



Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020

Axa prioritară 3: Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul tematic 3.7: Creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană

Titlu proiect: “**PROMotorii Firmei Tale (PROFIT) – pentru regiunea Centru**” - POCU/82/3.7/104254

Activitatea 6.

Susținerea antreprenoriatului în regiunea de implementare a proiectului

6.3. Studiu de analiză în domeniul antreprenoriatului, bune practici și măsuri de susținere

Bune practici în antreprenoriat

MIJLOACE DE GESTIONARE A AFACERILOR ÎN PERIOADĂ DE CRIZĂ

08.04.2020, orele 16.00-18.00

**Universitatea Spiru Haret, Brașov, str. Turnului nr. 7
Platforma Blakboard**

Autor:

CRUCERU GICA

Expert bune practici în antreprenoriat



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman



MIJLOACE DE GESTIONARE A AFACERILOR ÎN PERIOADĂ DE CRIZĂ

1. Ce sunt crizele?

Literatura de specialitate surprinde o multitudine de definiții ale crizei, dar majoritatea lor se axează pe faptul că ele **induc o stare de anormalitate** acolo unde apar.

- O perioadă în dinamica unui sistem, caracterizată prin acumularea accentuată a dificultăților, izbucnirea conflictuală a tensiunilor, fapt ce face dificilă funcționarea normală, declanșându-se puternice presiuni spre schimbare.
- Un eveniment, sau un set de circumstanțe care amenință integritatea, reputația sau însăși existența individului ori a organizației.
- O condiție de instabilitate în care o schimbare decisivă sau neașteptată devine iminentă.
- Eventualele urmări pentru companie pot fi atât pozitive cât și negative având în vedere că **o criză constituie un punct de turnură înspre mai bine sau mai rău.**

Așadar, **criză** este în mod general definită ca un incident neașteptat și instabil care aduce o schimbare radicală și rapidă. Cauzele ei par să fie de cele mai multe ori ieșite de sub controlul managerilor, aparițiile ei sunt spontane iar rezultatele capabile să producă variații decisive de la normă.

În acest sens, este interesant de amintit faptul că în limba chineză, ideograma care desemnează criza este una dublă **reprezentând în același timp oportunitate și pericol**.

De obicei crizele apar în mod neașteptat. Deși se poate întâmpla să fim avertizați de apariția acestora, de cele mai multe ori nu există nici un semn care să dea de bănuț că va urma un astfel de eveniment.

Trebuie menționat încă un element pentru ca lucrurile să fie clare: **nu orice problemă este însă o criză.** Este mai bine într-adevăr să fii pregătit pentru tot ce e mai rău dar foarte important este și să **recunoști ce constituie în mod concret o criză**. Putem să ne închipuim cu toții ce s-ar putea întâmpla dacă o situație ar fi catalogată dezastruoasă iar planul de management al crizei ar cuprinde o “revocare a unui produs” ca mai apoi să se demonstreze că acest lucru nu era necesar. Într-o astfel de situație, costurile ar fi imense și pagubele mari.





Argumentul este valabil însă și în cealaltă direcție: tot o problemă poate constitui și tratarea unei crize drept un incident minor, sau o situație din categoria accidentelor și încercarea rezolvării ei ca un eveniment de rutină.

Concluzionând, putem defini câteva **atribute ale crizei**:

- a) Este un punct de turnură într-o înșiruire de secvențe interconectate de evenimente și acțiuni.
- b) Este o situație în care cerința de a acționa este mare în mințile și planurile participanților.
- c) Este o amenințare la scopurile și obiectivele celor implicați.
- d) Este urmată de consecințe importante ale căror efecte vor contura viitorul părților implicate în criză.
- e) Este convergența evenimentelor a căror combinație produce un nou set de circumstanțe.
- f) Este o perioadă în care cresc incertitudinile legate de evaluarea situației și alternativele de folosit.
- g) Este o perioadă ori situație în care controlul asupra evenimentelor și efectelor lor descrește.
- h) Este caracterizată de un simț al urgenței, care de foarte multe ori produce stres și anxietate între actori.
- i) Este o circumstanță sau set de circumstanțe în care informația aflată la îndemâna participanților este inadecvată.
- j) Este caracterizată de o presiune crescândă a factorului timp asupra celor implicați.
- k) Este marcată de schimbări în ceea ce privește relațiile între participanți.
- l) Provoacă tensiuni între participanți.

Stadiile în care o organizație poate opera la un moment dat:

(1) **în condiții normale**, situație în care un sistem funcționează fără fluctuații dramatice. Un număr precis de reguli ajută sistemul să rămână în echilibru și să mențină ritmul normal. În mod natural, această structură de referință poate fi perturbată într-un grad mai mic sau mai mare, dar în general, sistemul rămâne intact în cadrul stabilit.

(2) **în situații instabile (perturbate)**: Un incident deranjează condițiile normale și creează *perturbații*. În acest caz, funcții speciale sunt puse în aplicare pentru a aduce sistemul la starea de





normalitate. Această strategie poate fi aplicată doar în cazul „incidentului clasic”, definit de specialiști ca fiind unul „care poate fi ținut sub control utilizând instrucțiunile – existente în prealabil – pentru rezolvarea cazurilor de urgență.”

(3) **în criză puternică.** O dată ce un incident a trecut de o anumită limită, intrăm în lumea *crizelor*. Acest lucru apare atunci când „un accident are loc într-un sistem care era deja instabil sau aproape de punctual critic înainte de apariția evenimentului propriu-zis.” La acest al treilea nivel, cel al crizei, funcțiile specializate pe urgențe nu mai sunt suficiente pentru a aduce situația organizației în cauză, la unul dintre stadiile prelabile.

2. Care sunt efectele crizei?

După părerea unor specialiști în domeniu, există două tipuri de efecte ale crizelor: cele legate de **componenta materială** și cele legate de cea **simbolică**.

Dacă în privința pierderilor materiale lucrurile sunt clare, în ceea ce privește componenta **simbolică sau existențială**, cum mai este numită, specialiștii sunt de părere că efectele crizelor în interiorul organizației sunt:

1. *Primul efect* „îl constituie **amenințarea întregii industrii, domeniului sau ramurii de activitate** care are o legătură cu criza. O imagine negativă lăsată de o criză poate avea repercusiuni asupra întregului domeniu deoarece publicul va extrapola situația și va crede că toți cei care au afaceri în domeniu pot face aceleași greșeli, cu aceleași urmări pentru ei.

2. *Al doilea efect* major al unei crize este **schimbarea misiunii strategice** (scopul general al organizației) a unei organizații datorită percepției bipolare (bine/rău) de către opinia publică. Criza are puterea de a arunca o imagine rea asupra întregii activități a organizației. Nimic din ce făcea organizația înainte nu este considerat a fi bun.

3. *Cel de-al treilea efect* are loc la nivel individual. Crizele **perturbă lumea subiectivă a individului**, modul în care percepe lumea și pe el însuși, simțul autoevaluării, al puterii și al identității, echilibrul intern. O criză nu afectează numai structura fizică a unei organizații, ci și sistemul ei simbolic, cultura organizațională: simboluri, tradiții, credințe, mituri, valori.





3. Cum gestionăm situația crizelor și ce mijloace ar trebui să utilizăm pentru a trece de încercările specifice crizelor?

Managementul crizelor

Dacă *Managementul Riscurilor* are o abordare proactivă, de colectare a indicatorilor de risc și prezentare a situației într-o manieră integrată, **Managementul Crizelor** are rol mai mult reactiv, de pregătire a răspunsului când situația o cere.

Crizele pot avea **mai multe surse**, de la cele locale la cele generate de situații internaționale, de la criza de lichiditate până la criza căderii unei infrastructuri critice (fie că este o companie de decontare, un depozitar central, fie o companie oferind servicii de outsourcing) sau crize generate de riscuri operaționale (de exemplu fraude majore).

Crizele nu pot fi eliminate, din acest motiv la nivel integrat trebuie să existe planuri de asigurare a continuității afacerii și planuri de recuperare în caz de criză. Toate aceste aspecte trebuie analizate, inventariate, reglementate și monitorizate.

La apariția unui eveniment-șoc, dacă o organizație este pregătită cu un **plan** oricât de simplu, acesta poate determina cine să iasă în final câștigător din joc; în caz contrar, cel mai important factor care determină cursul unei crize și implicațiile sale asupra unei organizații este *norocul*, la fel ca și în jocurile care au de obicei mize.

Practic orice criză conține atât semințele succesului cât și rădăcinile eșecului. Găsirea, cultivarea și valorificarea potențialului succes **reprezintă esența managementului crizelor**.

Ajunși în acest punct, se cade să se pună întrebarea „**de ce este nevoie de un plan de management al crizelor?**” Iată în continuare câteva posibile răspunsuri într-o ordine aleatorie:

- pentru că nici o instituție/organizație nu este scutită de crize;
- pentru că „a sta cu mâinile în sân” până va trece criza este o soluție dar cu ajutorul căreia cel mult se poate reuși periclitarea însăși a existenței organizației;
- pentru că numeroase exemple au arătat că dintr-o criză se poate ieși cu imaginea nepătată sau chiar cu o reputație mai bună decât înainte de apariția evenimentelor nedorite;





UNIUNEA EUROPEANĂ



- pentru că este mult mai ieftin să îți gestionezi singur criza decât să angajezi o firmă specializată; acest lucru se poate face prin împărțirea prealabilă a rolurilor și atribuțiilor fiecărui membru al organizației;
- pentru că în lipsa informațiilor (oferite de organizație printr-un plan coerent de comunicare externă, dar și internă) mass-media își vor construi propria realitate și organizației îi va fi dificil să o schimbe;
- pentru că publicul are nevoie să știe că organizația a făcut tot posibilul ca să evite evenimentul și chiar dacă acesta a avut loc (se mai întâmplă accidente) știe ce are de făcut pentru a-I minimiza efectele;
- pentru că o criză poate întrerupe activitatea unei firme și crea pagube în ceea ce privește reputația organizației. Este important să se știe dinainte ce trebuie făcut pentru a putea continua activitatea și pentru a limita și chiar repara pagubele provocate reputației;
- pentru că reputația unei organizații este o resursă valoroasă și trebuie făcut orice pentru a o proteja de amenințările la care poate fi expusă în timpul unei crize;
- pentru că în cazul unei crize, evenimentele se desfășoară atât de precipitat încât nu este timp efectiv pentru întocmirea unui plan.

Mecanisme de management al crizelor. Metode și instrumente:

O clasificare a tipurilor de management al crizelor după modul de acționare:

- management reactiv,
- management proactiv,
- management interactiv.

Specialiștii sunt de părere că gestionarea situațiilor de acest gen se desfășoară pe **etape** iar în majoritatea cazurilor se amintește de **cinci** astfel de **etape**:

- semnalizare/detecție,
- pregătire/ prevenire,
- gestionarea de criză,
- reducerea/limitarea daunelor și
- recuperare/refacere.





La acestea se adaugă o altă etapă extrem de importantă: **învățarea**.

De management *proactiv* se poate vorbi în faza de dinaintea escaladării crizei. Acest tip de management se axează pe detectarea semnalelor dar și pe pregătire/prevenire.

Atunci când avem de-a face cu management *reactiv*, se încearcă limitarea efectelor unei crize precum și refacerea.

Cel mai de succes și de dorit tip de management este cel **interactiv** care **intervine în toate cele cinci faze de dezvoltare ale unei crize**, având posibilitatea să treacă cu succes peste toate încercările și să își perfecționeze modul de acțiune pentru a nu repeta greșelile în cazul unei noi crize.

Prevenirea/Pregătirea crizelor

Prevenirea este de departe cea mai simplă și mai puțin costisitoare cale de a controla o posibilă criză. Cheia pentru anticiparea și evitarea crizei este evaluarea lucrurilor care ar putea să meargă rău, ce poate afecta oamenii sau mediul și ce poate crea vizibilitate.

Acesta este calea pe care o propun cei mai mulți dintre specialiștii în managementul acestor tipuri de evenimente: ei cer ca fiecare organizație să evalueze tipurile de criză care ar putea apărea în organizația lor și **să elaboreze strategii de răspuns** pentru fiecare eveniment în parte. Chiar dacă este destul de dificil (unii ar zice chiar utopic) să detaliezi niște planuri pentru toată gama de situații posibile, totuși exercițiul respectiv ar putea avea efecte benefice asupra organizațiilor și a membrilor acestora pentru că în acest mod s-ar putea educa niște reflexe extrem de folositoare pe termen lung.

Acest pas ține de *managementul situațiilor de risc*. Dacă o organizație face un pas spre adoptarea unor strategii de managementul riscurilor, se cheamă că previne apariția crizelor. Riscul reprezintă „o condiție sau un eveniment, fie din interiorul, fie din exteriorul organizației, care în cazul în care se prelungește, va avea un efect considerabil asupra funcționării sau a randamentului organizației sau asupra intereselor sale viitoare”.

Gestionarea situațiilor de risc nu trebuie văzută ca o acțiune defensivă. Ea are efect în ceea ce constituie prevenirea crizelor doar dacă va fi văzută ca o acțiune ce trebuie întreprinsă înainte ca evenimentul declanșator al defensivei să apară.





A-ți cunoaște riscurile este o problemă legată de capacitatea de a-ți cunoaște piața și publicul organizației.

Detectarea crizelor

Se poate întâmpla ca o criză pur-și-simplu să nu poată fi anticipată. În cazul în care totuși apare o criză în organizație, există și alte instrumente prin care ea poate fi stopată la timp, înainte de a produce ravagii. Pentru aceasta, trebuie ca organizația să fie capabilă să analizeze atât mediul său intern cât și cel extern. Trebuie înregistrate elementele interne (probleme tehnice, nemulțumirile angajaților etc) și evenimentele externe (evenimente politice, schimbările ce privesc cotația acțiunilor etc.), apoi analizate și evaluate în contextul implicațiilor pe care le pot avea asupra organizației.

Prizonierii obișnuinței, organizațiile eșuează în evaluarea corectă a semnalelor primite. Stă în natura umană să refuzăm să admitem că ceva poate să meargă greșit. Important de amintit este faptul că nedectarea semnalelor care atestă existența unei situații de risc sau neacceptarea aceluși risc, duce de cele mai multe ori la apariția unei crize.

De aceea, trebuie alocată o importanță deosebită fazei de detectare în managementul crizelor. Acest lucru se poate face în primul rând prin elaborarea unui climat comunicațional eficient care să permită fluxul informațiilor formale și informale pe toate palierele posibile și motivarea personalului pentru a transmite informațiile mai departe.

Acest lucru depinde în mare parte de cum sunt priviți în organizație, cei „aducători de vești rele”. Se întâmplă des să fie nevoie de o organizație externă care să analizeze situația noastră și să transmită mai departe eventualele semnale.

Faza de detectare a crizelor se referă la constituirea unor sisteme în cadrul organizației prin care persoane-cheie sunt imediat notificate de iminența unor crize, precum și testarea acestor sisteme în mod constant.

Limitarea

În ciuda tuturor eforturilor, crizele pot apărea oricând într-o organizație. Pentru a contracara efectele sale trebuie acționat cât mai repede pentru minimizarea daunelor. Această etapă se referă la eforturile de a limita durata unei crize sau de a controla extinderea ei. Pentru că





timpul este extrem de presant, este important ca și în acest caz, să existe un plan de acțiune dinainte stabilit.

În această fază, important este să începem să gândim. Este momentul în care decizii grele trebuie luate în mod rapid. Important este acum "să facem un pas înapoi" și să încercăm să analizăm situația. Așa cum am mai spus, „O criză este prin definiție o criză a informațiilor”. Nimic nu se cunoaște despre problemă; elementele necesare pentru înțelegerea evenimentului ori lipsesc ori sunt prea multe.

O dată definită problema, se poate trece la acțiunile de limitare a ariei evenimentului, pentru a produce pagube cât mai puține: din primele momente, eforturile liderilor trebuie să fie orientate pentru localizarea și minimizarea daunelor produse în interiorul și în mediul extern al organizației puse în fața unei situații critice.

Organizația trebuie să își protejeze propriul personal, să asigure, pe cât posibil, continuarea normală a activității, să evite efectele crizei asupra mediului înconjurător, asupra clienților sau partenerilor. Se cere și aici, ca în fiecare fază de altfel, o atenție mare asupra factorului uman pentru că, indiferent de situație, percepția publică este puternic influențată de altruismul pe care organizația îl probează în acțiunile sale.

Rezoluția

În această fază se demarează acțiuni corective dar și faptul de a spune celorlalți că s-a făcut ceva pentru corectarea evenimentelor. Este de bun simț faptul că, dacă s-a făcut ceva care a determinat acele evenimente, atunci trebuie întreprins ceva și pentru a le corecta. O atenție deosebită în această fază este necesar să i se acorde faptului că trebuie să fie tratate cauzele și nu simptomele, deoarece în caz contrar, pe termen lung, se poate ajunge la crize mult mai complexe.

Această etapă **poate deveni și una de creare de noi oportunități** pentru organizație în funcție de pregătire, de abilitățile echipei de gestionare a crizei și ale liderului organizației, de contextul în care au apărut evenimentele dar și de norocul organizației. Este nevoie, deci, de o atenție mare în privința măsurilor care se iau pentru rezolvarea crizei.

După cum spuneam, o cerință imperioasă a acestei faze este pregătirea în prealabil. Aceasta trebuie să aibă loc pe trei paliere: tehnic, organizațional și cultural. În ceea ce privește aspectele tehnice, tehnologia modernă ne poate fi de un real folos. La capitolul organizațional,





cerința este ca instrumentele să fie simple, rapide și consistente. Iar în ceea ce privește aspectul cultural ar fi de folos o ambianță în care onestitatea, demnitatea, încrederea și respectul să fie cuvinte de ordine. Aceste elemente se întrepătrund și se fortifică unul pe altul.

Un exemplu în acest sens ar putea fi crearea unui minighid, care să fie la îndemâna fiecărui membru în parte și prin care să li se precizeze sarcinile: ce au de făcut, cui trebuie să li se adreseze, care este responsabilitatea lor, ce se așteaptă de la ei.

În ceea ce privește **modul de acțiune** atunci când deja criza a apărut, managementul crizei trebuie ca imediat după detectarea crizei să:

- se recunoască existența problemei;
- se facă avertizarea și să se mobilizeze organizația;
- se activeze măsurile de protecție și acțiunile de urgență;
- se adune informațiile disponibile;
- se construiască o echipă; să se separe managementul crizelor de celelalte activități;
- se preia controlul în domeniul comunicării;
- se înceapă procesul de gândire a unui plan de acțiune.

Actul de bază din această etapă a managementului crizelor, este reprezentat de către **luarea de poziție**. După ce procesul de luare a deciziilor a fost definit și implementat, iar grupul de inteligență critică a fost pus în aplicare, persoana care se află la conducerea activităților de rezolvare a crizei, trebuie să ia un număr de decizii.

Experții în managementul crizelor sunt de acord că în nici un alt moment, aptitudinile unui lider nu sunt mai bine testate, decât atunci când acesta trebuie să scoată organizația dintr-o criză. Pe umerii lui cade responsabilitatea urmărilor acestei situații.

Printre deciziile pe care un lider trebuie să le ia în caz de criză, se află:

- ✓ denumirea crizei –pentru a ști la ce trebuie să se răspundă- sau măcar delimitarea ariei de manevre,
- ✓ definirea unei linii de răspuns consistente,
- ✓ definirea unei strategii de răspuns și implementarea ei.





O dificultate clasică este crearea răspunsului. Un răspuns excesiv poate crea o criză secundară ce se poate transforma într-o criză chiar mai mare decât cea originală. Un răspuns inadecvat, poate complica situația, în mod special când vine vorba de credibilitatea organizației și poate rezulta în risipirea unor resurse prețioase.

Toate acțiunile de rezoluție a crizei trebuie continuate până când această situație ia sfârșit. Orice criză este un proces dinamic care începe cu un punct critic, escaladează într-o fază-platou și poate să ia sfârșit în mod abrupt sau să facă parte din „viața” organizației mult timp.

Învățarea

După încheierea crizei, este important ca organizația să facă o evaluare a lucrurilor care au mers bine și a lucrurilor care au produs probleme pe toată durata crizei. Și în acest caz se poate apela la experți din exteriorul organizației pentru o mai mare acuratețe a rezultatelor anchetei. Pe baza informațiilor obținute se recomandă o refacere a strategiilor de management al crizei și încercarea de a evita pe cât posibil repetarea aceluiași greșeli.

Câteva **principii** după care trebuie condus managementul crizelor:

- Dezvoltarea unei atitudini pozitive față de managementul crizelor
- Aducerea performanței întregii organizații la nivelul așteptărilor publicului, construirea credibilității prin intermediul unei serii de fapte responsabile.
- ***Căutarea și exploatarea oportunităților din timpul unei crize.***

Este clar din cele precizate până acum că este necesar ca orice organizație să fie pregătită cu un **plan de managementul crizelor**, care poate să nu o transforme în liderul pe piața din domeniu, dar cel puțin o va ajuta să reducă sau chiar să elimine efectele negative ale evenimentelor de acest gen.

De aceea, are loc o recunoaștere din ce în ce mai mare în rândul corporațiilor că managementul crizelor trebuie instituționalizat și toate funcțiile - cheie ale afacerii trebuie să se contureze în jurul prevenirii crizelor și a managementului lor văzute ca parte integrată în procesul de planificare.

În ziua de azi, organizațiile trebuie să adopte un punct de vedere holistic și să stabilească un plan solid de urgențe din care managementul crizelor este doar un element. Ca să fie de folos,





managementul crizelor trebuie să fie încorporat în sistemul de management corporativ al organizației.

Managementul crizei conține trei **obiective** secvențiale:

- Primul, cel ideal, este acela de a preveni crizele atunci când acest lucru este posibil.
- Al doilea, dacă totuși apare o criză, este acela de a modifica efectele negative pe care aceasta ar putea să le aibă asupra companiei sau produsului.
- Al treilea este acela de a oferi o platformă pentru viitorul companiei.

Rezultatul unei crize are întotdeauna de-a face cu gradul de pregătire al organizației și cu cât de loială este conducerea față de misiunile și scopurile organizației.

Toate strategiile de relații corporative pot fi reduse la două obiective:

- (1) să producă noi profituri,
- (2) să protejeze profiturile curente.

În consecință, integrarea unui plan de criză în planurile, misiunile și țelurile organizației este imperativă. În contradicție cu modul de gândire curent, cele mai multe dintre organizații nu sunt pregătite pentru o criză. Acestea ori au eșuat în pregătirea unui plan, ori acesta (planul), așezat undeva pe unul dintre rafturile lor este expirat și incomplet.

Din cele prezentate, rezultă că **cheia managementului crizei o constituie planificarea** – a ști ce ți se poate întâmpla ție sau industriei în care îți desfășori activitatea, precum și ce este de făcut.

Cele mai multe crize pot fi anticipate și pot fi făcute pregătiri pentru contracararea lor, chiar dacă momentul crizei și magnitudinea rămân incerte. Obiectivul declarat trebuie să fie prevenirea crizei, chiar dacă, în cele mai multe cazuri, ce se întâmplă scapă din mâinile organizației. Dar, cele mai multe cazuri pot fi măcar parțial anticipate.

4. Planificarea în situații de criză

Deși este posibil ca planul pentru o eventuală situație de criză să nu fie utilizat niciodată, în cazul în care cel mai întunecat scenariu din activitatea organizației se adevărește, acest plan va menține lucrurile pe linia de plutire. Planificarea este numitorul comun al tuturor campaniilor de gestionare a crizei cu succes.





Crizele se produc periodic în organizații, iar modul în care sunt gestionate și impactul lor depind de calitatea planificării. Planificarea răspunsurilor în condiții de criză implică:

- ✓ previziune,
- ✓ intuiție,
- ✓ înțelegere retrospectivă.

Pentru că în momentul planificării evenimentul declanșator al crizei nu s-a produs încă, coordonatele crizei potențiale rămân neclare, însă planificarea modului generic de gestionare a unei crize ajută organizația să parcurgă perioada de criză mai ușor.

Organizația trebuie să se pregătească pentru crize cu o probabilitate mare de apariție, dar și pentru crize cu probabilitate mică de apariție, însă cu un impact major. Planificarea în situații de criză organizațională este fundamentul în gestionarea crizei și controlul impactului acesteia asupra companiei.

Gestionarea crizei este o abordare sistematică care antrenează întreaga organizație în eforturile de prevenire a crizelor care ar putea afecta întreprinderea, asigurând totodată gestionarea eficientă a situațiilor în care criza apare.

Obiectivul managementului crizelor organizaționale este de a permite luarea deciziilor în timp util, pe baza unei analize clare a informațiilor disponibile. Cea mai eficientă modalitate de gestionare a crizelor presupune simultan atât o abordare proactivă, cât și reactivă.

Majoritatea propunerilor de planificare a gestionării crizelor și de asigurare a continuității afacerii implică, într-o formă sau alta, următoarele etape:

1. **Pregătirea** – prima etapă a procesului de planificare, care include următoarele activități:
 - a) **Numirea persoanei responsabile** cu dezvoltarea planului de criză – dacă persoana responsabilă sunteți dumneavoastră, aveți în vedere construirea unei echipe prin implicarea persoanelor potrivite în procesul de dezvoltare a planului de criză, precum și comunicarea eficientă cu acestea;
 - b) **Culegerea informațiilor**, inclusiv din experiența organizațiilor similare cu cea în care lucrați în ceea ce privește dimensiunea, domeniul de activitate etc.;
 - c) **Înțelegerea riscurilor** – a probabilității apariției lor și a impactului asupra organizației; riscurile la care este supusă o afacere pot îmbrăca forme variate în





funcție de tipul afacerii, sectorul de activitate și țara în care se desfășoară activitatea. Cu toate acestea, compania dumneavoastră poate avea numeroase riscuri în comun cu alte organizații din sector sau din zona de activitate, motiv pentru care există oportunitatea de a învăța din experiența altora.

- d) **Dezvoltarea planurilor** – răspuns la riscurile identificate;
- e) **Evaluarea planurilor** de criza elaborate în trecut și a modului în care au fost implementate.

2. **Analiza crizei** este etapa imediat ulterioară apariției acesteia și presupune:

- o Identificarea și înțelegerea coordonatelor crizei;
- o Evaluarea amenințărilor determinate de criză:
 - Amenințări de natură umană (indivizi, organizații, probleme de sănătate, deces etc.);
 - Amenințări de natură operațională și materială (perturbarea aprovizionării, pierderea accesului la active esențiale, efracție sau vandalism etc.);
 - Amenințări privind reputația (daune privind imaginea pe piață);
 - Amenințări privind procedurile (eșecuri privind asumarea responsabilității, fraudă etc.);
 - Amenințări referitoare la clienți, furnizori, angajați (eșecuri privind îndeplinirea obligațiilor, crearea unei dependențe de aceste terțe părți);
 - Amenințări de natură financiară (eșecul în afaceri, piața de valori, rata dobânzii etc.);
 - Amenințări de natură tehnică (defecțiuni tehnice, viruși informatici, capacitatea de adaptare la progresul tehnologic);
 - Amenințări privind factori naturali (dezastre naturale, accidente, boli etc.);
 - Amenințări de natură politică (schimbarea regimului fiscal, politici guvernamentale, opinia publică etc.).

Evaluarea presupune întocmirea unei liste cu amenințări, evaluarea impactului asociat acestora și selectarea celor mai semnificative dintre ele, în vederea stabilirii ariei de aplicare a planului de criză. Atât identificarea amenințărilor, cât și selecția celor mai relevante riscuri pentru companie se pot realiza prin derularea unor sesiuni de brainstorming.





3. **Planificarea răspunsului** companiei la criza apărută, se realizează construind pe planificarea de la prima etapă; astfel, organizația va reacționa rațional și proporțional cu intensitatea problemei, nu haotic și hazardat; rezultatul va fi mai bun, iar implementarea va presupune mult mai puțin stres, frustrare și confuzie pentru cei implicați. Pentru planificarea răspunsului organizației trebuie realizate următoarele activități:

- Obținerea tuturor informațiilor necesare, inclusiv a celor cu privire la procedurile de criză specifice organizației (vezi etapa 1);
- Identificarea părților interesate de criză;
- Identificarea persoanelor care vor fi afectate de criză, care dețin informații și care vor fi implicate în planificarea răspunsului organizației;
- Alocarea resurselor necesare implementării planului răspuns;
- Stabilirea coordonatelor procesului de comunicare (cu cine se va comunica, care va fi mesajul și prin ce mijloace);
- Stabilirea criteriilor de evaluare a situației de criză, pentru identificarea momentului încheierii ei și a trecerii la următoarea etapă;
- Aprobarea planului de către părțile implicate.

4. **Planificarea modului de recuperare după criză** are ca scop întoarcerea cât mai rapidă la situația inițială (pre-criză). Pentru a parcurge această etapă se va căuta răspuns la următoarele întrebări:

- Ce trebuie să faceți pentru a vă recupera după fiecare impact generat de situația de criză?
- Cum se va realiza tranziția de la angajamentele făcute ca răspuns imediat la situația de criză?
- Cum vor fi chestionați angajații, clienții și celelalte părți interesate?
- Ce proceduri ulterioare va fi necesar să fie implementate la nivelul personalului și al părților interesate?
- Cum va fi obținut feedback-ul cu privire la criză?
- Cum se va face integrarea lecțiilor învățate într-un plan de criză actualizat?





Planificarea situațiilor de criză poate face diferența între eșec și succes în gestionarea acestora, fiind esențială ca parte integrantă a managementului proactiv și eficient. În multe situații de criză mizele sunt mari, iar marja de eroare – redusă.

Dacă nu dispuneți de un plan eficient de criză, va trebui să aveți în vedere, mai devreme sau mai târziu, realizarea acestei planificări.

5. Greșeli în gestionarea crizelor

1. *Ezitatea* – care conduce la o percepție publică de confuzie, insensibilitate, incompetență, sau lipsă de pregătire.
2. *Confuzia* – care conduce la percepția de neonestitate și insensibilitate.
3. *Răzbunarea* – care crește tensiunea și intensifică emoțiile în loc să le reducă.
4. *Distorsiunea* sau *echivocul* – care creează cea mai mare problemă, pentru că nimic nu poate substitui adevărul.
5. *Dogmatizarea* – care creează vulnerabilitate prin faptul că se apelează la o abordare autocratică fără a gestiona în realitate problema curentă.
6. *Confruntarea* – care suplimentează gradul de vizibilitate prin întreținerea problemei, oferirea unei platforme și a unor noi motive la care partea opusă să răspundă.
7. *Litigiul* – care garantează o și mai mare vizibilitate și poate elimina soluțiile mai rezonabile.

Concluzii

Așa cum descriu definițiile prezentate mai sus, criza este o situație care poate să apară în orice organizație. Cuvântul cheie al crizei este inevitabilitatea și de aceea nu mai este importantă aflarea condițiilor prin care putem să ne sustragem unor astfel de evenimente, ci mai degrabă ce putem face pentru a ieși cât mai bine din ele.

Aspectul asupra căruia au căzut de acord marea majoritate a specialiștilor este că o situație de acest gen constituie un punct de turnură pentru orice sistem. El poate deveni un moment de succes sau unul de eșec pentru individul sau organizația care îi este „victimă”.

O organizație poate suferi atât la nivel fizic cât și la nivel simbolic din cauza unei crize. Acest lucru se datorează faptului că, subiectul crizei atrage atenția opiniei publice asupra





organizației și poate să determine o imagine negativă în privința ei. Situația este extrem de periculoasă având în vedere că prima care are de suferit este reputația și prin ea, întreaga organizație.

Îndeplinirea misiunii oricărei organizații depinde evident de publicurile sale și nu este recomandabil ca ei să își piardă încrederea în ea.

În consecință, trebuie făcut ceva pentru remedierea situației, imediat ce criza a fost detectată. Numai că aici apar cele mai multe probleme. Situația este de așa natură încât este foarte dificil să aduni toate informațiile necesare pentru conturarea stării de fapt și să mobilizezi oamenii potriviți în timp util pentru acțiunile necesare.

Membrii organizației trebuie să aibă dobândite mijloacele de rezolvare a crizei, iar acestea nu pot fi însușite atunci când timpul și emoțiile celor din jur nu ne sunt favorabile.

De aceea, există o necesitate pentru fiecare organizație să se pregătească din timp pentru confruntarea cu crizele:

- ✓ să elimine orice element din cadrul firmei care ar putea duce la o astfel de situație;
- ✓ să construiască o cultură organizațională sănătoasă care să permită implementarea unor strategii de criză, iar atunci când acestea totuși au izbucnit,
- ✓ să fie pregătită să o rezolve.

E vorba aici ca fiecare membru al organizației să poată fi „**omul potrivit la locul potrivit**”. Acesta constituie șansa cea mai mare pe care ne-o oferă o situație de acest gen: chiar dacă nu putem evita să ne confruntăm cu o criză, totuși putem prin eforturi susținute să transformăm circumstanțele în favoarea noastră.

Planul de gestionare a crizei ajută angajații să adopte o abordare concentrată pe situațiile de urgență care apar, fiind util și managerilor pentru a lua decizii rapide și relevante legate de acțiunile necesare.

Planificarea în managementul crizei presupune elaborarea acțiunilor pentru salvarea reputației organizației și menținerea ei pe piață, furnizând o imagine detaliată asupra rolurilor și responsabilităților angajaților în timpul crizei. Planurile de criză protejează organizația de amenințările inevitabile provocate de context și reduc instabilitatea și incertitudinea în rândul angajaților, ajutându-i să se concentreze în activitatea lor.





Este importantă crearea unui plan de gestionare a crizei atunci când apar primele semne ale crizei și toti cei implicați pot gândi încă lucrurile cu claritate. Prin planificarea în avans, toate părțile implicate vor avea timp să se gândească serios asupra celor mai potrivite moduri pentru gestionarea diferitelor tipuri de criză.

În dezvoltarea planului de criză, implicați toate părțile interesate, de la echipa de conducere, angajați, clienți, experți în comunicare, investitori, până la manageri financiari, deoarece fiecare dintre aceste categorii poate furniza informații valoroase, ce pot fi vitale în timp ce o companie este traversată de o criză.

În final, accidente se pot întâmpla oricui, important este să arătăm publicurilor noastre că știm ce avem de făcut în acele situații și mai important decât atât, că chiar facem ceva să gestionăm acea criză.

Expert bune practici în antreprenariat

Gica Cruceru

