

Što je zapravo kriza

# Kriza KAO ŠANSA

Kriza (grč. *krysis* = odluka) označava prijelom, prolazno teško stanje u svakom prirodnom, društvenom i misaonom procesu.

Piše: Andreja Marcetić



rizu možemo definirati kao tešku situaciju, a krizno razdoblje kao vrijeme ili preokret opasnog razvoja kada dolazi do reinženjeringa, tj. do korjenite promjene. Kao reakcija na poslovnu krizu nastoji se drastično promijeniti smjer razvoja, prateći preokret prema uspjehu, takva situacija počinje u trenutku kad se poslovni uspjeh nalazi ispod minimalno prihvatljive razine. Stoga može se reći da je kriza (Institut za krizni management) *svako odstupanje ili smetnja u poslovanju koje privlači pozornost javnosti i medija te onemogućava normalan rad organizacije*.

## OBILJEŽJA POSLOVNE KRIZE – SIMPTOMI, IZVORI I UZROCI

U području ostvarenja učinaka simptomi krize se mogu promatrati kroz pojedina područja: prodaja – npr. smanjenje narudžbi; zaposlenici – nezadovoljstvo, štrajkovi; nabava – povećanje učestalosti grešaka, porast kašnjenja isporuka; proizvodnja – smanjenje proizvodnosti, porast škarta i otpada; tehnološko područje – smanjenje stupnja investiranja.

U financijskom području simptomi krize jesu smanjenje prometa, rentabilnosti, povećanje stupnja zaduženosti, smanjenje novčanog toka te likvidnosti. Izvori krize mogu biti krize grane, krize gospodarstva i kućne krize.

**Kako bi se prepoznala nadolazeća kriza potrebno je prepoznati indikatore krize. Oni mogu biti:**

- "napuhana" organizacijska struktura s nepreglednim hijerarhijskim odnosima
- duge sjednice s brojnim suradnicima

- nervozna poslovna putovanja
- predimenzionirano izvještavanje, a time poplava internih podataka te istodobno nedostatak vanjskih podataka o tržištima i konkurenciji.

Uzroci krize se mogu diferencirati na kvantitativne i kvalitativne, te vanjske i unutarnje. Kvantitativni uzroci krize najčešće se definiraju na temelju statističkih podataka. Ovdje se misli na pripadnost grani – neke grane/djelatnosti osobito podložne krizama (građevinarstvo); pravni oblik – najveća stopa insolventnosti u d. o. o.; veličinu i starost poduzeća – s porastom broja zaposlenih do 500 raste i broj insolventnih poduzeća. Kvalitativni uzroci krize promatraju se kao vanjski (egzogeni) i unutarnji (endogeni), a najčešće su greške u vođenju – pripisuje im se središnje mjesto za poslovnu krizu te nedovoljan vlastiti kapital – vodi prezaduženosti i nelikvidnosti; konjunkturni razvoj – ne može biti uzrokom krize već pojačati krizu te dovesti do širenja i eskalacije te strukturalne promjene – temelje se na iznenadnim i nepredvidivim promjenama.

## KRIZNO KOMUNICIRANJE ILI KAKO PREVLADATI KRIZNE SITUACIJE

Upravljanje krizom (engl. *crisis management*, njem. *Krisenmanagement*) ili krizni menadžment je sistematska anticipacija i pripremanje za unutarnje i vanjske probleme koji mogu ozbiljno ugroziti organizacijsku uspješnost, reputaciju, profitabilnost ili opstanak.

**Upravljanje krizom postaje sve važnije područje poslovanja, a uspješno upravljanje krizom uključuje nekoliko koraka:**

- provođenje ocjene krize (*crisis audit*), odno-

sno osiguranja sistematskog načina istraživanja potencijalnih problema i slabosti

- formuliranje kontingencijskih planova koji predviđaju aktivnosti u slučaju da nešto krene krivo
- kreiranje kriznih timova koji trebaju sprečavati i rješavati krize, odnosno djelotvorno upravljati krizama
- stalno usavršavanje kriznih timova i stvaranje osjećaja njihove važnosti.

Uspješno upravljanje krizom i razvoj dobrih programa za njihovo sprečavanje i brzo rješavanje najbolji su način da se prevladaju dvije najvažnije pogreške ponašanja u odnosu na krizu: ignoriranje ranih upozoravajućih signala krize i nijekanje postojanja problema. Stoga bitno je da se krize predvide i izbjegnju proaktivnim djelovanjem, a onda kada to nije moguće, da njihovi negativni efekti budu što manji.

Kako početi rješavati krizu? Na krizu se treba dobro pripremiti kako vas ne bi iznenadila, odnosno da bi je mogli bolje riješiti. Za krizu se moguće pripremiti kriznim priručnikom i organiziranjem kriznog štaba kojeg će organizacija mobilizirati u tijeku krize. Ono što je najvažnije – organizacija treba stalno promatrati percepcije i ponašanje ključnih javnosti te promjene u okolini kako bi na vrijeme identificirala signale moguće krize.

Prvo pravilo je proaktivnost, što znači da uvijek dajemo prvi informaciju i ne ostavljamo manevarski prostor “govorkanjima”. Najveća pogreška je podcjenjivanje krize i zatvaranje pred javnošću. U krizi bi vođenje komunikacija i koordiniranje krizne ekipe trebao preuzeti poslovni komunikator, a glavni direktor trebao bi se pojavljivati posebno u slučaju velikih kriza, na početku rješavanja ili povremeno u tijeku rješavanja krize – kada treba javnosti informirati o važnim preokretima. Od kriznog komunikatora očekuje se da posjeduje afinitet prema komuniciranju i iskustvo kojim se stječu potrebne komunikacijske vještine, da bude dobar strateg, a važna je i formalna izobrazba na području strateškoga komuniciranja i odnosa s javnošću. Kada smo u komunikaciji s osobom koja je u kriznoj situaciji tada njezina vanjska manifestacija ne mora značiti i intenzitet njezinog proživljavanja, a riječi koje se najčešće govore – “znam kako vam je”, vrlo često će izazvati negativnu reakciju – odgovor, “što vi znate, lako je vama, vi to niste iskusili” i sl. Zato u kriznim situacijama bilo koje vrste važno je uspostavljanje komunikacije, odnosno biti empatičan, što znači svojim glasom, i mimikom, i položajem tijela dati do znanja osobi da smo tu i da vidimo da joj je teško. Riječi kao što su vidim da vam je teško i željela bih vam pomoći, ukoliko mi dozvolite, ako su praćene i odgovarajućim izrazom lica i tijela sigurno će pozitivno djelovati i stvoriti utisak kod takve osobe da nije sama, da je kraj nje netko tko joj želi pomoći. Slušanje osobe koja je u krizi, pa makar nekoliko puta ponavljala iste stvari, važno je u uspostavljanju komunikacije (verbalizacija i još ako je praćena iskazivanjem emocija i na drugi način, dobar su prediktor u svla-

## Koliko god se trudili, krizne situacije često ne možemo izbjeći. Nesreće na radu, nelikvidnost i otpuštanje radnika, zagađivanje okoline, “podmetanja” konkurencije - sve su to nezavidne situacije u kojima ste prisiljeni braniti se i argumentirati svoje stavove i postupke.

davanju stresa), kao i briga oko “sitnih stvari” u zavisnosti od situacije (dodati maramice, čašu vode, zaštititi od vremenskih nepravilnosti i sl.). Naš stav sigurnosti i empatije prvi je preduvjet u svladavanju krize.

Globalno gledajući, mjere koje će pomoći pri rješavanju krize mogu se svesti na:

- **prevenciju krizne situacije** – uključuje izradu kvalitetnog kriznog plana i analizu uzroka i izvora krize, za što je potrebno stvoriti timove, čiji rad treba biti otvoren i temeljiti se na povjerenju
- **identifikaciju krize i njene snage** – očituje važnost kriznog štaba i stvaranje strategije za ovladavanje krizom koja dokumentira njen tijek, definira potrebno vrijeme za uklanjanje uzroka i analizira troškove koji su za to potrebni kao i štete nastala kao posljedica krize
- **reakciju na krizu** – vidi se kroz obnavljanje poduzeća, poduzimanje mjera za uspostavljanje normalnog stanja, tj. ovladavanje internom i eksternom krizom.

## ZAKLJUČAK

*Sljedeći tjedan ne može biti nikakva kriza. Moja satnica je već puna!*, nekada je govorio Henry Kissinger. U poslovnoj praksi krize se, nažalost, ne obaziru na satnice. Koliko god se trudili, krizne situacije često ne možemo izbjeći. Nesreće na radu, nelikvidnost i otpuštanje radnika, zagađivanje okoline, “podmetanja” konkurencije - sve su to nezavidne situacije u kojima ste prisiljeni braniti se i argumentirati svoje stavove i postupke. Ovdje se najčešće čini prva pogreška: napad obično rezultira nevjestom obranom tako da često ispadamo krivi i za ono što nismo učinili.

Krizno komuniciranje obuhvaća analizu krizne situacije i predviđanje reakcija ključnih javnosti, izradu koncepta izlaska iz krizne situacije, pripremu i izvršenje *step-by-step* plana rukovođenja krizom, pripremu mailing listi i media-plana, kontakte s javnošću i medijima (susreti, *press release*i, tiskovne konferencije, komuniciranje s lokalnom zajednicom i zainteresiranom javnošću), reviziju akcije i identifikaciju pozitivnih/negativnih iskustava za budućnost.

Činjenica jest da tvrtke djeluju u okolini koja se stalno mijenja i na neki način stvara krizne situacije. Poznavanje sebe i okoline prvi je korak do odlične pripreme na krizne događaje. Stoga učenje iz krize postaje instrument sprečavanja nove krize, a ako se buduća kriza i ne može izbjeći, trajat će kraće i njene će posljedice biti manje pogubne. Stoga *Kada gledate u pepeo, gledajte pažljivo, da ne previdite sjeme novoga.* (Osmanagić, Bedenik: 2003) □