
ESTABLISHING A PLAN AND MANAGEMENT TEAM FOR EMERGENCY SITUATIONS**Pavle Trpeski**Republic of Macedonia pavletrpeski1@gmail.com

Abstract: The formation of the crisis management team (KMT) is one of the most important aspects of effective crisis management. Without an efficient team that works well and understands its role, the plan is useless. The choice of KMT members is a key part and should be a mix of experience, knowledge and leadership. The KMT leader must have the following attributes: authority, resolve, ability to communicate, tactics, communication skills, discipline, dedication, determination, teamwork player, responsibility, calmness, ability to delegate and perspective view towards the brighter side. The KMT has the following main tasks: creation of all major strategic decisions, internal communication and delegation, continuous reporting to the CEO, business continuity, budget approvals. Members of KMT are selected according to certain characteristics that people have to include: the human idea, the communicator, the „devil trader”, the accountant and the humanist. The KMT should be composed of authoritative management that will act quickly and resolutely, facing with sudden situations that will have a negative impact on the good of the company. The composition will depend on the type of operation being carried out: president, vice president, human resources, finance, law and insurance, communications, operations, secretary. Although the KMT's responsibility should be greatest, there should be a crisis control board and a communication board, yet another group of people would be required to prevent its emergence - the crisis prevention team. Every serious company should have a ready crisis management plan with details of the stock that executives want to take when the crisis attacks the company and is created to put order in the confusion.

Keywords: Crisis manager, team crisis, manager

**ФОРМИРАЊЕ НА ПЛАН И МЕНАЏМЕНТ ТИМ ЗА УПРАВУВАЊЕ ВО
ВОНРЕДНИ СОСТОЈБИ****Павле Трпески**Република Македонија pavletrpeski1@gmail.com

Резиме:Формирањето на кризниот менаџмент тим(КМТ) е еден од најбитните аспекти за ефективен кризен менаџмент. Без ефикасен тим кој работи добро и ја разбира својата улога, процедурите и планирањето паѓаат во вода. Изборот на членовите на КМТ е клучниот дел и треба да биде микс на искуство, знаење и лидерство. Лидерот на КМТ мора да ги има следните атрибути: авторитет, решителност, способност за комуникација, тактичност, комуникациски вештини, дисциплина, посветеност, одлучност, тимски играч, одговорност, смиреност, способност за делегирање и перспективен поглед кон посветлата страна. КМТ ги има следниве главни задачи: креирање на сите главни стратегиски одлуки, внатрешна комуникација и делегација, постојано известување на главниот извршен директор, осигурување на континуитетот на бизнисот, одобрувања поврзани со буџетот. Членовите на КМТ се избираат по одредени карактеристики кои ги имаат луѓето кои треба да бидат вклучени и тоа: човек- идеја, комуникатор, фаволски трговец, сметководител и хуманист. КМТ треба да биде составен од авторитативен менаџмент кој ќе дејствува брзо и одлучно, соочувајќи се и со ненадејните ситуации кои ќе имаат негативно влијание врз доброто на компанијата. Составот ќе зависи од типот на операцијата која се спроведува: претседател, заменик-претседател, човечки-ресурси, финансии, право и осигурување, комуникации, операции, секретар. Иако одговорноста на КМТ е најголема треба да има и одбор за контрола на кризата и одбор за комуникација а сепак е потребна друга група на луѓе кои би го спречиле нејзиното појавување - тимот за превенција од криза. Секоја сериозна компанија треба да има спремен кризен менаџмент план со детали од акциите кои извршните директори сакаат да се преземат кога кризата ќе ја нападне компанијата и се создава за да се стави ред во конфузијата.

Клучни зборови: Кризен менаџерски тим, криза, менаџер

ВОВЕД

Формирањето на кризниот менаџмент тим е еден од најбитните аспекти за ефективен кризен менаџмент. Без ефикасен тим кој работи добро и ја разбира својата улога, процедурите и планирањето паѓаат во вода. Изборот на членовите на тимот е клучниот дел и треба да биде микс на искуство, знаење и лидерство. На утврдувањето на тимот не треба да се гледа како на тешка задача, туку како на процес кој ќе даде реална вредност на компанијата. Едноставно не може да се претпостави дека доколку еднаш се назначи тим, тој ќе биде способен да работи ефективно. Повеќето автори во последните години ја нагласуваат важноста за постоење на тим за кризен менаџмент и идентификување на улогите во истиот. Како и да е, нагласувањето на улогите и одговорностите во тимот не гарантираат негов успех. Премногу пати е истакнувано дека тимската работа е основна во соочувањето со предизвиците за време на кризата. Меѓутоа постојат многу компании чии тимови се неорганизирани и каде што постојат конфликти меѓу личностите. Овој ефект е зголемен со притисокот за време на кризата и многу лесно може да експлодира. Затоа, сосема е нереално да се претпостави дека со дополнителен стрес од страна на кризата, тимот одеднаш ќе биде способен да работи непречено и со високи перформанси. Напротив, нормалните падови кои ја блокираат изведбата на тимот се зголемени од кризата. Во кризниот тим има претставници од различни оддели од бизнисот, од правници до оперативци, од обезбедувачи до економисти, секој со свое мислење за тоа што е добро за компанијата. Во нормалното, секојдневно водење на бизнисот овие оддели се соочуваат со меѓусебни конфликти - оперативните менаџери чувствуваат дека фирмата треба да троши многу повеќе на висококвалитетни компоненти, одделите за маркетинг сметаат дека повеќе треба да се троши на реклама, а финансиските оддели сметаат дека треба да се троши по малку и на двете. Меѓутоа сите веруваат дека нивното решение е најдобро и по можност единственото кое ќе го зголеми профитот на компанијата за подолг период. Во стресна кризна околина претставниците на овие оддели не само што треба да работат во непосредна близина, туку и да донесат пресудни одлуки за иднината на компанијата и во овие ситуации конфликтните точки излегуваат во преден план. Посебен пример за ова е конфликтот помеѓу правниот оддел и одделот за односи со јавноста. Како стереотип правниот оддел ќе сака да се преземе претпазлив пристап и да се каже колку што е можно помалку. Одделот за односи со јавноста ќе сака да каже колку што е можно повеќе, да го објави проблемот и да ги информира медиумите, клиентите и потрошувачите. Одделот за односи со јавноста знае дека за време на криза вакуумот од информации креирани за подолго молчење можат да доведат до посериозни последици отколку кои било финансиски или правни последици.

За ова е потребна подготовка. Овие подготвени извештаи можат лесно и брзо да се модифицираат и да дадат брз одговор за клучната публика. Главно, првиот одговор на тимот би бил колективен со брза согласност кон приоритетите. Стресот и чувствата исто така придонесуваат за водење на политика во текот на кризата, што значи доколку не се соодветно канализирани и разбрани ќе доведат до негативен ефект врз способноста на тимот да донесува одлуки и да решава проблеми.

1. ЧЛЕНОВИ И НИВНИТЕ УЛОГИ ВО ТИМОТ

Околината која се создава со кризата придонесува личните особини на членовите на тимот да бидат нагласени и зголемени. Тоа што е полесно да се контролира во нормални работни услови е потешко кога времето е ограничено и одлуките кои се донесуваат се од најголема важност. Напнатоста, појавувањето на внатрешна политика во компанијата и несогласувањата можат да ја нарушат работата на тимот. За нив нема место во тимот и мора да се решат пред да почне кризата. Затоа не е неопходно менаџерите на одделите да бидат оние кои ќе ги преземат улогите на главни советници. Иако е повеќе од сигурно дека некој од нив ќе влезе во кризниот тим, нивното место во компанијата не е доволно за да се оправда тоа. На пример, менаџер на оддел може да има важна оперативна улога што значи дека тој е повреднуван. Процесот на селекција мора да биде заснован врз целосната вредност на личноста за компанијата, а не врз рутинската позиција која тој ја има во организациската хиерархија. Поради тоа се поставуваат важни прашања за луѓето за кои се одлучува. Дали тие ќе го издржат преголемиот притисок? Дали ќе работат прекувремено за да се заврши работата? Дали тие разбираат дека кризната ситуација бара да се соочиш со неа различно од рутинската и дали тие имаат волја да учат брзо? Ова се клучните елементи кои еден тимски член треба да ги разбира. Одговорноста паѓа на лидерот да одлучи кој ќе биде член на неговиот тим и овде тој или таа мораат да бидат непоколебливи како фудбалски тренер или менаџер. Како и секогаш, последниот збор го има лидерот.

Лидерот на кризниот тим мора да ги поседува следниве лични особини:

· Авторитет: лидерот на кризниот тим мора да биде почитуван од другите членови на тимот. За време на криза, време кое е прилично вознемирувачко, лидерот мора да дава сигурност дека кризниот тим е под контрола и делува за интересите на сите засегнати;

· Решителност: Тешки одлуки ќе треба да се донесат во краток временски период. Компанијата мора да дејствува брзо за време на криза;

· Способност за комуникација: лидерот на кризниот тим мора да биде првокласен комуникатор со цел да ги пренесе важните информации во тимот;

· Тактичност: Иако како лидер и командант има апсолутна моќ, тој мора да ја користи истата со дискреција и тактика. Инаку, тимот ќе се распадне и во најлош случај може да дојде до бунт. Членовите на кризниот тим треба да ги поседуваат следниве лични особини:

· Комуникациски вештини: И другите членови на кризниот тим мора да имаат одлични комуникациски вештини, со цел: о пораките да се пренесуваат брзо и ефективно со другите членови; о да се филтрираат важните информации и да се пренесат до лидерот на кризниот тим и другите главни советници; о да се пренесат и добијат пораки со надворешните членови на тимот; о да се разговара со важни акционери и да се делегираат задачи на внатрешните оддели.

· Дисциплина: Членовите мора да знаат кога е потребна помош и кога да ги имплементираат промените во планот. Мора да работат заедно со лидерот на кризниот тим и не смеат да дејствуваат самостојно и да го ризикуваат целосниот план. Откако ќе се донесат одлуките не смеат да се променуваат;

· Посветеност: Кризата е тензичен период во кој напнатоста ќе се зголеми многу повеќе. Членовите мора да бидат доста мотивирани и да се посветат на работата од почеток до крај;

· Тимски играчи: Важноста од тимската работа веќе е нагласена. Членовите мора да бидат кооперативни и да работат во изградбата на односи, а не да создаваат конфронтации;

· Одлучни: Тие се веќе совет на лидерот на кризниот тим и мора брзо да размислуваат со што ќе му помогнат во донесувањето стратегиски одлуки. Не смеат да бидат од типот „да“, туку мора да балансираат помеѓу нивниот однос со лидерот на кризниот тим и да го искажат своето мислење доколку тие сметаат дека треба да се направи некоја промена или се преземени погрешни чекори;

· Да се биде одговорен: лидерот на кризниот тим и членовите мора брзо да реагираат на добиените информации;

· Да биде способен да гледа на посветлата страна: Секој од членовите мора да даде посебна експертиза, но и да ја земе предвид целосната перспектива во однос на компанијата;

· Да биде смирен: Мора да имаат способност да останат смирени, без стрес и да запомнат дека нивната работа е да ги ублажат грижите на лидерот на кризниот тим. Нивната улога е да даваат совети, а не да создаваат проблеми. Мора да бидат практични и логични;

· Да биде способен да делегира: Одлуките донесени од страна на лидерот на кризниот тим и членовите на кризниот тим мора да бидат филтрирани и имплементирани на најефективен можен начин.

Кризниот менаџерски тим ги има следниве главни задачи:

· Креирање на сите главни стратегиски одлуки;

· Внатрешна комуникација и делегација;

· Постојано известување на главниот извршен директор;

· Осигурување на континуитетот на бизнисот;

· Одобрувања поврзани со буџетот.

Избирање на членовите на тимот - Различни стилови на водење се мешаат во кризните ситуации. Иако хуманиот менаџер може да биде најефективен, тој може да не е соодветен во случаи на криза, кога се бараат брзи одлуки. За разлика од него, диктаторски настроениот менаџер може да постапува одлучно и во ситуации кога неговата одлука ги демотивира останатите членови на тимот и ја намалува нивната креативност. Од голема важност за тимските лидери е да ги препознаат различните атрибути и вредности кои ги поседува секој член од тимот и да ги интегрира во решавањето на кризните проблеми. Членовите на сите тимови треба да бидат избрани според нивните квалитети, таленти, визии, способност да се остане смирен во каква било ситуација, поседување на знаење за компанијата и нејзините бизниси и способност за донесување брзи и јасно изразени одлуки. Во секој тим треба да има:

● Човек „идеја“ – креативен член кој постојано дава нови предлози и идеи. Иако некои од нив прерано се изнесени, сепак некои навистина вредат. Од голема важност за лидерот е да ги исфилтрира остварливите идеи и да ги отстрани останатите;

● Комуникатор – индивидуалец кој помага во преносот на информации внатре и надвор од тимот (не е задолжително да биде тимскиот лидер, иако тој исто така треба да поседува одлични комуникациски способности);

● Гаволски трговец – адвокат кој ги изнесува негативните аспекти на секоја предложена идеја или решение;

• Сметководител – внимателен и дисциплиниран член кој сака да ги доведе досиејата до перфекција. Овој индивидуалец се чувствува поудобно во ваква ситуација отколку кој било член кој одлучува. Како и да е, ова е многу битна улога;

• Хуманист - член ориентиран кон луѓето. Неговите одлуки се секогаш насочени кон човечките аспекти на проблемот и важен визионер во одлучувачките моменти.

2. ОДГОВОРНОСТИ И ЛОГИСТИКА

Кризниот тим треба да биде составен од авторитативен менаџмент кој ќе дејствува брзо и одлучно, соочувајќи се и со ненадејните ситуации кои ќе имаат негативно влијание врз доброто на компанијата. Точниот состав ќе зависи од типот на операцијата која се спроведува, но најприфатен е овој состав: претседател, заменик-претседател, човечки-ресурси, финансии, право и осигурување, комуникации, операции, секретар.

Претседател - Ги избира заменикот и членовите на тимот. Свикува состаноци и заседава со нив. Има влијание како клучен контакт со бордот на директори и извршниот менаџер.

Заменик-претседател - ги презема сите должности и улоги на отсутниот претседател. Одржува контакти со сите членови на тимот. Го активира кризниот план. Назначува улоги. Ги користи изворите. Презема одговорност за буџетот. Посредува помеѓу набавувачот и клиентот.

Човечки ресурси - Се менаџираат сите потреби на персоналот. Се презема одговорност за потребите на практичната работа. Се организираат смените, како и прекувремената работа. Менаџирање на досиејата на вработените и контактните броеви.

Финансии - Главниот раководител за финансии го одржува буџетот. Одобрува трошоци. Го оценува финансиското влијание врз бизнисот. Посредува во интересите на акционерите. Одржува контакти со банките и други финансиски институции.

Право и осигурување - Лицето кое е одговорно за овој дел управува со пристапот до сите правни и осигурителни документи. Посредува со осигурителни компании, проценува штета. Презема одговорност за правни решенија. Дава додатни правни совети. Го оценува правното и осигурително влијание во секое време. Посредува во комуникацијата со внатрешни и надворешни претставници.

Комуникации - Комуникаторот врши подготовка на претходни документи. Одговорен е за односи со јавноста. Го назначува тимот за односи со јавноста.

Операции - Раководителот на овој тим ги води операциите во кризниот тим. Бара додатна техничка поддршка. Дава упатства на надворешните изведувачи. Управува со средствата за замена на опрема и дополнителен персонал.

Секретар - Прави агенди. Ги известува учесниците за состаноци и документи. Ги запишува забелешките и одлуките од секој состанок. Откако тимот ќе се оформи ќе се соочи со бројни одговорности кои се дефинирани како: подготовка, имплементација, пракса, дејствување и следење.

Подготовка - Подготовката вклучува идентификација на проблемите и последиците од секое појавување на криза. Исто така, вклучува и листа на внатрешни и надворешни соработници кои треба да се информираат за случувањата, како и план за дејствување во случај на опасност.

Имплементација - Имплементацијата вклучува пронаоѓање на финансиски и други извори кои треба да се искористат во кризата. Изворите се идентификуваат со тоа што се создаваат можни кризни сценарија и потоа се анализираат последиците. Кои додатни извори се потребни и кој е трошокот од нив? Дали е потребен додатен персонал, прекувремена работа и слично? Дали е потребна додатна и специјална опрема?

Пракса - Праксата вклучува обука на клучниот персонал и идентификација на слабите делови на планот. Редовни состаноци мора да се одржуваат со цел кризниот план постојано да се следи и најмалку еднаш годишно треба да се одржува симулациона вежба. Ова треба да се направи со претходно известување за да се избегне прекин на бизнисот. Овие обуки се задолжителни за целиот кризен тим, со што ќе се внесе свежина во подготовките за превенција од криза. Некои компании во своите тимови вклучуваат членови од јавноста, надворешни консултанти.

Дејствување - Дејствувањето е дел во кој тимот се свикува со цел да се разгледа вистинската или потенцијалната криза. Основната задача е да се заклучи дали навистина компанијата се соочува со криза.

Следење - Следењето е клучно заради неколку причини. Се анализираат сите процеси во соочувањето со кризата. Кризниот тим ги координира сите внатрешни и надворешни побарувања кои треба да се следат. Некои кризни експерти тврдат дека понекогаш треба да се биде и имагинативен кога се одбира кризен тим. Дел од формулата за успешен тим е да се има соодветна комбинација од особености и темпераменти. Најидеална комбинација би била логичар, имагинатор и природен

комуникатор, трговец, ситничар и хуморист. Личностите кои не треба да се вклучат во тимот ги поседуваат овие особености: драматичност, нервоза, неодлучност и мрзливост.

За да се управува со кризата се потребни три различни тимови: централен одбор, одбор за контрола на кризата и одбор за комуникација. Централен одбор – Централниот одбор го сочинуваат главните извршни директори чијашто улога е да навлезат длабоко во кризата, земајќи ги предвид следниве аспекти:

- континуитет на бизнисот, извор и набавување на продукти;
- евентуални буџетски одобрувања;
- високо ниво на комуникација - со истакнати луѓе од индустријата, професори;
- содржина на пораки за институционални инвеститори, медиумите, клиентите, вработените и други засегнати групи;
- осигурителна позиција, соработка со правните советници;
- информирање на главниот извршен директор за сè, проследено со професионалниот однос кон јавноста.

Секој член на тимот мора да сноси индивидуална одговорност за овие клучни прашања. Тие мораат да бидат свесни за нивните одговорности и внимателно да ги подготвуваат. Секој член на централниот одбор мора да има алтернатива доколку некој не е присутен.

Одбор за контрола на кризата – Вториот тим е одборот за контрола на кризата чија одговорност е веднаш да реагира на оперативниот процес. Разликата помеѓу овој тим и централниот одбор е пресудна. Ниеден од тимовите не треба да се меша во работата на другиот, но одборот за контрола на кризата мора постојано да го информира централниот одбор за понатамошниот развој. За информирањето треба да се посочи еден член од тимот, кој ќе ја врши таа работа.

Одбор за комуникација – Задачата на овој одбор е успешно управување со внатрешната и надворешната комуникација за време на криза. Членовите мора да знаат како да комуницираат со медиумите, но и со сите вработени во претпријатието.

3. ФОРМИРАЊЕ НА ТИМ ЗА ПРЕВЕНЦИЈА

Иако одговорноста на централниот одбор, одборот за контрола на кризата и одборот за комуникација е да управува со кризата, сепак е потребна друга група на луѓе кои би го спречиле нејзиното појавување - тимот за превенција од криза. Идеален состав на овој тим е, всушност, збир од неколку членови од другите тимови. Овој тим не игра никаква улога кога ќе се појави кризата, но сепак има удел во минимизирањето на истата, како и во подготовката на другите тимови ефективно да одговорат на појавувањето на кризата. Овој тим ја формулира и поставува политиката на компанијата во однос на опасностите и ризиците на бизнисот. Им обезбедува на менаџерите на секој оддел фондови и други извори потребни за да ги исполнат очекувањата. Со таквата политика на компанијата мора да се земат предвид и најстрашните сценарија. Овој пристап се покажува како многу поскап, но ако не се примени може да дојде до катастрофални последици за животите на вработените и за компанијата во целина. Развивањето на политиката на компанијата во согласност со критериумите кои таа ги има ќе ѝ помогне во нејзиното оформување.

Таквите критериуми можат да произлезат од одговорите на следниве прашања:

- Дали оваа ситуација навистина ќе му наштети на буџетот?
- Колку е реална идентификуваната кризна ситуација?
- Дали заедничкото дејствување ќе ја запре или ублажи кризата?
- Дали политиката на компанијата е под постојан надзор од јавноста?
- Дали изворите кои треба да дејствуваат се достапни?
- Дали волјата да се дејствува е присутна?
- Кој би бил ефектот од недејствување?

Позитивниот пристап кон кризниот менаџмент бара имплементирање на превентивни постапки кои се развиени и проверени по регуларен пат. Дел од надлежноста на тимот за превенција од кризата е да се води ревизија на имплементацијата на постапката. На пример, во производна компанија е вршена ревизија на нејзината политика за да се спречи физичка криза. Секоја година ревизорскиот тим избира ревизорска програма која испитува различни делови: сигурност, квалитет на воздухот и водата, исфрлање на ѓубривото, здравјето и квалитетот на продуктот. Селектираните делови се базирани врз нивната потенцијална критичност, нивниот неодамнешен перформанс и временскиот период кога последен пат биле проверени. Ревизијата двапати годишно се дава на преглед на централниот одбор, со што се претставуваат мерките потребни за минимизирање на новите области на опасност. Овој процес на ревизија дава објективен преглед на секоја ситуација и ги дава соодветните стандарди кои се потребни за

да се спречи кризата. Истиот ревизијски процес може да се примени за потенцијална финансиска опасност. На пример, тимот за превенција од кризата ја усвојува улогата на протагонист и ги бара недостатоците на компанијата. Меѓу сигналите за опасност спаѓаат:

- статична или намалена заработувачка;
- мал обрт на капитал;
- погрешна дивидендна политика;
- погрешно управување со парите;
- преголема бирократија;
- лоша инвестициона политика;
- премногу средства кои не можат да се оправдаат;
- запоставена или лоша комуникација со инвеститорите и нивните советници;
- акционерот одеднаш се ослободува од своите акции;
- исфрлање од игра како директна конкуренција;
- постигнувањата на менаџерскиот тим;
- постигнувања од капацитетот на продуктите.

Надворешни советници – банкари, брокери и консултанти за односи со јавноста треба да бидат вклучени во ревизијата од финансиска опасност. Таквите советници треба внимателно да се проверат пред да се ангажираат, со цел да не се советници на други потенцијални противници. Најважната работа која секогаш треба да се има предвид е најлошото сценарио. Организациите ретко ќе бидат критикувани доколку внимаваат на секој аспект од ситуацијата и дејствуваат соодветно. Доколку тимот за превенција од криза си ја работи својата работа ефикасно, првенствено ќе го намали ризикот од појавување на кризата. Доколку се појави ќе помогне во ублажувањето, ќе ја намали потенцијалната штета во однос на угледот на компанијата и ќе ја промени културата на компанијата од одговорна во позитивна. Како заклучок, улогата на тимот за превенција од криза е:

- да ги предвидува, јасно и разбирливо, сите форми на кризни ситуации;
- да развие стратегии и процедури за решавање на кризните ситуации;
- да ги провери имплементираниите постапки и процедури;
- да се осигура дека овие постапки и процедури се редовно надградувани.

4. КРИЗНИОТ МЕНАЏМЕНТ ПЛАН

Кризниот менаџмент план е документиран план со детали од акциите кои извршните директори сакаат да се преземат кога кризата ќе ја нападне компанијата. Создаден е да стави ред во конфузијата. Откако кризата ќе излезе на површина, одговорните кои биле избрани да го реализираат кризниот менаџмент план ќе работат заедно за да постигнат контрола која ќе го минимизира влијанието на кризата. Кога кризата ќе ја достигне акутната фаза, тимот треба да ги преземе следниве чекори:

1. Да преземе одговорност;
2. Да ги одреди фактите;
3. Да го каже проблемот;
4. Да го реши проблемот.

Придржувајќи се до овие чекори, компанијата ќе има можност да постигне контрола врз кризата. Клучот за успешно управување со кризата е да се биде подготвен. Голем број компании не се подготвени. Компаниите се изложени на повеќе видови на криза, што значи планот мора да биде составен од акции кои ќе дејствуваат во кое било кризно сценарио. Планот ќе ги идентификува овие акции базирани на специфичниот тип на кризата. За разлика од другите планови во компанијата, кризниот план има потреба од учество на извршниот менаџмент. Одговорните мора да направат нешто повеќе отколку само усно да го одобрат планот. Тие мора да учествуваат во развивањето на планот. Тие мора да ги препознаат луѓето кои ќе бидат во најдобра позиција да одговорат на клучните прашања: што, кога, зошто, каде, кој и како. Ова е групата од која треба да биде составен кризниот менаџерски тим. За да биде планот успешен и да може да функционира, истиот треба да биде развиван со учество на секој член од тимот. Без нивно учество не постои гаранција дека тие се посветени кон решавањето на кризата. Членовите на тимот нема да го чувствуваат планот како свој доколку не се инволвирани во него. Кризниот менаџмент план ги содржи одговорностите што ги имаат извршните менаџери на компанијата во време на криза. Планот ги идентификува членовите на тимот, како и одговорни лица од извршниот менаџментски тим кои се клучни за решавање на кризата, а се избрани од страна на претседателот на компанијата. Спроведувањето на планот за спасување од кризата не треба да биде долг и тежок процес, туку пристап кој ќе биде методичен и постепен. Процесот треба да започне со дискусија за тоа кој ќе биде исходот, кои се клучните цели на спроведување на процесот и како истиот може да стапи на сила?

Сè додека трае процесот овие цели мора да се имаат предвид. Зошто се прави ова? Како ова ќе ѝ помогне на компанијата? Ова ќе помогне во спречувањето процесот да стане бирократски и претежок. Основната работа во процесот за спасување од криза на компанијата е даденото време. Времето мора да се канализира во вистински правец и да ги зачува ентузијазмот и мотивацијата. Три основни елементи се вклучени во секој план за спасување од криза:

1. Најважно, луѓето кои го сочинуваат тимот за спасување од криза. Оваа група на индивидуалци мора да биде внимателно одбрана, чии вештини и карактери ќе уверуваат дека тие можат да работат како тим и под притисок. Овие луѓе ќе го поткрепуваат целиот процес и затоа е потребно време за нивна селекција;

2. Постапките - како тимот ќе работи, кои се водечките цели и параметри, како и кои извори ќе им бидат достапни. Ова е покриено со прирачникот за кризи. Тестирањето и уредувањето на постапките е доста важно и помага процесот за спасување од криза да остане организиран и флексибилен, како што е правило за сите планови за криза на компаниите;

3. Опкружувањето - каде тимот ќе работи, кои извори се потребни за успешно работење на тимот и како најдобро ќе бидеме сигурни дека токму таа околина е најсоодветното место за тимот да ја извршува својата работа.

Дали е потребна канцеларија одредена само за тој процес? Има ли доволно телефонски линии, факсови и компјутери кои единствено ќе ги користи назначениот тим? Ова се трите елементи кои се основни во одржувањето на еден кризен процес во компанијата. Пред кој било да почне да работи на таква непозната територија мора да знае со што и со кого си има работа. Обемот на потреби на компанијата и што таа во моментот има да понуди е појдовната точка за спроведување на планот за кризи. Знаењето кое може да биде формално или неформално е исто така важен дел од спроведувањето на процедурата. Ова е битно не само во градењето на кохезивна и разбирлива стратегија, туку и во внесувањето на остатокот од компанијата. Ова проценување треба да се осврне на:

- Како компанијата се соочувала кога претходно била во криза;
- Кои постапки биле преземени;
- Дали постоечките постапки ветувале напредок;
- Дали биле тестирани претходно и, доколку биле, кои се резултатите;
- Дали има вработени кои можат да придонесат во процесот на превенција од криза.

5. ФОРМИРАЊЕ НА СЦЕНАРИО И МОЖНИ СТРАТЕГИИ

Еден од проблемите на традиционалното кризно планирање е дека кризниот менаџмент план ретко ги поседува сите неопходни информации. Од оваа перспектива Хајек не се согласува со претпоставката дека планерите и донесувачите на одлуки секогаш се во тек со достапните факти. Напротив тој вели дека „нешто е сосема погрешно со пристапот кој го запоставува основниот дел од феноменот со кој треба да се соочиме: неизбежната имперфекција од знаењето на човекот и последователната потреба за процес со кој знаењето ќе биде константна комуникација и потреба“. Доколку планирањето е „сплет од внатрешно поврзани одлуки за алокација на нашите расположливи ресурси“, тогаш таквото планирање мора да биде базирано на достапно знаење кое е секогаш ограничено. Знаењето често е локално поставено и организациските актери имаат пристап само до контекстуално наметнати и филтрирани информации. Хајек посебно не се согласува со екстремните форми на рационалност, констатирајќи дека „повеќето од математичките економии со нивните истовремени равенки кои тргнуваат од претпоставката дека знаењето на луѓето одговара на објективните факти на ситуацијата, систематски ја напуштаат главната задача која треба всушност да се објасни“. Притоа, осиромашувањето на содржината која произлегува од недостатокот на знаењето за моделирање и мерење на варијаблите може да ја зголеми и поттикне кризата. Она што на прв поглед изгледа како беспрекорен план, доколку нема јасни и позитивни цели, лесно ќе стане неуспешен кога ќе се соочи со реалноста. Класичното аналитичко донесување на одлуки и моделите за планирање вклучуваат поставување на цели, одлучување за текот на дејствувањето, преглед на повратните информации и правење на точни исправки. Како и да е, кризните ситуации често претставуваат пречка за овој модел, бидејќи примарната цел во нивното менаџирање е да се намали дејството на одреден објектив, а не да се избегнат непосакуваните последици - а тоа е воопшто да не дојде до криза. Ова е познато како негативна цел. Негативните цели се често нејасни, главно базирани на реализација на работи кои не можат да останат во првобитната состојба и притоа често создаваат проблеми во создавањето на стратегија. Во некризното status quo време, целта на кризното планирање е тешко да се дефинира, иако кризата може радикално и перманентно да го трансформира статусот на компанијата. Понатаму, недостатокот од јасни и позитивни цели исто ја комплицира евалуацијата, бидејќи кризите обично не создаваат критериум со кој може со сигурност да кажеме дали целта е

постигната. Освен тоа, кризните цели често се мултиплицираат: решавање на кризата може да значи задоволување на различни стеикхолдери, да се преземаат корективни акции, да се ограничи негативното влијание на медиумите итн. Ова е комплексен микс од објективи кои ја прават евалуацијата потешка. Варијаблите користени во кризната ситуација можат исто така да се поврзат во мноштво од различни начини кои стануваат видливи долго откако кризата ќе се разгори. Кога планерите ќе се соочат со комплексните закани, многумина претпоставуваат дека дури и некомплетен кризен план е подобро отколку да се нема план. Причината е дека одделните делови на планот се корисни сами по себе. Всушност, одговорот на кризата не мора да се постигне на еден редоследен начин. Навистина, во некои случаи дејствијата водени од доста комплексни планови можат да ја нарушат комуникативната ефективност на оние кои ги користат. Повеќемина автори сугерираат дека планот не може да ги покрие сите ситуации. Пенроуз, на пример, рефлектираше на комплексноста на компаниите и нивните опкружувања и заклучува дека бесконечниот број на можни кризни сценарија го спречува усвојувањето и имплементацијата на универзално прифатена стратегија за планирање. Всушност, постојат случаи кога плановите не се релевантни за кризата, заради погрешните претпоставки и лошото предвидување на планерите. Слично на тоа, Мара заклучува дека да се има кризен план е „сиромашно предвидување на одлични кризни комуникации“, бидејќи истражувањата укажуваат на слаба корелација помеѓу присуството на кризен план и успешен кризен менаџмент. Тој наведува дека организациската култура треба да има ранг на најдоверлива варијабла која го предвидува исходот од кризата, а не кризните комуникациски планови кои според него не се толку вредни како што многу аналитичари веруваат. Покрај овие недостатоци на планирањето, процесот е премногу длабоко всаден во културата на компаниите за да се намали неговата употреба. Понатаму, Вик во однос на стратешкото планирање вели: „Менаџерите продолжуваат да забораваат дека она што го прават, а не она што го планираат го дефинира нивниот успех“. Тие продолжуваат да веруваат во погрешните работи, на пример, планот и правејќи ја оваа грешка тие трошат повеќе време планирајќи, а помалку дејствувајќи. Тие се изненадени кога од толку планирање резултатот е нула. Ефективното планирање во кризата е многу тешка задача, поради прогресивно зголемениот синџир на настани каде што првичните одлуки, без разлика дали се прави или погрешни, водат кон последователни одлуки. Како што забележува Вик, „претпоставките кои лежат во изборот на првиот одговор придонесуваат за донесување на одлука. Како што продолжува дејствувањето низ повеќе кругови, човечките одговори кои го стимулираат натамошниот избор на акции стануваат важен дел од кризата“. Научниците идентификувале одредени феномени кои можат да му наштетат на текот на дејствувањето на акцијата кога ќе се појави кризната ситуација или кога првиот преземен чекор во кризната ситуација ќе најде на негативни повратни информации како засилена посветеност, самоисполнувачко претскажување и преголема рационалност. Засилената посветеност е притаен дел од намувањето за време на јавното претставување предизвикано од кризната ситуација. Луѓето кои се соочуваат со засилена посветеност цврсто се држат до претходно направените планови со зголемена издржливост, дури и кога се соочуваат со евидентна пропаст. Рос и Став ги идентификуваат петте главни детерминанти на засилената посветеност. Проектните детерминанти се карактеристики со специфичен напор како очекувани бенефити, проценетото време за собирање на тие бенефити, како и економските и други ресурси вклучени во напорот. Психолошките детерминанти во својот состав ги вклучуваат самооправдувањето и претпазливото барање на задоволство, како и грешките при донесувањето на одлуките. Тие исто така ги вклучуваат „триковите за засилување“ кои ги водат извршните директори да преземаат позитивни решенија базирани на претходната историја на успех. Притоа Едвардс предупредува дека „силните верувања во идниот успех преку засилената посветеност може да придонесат до погрешно дејствување“. Освен тоа, оние кои ги донесуваат одлуките се изложени на разновидни социјални детерминанти кои го вклучуваат притисокот да се исполнат колективно конструирани стандарди за силно лидерство, како и желбата да се добие кредибилитет со јавно оправдување на одлуките. Организациските детерминанти се резултат од политичкиот притисок во компанијата, секундарните бенефити на компанијата и степенот на институционализација во организацијата. Петтата категорија на преголема посветеност се контекстуалните детерминанти кои влијаат и надвор од границите на компанијата, односно социјалните и економските прашања, индустриските трендови, како и интернационалните настани. Друга компонента на ескалирачка односно засилена посветеност која не е спомената од Рос и Став е теоријата на иднина или тенденцијата да се усвои ризичното однесување кога се соочуваме со неочекуван негативен исход во обид да се спасиме од загубите. Преку стратешкото планирање, менаџерите се обидуваат да се ослободат од несигурната околина. Како и да е, кризното планирање не треба да ги влоши познатите ризици, како што е засилената посветеност со создавање на институционална рамка за однесување, која ја ограничува флексибилноста. Премногу аналитичен план може да работи против успешното решавање на кризата со усвојување на

прекумерна формализација, илузија или предвидување и грешни верувања на планерите и стратезите. Всушност, премногу формулирано кризно планирање може да ја спречи компанијата од создавање на експертиза која ќе ѝ дозволи да биде флексибилна и да поттикнува однесување кое ќе може успешно да се соочи со кризата. Аргирис ги опишува овие препреки како „модел и претпоставки“, потенцирајќи ги однесувањата кои водат до повторно учење.

Тој го сумира овој модел и претпоставки во четири основни делови:

1. да се дефинира со свои термини целта на ситуацијата во која се наоѓаат;
2. да победат;
3. да ги потиснат сопствените и чувствата на другите;
4. да ги нагласат интелектуалните и да ги потиснат емоционалните аспекти на проблемите.

Овие однесувања наликуваат на начините на кои многу компании пристапуваат кон несигурноста од кризата. Сите ние го креираме нашето однесување со цел да имаме контрола, да го максимизираме победувањето, а минимизираме загубата, да се потиснат негативните чувства. Ова води кон тоа да се биде колку е можно порационален што значи поставување на јасни цели и потоа оценување на сопственото однесување врз основа на тоа дали сме ги постигнале или не.

ЗАКЛУЧОК

Целта на овој труд е да се избегне ранливоста, ризикот, срамот и појавата на некомпетентност. Со други зборови, ова е многу длабоко одбранбена стратегија и рецепт за неефективно учење. Дури може и да го наречеме рецепт за антиучење, бидејќи помага да се избегне влијанието на контрапродуктивните последици од нашето однесување. И покрај нивната неефикасност, повеќето од овие однесувања: контрола, победување, рационалност се дел од повеќето пристапи за планирање на кризата, со цел да се надмине несигурноста. Бидејќи кризните планови се базирани на моментални претпоставки во организацијата, преземените мерки на претпазливост парадоксално ги изразуваат карактеристиките кои ја водат компанијата во криза. Дури и кога не предвидуваат криза, дефективните норми и погрешните претпоставки се услови кои го отежнуваат водењето на компанијата во кризни времиња. Гледано од основната точка на комплексноста и теориите на знаење процесот на криза има потенцијал од самоодржувачки негативен круг кој води до институционализирање на решенијата кои се појавуваат во текот на работата без да се разберат долгорочните ефекти.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- [1] Dawn R. Gilpin, Priscilla J. Murphy (2008), Crisis Management in a Complex World (2009)
- [2] Crisis management in a complex world, Dawn R. Gilpin and Priscilla J. Murphy (2008) Crisis management: Planning for the inevitable, Steven Fink (1986)
- [3] Crisis communications, Kathleen Fearn Banks (2002)
- [4] Irvine, R. B., & Millar, D. P., Debunking the stereotypes of crisis management: The nature of business crises in the 1990s.(1996)
- [5] Ian I. Mitroff, Gus Anagnos (2008), Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management
- [6] Rosema Thompson (2008), Crisis Intervention and Crisis Management: Strategies That Work in Schools and Communities