitile poslovanje, zaposlenike te dugotrajni ugled kulturnih institucija.

---

<sup>3</sup>Horjan, G. (2012) Muzeji i izazovi digitalnog doba. *Informatica Museologica* 43, str. 88-92. URL: [http://www.mdc.hr/UserFiles/File/kalendar/2013/Infrmatica%20Museologica%2043\\_1-4\\_2012-2.pdf](http://www.mdc.hr/UserFiles/File/kalendar/2013/Infrmatica%20Museologica%2043_1-4_2012-2.pdf)[pristup: 13.08.2019.]

## **5.KRIZNI MENADŽMENT-IZLAZ KULTURNIH INSTITUCIJA IZ KRIZE**

Najveći problem u kulturnim institucijama u Hrvatskoj je u organizaciji kulturnih institucija, točnije u podjeli radnih mjesta i onima koji obavljaju funkcije za koje nisu adekvatni niti školovani. Funkciju intendanta kazališta diljem Hrvatske obavljaju glumci, ono što bi trebao raditi kulturni menadžer rade umjetnici i glumci, odnosno dugoročni zaposlenici kulturnih ustanova, koji su promaknuti na funkciju kulturnog menadžera. Nadalje, marketing kulturnih institucija također je u problemu i suočava se sa kriznim situacijama jer dužnosti marketinga obavljaju bivši dirigenti, violinisti, plesači, glumci i ostali, koji nisu obrazovani za obavljanje te funkcije.

Velik broj umjetnika, odnosno zaposlenika kulturnih institucija u Hrvatskoj, imaju radna mjesta i obavljaju svoje dužnosti, suprotno Zakonu o radu jer nemaju potrebne kvalifikacije za radna mjesta, na kojima su zaposleni. To možemo vidjeti iz sljedećeg primjera, nastalog u riječkom HNK-u, gdje je u javnost izneseno, uz pretpostavku da u HNK-u koriste klasifikacije obrazovanja potrebne za zapošljavanje u kulturnoj instituciji, koje su zakonska nužnost, kako ukupno 127 od 308 zaposlenih, ima manju stručnu spremu od one koju zahtjeva pojedino radno mjesto. To je 41,23% zaposlenih. 18 osoba ima veću spremu od potrebne, dok preostali imaju potrebnu stručnu spremu. Dakle, čak 45 zaposlenih u toj kulturnoj instituciji radi sa SSS, a potrebna je VSS što čini dva stupnja sprema razlike. Fascinantan je i podatak da 31 osoba ima pet stupnjeva razlike između potrebne sprema i one koju posjeduje, a svako to pojedino radno mjesto donosi određeni koeficijent, koji je vezan za pozamašnu plaću, koju nisu obrazovno zaslužili, a koju financiraju svi porezni obveznici Republike Hrvatske. (Rijeka danas. URL: <https://www.rijekadanas.com/zapanjuje-brojke-preko-42-zaposlenika-hnk-ivan-zajc-nema-potrebnu-strucnu-spremu/> , pristup: 13.08.2019.)

Krize u kulturnim institucijama u Hrvatskoj, nastaju zbog nepoštivanja Zakona o kazalištu, Zakona o radu i drugih zakonskih propisa. Nakon niza propalih natječaja u HNK-u u Splitu i HNK-u u Zagrebu, kriza, kakva nikada nije bila u suvremenoj povijesti hrvatskoga kazališta, dogodila se i u Osijeku pa se može zaključiti da je u pitanje došao cijeli postojeći sustav modela nacionalnih kazališta u Hrvatskoj. Nisu kulturne institucije u potpunosti krive za krizu, veliku ulogu u tome ima država u kojoj se nalaze i okruženje u kojem djeluju. Kazalište već godinama gubi na važnosti, kredibilitetu i imidžu, s neprestanom krizom na vidiku i kriznim skandalima u javnosti. Takva situacija je nedopustiva jer je kazališna djelatnost od velikog interesa za

Republiku Hrvatsku i obavlja se kao javna služba, stoga je potrebno raditi na unaprjeđenju kazališne djelatnosti za dobrobit društva i okruženja u kome djeluje. Voditelj kazališta je intendant koji upravlja radom kazališta, a intendanta kazališta imenuje i razrješava Vlada Republike Hrvatske na zajednički prijedlog ministra kulture i gradonačelnika Grada za određenu kulturnu instituciju. Stoga je potreban dobar odnos države i kulture te dobro uspostavljena razina komunikacije i razumijevanja situacije u kojoj se nalaze kulturne institucije, koja je neophodna za kvalitetno razrješavanje problema u kojima se nalaze kulturne institucije, a ne da se one dovode u neprestanu krizu, od problema financiranja, neadekvatnih zaposlenika u kulturnim institucijama, prestrogih državnih propisa, zakona i ostalog.

Kulturne institucije u Hrvatskoj ne odrađuju misiju zbog koje su stvorene, zbog stalnih i neprestanih kriza, koje ih stalno vuku u ponor, umjesto da napreduju na kulturno-umjetničkoj sceni i promociji svojih gradova i države, zbog kojih su i stvoreni. Stoga im je potreban dobar krizni menadžment, koji posjeduje rješenja za izlaz iz krize, kao i značajna znanja i vještine, koje će znati upotrijebiti u korist kulture. U kulturnim institucijama Hrvatske izostaje planiranje, odluke se donose kada se situacija dovede pred svršen čin, odnosno kriznu situaciju i ne postoji baš nikakva strategija razvoja poslovanja kulturnih institucija. Sve u vezi poslovanja kulturnih institucija u Hrvatskoj, stoji na istom mjestu desetljećima. Zato su potrebne velike promjene na bolje, koje jedino može ostvariti dobar i kvalitetan tim kriznih menadžera. Krizni menadžment bi za sve te krizne situacije donosio dugotrajna rješenja za zaštitu ili oporavak poslovanja kulturnih institucija od krize. Krizni menadžer zna da kriza nije pojava koja se dogodi jedanput, već da je to bolan proces za poslovanje i zato kada nastupi preuzimanje vladavine kriznog menadžmenta od prethodne uprave, oni odmah započinju proces tranzicije i sanacije, financijskog, pravnog i programskog sređivanja stanja, koje su zatekli preuzimanjem uprave određene kulturne institucije od prethodne uprave. Krizni menadžer radio bi na poboljšanju rada u financijskom i programskom dijelu kulturne institucije za koju radi, koje bi se pokazalo uspješnim uz povećanje broja programa, posjetitelja, pretplata i novčanih primitaka. Krizni menadžer želi ostvariti postavljene ciljeve kulturne institucije u krizi, svjestan stalnih promjena u okruženju te utjecajem nacionalne politike razvoja u kulturi. Krizni menadžment bi svojim radom kulturnoj instituciji osigurao zaštitu i oporavak od nastale krize, edukaciju već zaposlenih radnika kulturne institucije i podjelom poslova za koju su adekvatni, sposobni i obrazovani, pokazali bi svoju važnost i odgovornost kroz detaljno napravljen krizni plan, koji obuhvaća pitanja poput: jesu li resursi dobro iskorišteni, je li sve u skladu s kriznim planom i programom, rade li svi subjekti svoj posao, je li krizna situacija pod kontrolom, itd.



Jedan od najvažnijih kriterija uspješnosti poslovanja te održavanja ugleda i prestiža kulturnih institucija u Hrvatskoj, pored broja posjetitelja naravno, je odnos s medijima. Prisutnost u nacionalnim i međunarodnim medijima ima velik utjecaj na ugled kulturne institucije, htjela ona to ili ne, jer svi njezini uspjesi, ali i neuspjesi, poput skandala izazvanih kriznim situacijama, ostaju zapamćeni u objavama medija. Krizni menadžment u kriznim situacijama, odnos s medijima shvaća ozbiljno i rješava sve neugodne komunikacije unutar kulturne institucije, kako ne bi na kraju došlo do sukoba medija i kulturne institucije, koja je ionako pogođena neprestanim stresom zbog nastale krize. Iako u takvoj situaciji, krizni menadžer nema mogućnost ostvarenja direktne kontrole nad informacijama koje se razmjenjuju, prioritet će mu biti zaštita ugleda kulturne institucije za koju radi. Dakle, da bi kulturne institucije bile uspješne u poslovanju i u središtu pažnje posjetitelja, čak i u vrijeme krize, moraju imati kvalitetan informacijski sustav i naravno kriznog menadžera, koji će tim sustavom znati dobro upravljati.

## 6. ZAKLJUČAK

Kao što je u radu objašnjeno, upravljanje krizama nezamjenjiva je faza poslovnog procesa jer bez obzira bio posao uspješan ili neuspješan, mora doći do određene krize, na manjoj ili većoj razini. Zbog toga je upravljanje krizama izuzetno važno, a za to je sposoban jedino dobar krizni tim menadžera. Uloga kriznog menadžera, u kriznoj situaciji, ključna je jer on štiti, motivira, koordinira i nadgleda poslovanje. Kontrola kao funkcija upravljanja, prva je i osnovna komponenta za kriznog menadžera, kako bi uspješno upravljao krizama. Bez stalne kontrole nije moguće provesti smanjenje i ukidanje krize, tj. krizne situacije. Veličina problema i veličina krize uvjetovana je sposobnošću kriznog menadžmenta, da se s tim negativnim utjecajima krize suoči na pravi način. Krizni menadžment treba biti svim kulturnim institucijama izbor za rješavanje bilo kakve krizne situacije, ako ona još možda nije ni započela jer krizni menadžment djeluje prije, tijekom i nakon bilo kakve vrste izvanredne situacije, koja bi mogla prerasti u poslovnu krizu. Ako se krizni menadžment zaposli tek nakon što poslovanje doživi krizu, krizni tim odmah će napraviti krizni plan i utvrditi razloge i uzroke krize, a zatim ih prevladati i prekinuti ili pokušati smanjiti štetu, koja je nastala poslovnom krizom. Krizni menadžer biti će uspješan za poslovanje kulturne institucije samo ako shvati i prikaže kulturu javnosti kao razvojnu djelatnost s gospodarskim potencijalom, kako bi ju uspješno izvukao iz financijskih kriza, koje su npr. u Hrvatskoj neprestane u kulturnim institucijama. Kriza nije uzrok problema u poslovanju, nego je ona zapravo rezultat naših problema u poslovanju. Neuspjeh nije suprotno od uspjeha, nego je dio uspjeha. S jedne strane, svi se boje neuspjeha posla, kada započnu nove stvari, ali ponekad treba riskirati, kako bi se postigao uspjeh. S druge strane, neki imaju i strah od uspjeha i od neuspjeha posla pa s takvim stresom mogu potaknuti kriznu situaciju u poslovanju, iako ona zapravo ne postoji. Ako poduzimanje rizika, ne rezultira odmah uspjehom poslovanja i ako dođe do krizne situacije, potrebno je dobro razmisliti, izabrati pravi tim sposobnih ljudi, stvoriti krizni plan i postaviti ciljeve poslovanja, koji će na kraju donijeti rezultat. Bio to uspjeh ili neuspjeh, ipak će biti stvoreno novo iskustvo i saznanje da nijedna poslovna prilika nije ostala neiskorištena.

Zaključno, dok jedne poslovna kriza slomi, drugi u poslovnoj krizi prepoznaju novu priliku, iskoriste ju i krenu naprijed, još jače, u nove poslovne poduhvate. Najveća kriza koja pogađa sva područja, ne samo područje kulturnih institucija i koja će uvijek nastajati iznova, kriza je nedostatka znanja o područjima, koja su za poduzeće bitna. Ljudi koji imaju funkciju odlučivanja i sudbini poslovanja, nemaju dovoljna znanja i vještine da bi ovladali krizom, a u

današnjem naprednom i razvijenom svijetu, potrebna je ogromna količina znanja i vještina, informacija, ali i kreativnih ideja, kako bi se znali nositi s nastalom poslovnom krizom i pronašli uspješan izlaz poslovanja iz krize.

## LITERATURA

### Autorske knjige:

1. Antolović, Jadran. 2009. Menadžment u kulturi. Zagreb: Hadrian.
2. Kešetović, Želimir, Korajlić, Nedžad, Toth, Ivan. 2013. Krizni menadžment. Sarajevo: Jordan studio.
3. Osmanagić-Bedenik, Nidžara. 2003. Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga.
4. Sučević, Danko. 2010. Krizni menadžment. Zagreb: Lider.
5. Tafra-Vlahović, Majda. 2011. Upravljanje krizom. Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.

### Rad u časopisu:

1. Gali, Silvana. i Vidak, Ivana. 2019. „Odnosi s javnošću u kulturnim institucijama na primjeru kazališta“. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 10 (1): str. 39-49
2. Horjan, Goranka. 2012. „Muzeji i izazovi digitalnog doba“. *Informatica Museologica*, 43, str. 88-92. URL: [http://www.mdc.hr/UserFiles/File/kalendar/2013/Infrmatica%20Museologica%2043\\_1-4\\_2012-2.pdf](http://www.mdc.hr/UserFiles/File/kalendar/2013/Infrmatica%20Museologica%2043_1-4_2012-2.pdf) (13.08.2019.)

### Diplomski i disertacijski rad:

1. Dvornik, V.T. (2017) *Poslovne krize i uloga menadžmenta poduzeća u njihovom ranom otkrivanju pomoću Altmanovog i Bex modela*. Diplomski rad. Split: Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet.
2. Vićentijević, M. (2018) *Krizni menadžment i novi mediji: upotreba društvenih mreža u funkciji kriznog menadžmenta institucija kulture u Srbiji od 2010. Do 2017. godine*. Disertacijski rad. Beograd: Univerzitet umetnosti u Beogradu.

## Internetski izvori:

1. Ministarstvo Kulture. URL: <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=21718> (13.08.2019.)
2. Multimedijalni portal grada Rijeke. URL: <https://www.mojarijeka.hr/vijesti/usvojeno-izvjesce-o-radu-hnk-ivana-pl-zajca-u-2016-godini> (13.08.2019.)
3. Novi List. URL: [http://www.novilist.hr/Kultura/Kazaliste/Drama-u-Zajcu-Talijanska-drama-ostala-bez-dotacija-iz-Italije-kazaliste-bi-moglo-biti-ovrseno?meta\\_refresh=true](http://www.novilist.hr/Kultura/Kazaliste/Drama-u-Zajcu-Talijanska-drama-ostala-bez-dotacija-iz-Italije-kazaliste-bi-moglo-biti-ovrseno?meta_refresh=true) (13.08.2019.)
4. Novi List. URL: [http://www.novilist.hr/Kultura/Kazaliste/Zasto-hrvatska-nacionalna-kazalista-vise-nemaju-smisla-postojati-u-sadasnjem-obliku?meta\\_refresh=true](http://www.novilist.hr/Kultura/Kazaliste/Zasto-hrvatska-nacionalna-kazalista-vise-nemaju-smisla-postojati-u-sadasnjem-obliku?meta_refresh=true) (13.08.2019.)
5. Ožanić, Marijan. 2018. „Krizni menadžment: Kako upravljati poduzećem za vrijeme krize“. [http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=169#\\_ftn7](http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=169#_ftn7) (13.08.2019.)
6. Rijeka danas. URL: <https://www.rijekadanas.com/zapanjuje-brojke-preko-42-zaposlenika-hnk-ivan-zajc-nema-potrebnu-strucnu-spremu/>(13.08.2019.)
7. Slobodna Dalmacija. URL: <https://www.slobodnadalmacija.hr/kultura/clanak/id/227287/sanirana-jos-jedna-kazalisna-kriza-miroslav-cabraja-ud-intendanta-hnk-u-osijeku> (13.08.2019.)
8. T.portal.hr. URL: <https://www.tportal.hr/kultura/clanak/hnk-osijek-u-blokadi-i-bez-intendanta-20131211> (13.08.2019.)