

CRISIS MANAGEMENT WITHIN ORGANIZATIONS MANAGEMENTUL CRIZELOR ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR

ȚÎMBALIUC Natalia

lect. univ., dr., ASEM, timbaliuc.natalia.valentin@ase.md

The problem of crisis management is discussed in various fields. Organizations, as a key component of today's society, are not exempt from this important issue. This study aims to analyze crises and crisis management in organizations. Crises are inevitable, and organizations are not exempt from the need to manage them, no matter how prepared they are. This article aimed to examine the concepts of crisis and crisis management, the types of crises, the patterns and stages through which crises pass in organizations. It is the responsibility of managers to include crisis prevention and management in organizations' strategic plans, with the aim of minimizing the unwanted effects that crises have on the organizations' activity.

Keywords: *Crisis management, crisis, crisis models, pre-crisis, post-crisis, crisis protocol, crisis team*

JEL: H12, D23

Introducere

Crizele și managementul crizelor sunt evenimente normale și inevitabile în organizații. Abordarea tradițională a managementului crizelor consideră că managementul crizelor este gestiunea consecințelor nedorite ale crizelor, recent, însă, atitudinea față de această abordare s-a schimbat. Conform ultimelor studii, e nevoie de prevenit, pe cât e posibil, situațiile de criză și de elaborat planuri de acțiuni pentru a face față posibilelor desfășurări de evenimente. Astfel, managementul crizelor pune accent pe necesitatea de a anticipa și de a pregăti tratarea acestor probleme, ținând cont de resursele interne și factorii externi cătoră este supusă organizația. La fel de important este și răspunsul la criză – tratarea unui eveniment neașteptat și nedorit în maniera cea mai profesionistă posibilă. Accentul se pune pe supraviețuirea crizei și atenuarea efectelor negative ale crizei pe cât posibil. E nevoie de planificat scenariii pentru diverse posibile situații și de a stabili protocoale și proceduri care să ghideze luarea deciziilor manageriale, acțiunile angajaților și așteptările clienților. Crearea și menținerea unui plan de continuitate a afacerii crește gradul de conștientizare a amenințărilor, pregătește organizația pentru eventuale perturbări și ajută la asigurarea faptului că organizația are resursele și informațiile necesare pentru a face față unor astfel de urgențe.

Pentru a crea și gestiona un sistem eficient de management al continuității afacerii, o organizație trebuie să definească un proces de evaluare a riscurilor care să îi permită să înțeleagă amenințările și vulnerabilitățile activităților sale critice și resurselor de sprijin. Este necesar să se evalueze impactul care ar apărea dacă o amenințare identificată ar deveni un incident și ar provoca o perturbare în activitatea organizației. Pentru fiecare dintre activitățile sale critice, o organizație ar trebui să determine potențialele modalități de a trata riscurile și minimizeza pierderile prin:

- Reducerea probabilității unei perturbări;
- Scurtarea perioadei de desfășurare a perturbării;
- Limitarea impactului pe care îl are eventuala perturbare asupra produselor și serviciilor organizației. [2]

Cu toate acestea, e nevoie de conștientizat că riscurile și crizele sunt evenimente viitoare, care sunt greu de prezis. Indiferent cât timp este dedicat gestiunii riscurilor, este imposibil de identificat și prevenit toate posibilele riscuri. Managerii pot doar face prognoze în baza datelor disponibile și elabora planuri de acțiune cu diferite scenariii. Riscul care nu este identificat, sau cel puțin nu este identificat cu amploarea și intensitatea pe care o prezintă, poate produce o criză. Crizele pot fi, de asemenea, produsul unei combinații neprevăzute de riscuri interdependente. Ele se dezvoltă în moduri imprevizibile, iar răspunsul necesită de obicei soluții cu adevărat creative, spre deosebire de soluțiile pregătite.

Rolul managementului strategic este amplificat în timpul unei crize. Răspunsul la o eventuală criză poate să includă chiar și re poziționarea strategică a organizației în ansamblu și, din acest motiv, managementul crizelor este domeniul managementului de vârf. Schimbarea organizațională se referă la modificarea scopului, culturii, structurii și proceselor organizației ca răspuns la schimbările observate sau anticipate în mediu, care pot fi deosebit de semnificative în timpul unei crize. Managementul strategic al schimbării se referă la identificarea și încorporarea în organizație a acelor schimbări care vor asigura supraviețuirea pe termen lung a organizației.

Definirea conceptelor de criză și managementul crizelor

Crizele pot fi definite ca evoluții de amploare, neașteptate, grave și negative. O criză este un eveniment care are potențialul de a schimba fundamental o organizație. Este o amenințare concretă pentru bunăstarea, credibilitatea, reputația și, eventual, chiar existența unei afaceri. Termenul de criză poate avea semnificații diferite: unii savanți definesc criza ca fiind o amenințare semnificativă la adresa operațiunilor care poate avea consecințe negative, dacă nu este gestionată corespunzător [1], alții ca un eveniment care face ca organizația să devină subiectul unei atenții potențial nefavorabile pe scară largă. [5]

Coombs sfătuiește organizațiile să clasifice tipurile de crize atunci când desfășoară procesul de management al crizelor. Diverse crize necesită strategii de răspuns diferite. [1] Lebinger identifică aceste tipuri ca:

- Dezastre naturale
- Criză tehnologică
- Criză de confruntare
- Criză abaterilor organizaționale
- Violență la locul de muncă
- Zvonuri

Managementul crizelor este, prin urmare, sarcina de a minimiza efectele dăunătoare ale unui eveniment de criză grav, folosind resurse limitate în condiții extreme de constrângeri de timp. Managementul crizelor necesită o planificare atentă pentru un dezastru care ar putea să nu fie nici măcar previzibil, având în vedere istoricul sau complexitatea afacerii. Deoarece managementul crizelor înseamnă luarea unor decizii strategice majore în situații anormale, instabile și complexe, managerii nu se pot baza pe scheme de acțiuni prestabilite. Planul de management al crizei este mai degrabă un cadru în care pot fi luate decizii bune. Managementul crizelor este o funcție organizațională critică; eșecul poate duce la consecințe grave pentru părțile interesate, pierderi pentru o organizație sau poate pune capăt existenței acesteia.

Aktouf.O. spune că „managementul crizelor este arta de a lua decizii pentru a preveni sau a atenua efectele unui astfel de eveniment, adesea în timp ce evenimentul este în desfășurare. Acest lucru înseamnă luarea deciziilor cu privire la viitorul organizației sub presiunea timpului și informațiilor limitate” [3].

Managementul crizelor poate fi definit ca capacitatea de a lua în mod creativ decizii majore în situații neașteptate, instabile și complicate. Spre deosebire de soluțiile pre-planificate la probleme previzibile, pe care le folosesc managerii în condiții de stabilitate, managerul de criză trebuie să rezolve problema neașteptată într-o organizație, cu profesionalism, grijă și creativitate. [6]

Capacitatea organizației de a gestiona crizele

În condiții de criză, nu există scheme de acțiuni care să garanteze succesul, bunele practici în pregătirea pentru criză este ceva pe care fiecare organizație trebuie să dezvolte în contextul unic al acelei organizații. Totuși, orice organizație trebuie să analizeze capacitatea sa de a face față unei eventuale crize. Cele patru cerințe care descriu capacitatea organizației de a gestiona crizele sunt reprezentate în figura 1. [2]

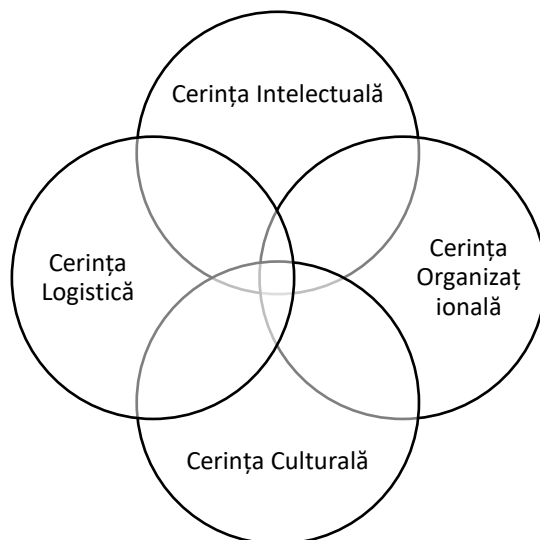


Figura 1. Capacitatea organizației de a gestiona crizele

Sursa: elaborat de autor în baza [2]

1. Cerința intelectuală include capacitatea de a analiza situații, de a stabili strategii, de a determina opțiuni, de a lua decizii și de a evalua impactul acestora, precum și conceptele de bază care stau la baza disciplinei managementului crizelor.

2. Cerința organizațională include structurile și procesele necesare pentru a transpune deciziile în acțiuni și a revizui impactul acestora.

3. Cerința culturală reflectă dorința personalului de a împărtăși și susține intențiile și politicile managerilor de top.

4. Cerința logistică reflectă capacitatea de a susține soluțiile propuse prin aplicarea resurselor potrivite la locul potrivit, la momentul potrivit.

Modele de management ale crizelor

Există diverse modalități de a gestiona crizele în cadrul organizațiilor; în continuare vom analiza trei dintre modelele de management al crizelor. [4]

1. Modelul de management al crizei Tiri și Mitraf

Tiri și Mitraf au sugerat că managementul eficient al crizei organizaționale se bazează pe managementul celor cinci etape, reprezentate în figura 2.

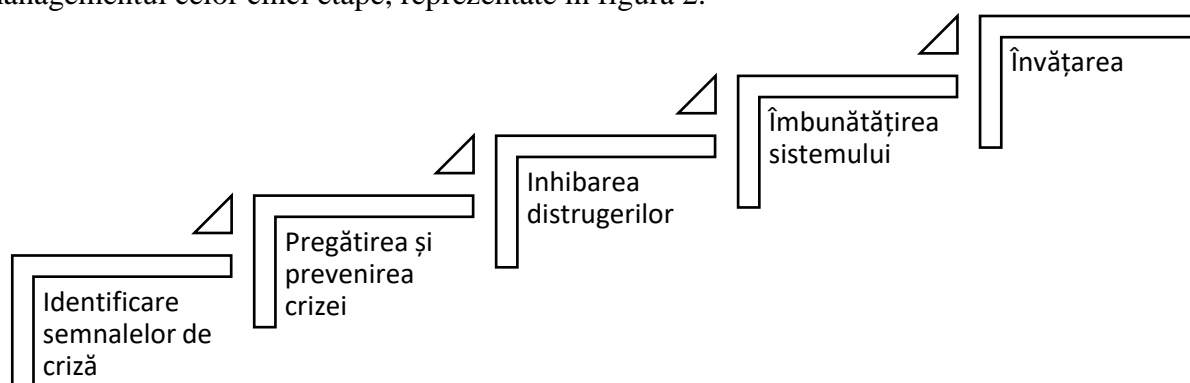


Figura 2. Etapele managementului crizelor după Tiri și Mitraf

Sursa: elaborat de autor în baza [4]

Primele două etape se referă la situația dinaintea apariției crizei, etapa a treia reflectă activitățile întreprinse pe parcursul desfășurării crizei, iar ultimele două etape descriu procesele ce au loc după ce criza a trecut.

2. Modelul proactiv versus reactiv

Într-o situație de criză, există două modalități de a reacționa la aceasta - proactiv sau anticipativ sau reactiv, adică post factum. Practic, organizațiile pot ignora semnele de avertizare și se pot axa pe răspunsul la criză sau se pot pregăti din timp. În primul caz, consecințele crizei nu sunt determinate cu claritate, dar în cel de-al doilea caz există oportunități de gestiune a crizei, precum și posibilitatea eliminării acesteia întru totul. În modelul reactiv deciziile sunt luate în timpul sau după criză, dar în modelul proactiv se elaborează planuri care anticipează crizele, prin analiza factorilor ce cauzează crizele.

3. Modelul ciclului de viață

Ciclul de viață al crizei sugerează că orice criză trece prin mai multe etape. Pentru manageri este foarte util să identifice etapa la care se află criza, pentru a determina cele mai bune metode de a o gestiona. Clasificarea crizei pe baza ciclului său de viață, în special identificarea strategiilor de gestiune a crizelor în fiecare dintre etapele vieții sale, și chiar modul de oprire a crizei constituie modelul de gestiune a crizelor în baza ciclului de viață.

Etapile managementului crizelor

Managementul crizelor este conceput pentru a preveni sau a reduce daunele pe care o criză le poate provoca unei organizații și părților interesate. Putem identifica trei faze ale managementului crizelor: [7]

1. Pre-criză - Prevenirea și pregătirea pentru o eventuală criză
2. Răspuns la criză - Echipa de management de criză răspunde la o criză
3. Post-criză - Echipa de management al crizei caută modalități de a evita o altă criză

Prima etapă - Pre-criză

Cea mai importantă dar și solicitantă din punct de vedere a timpului și efortului este etapa de pregătire pentru criză. Managerii la această etapă trebuie să se axeze pe planificare și prevenire. Managementul eficient al crizelor constă în o gândire anticipativă și o planificare amanunțită care, devenind o rutină, poate economisi timp prețios. Prevenirea eficientă înseamnă brainstorming pentru crizele obscure, care sunt potențial mai periculoase din cauza elementului de surpriză. Vor exista întotdeauna situații imprevizibile care sunt în afara controlului, dar ignorarea importanței prevenirii va cauza probleme mult mai grave pe termen lung. Deși este imposibil de a controla toate posibilele evenimente, managerii pot controla răspunsul lor la o criză, ceea ce va determina succesul sau eșecul afacerii.

Primul pas al pregătirii pentru crize este formarea unei „echipe de criză”. Echipa ar trebui să aibă reprezentanți din toate domeniile cheie ale afacerii, precum și locuri deschise care pot fi ocupate strategic în funcție de criza particulară. Liderul echipei va fi responsabil pentru evaluarea crizelor și asamblarea echipei, umplerea locurilor cu specialiști și coordonarea continuă pe parcursul unei crize. Cultivarea unor relații de durată, bazate pe bunăvoință cu entități externe este deosebit de importantă. Aceste organizații sunt instruite să răspundă apelului de criză și pot oferi îngrijire, confort și adăpost, dacă organizația nu o poate face.

O altă parte esențială a managementului înainte de criză este un program eficient de gestionare a documentelor. Acest program ar trebui să include atât documente fizice, cât și electronice și înregistrări. Litigiile juridice pot fi o criză în sine, iar documentele – probe importante, de aceea managerii trebuie să țină cont de importanța documentației. Întreaga planificare trebuie să fie inclusă într-un plan concret de acțiuni, care să include liste de contacte de urgență, istoricul companiei, fișe informative, biografiile angajaților cheie etc.

Etapa a doua – Răspunsul la criză

Cel mai important pas în depășirea unei crize este recunoașterea faptului că aceasta există. Sunt șanse ca lucrurile să fie mai serioase decât s-a anticipat inițial, iar, fără un efort proactiv din partea echipei de criză, să escaladeze și mai mult. E nevoie de evaluat fluxul de informații într-un mod obiectiv și de adoptat rolul unui organism autoreglator care va diminua efectele negative ale crizei pe termen lung. Cu siguranță, problemele care stau la baza crizei trebuie rezolvate, dar daunele pe termen lung aduse afacerii sunt de obicei rezultatul deteriorării credibilității, integrității și loialității clienților.

O data ce criza s-a declanșat, este util de urmat pașii unui protocol stabilit din timp. Astfel răspunsul la criză va fi prompt și bine gândit. Un exemplu de protocol de criză este reprezentat în figura 3.

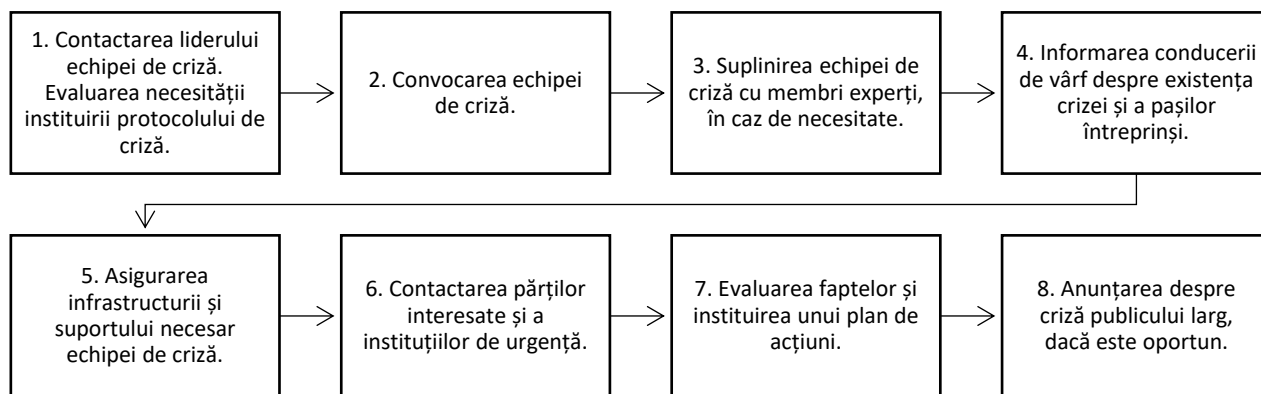


Figura 3. Exemplu de protocol de criză

Sursa: elaborat de autor în baza [7]

Etapa a treia – Post-criză

Odată ce criza inițială a fost gestionată, există o tendință naturală de a îndrepta atenția asupra detaliilor și de a investiga cauzele crizei. Investigațiile ar trebui să continue pentru a evita crize similare. Pe măsură ce trece timpul, echipa de criză ar trebui să revizuiască planul de criză în lumina experienței practice pe care membrii au dobândit-o în timpul crizei. În mod inevitabil, vor exista aspecte ale planului care au funcționat bine și altele care trebuie îmbunătățite sau eliminate. De asemenea, trebuie acordată atenție strategiei relațiilor cu clienții și alte părți interesate, precum și strategiei de litigii, dacă e nevoie. Indiferent cât de bine au făcut față crizei echipa și managerii, încrederea clienților trebuie să fie re-consolidată. În sfârșit, cel mai important la etapa de post criză este ce s-a învățat din evenimentele și greșelile care au dus la criză. Chiar dacă compania nu a jucat niciun rol în provocarea crizei, mai sunt lecții de învățat pentru a evita crize similare și pentru a îmbunătăți planul de criză al companiei.

Concluzii

Trăim într-o societate afectată continuu de dezastre naturale, cum ar fi cutremure, furtuni și inundații și de crize organizaționale. Nicio comunitate și nicio organizație nu este imună la crize. Trăim într-o comunitate globală în care componentele sale sunt interconectate printr-un sistem complex. Este responsabilitatea managerilor și echipelor de criză să planifice și să gestioneze eficient crizele, pentru a evita escaladarea acestora, precum și diminua efectele dăunătoare cauzate de crize pe termen lung.

Managementul crizelor este un proces sistematic care are potențialul de a identifica și prezice crizele. Desigur, managerii nu pot fi pregătiți pentru toate tipurile de criză, cu toate acestea, crizele pot fi gestionate eficient, atât timp cât acest lucru face parte din strategia organizației. Prea puține organizații iau în considerare managementul crizelor. Capacitatea de a gestiona crizele nu ar trebui să fie văzută ca ceva spontan, ci ca o abordare sistematică. O organizație ar trebui să înceapă să reacționeze la semnele unei posibile crize cât mai curând posibil, mai degrabă decât să aștepte până când aceasta a fost afectată direct.

În dezvoltarea capacității de gestionare a crizelor, vor exista multe oportunități de sinergie cu procesele obișnuite de management, aranjamentele de continuitate a afacerii, securitatea informațiilor și activitățile de gestionare a incidentelor. Organizațiile ar trebui să învețe în mod activ din crizele care au afectat organizația sau alte organizații. În plus, redresarea din criză ar trebui văzută ca o oportunitate de a regenera, restructura sau realinia o organizație. Esența recuperării nu ar trebui să fie neapărat o revenire la normalitatea anterioară, ci poate însemna trecerea către un model de afaceri și structuri organizaționale care reprezintă o nouă normalitate.

Bibliografie:

1. Coombs W. T., *Ongoing Crisis Communication*, Sage Publishing, University of Central Florida, 2007, ISBN-13: 978-1412949910

2. Hamidovic H., *An introduction to Crisis Management*, în ISACA Journal, Vol. 5, 2012, disponibil online: <file:///C:/Users/User/Desktop/articol%20conferinta%20iue/PDF%20original/introduction%20to%20crisis%20mng.pdf>
3. Management Study Guide. (2013). *Crisis Management - Meaning, Need and its Features*, în Retrieved 16th February, 2015, disponibil online: <http://www.managementstudyguide.com/crisismanagement.htm>
4. Mehir M. K., *Crisis Management and its Process in Organizations*, în Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 7, No. 5, 2016, pag. 143-148, ISSN: 2039-2117
5. Regester, M., *Crisis Management. What to Do when the Unthinkable Happens*, Century Hutchinson, London, 1989
6. Vasickova V., *Crisis management process: a literature review and a conceptual integration*, în Acta Oeconomica Pragensia, 2019, 27 (3-4), pag. 61-77, ISSN: 0572-3043
7. Waryjas M. A., *Effective Crisis Management: Grace under Pressure*, KMZ Rosenman, 1999, 16 pag.