

II-4. Alati kriznog menadžmenta

- Kontingentno planiranje
- Sistem ranog upozorenja
- Krizne simulacije
- Alati za upravljanje abnormalnim krizama
 - krizni točak
 - unutrašnji atentatori
 - kombinovane metafore
 - špijunske igre

Kontingentno (alternativno, situaciono) planiranje

Predmet KP nisu buduće krize sa velikim stepenom verovatnoće, već sa **velikim razornim potencijalom**.

KP je pripremljen da bi se iskoristio ili minimizirao efekat nekog događaja za koji se smatra da je neverovatno da će se dogoditi, ali, ako se dogodi da će imati značajan uticaj na sposobnost organizacije da ostvari svoje ciljeve. - „Razmišljanje o nezamislivom“ i predstavlja **dopunu normalnom planiranju**

Korist od kontingentnog planiranja je i u tome što ono podstiče menadžere da obrate pažnju i na druge dimenzije u okruženju, osim događaja koji se čine verovatnim.

1. U prvom koraku predmet mora biti identifikovan i određena verovatnoća njenog događanja i moguće posledice kroz postavljanje pitanja „šta ako..?“
2. Formulišu se **strategije i taktički planovi** za savladavanje svakog od mogućih događaja

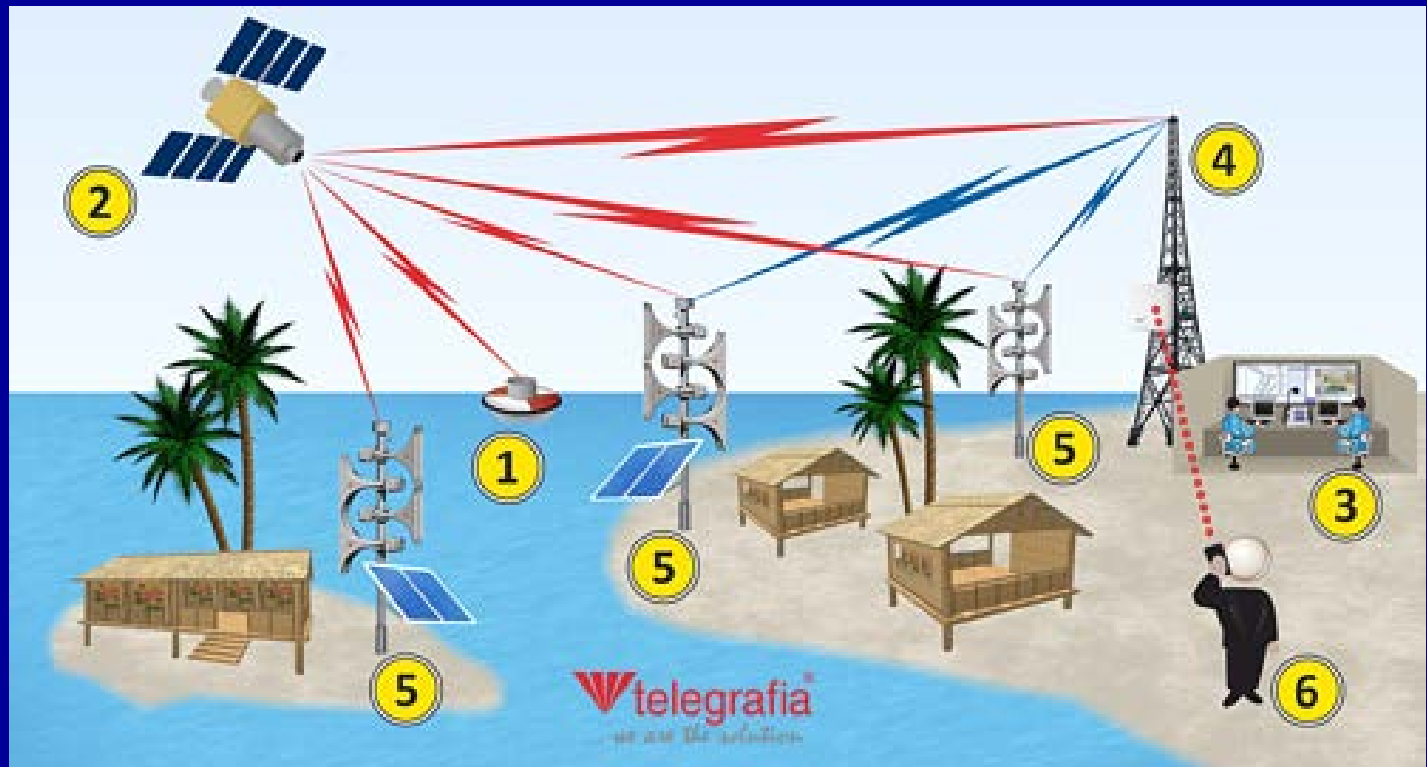


1. identifikovanje vrlo važnih nepredviđenih okolnosti,
2. ocena verovatnoće svakog događaja,
3. formulisanje glavnih pretpostavki za podršku proceni verovatnoće,
4. sastavljanje plana akcije za borbu sa nepredviđenim događajem,
5. utvrđivanje metoda kojim će svaka glavna pretpostavka biti praćena tokom određenog perioda,
6. pregled resursa koji su potrebni za sprovođenje kontingentnog plana
7. finansijska procena sprovođenja kontingentnog plana, i
8. imenovanje osobe koja odobrava sprovođenje plana i osobe koja će ga sprovoditi

Sistem ranog upozorenja

Veliki broj kriza ne nastaje odjednom, već im prethodi kraći ili duži **period inkubacije** tokom koga se javljaju, najčešće **slabi, (prodromalni) signali** koji su prvi simptomi nadolazećeg kriznog događaja. Od naročite je važnosti na odgovarajući način uočiti i protumačiti ove signale kako bi se na njih što brže reagovalo. U tu svrhu izgrađuje se i koristi *sistem ranog upozorenja* (early warning system) čiji je zadatak da **detektuje znake ranog upozorenja**.

Sistem za rano upozorenje danas se primenjuje u različitim oblastima društvenog života: vojnoj (kao npr. sistem NATO za rano upozoravanja - AWACS), meteorologiji, biologiji, medicini, ekonomiji, geologiji, tehnicima itd.



SRU predstavljaju specijalnu vrstu IS koji korisnicima daju informacije sa zadatkom da signaliziraju latentne opasnosti i rizike (ali i prilike i šanse) u obliku podsticaja, impulsa ili informacije pre njihove manifestacije. Njihova svrha je praćenje i istraživanje okruženja organizacije u potrazi za slabim signalima, njihova kompresija i prosleđivanje menadžmentu. Posebna pažnja se posvećuje promenama pretpostavki (u političko-pravnom okruženju, ponašanju potrošača ili konkurencije) na kojima se zasniva strategija organizacije.

Slabi signali su slabo definisane i nejasno strukturirane informacije koje nagoveštavaju strategijske diskontinuitete. Oni se mogu ispoljavati kao:

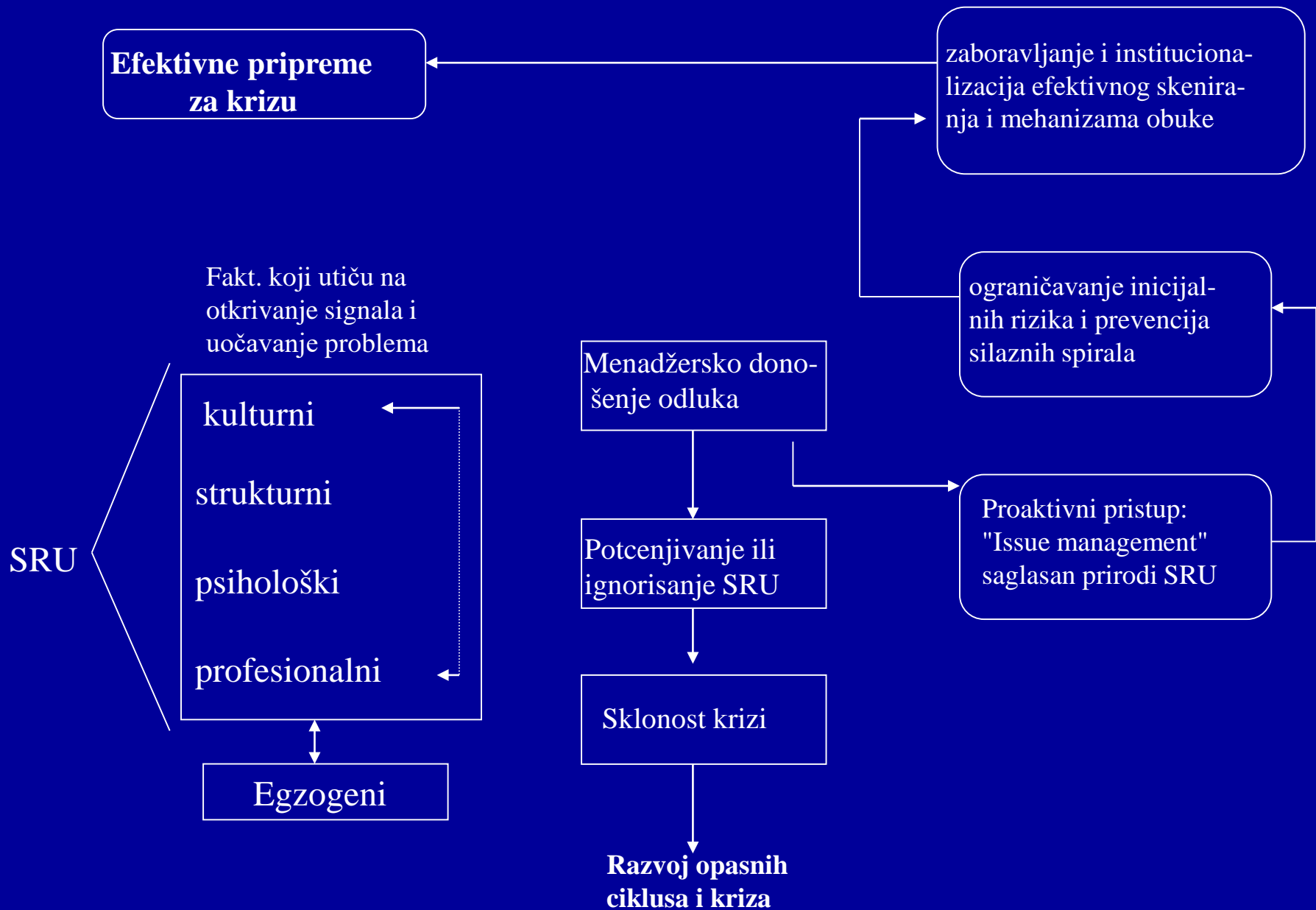
- iznenadno gomilanje istovrsnih događaja koji jesu ili mogu postati strateški relevantni za organizaciju,
- širenje novih mišljenja, ideja, npr. u medijima,
- mišljenja i stanovišta organizacija i društava,
- promena pravnih propisa.

Prilikom pokušaja da se identifikuje potencijalna kriza mogu se praktično razlikovati tri stepena:

- **rani nagoveštaj** – otkrivanje potencijalnih kriznih **područja** putem analize scenarija i mogućih uzroka krize nezavisno od kriznih simptoma.

- **rana spoznaja** – definisanje kriznih **indikatora** u prethodno definisanim kriznim područjima
U ovoj fazi još nema jasnih uzročno-posledičnih odnosa, nemoguće je korišćenje tradicionalnih kauzalnih i funkcionalnih modela, ali je moguće definisanje alternativnih linija razvoja situacije i verovatnoće njihovog nastanka. Na ovom stepenu naročito je važno sistematsko posmatranje, preciziranje obeležja ranog upozorenja, naročito varijabli okoline, kombinacija indikatora i smera njihovog delovanja, rani obuhvat informacija i njihova brza obrada i isporuka. Takođe su prikladne i tehnike praćenja okruženja (environmental scanning) i analize umreženosti koja omogućava upoznavanje pretežno kvalitativnog nivoa funkcionalnih ili kauzalnih odnosa između varijabli. Analizom aktivnih, pasivnih i prvenstveno kritičkih varijabli lokalizuju se opasnosti krize;

- **rano upozorenje** je treći stepen na kome se za definisana potencijalna krizna područja određuju indikatori krize, kao i njihov relativni **prag tolerancije**.



Krizne simulacije



-mogu primeniti na široku lepezu situacija

-koriste za ograničen broj ciljeva:

- da ilustruju obrasce i patologiju donošenja odluka u uslovima krize
- stvaranje svesti među učesnicima

Standardni oblik simulacije krize je **jednostavan** i prilično delotvoran:

•Kompanija A ili javna organizacija B unajmljuje kriznog konsultanta da rukovodi probom, odnosno vežbom (monitoring i usmeravanje).

• Konsultant piše krizni scenario koji predstavlja osnov za simuliranje krize.

Ponuđeni scenario i dileme koje se odnose na donošenje ključnih odluka se najčešće izvode iz studija slučaja ili iz izveštaja o proceni realnih kriznih situacija, sa izmišljenim događajima koji se dodaju kako bi se iznenadili učesnici. Krizni scenario može biti specifičan za neku branšu ili kompaniju, ili može biti opštijeg karaktera (poplava, požar, eksplozija).

• Odabrana grupa zaposlenih učestvuje u vežbi. Ponekad je uključeno više organizacionih jedinica, ali grupe za donošenje odluka su sa ograničenim brojem učesnika. Učesici najčešće sede u prostoriji označenoj kao "krizni centar" i čine tim za upravljanje krizom. Njima se dodeljuju zadaci i opis tih zadataka sa neophodnim dodatnim informacijama vezanim za njihov zadatak i odgovornosti kao i informacijama o krizi koja će nastati.

•postepeni porast tenzija

•završetak diskusijom i pisanom evaluacijom



- pogodna prilika za upoznavanje sa svim aspektima kriznog menadžmenta (“vruća stolica”)
- generiše neophodnu svest o tome da se krize zaista mogu desiti
- stvara neophodnu motivaciju za procenu i unapređivanje struktura KM u sopstvenoj organizaciji
- učesnici dobijaju volju da diskutuju o osetljivim rešenjima i da uče jedni od drugih
- ima zabavnu vrednost, što je čini odličim edukativnim alatom
- -učiti radeći nešto- ima veliku heurističku moć da odjednom uveri mnogo studenata kako je težak krizni menadžment
- mogu pomoći u premošćavanju poslovičnog jaza između teorije i prakse
- ukoliko se simulacija periodično ponavlja u istom okruženju ona može preuzeti funkciju obuke.



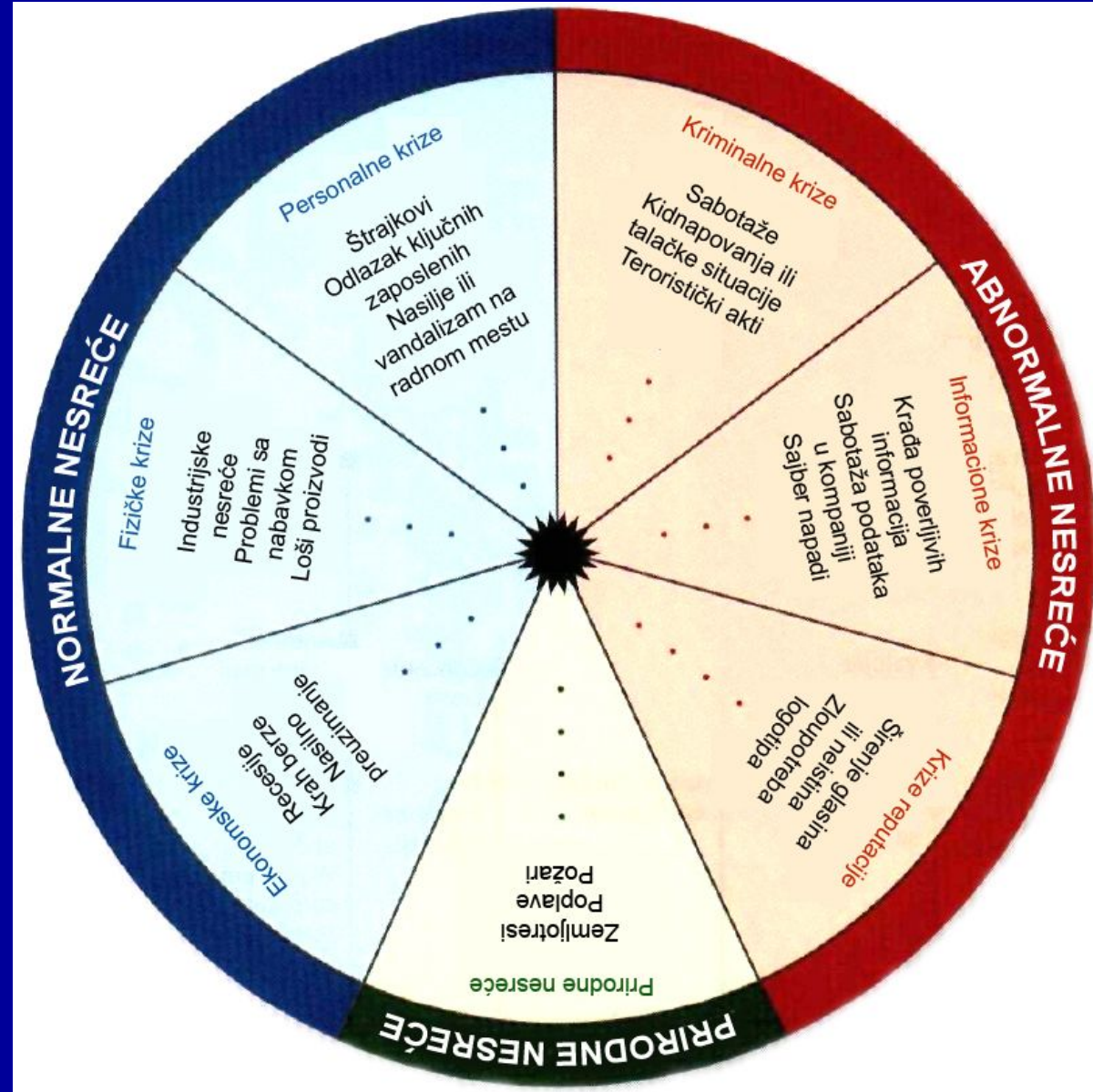
- simulacija se uvek razlikuje od realnosti. Ne može potpuno odraziti i reprodukovati dramatičnost odluka koje znače život ili smrt u realnosti
- većina kriznih simulacija dizajnirana da trenira učesnike za odgovor na fazu "klasične" krize. Scenario suočava učesnike sa otrovnim oblakom, uzimanjem talaca, velikim požarom, rušenjem aviona ili eksplozijom u fabrici. Najčešće se zanemaruje prevencija krize i postupanje u fazi posle akutne krize
- slede fiksne i unapred određene scenarije. Od početka je jasno da će situacija eskalirati šta god učesnici odlučili. Usled rigidnosti ne mogu ni na koji način uticati na finalni ishod.



otvoreni scenario ili 2 krizna
tima (lokalni i centralni)

Krizni točak

većina menadžera zaokupljena konvencionalnim kriznim planiranjem tako da ni ne znaju kako da zamisle neuobičajene opasnosti. Pažljivo korišćenje tehnike slučajnog izbora menja njihova referentna stajališta i izvlači ih iz mentalnog bunkera.



Menadžeri zavrte krizni točak i tamo gde se zaustavi ili gde ubodu čiodom dok se točak okreće počinju da diskutuju o svim mogućim (i nemogućim) vrstama te slučajno određene vrste kriza koje bi mogle zadesiti njihovu organizaciju.

U sledećoj fazi ove verzije »ruskog ruleta« učesnici povezuju dve vrste abnormalnih kriza da bi stvorili još neverovatniju kombinovanu krizu.

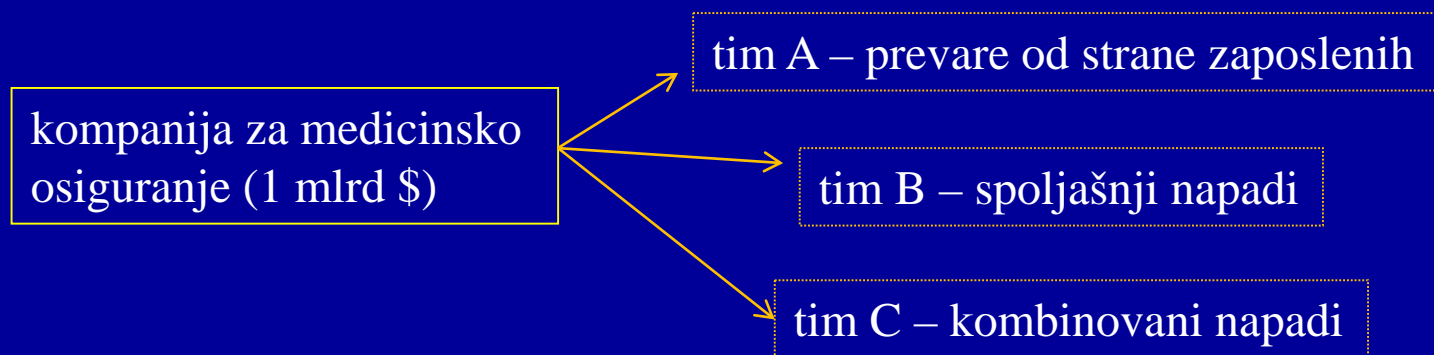
Model slučajnog izbora može predstavljati osnovu za racionalnu budžetsku strategiju.

Unutrašnji atentatori

od malih grupa visokih ili srednjih menadžera traži se da zamisle sebe u ulozi unutrašnjih atentatora ili terorista. To ih oslobađa da uklone svoju racionalnost i moralni kodeks i omogućava im da koriste svoje unutrašnje poznavanje proizvoda kompanije, procedura i sistema da smisle načine da je unište spolja ili iznutra



Tehnika unutrašnjeg atentatora može često izmeniti stav organizacije prema krizi.



najranjivija tačka – male isplate



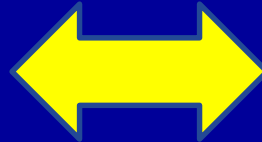
Kompanija je spustila prag detekcije duž cele organizacije, kompjuterski sistemi su izmenjeni da ukažu na sumnjive transakcije bez obzira o koliko malim sumama se radi i uvedene su kontrole malih isplata.

Kombinovane metafore

Organizacije koje su pripremljene na krizu redovno šalje svoje menadžere na krizne forume na kojima kompanije iz različitih sektora diskutuju o kriznom planiranju.

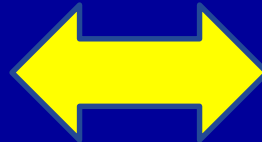
Oni takođe koriste obrasce i metafore iz drugih sektora da propitaju sebe i svoju organizaciju iz različitih i neuobičajenih perspektiva i da uče iz scenarija koje su pripremile druge kompanije.

banke
pripremljene na sajber napad



hemijska industrija
pripremljena na eksplozije

elektronska oprema



proizvodnja hrane

Špijunske igre



zaposleni poseduju veoma mnogo znanja o organizaciji, ali da su isuviše uklopljeni u svakodnevne operacije da bi mogli da prihvate **radikalno drugačiju perspektivu**.

U tom slučaju pomaže kreativno angažovanje nezavisnih eksperata izvana. Radi se o profesionalcima – novinarima, advokatima i ljudima iz saveta potrošača koji analiziraju moguće napade na organizaciju. Ovakve simulacije istovremeno otkrivaju slabosti i testiraju potencijalne odgovore. Tako recimo novinari mogu da napišu istrživačke tekstove, snime video klipove i sl. kojima napadaju kompaniju, njeno rukovodstvo, proizvode ili ugled. Autori baziraju svoje priloge na stavovima i interesima nezadovoljnih radnika ili poslovnih konkurenata. Ova dramtična vežba pomaže menadžerima da razbiju svoje iluzije i prihvate da jednog dana mogu nastati slične krize.

Logika kriminalca je toliko različita od logike običnog čoveka da su menadžeri ponekad prinuđeni da kriminalca spolja dovedu u svoju organizaciju

banke – razbojnke

kazina – profesionalne kockare



Specifičnosti upravljanja pojedinim vrstama kriza

Prirodne katastrofe

Ublažavanje - Treba preduzeti sve korake koji mogu ublažiti, odnosno smanjiti ranjivosti

Pripremljenost – Kvalitetan plan za postupanje u kriznim situacijama je od suštiske važnosti.

Odgovor - Redovno uvežbavanje procedura za vanredne situacije

Oporavak -Raspoloživi resursi na mestu katastrofe su u datom trenutku mnogo značajniji od onih koji se mogu angažovati posle izvesnog vremena

Tehnološke katastrofe

Posledica ljudskih grešaka. Ključna tema za one koji utvrđuju politiku postaje odluka o tome šta je to "prihvatljivi nivo rizika"

- mere dizajnirane da smanje kako potencijal za nastanak krize, tako i posledice –"uzvodne"
- Procedure (obuka, pravila) usmerene na sprečavanje događaja koji može biti okidač krize
- "nizvodne" mere kao što je evakuacija koje imaju za cilj da ublaže efekte katastrofe

Krize konfrontacije

U slučajevima ovakvih kriza postoje već uhodani obrasci akcije:

- definisanje nezadovoljstva i artikulacija zahteva
- organizovanje u akcionu grupu radi pritiska za ispunjenje zahteva
- zadobijanje podrške javnosti za preduzete akcije
- korišćenje odgovarajuće taktike da bi se izazvala kriza
- uključivanje medija

planiranje odgovora - inicijalna reakcija je od ključnog značaja za upravljanje konfrontacijom
evaluacija organizacione ranjivosti - demonstranti i aktivisti su sve više sofisticirani i nastoje da ugroze ranjive protivnike.

sastanak sa razumnim grupama ili vodećim aktivistima

korišćenje *policijske akcije* ili *pravni sredstava* samo kada je to neophodno, budući da se tako povećava i produžava konfrontacija

biti spreman za *pregovore* - time se može uštedeti dosta vremena i novca i sprečiti gubitak reputacije, a stvara se i prilika za ljude sa umerenim stavovima da iskažu svoja mišljenja
imati inicijativu u *odnosima sa medijima*- konfrontacije su medijski događaji i percepcija javnosti je često veoma značajna za krajnji rezultat

Zlonamerni akti

smanjenje ranjivosti - kroz procenu korporativne ranjivosti u odnosu na spektar pretnji
obaveštajni podaci

bezbednosne mere - osim fizičke bezbednosti korporacije u nekim zemljama, posebno u SAD, svojim bezbednosnim funkcijama dodaju i obaveštajne operacije

policija - nekada se glasine i kampanje u kojima se koriste prljavi trikovi mogu rešiti preduzimanjem pravnih procedura. Tako se slučajevi industrijske špijunaže mogu naći i na sudu.

kontrola oštećenja - ovde planovi za slučaj kriznih događaja mogu imati vitalnu ulogu.

Poremećene vrednosti menadžmenta

npr. stavljanje kratkoročne ekonomske koristi iznad šire socijalne odgovornosti
nedostaje integracija društvenih vrednosti u proces donošenja korporativnih odluka

Akti obmane

menadžment krije ili iznosi krivotvorene podatke i informacije

Brzo i potpuno otvaranje informacija uključujući i upozorenja o mogućoj pogrešnoj upotrebi proizvoda, pa ukoliko je potrebno i povlačenje proizvoda iz prodaje sprečava dovođenje u rizik zdravlja građana, a time i budućnosti kompanije

Loše upravljanje menadžmenta

Namerno amoralni akti postaju javni skandali. Posledice se teško otklanjaju. Org. Kutlura, Etički kodeks,SRU, javno izvinjenje