

Дневник 06 януари 2008

Кризата и действията по време на криза

от Магдалена Николова, Организационен психолог, бизнес коуч и НЛП консултант
МЛС Интернешънъл Консултинг Груп

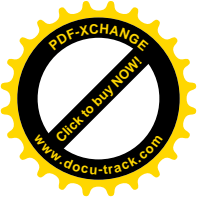


"Енрон", "Кока-Кола", "Шел", "Мерцедес", "Пармалат", цунамито от декември 2004, атентатите в Мадрид и Лондон, земетресения, глобалното затопляне, пожари. И още - Ню Йорк 2001, наводненията в България 2007.

И още - птичи грип, боклуци, глобално затопляне...

Примерите за кризисни ситуации са навсякъде, по всяко време, във всяка точка на земното кълбо: Европа, Азия, в България, в сферата на политиката, на дипломацията, на техниката. Последствията са човешки жертви, загуби за милиарди евро, загуба на имидж и репутация. И всичко това под прожекторите на медиите.

Идва въпросът: Има ли в страната специалисти по управление на кризи, експерти - консултанти с опит и практика в управлението на организационни кризи, бедствия от природен и техногенен характер в околната среда.



Но какво е криза, кои са актьорите, които участват в нея, какъв е принципът на управление, каква структура е нужна, за да бъде подсигурана бърза и координирана реакция в случай на бедствие.

Терминът криза е с гръцки корен и означава интерпретация на знаците, на сънищата. Кризата е стадий на еволюция на дадена ситуация, в която трябва да бъде взето решение. Тя е процес на дестабилизация на системата или, иначе казано, преминаване от едно състояние в друго, например от критично в катастрофално. Това е събитие, което се свързва с физическото и психичното здраве на хората, с престижа на организациите, с имиджа на дадена марка. Кризата променя личното и публичното пространство, националната политика и икономика, стабилността на правителството и на държавата като цяло. Кризата променя посоката на човешкия живот, тя е сериозен инцидент, който пряко засяга сигурността и здравето на индивида, околната среда, продукта или репутацията на организацията.

Понятията управление на криза и комуникация по време на криза са сравнително нови, но теорията и практиката се развиват с бързи темпове. Термините се отнасят до ситуации с ограничен времеви капацитет, с изискване за бърза реакция и със заплаха за човешките, материалните и техническите ресурси. Основните характеристики на процесите управление на криза и комуникация по време на криза са ограниченото време на реакция, поемането на отговорност и невъзможността последствията да бъдат предвидени.

Можем да диференцираме два типа катастрофи според различните емоционални и когнитивни реакции, които те провокират, а именно природни и технологични кризи. Природните кризи, като например цунамито в Азия през декември 2004, торнадото в Нови Орлеан през лятото на 2005, тропическите циклони и т.н., се характеризират с чувство на безпомощност, изчакване, преди да се реагира, с пасивност от страна на индивидите. Технологичните кризи от своя страна, като например Чернобил, Перие, разбиването на самолети и други, биват следвани от поемане на отговорност и/или търсенето ѝ по съдебен път. Ефектът от тези кризи е често по-дълготраен, придружен от силна фрустрация и опасност за живота през месеците, които следват инцидента.

Независимо за кой от типовете криза става дума принципът на развитие на кризата, както и самото ѝ управление е сходен. В теорията и практиката на управление на кризите етапите на криза са основна отправна точка при разпределяне на функциите на отделните актьори.

Първият етап е програмирането на управление на криза, който включва превенция, изготвяне на евентуални сценарии на развитие, поставяне на основите на материална и техническа база, както и стратегия за интервенция в случай на нужда.



Вторият етап се характеризира с т.нар. проактивно управление на кризата, където основни елементи са действията, предприети от носещите отговорност лица и служби (полиция, пожарна, армия, болници, правителство при терористична криза например, на каквато бяхме свидетели при атентатите в Лондон точно преди една година). Бързата реакция, времевият диапазон на действие, използването на всички налични ресурси, редуцирането на паниката и създаване на екип за бързо и координирано действие (Task force екип) са сред основните точки на т.нар. чек листи на водещите европейски консултантски фирми в областта на кризисния мениджмънт.

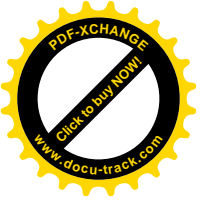
- Последният етап е т.нар. посткризисен, в който се включват поемане на отговорност за последиците от кризата, анализ на действията, (не)предприети по време на кризата, и подобряване на структурите за бърза реакция. Циркулярният процес на кризата предвижда непрестанна еволюция и усъвършенстване на техниките и уменията на специалистите, участващи в него. МВС, водеща швейцарска компания за консултиране при кризисни ситуации, нарича гореспоменатия процес Цикъл на кризисния мениджмънт. Акцентът при този модел е поставен върху планирането, анализа, времевата стратегията и предварителното идентифициране на проблемите.

Контролът и координацията са двата ключови елемента според специалистите в Женева. От най-голямо значение при управление и овладяване на кризи, както и на последиците за организационно ниво е ролята на човешкия фактор.

Аналогично на разделянето на криза на три етапа следва и разпределянето и подготовката на специалисти на три групи, а именно кадри, които са подготвени да се занимават с превантивната фаза на кризи, с управлението им и с посткризисния период. Един тип човешки ресурс, се подготвя за превенция на кризисни ситуации, друг тип работи в институции за справяне с криза като пожарна, гражданска защита, бърза помощ, полиция и т.н. и трети тип се занимава с проблемите, които възникват на ниво посткризисна ситуация. Това са специалисти психолози, лекари, анализатори, политолози.

На индивидуално ниво посткризисният етап се характеризира с включването на специалисти психолози за осигуряване на подкрепа за пострадалите. Природните кризи като цунамито през 2004 в Южна Азия биват последвани не само от голям брой хора с физически травми, но и от кошмара на оцелелите - паника, страх, внезапна загуба на близки и дом. В икономически аспект посткризата се свързва с реконструкция на околната среда, на имиджа на марката (класически пример е случаят на Mercedes Benz Classe A от 1997 г.).

След началото на кризата използването на стила Task Force е оценено от експертите като най-ефективно. Това е т.нар. клетка или звено за бърза реакция по време на криза. Стилът Task Force групира човешки, материални и технически ресурси, като основният



фокус е насочен към различната подготовка на експертите, които участват в екипа - лекари, психолози, икономисти, еколози, политически анализатори и т.н., в зависимост от специфичната проблематика. Елементите, които характеризират стила, са тактическа цел и/или мисия за изпълнение, стратегия за постигане на целта, единен източник на командите, общ комуникационен канал към медийното пространство (говорител). Инструментите, които правят екипа високоефективен, са точната координация, участието на експерти-специалисти, лимитирано партньорство във времето и в случай на нужда - избор на специалисти от международно ниво. На практика става дума за обхващане на проблематичната ситуация от всички възможни страни и третирането ѝ от различни гледни точки.

Нужни са опит и интуиция... Опитът включва оценка на ситуацията, на рисковите фактори, на специфичните елементи на всеки етап от кризата, както и подготовката на чек листи. Времевият натиск, управлението на информацията, мениджмънтът на ресурсите и крайната оценка са базисните точки при справяне с кризата. Паралелно се развива комуникационната стратегия, която трябва да бъде адаптирана на всеки от етапите на кризата спрямо посоката на развитие на събитията.

И разбира се... форсмажорните обстоятелства или липсата на стабилност в даден период от време биха могли да бъдат погледнати като уникален шанс за смяна на статуквото, най-вече в организационните структури, за усъвършенстване и подобряване механизмите на действие, на типичния ритъм на организацията. В този смисъл кризата е възможност за промяна на ригидните организационни структури, на тежката йерархия, на липсата на ефективна комуникационна мрежа, както и на качеството на лидерската и мениджърската функция.