**Krizių valdymas, profilaktika. Poveikio mechanizmai**

**Krizinė situacija**– nestabili įmonės būsena, pasižyminti įprastų verslo operacijų strigimu, bendros įmonės veiklos linijos nuosmukiu. BET KURIOS KRIZINĖS SITUACIJOS BAIGTIS YRA **KRIZĖ.**

**Krizinės situacijos (D. Swenson):**smurtas darbe, etikos pažeidimai, IT problemos, gamtos nelaimės, akcijų rinkos griūtys, neveiksnus vadovavimas, esminiai ginčai su darbuotojais, teisiniai ginčai, terorizmas, vidaus info. Vagystės, finansiniai nuostoliai ir t.t.

**Krizės** – tai incidentai, kurie kelia grėsmę organizacijos ateičiai. Tai rizika netekti galimybių tęsti įprastinę veiklą, išlaikyti gerą reputaciją ir klientų pasitikėjimą, gerinti finansinius rezultatus ir darbuotojų lojalumą.

**Krizė** – nestabilumo laikotarpis arba verslo situacija, kai bręsta esminiai pokyčiai, lemiantys įmonės gyvybingumą. Šių pokyčių rezultatai gali būti išspręsti 50%:50%. Tačiau šį santykį galima padidinti sumaniu valdymu.

**Krizė** – tai bet kuri nestandartinė įmonės situacija, kurioje kyla rizikos grėsmė.

**Įmonės krizė** – tai nuoseklios procesų ir įvykių eigos lūžio momentas.

**Krizė**– tai nelaimė, kylanti natūraliai arba dėl žmogiškųjų klaidų, tyčinio poveikio.

**Krizė** – tai atsitiktinių ar tam tikrų vystymosi procese susiformavusių veiksmų sąlygotas kritinis momentas, kuris pažeidžia normalų sistemos funkcionavimą ir ji nebegali vystytis norima trajektorija.

Žmonės susiduria su globalinėmis, dažniausiai gamtos kataklizmų sukeltomis krizėmis, individualiomis psichologinėmis krizėmis, valstybinėmis ir įmonių lygio krizėmis.

Krizės kyla iš besikeičiančios situacijos politikoje, ekonomikoje, versle. Krizių priežastys esti labai įvairios.

Krizinę situaciją lemiančių veiksnių grupės: subjektyvūs ir objektyvūs veiksniai, specifiniai ir rinkos veiksniai, vidiniai ir išoriniai.

Krizės padaryta žala gali būti akivaizdi (sunaikintas turtas ir pan.) ir neakivaizdi, pavyzdžiui, prarastas pasitikėjimas organizacija...

**Seniausioje žinomoje krizių klasifikacijoje pateikiamos 2 krizių rūšys:**

1.      Natūralios krizės;

2.      Žmogaus sukeltos arba technologinės krizės.

**Barrot išskiria šias krizių rūšis:**

1. Atsitikimų (stichinės) krizės (ekologinės krizės ir pan.);
2. Socialinės krizės (steikai ir t.t.);
3. Ekonominės (finansinės krizės).

Dauguma krizių neatsiranda iš karto (išimtis – stichinės nelaimės). Organizacija turi ne tik atpažinti krizes, bet jas atpažinti teisingu laiko momentu. Reikia stebėti aplinką (vidinę ir išorinę).

**Krizės eiga:** pabaiga, pradžia, lūžio taškas, pabaiga.

**Krizės pagal reikšmingumo lygį laiko intervale (Parsons):**

         Netikėtos, nepasižyminčios aiškiais požymiais, kuriuos būtų galima atpažinti ir laiku imtis atitinkamų veiksmų.

         Iškylančios krizės (dažnai netikėtos, tačiau daugiau nuspėjamos);

         Ilgalaikės krizės (aiškūs požymiai).

**3 krizių etapai:**

* Pranašingasis;
* Aštrusis;
* Krizės įsisenėjimo.

**Krizių etapų dinamikos ciklas:** potenciali krizė, ūmi krizė, įsisenėjusi krizė, krizės atomazga.

**Krizinių fazių požymiai ir sprendimo būdai:**

* Potenciali krizė. Požymiai: įspėjamasis etapas, prieškrizinė pakopa. Sprendimo būdai: tiksli įmonės požymių diagnostika. Svarbu atpažinti artėjančią krizę, nes ją pirmojoje jos fazėje suvaldyti lengviau.
* Ūmi krizė. Negrįžtamų pokyčių taškas. Reikia strateginių sprendimų plano. Krizės tėkmės, greičio ir krypties kontrolė. Laiko ir veiklos prioritetų numatymas. Tai leidžia sušvelninti krizės padarinius.
* Įsisenėjusi krizė. Sumavimo etapas. Veiklos retrospektyvos ir perspektyvos analizė, pro-prognozavimas klaidų, padarinių įvertinimas. Tolesnės veiklos krypties numatymas.
* Krizės atomazga. Galutinis krizės valdymo tikslo periodas. Pasirengimas būsimoms krizėms.Kaupiama info ir detalizuojama įgyta patirtis.

Vienodų krizių nebūna, bet panašumų pasitaiko. Labai dažna klaida –sudaryto plano nesilaikymas.

**Šiuolaikinės verslo organizacijos aplinka:**

1.      Rinkos prisotinimas, reikalaujantis orientuotis į klientus.

2.      Verslo visuomenės demokratizavimas, griaunantis sienas visame pasaulyje.

3.      Didėjanti įmonių konkurencija, susijusi su rinkos prisotinimu ir demokratizavimu.

Krizės valdymas – verslo būtinybė. Naudojant naujas, esančias ir verslo partnerių galimybes geriau pasirengti galimiems kritiniams įvykiams arba efektyviai valdyti kritinių situacijų vyksmą, mažinant poveikį organizacijai, verslui. Įmonėje labai svarbus pasitikėjimas.

**Antikrizinio įmonės valdymo esmė.**Priemonių kompleksų parengimas ir įgyvendinimas, siekiant atkurti įmonės mokumą, finansinį stabilumą, užtikrinti įmonės pelningumą, antkrizinių priemonių parengimas ir panaudojimas pačios įmonės resursus.

**Standartinės antikrizinės valdymo priemonės:**

         Išlaidų mažinimas;

         Valdymų struktūrų pertvarka;

         Rinkodaros programos;

         Darbo su personalu metodai;

         Dukterinių įmonių steigimas;

**Nestandartinės antikrizinio valdymo priemonės:**

* Diversifikacija (įmonės gamybos potencialo pertvarkymas ir pan.);
* Biudžeto planavimas (suformuotas biudžetas leidžia griežčiau kontroliuoti išlaidas ir prognozuoti įplaukas);
* Inovacijų ir technologijų modernizavimas.

**Krizės prevencijos strategija (**geriausias krizės situacijos valdymo būdas yra prevencija):

         Strateginis prognozavimas;

         Netikėtumų analizė;

         Problemų analizė;

         Scenarijaus analizė;

**Krizės komunikacija.**Krizės valdymo prioritetai: sužinoti nuostoliu, dalintis faktais su komanda, nuolat sekti naujienas žiniasklaidoje, stebėti skambučiu, el. laiškus, sekti „gandų malūno” darbą, skenuoti emocijas. Komunikacijos strategijos: žaidimai, slėpynės; fatališkos strategijos; puolimo; strategija *akis už akį.*

**Krizių įveikimo planas.**Sukurti krizės valdymo grupę; nustatyti galimas krizines situacijas; nustatyti tikslines grupes, susijusias su prognozuojama situacija.

**Krizės komunikacijos klaidos:**informacijos trūkumas tarp padalinių, neperdamas jos asmenims, ginantiems įmonės garbę; vengimas bendrauti su žiniasklaida (su ja reikia palaikyti gerus ryšius); delsimas pateikti informaciją; viešumo neužtikrinimas; decentralizacijos klaida (info turi teikti 1-2 žmonės); dalies informacijos pateikimas, neteisingos info pateikimas; neadekvati institucijos reakcija, sukelianti visuomenės pasipiktinimą.

**10 krizės taisyklių:**

1. Už krizės pasekmes reikės atsakyti;
2. Naudotis internetu kaip tradicine žiniasklaida;
3. Parodyti savo suinteresuotumą, rūpestį;
4. Svarbiausios 24 val. (ką galima pasakyti, padaryti įmonės viduje, išorėje);
5. Sudaryti krizės įveikimo programą dabar, taip galima išsaugoti institucijos reputaciją;
6. Patvirtinti vyksmą (kad imtasi veiksmų krizei spręsti);
7. Strateguoti savo atsakomybę;
8. Nuolat atlikti tyrimus ir tik tada reaguoti (įsitikinti proceso teisingumu);
9. „Trečioji pusė“ turi kalbėti už jus (išorėje ir viduje – žmonės; viešoji nuomonė labai svarbi);
10. Žiniasklaidą laikyti savo sąjungininku, o ne priešu.

Taigi strateginis krizių planavimas ir prognozavimas suteikia galimybę numatyti krizes iš anksto, o laiku ją atpažinus ir sėkmingai komunikuojant jos metu, sumažėja neigiamas poveikis organizacijos įvaizdžiui, kuris neatsiejamas nuo organizacijos egzistavimo.

**“Spin-doctor” ir jo darbas**

Viešųjų ryšių veiklos pradžią XX a. pirmojoje pusėje JAV veikiau charakterizuoja tam tikrospalankiosinformacijosskleidimas, vėliau identifikuotas kaip propaganda. Paprastaitokiuatvejuinformaciją buvo siekiama „pagražinti“, nepalankius faktus nutylėti, išryškintiįspūdingiausiasdetales, nevengia net melagingų faktų skleidimo, fiktyvių įvykių kūrimo. Tokie įvykių bei naujienų kūrimo ir vadybos strategai, atstovavę stambias verslo bendroves bei politikus ir padėdavę bet kokia kaina šiems laimėti populiarumą, imti vadinti *įtikinėtojais*(angl. *spin-doctors*) (Moloney 2001).

**RSVT (ryšių su visuomenė tarnyba) krizės informacijos vadyba.** Jei informacija apie krizę dar nėra pasiekusi žiniasklaidos, gandai dar nepradėję sklisti, RSVT specialistai bendrovėje gali pradėti valdyti komunikacinį krizės procesą. Krizės informacijos vadyboje G. Počepcovas RSVT specialistą vadina spindoctor (spin (angl.) – sukimasis, sūkurys), kuris dirba pagal kelių etapų komunikacinį modelį (Počepcovas 2002, 69-70 p.). (Beja, šiame darbe nemažai apie krizių valdymą).

Tiesa, VR vadovėliuose šis asmuo dažnai vertinamas prieštaringai, neretai jo pavardė mirga po antraštėmis Spin doctor – tai nėra teigiamas VR profesionalo apibūdinimas. Tad apie šį profesionalą kalbama anaiptol ne visuomet gerai. Paaiškinimas paprastas – E. Bernaysas savo praktikoje nevengdavo **manipuliacijos**, ką pats viešai pripažindavo. (neigiama prasmė)

Informacinis nutylėjimas gali priklausyti ir nuo kitų viešosios komunikacijos dalyvių. Šiandien ne vien politikai ir žiniasklaida lemia, ką reikia pateikti visuomenei. Anot Ralpho Negrine, viešojoje erdvėje yra nemažai kitų tarpininkų, su kuriais reikia susidurti, – konsultantų, **propaganda meistrų (*spin doctors***) ir patarėjų.

**Spin – doctor. Greitosios orientacijos vadyba.**

Įvykį reikia priminti, pratęsti. Įvykių sureikšminimas – surasti tam būdų.

7 įvykio etapai:

1. Laukimas
2. Organizavimas – vyksta įvykis
3. Įvykio nušvietimas radijuje ir TV
4. Įvykio nušvitimas spaudoje
5. Įvykio komentavimas
6. Priminimas
7. Nuoroda į įvykį siekiant formuoti tendenciją.

Spin-doctor. Greitos orientacijos vadybininkas, gebantis staiga reaguoti ir sukontroliuoti nepalankia linkme pakrypusią situaciją.

Pabrėždamas autoritetingų komentatorių pasisakymų svarbą, G. Počepcovas užsimena apie amerikiečių RSV naudojamą „surrogate speakers“ taktiką, kada greta oficialių kompanijos asmenų žiniasklaidoje savo nuomonę pareiškia „garsūs informacinės rinkos“ asmenys – universiteto profesoriai, partijų atstovai, įžymūs visuomenėje veikėjai, kuriuos visuomenė vertina palankiai. Tokiu būdu visuomenė greičiau patiki RSVT pateikta informacija.