



ORGANIZACIONI ASPEKTI KRIZNOG MENADŽMENTA

Mr. Sevlid Hurtić, email: nammm@bih.net.ba

Jasmin Handžić, email: nammm@bih.net.ba

„NAM“ doo Tuzla

Sažetak: Za razliku od upravljanja rizicima (*Risk management*), koji uključuje procjenu potencijalnih prijetnji i pronalazak najboljih načina kako bi se izbjegle te prijetnje, krizni menadžment (*Crisis management*) uključuje suočavanje s prijetnjama prije, tokom i nakon što se one dogode. Krizni menadžment je specifična dimenzija upravljanja organizacijom, čiji je zadatak da savlada sve procese koji mogu bitno da ugroze ili onemoguće dalji opstanak organizacije. Organizacije sada posluju u okruženju koje je globalno kompleksno i sistematsko (tj. snage koje djeluju na organizacije su izuzetno međusobno povezane i međuovisne). Krizni menadžment je serija tekućih, međusobno povezanih procjena ili ispitivanja vrsta kriza i snaga koje mogu predstavljati veliku opasnost za glavne proizvode organizacija, usluge, procese proizvodnje, zaposlene, okruženje i zajednicu. Osim toga, krizni menadžment obuhvata seriju aktivnosti dizajna, redizajna i implementacije ključnih planova, procedura i mehanizama za otkrivanje, sprječavanje, pripravnost, obuzdavanje, oporavak i učenje.

Ključne riječi: Kriza, organizacija, upravljanje procesima, timsko djelovanje

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT

Abstract: Unlike the risk management (*Risk Management*), which includes an assessment of potential threats and finding the best ways to avoid these threats, crisis management (*Crisis Management*) involves dealing with threats before, during and after they occur. Crisis management is a specific dimension of the management of the organization, whose mission is to overcome all the processes that could significantly imperil or disenable future existence of the organization. Organizations now operate in an environment that is globally complex and systematic (i.e. the forces that act on the organization are highly interconnected and interdependent). Crisis management is a series of current, interconnected assessments or testing types of crises and forces that could represent a great danger for the main products of the organization, services, production processes, employees, environment and community. In addition, crisis management involves a series of design activities, redesign and implementation of key plans, procedures and mechanisms for detection, prevention, readiness, containment, recovery and learning.

Keywords: Crisis, organization, process management, team action

Uvod

Krizni menadžment je relativno kasno uspostavljen kao bitna dimenzija upravljanja poslovanjem. U svakoj zemlji, kao funkcija javnih vlasti krizni menadžment ima raznovrsne organizacione oblike kako na lokalnom i regionalnom tako i na nacionalnom nivou. Kriza može „pogoditi“ svaku organizaciju u raznim oblicima kao industrijske nesreće, terorizmi, povlačenje proizvoda i usluga ili najčešće, prirodne katastrofe.

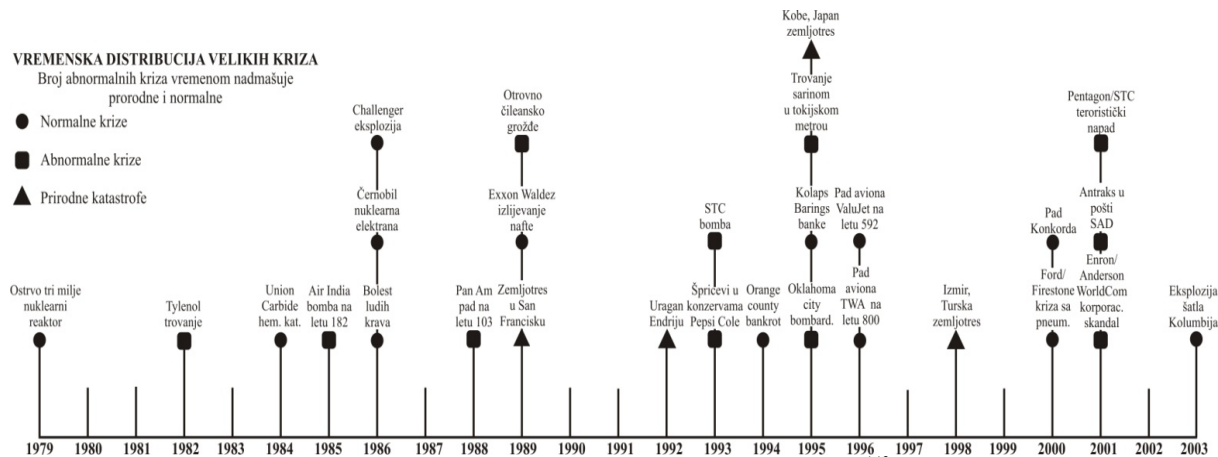
To znači, da organizacije koje egzistiraju u promjenjivom okruženju, nestabilnim tržištima i promjenjivim tehnologijama, neophodno je da u svoje poslovanje uvedu krizni menadžment.



16.-17. Decembar/December 2016.

U XXI stoljeću čovjek živi u „društvu rizika“⁴⁴² i opravdano je zabrinut za svoju sigurnost. Događaji od 11. septembra 2001. godine u SAD-a, nedavni događaji u Francuskoj, Turskoj, Belgiji, Njemačkoj,... pokazali su da nismo sasvim sigurni. Kad tome dodamo visokosofisticirane tehnologije i mogućnost prirodnih katastrofa, krizno planiranje i upravljanje postaje nužna potreba, te sredstvo preživljavanja kada dođe do krize.

Slika 1. ilustrira vremensku distribuciju velikih kriza.



Slika 1. Vremenska distribucija velikih kriza⁴⁴³

1.1. Pojam krize

Riječ kriza je danas vjerovatno jedna od najčešće upotrebljivanih riječi u našoj svakodnevnicu. Upotrebljava se u opisivanju lične, odnosno privatne situacije, ali se i dovodi u vezu sa potencijalnim negativnim konsekvencama u kome se društvo kao cjelina ili pojedine organizacije i sistemi u okviru njega nalaze.⁴⁴⁴

Etimološki posmatrano, riječ kriza potiče iz grčkog jezika. U staroj Grčkoj riječ kriza je značila „presudu“ ili „odluku“, odnosno presudni trenutak koji odlučuje o daljem pozitivnom ili negativnom razvoju neke stvari ili situacije.

U Rječniku stranih riječi kriza se objašnjava kao preokret, obrt, nastupanje odsudnog trenutka, poremećaj, zbrka.⁴⁴⁵

U literaturi o kriznom komuniciranju postoji mnogo definicija krize. Scott i Center koriste Coombsovu definiciju koja krizu prikazuje kao prijetnju koja može imati negativne učinke na organizaciju, industriju ili učesnike.⁴⁴⁶

⁴⁴² U. Beck, *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1986.

⁴⁴³ <http://hbr.org/2003/04/preparing-for-evil>, Alpasian, Preparing for Evil (01.11. 2016.).

⁴⁴⁴ <http://www.poslovni.hr/after5/svaka-odgovorna-kompanija-treba-imati-krizni-menadzment-166965> (31.10. 2016.).

⁴⁴⁵ M. Vujaklija, *Leksikon stranih reči i izraza*, Prosveta, Beograd 1970.

⁴⁴⁶ S. M. Cutlip i A. H. Center, *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, doo, Zagreb 2005.).



Kešetović ističe da koncept krize potiče iz medicinske literature u kojoj kriza označava opasno stanje zdravlja organizma iz koga on ne može da se oporavi bez permanentnog oštećenja, vanjske intervencije ili bez bazičnog restrukturiranja, s obzirom na to da samoodbrambeni (imunološki) mehanizma nisu dovoljni da ga izvuku iz krize. Naučnici iz oblasti društvenih nauka posudili su navedenu medicinsku metaforu da opišu krize u ekonomskim, političkim, socijalnim i kulturnim sistemima.⁴⁴⁷

Dakle, kriza se može definirati kao neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati i može se završiti na razne načine

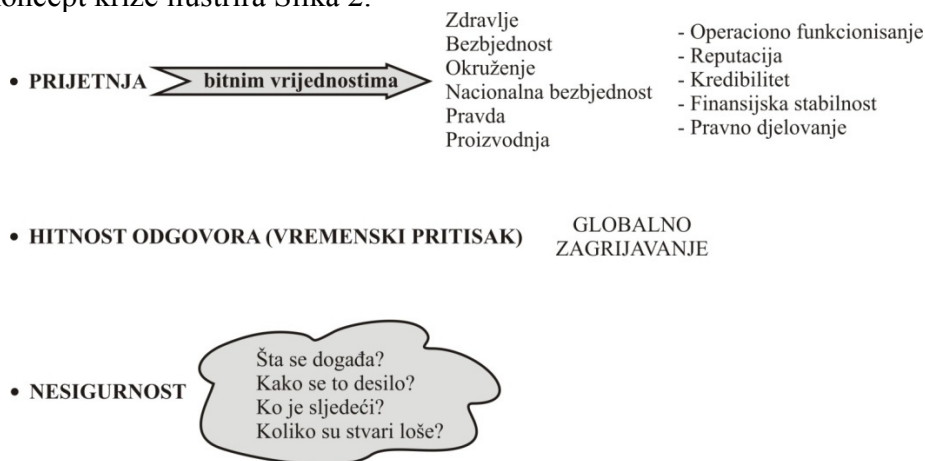
Sve navedene definicije ukazuju na iznenađan karakter krize te na to da se ona može manifestovati kroz mnoge oblike. Ono što im je, međutim, zajedničko su svojstva koja vrijede za sve krize u organizacijama: iznenadnost, nesigurnost i vremenski tjesnac.

Džek Velc (*Jack Welch, 2005.*) je opisao obrazac prema kojem se odvija većina kriza:

- Krize se pojavljuju iznenada i odmah kreću prema svojim raspletima;
- Na svome putu ostaju sve veće i jure sve brže i nikada ne možete biti posve sigurni gdje će se konačno zaustaviti;
- Ono u što možemo biti sigurni je da će se na kraju ipak zaustaviti. Put će vjerovatno biti neugodan, ali jednog će dana završiti i život će normalno teći dalje.⁴⁴⁸

Upravljanje aktivnostima poslovanja organizacije sasvim sigurno se razlikuje od upravljanja i poslovanja organizacije u uvjetima krize. U tom smislu menadžeri u uvjetima krize moraju poznavati karakteristike krize. Najčešće se spominju tri karakteristike koje su zajedničke za sve krize. To su prijetnja, hitnost (vremenski pritisak) i nesigurnost.

Teorijski koncept krize ilustrira Slika 2.



Slika 2. Teorijski koncept krize

⁴⁴⁷ Ž. Kešetović, *Krizni menadžment*, Univerzitet u Beogradu – Fakultet bezbednosti i Javno preduzeće „Službeni glasnik“, Beograd 2008.

⁴⁴⁸ Dž. Velc, *Veština pobeđivanja*, Adižes, Novi Sad 2005.



U skladu sa današnjim vremenom treba uzeti u obzir i četvrtu karakteristiku a to je neadekvatnost resursa neophodnih za učinkovit odgovor na krizu.

Pored toga kriza je najčešće i:

- Prividno bezazlena - opasno-egzistencijalno ugrožavajuća (razarajuća za unutarnju i vanjsku strukturu organizacije;
- Svepristupa - može pogoditi svaku organizaciju (neprofitnu, državnu, profitnu i dr.);
- Situacija odlučivanja (za razliku od katastrofe kojoj se jednostavno predajemo);
- Situacija s ambivalentnim ishodom;
- Procesnog karaktera (vremenski ograničena, ima početak, razvoj, vrhunac i rasplet);
- Pogađa veći broj stejkholdera;
- Iz nje proizilaze važne posljedice za budućnost;
- Povećava stres i mijenja odnose između članova organizacije;
- U manjoj ili većoj mjeri upravljiva - na nju se može utjecati.⁴⁴⁹

Štete prouzročene krizom mogu uključivati:

- financijske gubitke (npr. pad u produktivnosti ili pad prihoda),
- smanjenje reputacije organizacije,
- štete povezane s imovinom organizacije,
- zagađenje okoliša, kao i
- gubitke za različite interesno-utjecajne grupe - stakeholdere poduzeća.

2. Kreiranje i razvoj tima za upravljanje krizama

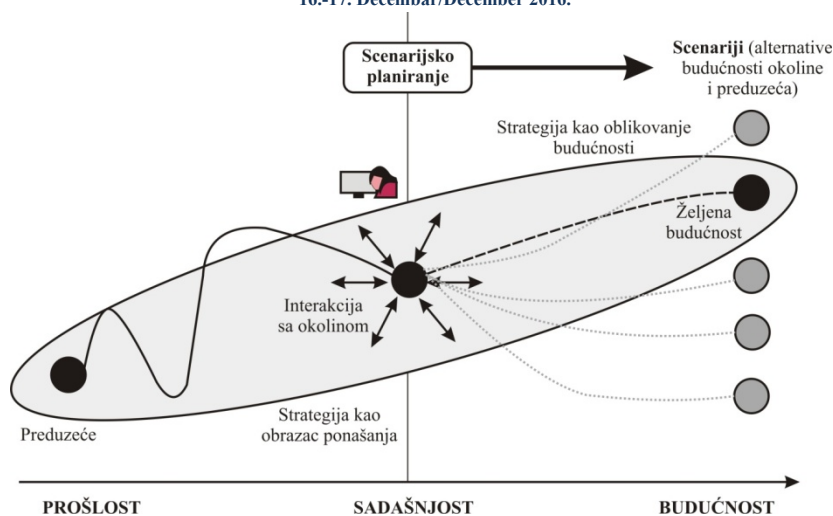
Proaktivne organizacije uspostavljaju posebno odjeljenje za krizni menadžment ili krizni centar čiji je rukovodilac odgovaran vrhu menadžmenta.⁴⁵⁰ Njegova uloga se sastoji u dizajniranju portfolija kriza i scenarija kriza, praćenje i pojačavanje signala ranog upozorenja i upozoravanje nadležnih rukovodilaca, razvoj istinskih kriznih kapaciteta kroz obavljanje redovnih kontrola, organiziranje treninga, instaliranje mehanizama za ograničavanje kriza i razvoj programa za krizno komuniciranje, identificiranje i postavljanje alternativnih lokacija.⁴⁵¹ Dakle, glavni zadatak menadžmenta u kriznim situacijama je minimizirati prijetnje i osigurati smjernice za uspješno upravljanje krizom, pri čemu faktori kompleksnosti i intenziteta iz okoline impliciraju različite reakcije menadžmenta.

Slika 3. ilustrira reakcije menadžmenta u kriznim situacijama.

⁴⁴⁹ B. Novak, *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binozapress d.o.o., Zagreb 2001.

⁴⁵⁰ A. Boin, P. Hart, E. Stern and B. Sundelius, *The Politics of Crisis Management – Public Leadership under Pressure*, Cambridge University Press, Cambridge 2005.

⁴⁵¹ Ž. Kešetović, *Krizni menadžment*, Univerzitet u Beogradu – Fakultet bezbednosti i Javno preduzeće „Službeni glasnik“, Beograd 2008.



Slika 3. Reakcije menadžmenta

U svakoj organizaciji je najvažnije da se prije nastanka kriznih situacija (krize) uspostavi tim za upravljanje krizom sa preciznom dimenzijom komandovanja.

Ovaj tim se sastoji od:

- *Direktora* kao odgovorne osobe za vođenje i koordinaciju aktivnostima ekipe za upravljanje u kriznim situacijama. Upravo on je zadužen za sastavljanje tima za upravljanje u kriznim situacijama, njegovo aktiviranje i usmjeravanje njegovih početnih rasprava, usmjeravanje sredstava operacije, izvještavanje o elementima akcije, način odvijanja, identifikiranje i potvrđivanje prioriteta prilikom donošenja odluka i deaktiviranje ekipe za upravljanje u kriznim situacijama;
- *Odgovorne osobe za operacije* koji dijele zadatke osoblju za provođenje operacija, nadgledaju spovedbu tih operacija, uspostavljaju, aktiviraju i nadgledaju centar za operacije u vanrednim situacijama, obavljaju neophodne procjene, traže dodatne resurse, izvještavaju o ostalim aktivnostima i zbivanjima direktora upravljačke ekipe za krizne situacije;
- *Odgovorne osobe za obavještavanje* koje ukazuju na važne elemente informacija i drugih podataka koji podržavaju aktivnosti odgovora i sanacije krizne situacije, identifikiraju ono što je potrebno za praćenje i nadgledanje;
- *Odgovorne osobe za logistiku* koja organizira sistem logistike, procjenjuje resurse, učestvuje u planiranju neophodnih resursa itd.
- *Odgovorne osobe za planiranje* koja je odgovorna za kreiranje i procjenu plana aktivnosti u nekoj kriznoj situaciji.

Tim za upravljanje krizama mora da bude sačinjen iz svih organizacionih jedinica organizacije. Pored menadžerskih osobe iz tima moraju da imaju i komunikacione sposobnosti, da budu povjerljivi i posvećeni organizaciji. Ove vještine i osobine omogućavaju razmjenu ideja između različitih departmana u okviru organizacije.



Korištenje timova u okviru organizacije postalo je standardna praksa danas među najvećim kompanijama.⁴⁵²

2.1. Efikasnost tima za upravljanje krizama

Tim za upravljanje krizama mora da bude heterogen, odnosno sastavljen od ljudi sa različitim obrazovanjima, sposobnostima i nivoom znanja. Oni zajedno rade na postizanju ciljeva oko kojih su se unaprijed usaglasili. Na taj način sinergijski izgrađuju samoidentitet i imidž koji postaje kohezivna i motivaciona sila za sve članove organizacije.

Faktori koji utječu na efikasnost tima su nedostatak vremena, neadekvatni informacioni resursi, proceduralni konflikti, loše vodstvo grupe, nezainteresiranost i nemotiviranost članova, nedostatak organizacione pomoći i td.

Treba naglasiti da će veliki utjecaj na efikasnost tima odnositi na liderski stil. Naime, od kompetentnosti lidera da upravlja različitim ponašanjima članova grupe i svih zaposlenika, ovisi i uspješnost u savladavanju krize. Lider mora posjedovati izuzetne interpersonalne vještine kojima će motivirati članove tima i sve zaposlene da zajednički rade na ostvarivanju ciljeva organizacije.

2.2. Etičnost rada tima za upravljanje krizama

O etičkim aspektima kriznog menadžmenta sprovedeno je vrlo malo istraživanja i nema relevantnih informacija. Sasvim sigurno je da etičko ponašanje članova tima za upravljanje krizama ima značajnu ulogu u nastojanjima organizacije da kontrolira i eliminiira krizu.

Ponašanje pojedinaca koje karakterizira povjerenje, poštenje i respekt sigurno ima utjecaja na etičko okruženje unutar kriznog tima. Tim u kojem egzistiraju takva ponašanja percipiran je u pozitivnom svjetlu u samoj organizaciji i u njenom vanjskom okruženju.

Barton, L. (1993.) ističe tri etička pravila koja bi krizni tim trebalo da slijedi:

1. Tim treba da pošteno i na vrijeme prenese sve elemente stejkholderima, uključujući kupce, zaposlene i predstavnike medija;
2. Ključne osobe treba da budu od povjerenja, odnosno pouzdane kada je to potrebno;
3. Stejkholderi imaju pravo da znaju da li je organizacija osigurana protiv gubitaka koje je izazvao incident ili mora da koristi unutarnje resurse da bi pokrila troškove, jer su to bitni elementi za krizne situacije.⁴⁵³

Zaključak

Krizni menadžment je disciplina koja se sastoji od umijeća i tehnika potrebnih za identifikaciju, procjenu, razumijevanje i sučeljavanje s teškim situacijama, posebno od trenutka njihove pojave pa do tačke kad startaju procedure za oporavak.

⁴⁵² Ž. Kešetović, *Krizni menadžment*, Univerzitet u Beogradu – Fakultet bezbednosti i Javno preduzeće „Službeni glasnik“, Beograd 2008.

⁴⁵³ L. Barton, *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, South-Western Publishing Company, Cincinnati, OH 1993.



„Krizna situacija predstavlja jedan neobičan događaj ili seriju događaja koji utječu loše na integritet proizvoda, reputaciju ili finansijsku stabilnost organizacije, na zdravlje ili raspoloženje zaposlenih, na zajednicu ili društvo uopće.“⁴⁵⁴

Poslovne krize su prijetnje organizacijama koje stvaraju (ili imaju potencijal stvoriti) neželjene ili negativne ishode u njenom poslovanju i često je povezana sa slabostima koje organizacija ima i koje ju mogu dodatno potaknuti; kada nedostaju resursi i potencijali što vodi gubitku konkurentske sposobnosti i/ili slabljenju tržišnoga položaja.

Veoma je važno da se kriza što brže riješi, ali je još važnije da pri tome dođe do dugoročnog, a ne kratkoročnog rješenja. Poslije završetka svake krize neophodno je da uslijedi proces učenja iz proteklog događaja.

Krizni menadžeri su upravo te osobe koje treba da vode računa o bitnim principima upravljanja krizama, poteškoćama koje s tom prilikom javljaju i da prilagođavaju raspoložive alate i resurse kriznog menadžmenta specifičnostima pojedinih vrsta kriza. Pri tome je neophodno kreirati učinkovit tim za upravljanje krizama kako bi on uz poštivanje etičkih principa bio što efikasniji u svom djelovanju.

Literatura

- [1] Barton, L. 1993. *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.
- [2] Bickhoff, N. et al. 2004. *Die Unternehmenskrise als Chance*. Berlin: Springer.
- [3] Boin, A., Hart, P., Stern, E. and Sundelius, B. 2005. *The Politics of Crisis Management – Public Leadership under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [4] Beck, U. 1986. *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- [5] Cutlip, S. M. i A. H. Center, 2005. *Učinkoviti odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate, doo.
- [6] Kešetović, Ž. 2008. *Krizni menadžment*. Beograd: Univerzitet u Beogradu – Fakultet bezbednosti i Javno preduzeće „Službeni glasnik“.
- [7] Novak, B. 2001. *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Zagreb: Binozapress d.o.o.
- [8] Velc, Dž. 2005. *Veština pobeđivanja*. Novi Sad: Adižes.
- [9] Vujaklija, M. 1970. *Leksikon stranih reči i izraza*. Beograd: Prosveta.
- [10] White, J. and L. Mazur. 1996. *Strategic communications management. Making public relations work*. Harlow: Addison-Wesley
- [11] <http://www.poslovni.hr/after5/svaka-odgovorna-kompanija-treba-imati-krizni-menadzment-166965> (31.10. 2016.).
- [12] <http://hbr.org/2003/04/preparing-for-evil>, Alpasian, Preparing for Evil (01.11. 2016.).

⁴⁵⁴ J. White & L. Mazur, *Strategic communications management. Making public relations work*, Addison-Wesley, Harlow 1996.