

## UPRAVLJANJE KRIZNIM SITUACIJAMA

### Osjećaj lažne kontrole produbljuje krizu

**Temeljni uzroci organizacijskih kriza leže u lošem odlučivanju, iskrivljenoj percepciji te načinu na koji organizacije uče zapadajući u rutinu**

**Piše: mr. Ratka Jurković,**

direktorica norveško-hrvatske kooperacije konzultanata Svan Consulting,  
[www.svanconsulting.com](http://www.svanconsulting.com)

Mnogobrojna znanstvena istraživanja o organizacijskim krizama razlikuju se u mnogome, no u jednome se svi slažu - većina organizacija ima predispozicije za krizu, a procesi koji ih dovode u krizu u biti su identični procesima koji stvaraju uspjeh.

Vodeći stručnjaci za upravljanje krizama William Starbuck i Bo Hedberg u svojem dugogodišnjem istraživanju praktičnih primjera propasti nekih giganta na Zapadu zaključili su da se krize obično iskazuju kao prijeteći događaji iz poslovnog okružja i problemi u samoj organizaciji. Međutim, temeljni uzroci kriza leže u lošem odlučivanju, iskrivljenoj percepciji te načinu na koji organizacije uče.

#### Krive procjene

Organizacije koje se suočavaju s krizama obično pripisuju takve događaje utjecajima iz okoline, primjerice, ekonomskim recesijama, jakoj i neumoljivoj konkurenciji i sl. Međutim, bitnu ulogu u procjeni prijetećih događaja iz okoline ima percepcija vodećeg menadžmenta.

Menadžeri u većini kompanija interpretiraju i artikuliraju aspekte svog poslovnog okružja. Koji su događaji bitni, a koji nebitni obično se procjenjuje u skladu s već zacrtanim strateškim i operativnim ciljevima kao što su, primjerice, već započete milijunske investicije u novu tehnologiju, proizvodne kapacitete i sl.

Kriza Facita, švedskoga giganta u proizvodnji uredskih strojeva, za čije postojanje hrvatsko tržište zna samo preko tvrtke Electrolux koja ga je kupila, dogodila se zbog krive procjene brzine kojom će elektronički kalkulatori zamijeniti mehaničke. Vjerovali su da će ta tehnološka revolucija teći sporije nego što su očekivali i da će mehanički kalkulatori nastaviti tržišni rast. Takvo razmišljanje podupirala je milijunska investicija u proizvodnju mehaničkih kalkulatora.

Još je gore kada pogrešne percepcije počnu oblikovati poslovnu realnost provođenjem zacrtanih aktivnosti. Počevši od izbora dobavljača, tehnologije, geografskih lokacija pa do reklamiranja, osposobljavanja kadrova, smjera istraživanja i razvoja novih proizvoda i slično, organizacijska svakodnevica postaje kuća koja se gradi na temeljima od živog pijeska. Samo je pitanje vremena kada će se cijeli sustav urušiti.

Vrhunski proizvođač guma Firestone zapao je upravo u takvu krizu. Michelinov izum radialnih guma bacio ga je na koljena, ne zbog toga što nije predvidio da će taj tip

#### Kako se nositi s krizom?

##### • Izbjegavati pretjeranost

**Mnoge organizacije previše inzistiraju na racionalnosti, pouzdanosti, logici, planiranju, formalnim odno-sima, hijerarhiji i sl. Sve je to dobro ako se ne pretvori u dogmu. Organizacija treba uspostaviti ravno-težu između tih karakteristika i njihovih suprotnosti ≠ nepouzdanosti, iracionalnosti, spontanosti, dele-giranja zadataka, svega onoga što izoštrava osjetila i sprečava letargiju i**

guma zamijeniti dotadašnje klasične gume, nego zato što je samodopadnost stavio proizvoditi starim načinom proizvodnje. To je rezultiralo padom kvalitete i sporijom proizvodnjom. Osim toga, tvrtka je zadržala povećane kapacitete u proizvodnji starog tipa guma, što joj je stvaralo dodatne troškove.

### Rutina koči promjene

Zanimljivo je promatrati i proces organizacijskog učenja kao fenomen svojevrsnog programiranja ponašanja i aktivnosti koje su organizaciji u nekom trenutku donijele poslovni uspjeh. Kad organizacija uoči da neka ponašanja i postupci donose uspjeh, pokušava ih na sve načine standardizirati nepisanim i pisanim pravilima.

Takvom se standardizacijom utvđuju aktivnosti koje će se poduzeti u određenim situacijama i formalne uloge koje svaki sudionik organizacije mora ispuniti. Iskustvena metoda učenja jedini je način na koji tvrtke reagiraju na opasnosti iz okružja, što zapravo znači da na nove prijetnje reagiraju primjenjujući rješenja koja su funkcionirala u prošlosti.

Što je tvrtka uspješnija, to je programiranje i standardiziranje učestalije. Formalne procedure rukovode gotovo cjelokupnom kompanijom, od, primjerice, standardizacije proizvoda, pomnih opisa radnih mjesta i radnih zadataka. Tehnologije se 'cementiraju' velikim investicijskim zahvatima.

S jedne je strane ta svojevrsna rutinizacija posla dobra jer omogućuje troškovnu efikasnost i učinkovitost tvrtke, brže djelovanje na tržištu, riskiranje, eksperimentiranje novim rješenjima i sl. Međutim, uspjeh vrlo često zaslijepljuje i čini tvrtku manje osjetljivom na promjene u okružju.

Razmišljanje menadžmenta, mentalni sklopovi kojima menadžeri promatraju tvrtku postaju zaslijepljujući tvrdokorni okviri - fokusirajući se stalno na određene događaje, ti ih okviri zavaravaju u vjeri da su samo ti događaji u tvrtki bitni.

### Uspjeh zamagljuje percepciju

Obilježje je uspjeha da tvrtkama, ali i pojedincima koji u njima rade daje osjećaj lažne kontrole nad budućim događajima. Oni kreiraju svoje okružje i mogu utjecati na njegovu promjenu. Iako su oni možda kratkoročni trendseteri, dugoročno gledano, baš zbog nesenzibilnosti za realnost okružja i inertnosti, ti isti društveni trendovi postaju izvor njihova neuspjeha.

I uspjeh zamagljuje percepciju pa tvrtke počinju doživljavati okružje u imaginarnom svjetlu u kojem realiteti samo katkad površno narušavaju stvorenu bajku.

### • Zamjena top-menadžera

**Kad menadžeri ne odustaju od svojih strateških planova, jedini je lijek zamjena cjelokupnog ili većeg dijela top-menadžmenta. To je nužno kako bi se mogao uvesti novi način poslovanja koji će pokrenuti reintegraciju, suradnju, inovativna rješenja i eksperimente. Zadatak je novog menadžmenta da prije svega vrati povjerenje zaposlenika, a onda i investitora. Treba se dopustiti heterogenost i dati mogućnost zaposlenima da izraze svoje mišljenje.**

### • Eksperimentiranje proizvodnim portfeljem

**Iako je posljednjih 15-ak godina prednost davana outsourcingu, odnosno prodaji svega što nije tzv. core-biznis, u krizama imati jaja samo u jednoj košari nije dobro jer se obično pokazuje da je ta košara trula i puca. Mnoge se organizacije okreću novim tehnologijama, tržištima, proizvodnim metodama i proizvodima kad im voda dođe do grla, kad su prodale sve što se prodati moglo i zadužile se do mak-simuma, kad su ljudi demoralizirani, a operacije svedene samo na ono što je nužno. Naprotiv, diverzifikacija obično podrazumijeva i demokratizaciju tvrtke jer se za inovativna i kreativna razmišljanja obično stvaraju timovi sastavljeni od stručnjaka iz različitih odjela kojima se daje moć da stvaraju i implementiraju novo.**

Tvrtka Xerox, koja i danas ima patent na tradicionalni postupak kopiranja te iznajmljuje umjesto da prodaje svoje skupe i glomazne kopirne strojeve, dugo je živjela u iluziji da je zbog patentnog prava prvi igrač na tržištu.

Međutim, previdjela je dolazak inventivne 'gerile' iz Japana predvođene tvrtkom Canon koja je kombinacijom optike s mikroelektronikom stvorila novu nišu osobnih kopirnih strojeva kakve je svaki zaposlenik mogao imati na svom stolu. Osobni kopirni strojevi bili su tako popularni u SAD-u da su zasjenili Xerox.

---

## Kako tvrtke reagiraju na krizu

### • Pretjerano vjerovanje financijskim izvješćima

Što organizacije više vjeruje kvantitativnim, prošlim financijskim izvješćima, to je sigurnije da će se suočiti s krizom i teže iz nje izaći. Obilježje je financijskih izvješća okrenutost prošlim događajima, što im je i svrha. Na njima kompanije temelje planove vjerujući da će se okružje sporo mijenjati ili pak ostati isto. Problem ne leži u financijskim izvješćima, nego u pretjeranom fokusiranju na njih kako bi se objasnili fenomeni iz okružja koje takvi sustavi monitoringa ne mogu zamijetiti.

### • Ne uočavaju se rani znakovi krize

U pravilu se ne uočavaju najraniji znakovi krize zato što su oni vidljivi u podacima koji se obično iznose verbalno, u neformalnim izvješćima. Kada kriza nastupi, što se najprije očituje kao pad prodaje, obično se tumači velikim investicijskim ciklusima, osvajanjem novih tržišta, novim akvizicijama, neiskusnom radnom snagom ili pak recesijom, potezima konkurencije i sl.

To obično znači da se ništa drastično ne treba mijenjati jer će se, uz obvezne mjere štednje i pozornost koja se posvećuje rezanju troškova, situacija sama po sebi s vremenom stabilizirati.

### • Nijekanje krize

Menadžeri koji slijepo vjeruju financijskim izvješćima smatraju da moraju djelovati samo na temelju provjerenih informacija i da komunikacija treba teći normalnim komunikacijskim putovima. Kako su upravo oni formulirali strategiju kompanije, normalno je da u nju vjeruju pa zato smatraju da ne treba mijenjati zacrtane smjerove.

S druge strane, postoje menadžeri koji očekuju da će za pogrešno formuliranu strategiju biti kažnjeni. Oni odbijaju stratešku preorijentaciju kako bi sačuvali položaj i moć i pokušavaju uvjeriti i sebe i druge (osobito investitore) da je njihova strategija solidna. U toj fazi pojavljuje se kreativno računovodstvo i pojačava promidžba kojom se niječe postojanje krize u kompaniji.

### • Reorganizacija i dezintegracija

Taj proces obično počinje cost-cutting programima, u Hrvatskoj osobito popularnima. Vlast se centralizira u rukama menadžerskog vrha koji je zapravo zaslužan za ulazak u krizu. Otpuštaju se stotine radnika, krešu budžeti, smjenjuje srednji menadžment i dovode ljudi iz drugih kompanija koji će ostvariti zacrtanu strategiju. Istodobno kreativni menadžeri i zaposlenici odlaze i prihvaćaju poslove u drugim kompanijama.

Oni koji ostaju preuzimaju njihov posao za istu plaću. Sve to, međutim, prati strah da će i oni biti otpušteni, čime se radni elan i moral spušta na najnižu razinu. Oni koji slijepo slušaju članove uprave obično su nagrađeni za svoju poslušnost, a svaka se kritika kažnjava otkazom. Tako se moć još više centralizira u rukama uprave koja ni sama ne zna što bi

učinila.

- **Paraliza članova uprave**

Kako kriza napreduje, a poduzete mjere ne daju željene rezultate, pojačava se paraliza uprave. Iako imaju potpunu kontrolu u rukama, top-menadžeri vrlo često ne znaju što bi s njom. Menadžerska se hijerarhija opet reorganizira, zatvaraju se tvornice i otpuštaju radnici. Situacija u organizaciji postaje napeta, iz dana u dan se pogoršava, a strategija se ne mijenja. Iz takve krize obično izlaze oni koje netko kupi ili oni u kojima top-menadžment (obično novi!) počinje surađivati sa svim segmentima tvrt-ke kako bi pronašao izlaz iz krize.

8.2.2006