

Vilniaus Universitetas

Komunikacijos fakultetas

Informacijos ir komunikacijos katedra

Tomas Kriščiūnas

Informacijos vadybos magistrantūros studijų studentas

**Krizių vadybos komanda**  
Baigiamasis magistro darbas

Darbo vadovė doc. Dr. Erika Janiūnienė

Vilnius, 2009 m.

## REFERATO LAPAS

Kriščiūnas, Tomas

*KR276 Krizių vadybos komanda: magistro darbas /*

Kriščiūnas, Tomas; mokslinis vadovas doc. Dr. Janiūnienė, Erika; Vilniaus universitetas.

Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2009. – 59, [2] lap.: lent.4 – Mašnr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 57–58 (29 pavad.).

UDK 331.103

**Raktiniai žodžiai:** krizių komanda, krizių vadyba, grupė, komanda, vadovavimas, bendradarbiavimas, bendro tikslo suvokimas

Magistro *darbo objektas* - krizių vadybos komanda. *Darbo tikslas* yra išnagrinėti krizių komandos veiklos principus. Todėl siekiant užsibrėžto tikslo yra *iškeliami tokie uždaviniai*: išanalizuoti krizių vadybos sampratą; nustatyti krizių komandos svarbą krizių vadyboje; nustatyti krizių komandos veiklos principus; palyginti, ar teorijoje apibrėžti krizių vadybos komandos veiklos principai yra panašūs/atitinka suvokiamus realiose organizacijose.

Išanalizavus krizių vadybos literatūrą, krizių vadybos proceso tinkamam užtikrinimui yra matoma tinkamos komandos subūrimo svarba, bei reguliaraus jos darbo proceso užtikrinimas. Nuolatinis krizių planų išbandymas bei peržiūrėjimas, pastovus pažeidimo taškų stebėjimas bei komandinio darbo tobulinimas yra esminiai punktai, norint organizacijai būti visada pasiruošusiai nenumatytam įvykiui.

Darbe yra analizuojama krizių komandos veikla tiriant literatūroje patiektas komandos formavimo ir darbo užtikrinimo koncepcijas, lyginant įvairių autorių pateikiamus teiginius ir krizių vadybos komandos darbo supratimą. Taip pat krizių komandos sąvoka yra nagrinėjama, bei analizuojama ir per grupės bei komandos perspektyvas, bandant gretinti minėtas koncepcijas. Atliktus literatūros analizę yra suformuojami krizių vadybos komandos darbo aspektai.

Darbo tiriamoji dalis atliekama siekiant išanalizuoti organizacijoje suvokiamos krizių vadybos komandos aspektus. Tyrimas atliekas glaudžiai su krizių valdymu susijusioje organizacijoje. Fokusuoto interviu pagalba yra apklausiamas Krizių valdymo centro prie Krašto apsaugos ministerijos direktorius dr. Arvydas Survila. Gauti tyrimo rezultatai yra lyginami su literatūros analizės metu suformuluotais krizių vadybos komandos aspektais. Taip pat krizių komandos yra vertinamos žvelgiant į jas per komandų ir grupių koncepciją, siekiant nustatyti krizių komandų priklausymą grupės arba komandos kategorijai.

Magistro darbas gali būti naudingas organizacijoms formuojančioms ir tobulinančioms krizių komandos koncepcijas.

*Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autorius*

\_\_\_\_\_ **Tomas Kriščiūnas** \_\_\_\_\_  
(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

\_\_\_\_\_ **Krizių vadybos komanda** \_\_\_\_\_  
(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

\_\_\_\_\_ **Crisis management team** \_\_\_\_\_  
(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)

**Patvirtinu, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/ magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.**

\_\_\_\_\_ (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

**Sutinku, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.**

\_\_\_\_\_ (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

*Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovas*

**Bakalauro/ magistro baigiamąjį darbą ginti** \_\_\_\_\_  
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

\_\_\_\_\_ (data)

\_\_\_\_\_ (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)

*Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja*

**Bakalauro/ magistro baigiamasis darbas įregistruotas**

\_\_\_\_\_ (instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

\_\_\_\_\_ (data)

\_\_\_\_\_ (instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)

*Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas*

**Recenzentu skiriu** \_\_\_\_\_  
(recenzento vardas, pavardė)

\_\_\_\_\_ (data)

\_\_\_\_\_ (instituto/ katedros vadovo parašas)

*Pildo recenzentas*

**Darbą recenzuoti gavau.** \_\_\_\_\_ (data) \_\_\_\_\_ (recenzento parašas)

## TURINYS

ĮVADAS .....	5
1. KRIZIŲ VADYBA .....	8
1.1. Krizės sąvoka ir jos vystymosi etapai.....	8
1.2. Krizių klasifikacija .....	13
1.3. Krizių vadybos koncepcija .....	17
1.4. Krizių komunikacija .....	24
2. KRIZIŲ VADYBOS KOMANDA .....	28
2.1. Krizių vadybos komandos sąvoka .....	28
2.2. Grupės ir komandos sąvokos .....	36
3. TYRIMAS .....	45
3.1. Rezultatų pateikimas ir analizė.....	47
DARBO IŠVADOS .....	54
<i>Summary</i> .....	56
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	57
Priedai .....	59

## IVADAS

Šiais laikais jokia organizacija nėra apsaugota nuo krizės ir šio teiginio suvokimas turėtų būti pirmas žingsnis krizių vadybos proceso link. Krizė kaip įvykis pasižymi nenuspėjamu vystymusi, tačiau, prieš užgriūnant sudėtingai situacijai, visada yra pastebimi apie tai pranešantys pavojaus signalai. Laiku juos pastebėjus galima tinkamai pasiruošti artėjančios nepageidaujamos situacijos pasitikimui ar net nuslopinimui. Tai ilgainiui išsivystė į nuolatinį planavimo ir stebėjimo procesą įvairaus pobūdžio organizacijose, siekiant išvengti netikėto įvykių pasirodymo. Krizių vadybos procesas leidžia organizacijai identifikuoti galimus pažeidimus, kurie, tinkamai nevaldomi, ilgainiui gali išsivystyti į krizinę situaciją, taip pat numatyti tinkamus veiksmus jų suvaldymui bei išsprendimui. Dažniausiai pagrindinis vaidmuo šiame procese tenka krizių valdymo komandai (crisis management team), kurios tinkamas pasiruošimas ir patirtis, valdant nenuspėjamus įvykius, padeda išvengti neigiamų pasekmių organizacijos veikloje.

Krizių vadybos komandos ir į pagalbą pasitelkti išoriniai ekspertai gali sustiprinti organizacijos gebėjimus įveikti krizę, sutelkiant į vieną vietą skirtingas techninės, socialinės, organizacinės ir teisinės ar kitos krizės paliestos srities aktualią informaciją, kuri gali būti skubiai reikalinga sprendimų priėmimui įvykio metu. Kad būtų užtikrintas kuo efektyvesnis iškilusios situacijos sukontroliavimas ir tinkamiausių atsakomųjų veiksmų parinkimas, krizių vadybos komandą turi sudaryti visų organizacinio lygio sferų ekspertai, atsižvelgiant į organizacijoje aptiktus pažeidžiamumo taškus. Krizių vadybos komandos nariai turi įnešti į grupės darbą žinių ir įgūdžių, kurie leistų kuo skubiau ir paprasčiau sugeneruoti galimus atsako veiksmų planus bei priimti reikiamus sprendimus, siekiant kuo skubiau užkirsti kelią krizės plėtojimuisi. Žinoma, organizuojant komandos darbą yra labai svarbi kompanijos vadovų parama. Vadovybė turi suprasti, kad krizių valdymas yra komandinio darbo procesas, todėl komandos palaikymas bei pasitikėjimas yra labai svarbus krizių valdyme. Tai yra išreiškama pakankamų įgaliojimų suteikimu, kad būtų galima priimti svarbius sprendimus ir panaudoti reikiamą kiekį organizacinių išteklių. Taip pat bendrame komandos darbe turi būti stiprus komandinis ryšys bei bendradarbiavimas, leidžiantis kiekvienam komandos nariui nevaržomai bendrauti vienam su kitu, taip užtikrinant produktyvesnį darbo procesą krizės metu, įgyvendinat asmenines užduotis ir įnešant savo indėlį į bendros užduoties išsprendimą.

Komandos struktūra gali susidėti iš pagrindinės grupės: vadovų, kurie turi bendro pobūdžio krizių valdymo įgūdžių ir atsakomybę; bei specialistų, kurie leistų suvokti konkrečios organizacijos srities pažeidžiamumą.

Krizinės situacijos metu kompanijos ateitį apsprendžia krizinės situacijos valdymas bei išankstinis pasiruošimas šiai situacijai. Todėl krizių valdyje komandos vaidmuo yra esminis elementas tinkamo situacijos išsprendimo link. Kaip yra teigiama krizių valdymo ekspertų, pats geriausias planas be sklandžiai ir efektyviai dirbančios krizių komandos yra bevertis. Darbe nagrinėjama krizių vadybos proceso koncepcija, bei analizuojami krizių komandos darbo principai. Krizių komanda yra lyginama su grupės ir komandos koncepcijomis.

#### *Darbo temos ir tyrimo naujumas, aktualumas*

Informacijos apie krizių valdymo procesą galima rasti tikrai nemažai. Dažniausiai krizių vadybos literatūroje, tokių autorių kaip Fink (1986), Glen ir Guernsey (2003), krizių vadybos komandos formavimo aprašymai apsiribojama pageidaujimų organizacijos pareigybių sąrašo pateikimu. Kita perspektyva, pateikiama Coombs (1999), Chandler, jų teiginiai yra analizuojami darbe, kurie savo darbuose nurodo pageidaujimų komandos narių savybių, kaip toleranciją stresui, gebėjimą išklausti, kalbinį aiškumą ir pan., sąrašą. Literatūroje: straipsniuose, krizių vadybos knygose yra kalbama apie lyderio svarbą krizių komandoje, bei komandinio darbo ir komandinio sprendimų priėmimo būtinumą. Taigi šiuo darbu norisi išanalizuoti krizių valdymo komandos darbo koncepciją. Panašių analizių besifokusuojančių į krizių komandos darbą galima taip pat aptikti, kur autoriai, kaip Granville King, III (2002) analizuoja krizių komandos efektyvumo užtikrinimo aspektus. Taip kad medžiagos leidžiančios sulygiagretinti galimą krizių komandos suvokimą informacijos šaltiniuose yra pakankamai. Tam, kad būtų užtikrintas lyginamasis darbo pobūdis, krizių komanda yra analizuojama lyginant ją su komandos ir grupės koncepcijomis, aptariamomis tokių autorių kaip X. T. Грэхем ir P. Беннетт (2003), ir A. Savanevičienės ir V. Šilingienės (2005). Galiausiai susintetinta informacija lyginama ir analizuojama, su tyrimo metu surinkta medžiaga, t.y. su realiai organizacijose suvokiamos krizių komandos veiklos koncepcija.

*Darbo tikslas yra išnagrinėti krizių vadybos komandos veiklos principus. Todėl siekiant užsibrėžto tikslo yra iškeliami tokie uždaviniai:*

1. Išanalizuoti krizių vadybos sampratą;
2. Nustatyti krizių vadybos komandos svarbą krizių vadyboje;
3. Nustatyti krizių vadybos komandos veiklos principus;
4. Palyginti, ar teorijoje apibrėžti krizių vadybos komandos veiklos principai atitinka suvokiamus realiose organizacijose.

### *Darbo objektas*

Krizių vadybos komanda

### *Darbo metodai:*

- Mokslinės literatūros analizė;
- Atvejo analizė;
- Lyginamoji analizė;

### *Darbo struktūra:*

Darbas sudarytas iš trijų dalių. *Pirmajame skyriuje* pateikiama krizės sąvokos analizė, krizių anatomija ir kaip tai įtakoja krizių planavimo procesą, bei pateikiamas galimų krizių tipų klasifikavimas organizacijose. Skyriuje yra aptariama krizių vadybos proceso koncepciją bei yra nusakoma krizių komandos svarba jame. Taip pat atskirai yra apibūdinamas ir trumpai aptariamas komunikacijos procesas krizių metu.

*Antroji darbo dalis* skirta nagrinėti krizių komandos veiklą krizės metu. Krizių komandos veiklos procesas apžvelgiamas gretinant jos darbo procesą su grupinės bei komandinės veiklos aspektais. Antrojoje dalyje taip pat aptariamos grupės ir komandos sąvokos, bei atliekama krizės komandos, grupės ir komandos panašumų bei skirtumų analizė.

*Trečiojoje darbo dalyje* argumentuojamas tyrimo metodo pasirinkimo būdas. Aptariamas informacijos rinkimo būdo pasirinkimas. Nusakomi tyrimo tikslai ir uždaviniai. Taip pat pristatoma atlikto tyrimo metu surinkta informacija bei pateikiama jos analizė.

### *Darbo nauda*

Magistro darbas gali būti naudingas organizacijoms formuojančioms ir tobulinančioms krizių komandos koncepcijas.

### *Literatūros analizė*

Darbe didžiaja dalimi yra naudojami Vilniaus universiteto bibliotekos prenumeruojamose straipsnių duomenų bazėse rasti straipsniai. Kaip informacijos šaltiniai buvo panaudotos EBSCO, Oxford Reference Online, Springer LINK duomenų bazės.

## 1. KRIZIŲ VADYBA

Šioje darbo dalyje nagrinėjamas pasiruošimas krizių vadybos procesui organizacijose, bei aptariamas šio proceso aktualumas. Darbe analizuojama krizės sąvoka, jos koncepcija bei apibūdinamos pagrindinės sudedamosios dalys: įvadinė, aštrioji, chroninė bei išsprendimo fazės. Taip pat nusakomas potencialių krizių nustatymo procesas, bei krizių vadybos koncepcijos svarba, o taip pat glaustai apibūdinama komunikacija krizių metu.

### 1.1. Krizės sąvoka ir jos vystymosi etapai

Krizių vadyba yra komplikauta procedūra, kadangi nėra tiksliai nurodyta, kokių žingsnių reikia imtis, norint išvengti krizinių situacijų ar kaip ją suvaldyti. Tikriausiai sutiks kiekvienas, kad prieš pradėdant ieškoti bet kokio atsakymo, būtina pilnai suprasti klausimą. Tai iš esmės pabrėžia ir tokie krizių valdybos teoretikai, kaip Fink (1986), ir publikacijų autoriai, kaip Koster ir Politis-Norton (2004) ar Shrivastava ir Mitroff (1987), kurie teigia, kad vienas iš pagrindinių, žingsnių pradėdant krizių valdymo procesą, yra krizės sąvokos suvokimas.

Paschall pateikia vieną iš daugelio krizių apibrėžimų:

*„Kritinis įvykis ar krizė yra paprastai staigus ir nelauktas atsitikimas, kuris iškelia nustatytą grėsmę, reikalaujančią greito, aukšto lygio sprendimų priėmimo.“* (Millar ir Heath, 2004)

Fink (1986) teigia, kad *„krizė yra bet kokia įvadinė situacija, kuri sukelia riziką dėl:*

1. *per intensyvaus plėtimosi;*
2. *per didelio žiniasklaidos ar vyriausybės dėmesio;*
3. *per didelio sąveikavimo su kasdieniais verslo procesais;*
4. *grėsmės kėlimo teigiamam kompanijos viešam įvaizdžiui;*
5. *kompanijos žemiausios linijos pakenkimo.“*

Muammer, Atil, Derya (2007) pateikia apibrėžimą iš Longman žodyno, kuriame krizė apibūdinama kaip *„persilaužimo tašką bet kokio įvykio metu; abejotinas laikas ar susidūrimo būsena; didelio pavojaus ar sunkumo momentas (Longman, 1978)“*.

Snyder et al., (2006) savo publikacijoje mato krizę iš Pearson ir Clair (1998) perspektyvos, kurie teigia, kad organizacinės krizės gali būti geriausiai apibūdintos kaip „*mažos tikimybės, bet didelį poveikį turintis įvykis, kuris kelia pavojų organizacijos gyvybingumui ir apibūdinamas priežasties, poveikio ir išsprendimo priemonių dviprasmiškumu, o taip pat suvokimu, kad sprendimai turi būti greiti*“.

Dar vieną apibrėžimą pateikia Seeger and Ulmer (2001) savo straipsnyje, kuriame dėsto, kad organizacinės krizės yra „*specifiniai, netikėti ir neįprasti įvykiai ar jų ciklas, kurie sukuria aukšto lygio neapibrėžtumus ir pavojų arba gali būti suvokiami kaip pavojus organizacijos „aukšto prioriteto tikslams*“. *(Seeger, Sellnow and Ulmer, 1998, p. 233).*“

Nors kiekvienas autorius turi savo suvokimą, tačiau galime pastebėti, kad visi sutinka, jog tai netikėtas įvykis ar nepageidaujama situacija, turinti neigiamų pasekmių. Kasdienėje rutinoje tokios situacijos vadinamos problemomis. Taigi galima būtų netgi pasakyti, jog krizė yra problema, nors žiūrint iš globalesnės – organizacijos perspektyvos šis terminas gal ir nelabai tinka, nes visgi yra paprastesnis ir labiau kasdieniškas. Tikriausiai krizę būtų sunku vadinti tiesiog problema, kadangi su tokio pobūdžio įvykiais susiduriame dažniau, beveik kasdien. Bet, žiūrint iš kitos pusės, savalaikis problemos pastebėjimas ir sąlyginis jos nesudėtingumas tuo momentu, leidžia ją išspręsti ir nuslopinti įvykiui dar neišsivysčius į krizę.

Krizinės situacijos staigumas ir veržlumas gali būti tapatinamas su skubaus įvykio vystymusi, apie ką užsimena ir Roux-Dufort (2007). Kaip autorius teigia, nors krizė taip pat turi skubumo elementą, tačiau šių dviejų sąvokų negalima gretinti. Neatidėliotinoje situacijoje dalyviai neturi daug laiko apmąstymams ir reagavimui, bet situacijos sprendimai yra nesudėtingi ir žinomi. Krizės metu ne tik laiko yra nedaug, bet ir galimas situacijos komplikotumas neleidžia iš anksto numatyti galimų sprendimų, kadangi krizė kaip įvykis kiekvieną kartą bei kas akimirką gali pakeisti savo judėjimo kryptį. Apie nenusipėjimą krizinių įvykių dinamiką kalbama ir pateiktuose apibūdinimuose, kuriuose yra nurodoma, jog tai poveikio ir išsprendimo priemonių dviprasmiškumą sąlygojantis reiškinys. Taip pat matomi, kaip specifiniai, netikėti ir neįprasti įvykiai. Šie apibūdinimai veda prie to, kad būtina suvokti, jog krizės - tai ne šiaip problema ar skubus reiškinys, turintis aiškų sprendimą, tik reikalaujantis skubescnio reagavimo nei įprastai. Į tokio tipo atvejus reikia žiūrėti labai rimtai, nes nepavykus panašaus įvykio suvaldyti, gali nebelikti to, ką reikėtų ateityje saugoti nuo tokio tipo atsitikimų.

Kitas svarbus krizės bruožas yra įvykio – „lūžio taško“ atsiradimas. Laikas tokio įvykio metu sudalinamas į kelias dalis, tai „prieš“, „po“ ir „per“ įvyki. Taigi iš esmės krizė savo atsiradimu pakeičia organizacijos pasaulį, taip įvesdama organizacijos *iki* ir *po* krizės sampratą.

Galima sakyti, kad esminė krizės ypatybė yra netikėtumas, kuris į kasdienį darbą įneša išsiblašymo ir pasimetimo. Dėl šios priežasties įvykis tampa sunkiai kontroliuojamas. Netikėtumas sujaukia nusistovėjusią rutiną ir įneša spaudimą atliekamiems darbams ir sprendimams, kurie turi būti priimti atsižvelgiant į organizacijos tikslus ir ateities perspektyvas. Tačiau tikriausiai ne vienas mėgintų ginčytis, jog krizė visgi nėra jau toks netikėtas reiškinys, atsirandantis iš niekur, ir kad galima išvengti minėto pasimetimo ir panikos tokio reiškinio metu. Reikia tik būti pasiruošus ir suvokti, kad tokie nutikimai gali ištikti bet kurią organizaciją.

Tai veda prie galimų stadijų apibrėžimo ir aptarimo. Jau buvo užsiminta, kad pati krizė kaip įvykis dalina laiką į kelias dalis: prieš, per ir po krizės. Laikantis tokių pat principų yra įvedamos krizės vystymosi stadijos. Taigi įvykis kaip krizė neatsiranda iš niekur. Fink (1986) pateikia krizės chronologiją, iliustruodamas ją per ligos perspektyvą. Pasak autoriaus, krizė turi keturias stadijas, kurios gali būti panašios į medicininių ligos vystymosi fazių aiškinimą: krizės įvadinė stadija; aštri krizės stadija; chroniška krizės stadija; krizės išsprendimo stadija. Stadijos paprastai priklauso nuo ligos - organizacijos būklės sąlygų, tokių kaip viruso stiprumas, paciento amžius bei jo fizinė būklė, naudojamų vaistų stiprumas, ir gydytojo meistriškumas. Nuo išvardintų aspektų dažniausiai priklauso, kaip komplikuotai situacija gali pasisukti ir kaip išsirutulioti. Kartais įvykis gali trukti dvidešimt keturias valandas, apimdamas ir pereidamas per visas galimas fazes, tačiau kartais tai gali būti gana ilgalaikis procesas, užgaištant viename ar kitame etape ilgą laiko tarpą.

### *Įvadinė stadija*

Fink (1986) dėsto, kad prieš pasireiškiant krizę iššaukiančiam įvykiui dažniausia būna inkubacinis laikotarpis, kurio metu įvyksta keli netiesiogiai susiję įspėjamieji signalai, t.y. smulkesni įvykiai, nurodantys esamas problemas. Tai vadinama įvadinė krizės stadija – metas, kai apie save praneša artėjantis atsitikimas. Negalima užtikrintai teigti, kad visada bus įspėjamasis signalas, nes kartais tokios stadijos išvis nebūna. Tokiu atveju krizė prasideda nuo aštriosios stadijos, taip labiau komplikudama kontrolės procesą. Įvadinės stadijos periodas turi būti įvertintas rimtai, nes jei įspėjimas bus praleistas, krizė gali atsirasti kaip iš niekur, ir jau gausis tik žalos kontrolė, o ne krizių vadyba. Dažniausiai įvadinė stadija kaip tokia yra įvardinama tik jau įsisiūbavusios krizės metu, kai yra pažvelgiama atgal ir išanalizavus suvokiama, jog vienas ar kitas prieš tai buvęs įvykis nurodė tokios situacijos atsiradimo galimybę. Krizių valdyje šios fazės esmė

tai būti akylam kiekvienoje srityje, kad vėliau netektų gailėtis dėl nepakankamai skirto dėmesio tuo metu iškilusiai ne tiek sudėtingai problemai. Fink (1986) teigia, kad įspėjimas gali būti gana akivaizdus, leidžiant priimti galimas apsaugojimo priemones laiku. Tačiau daugeliu atvejų įspėjamieji signalai gali būti ne tokie akivaizdūs, netgi kartais tai gali būti koks nors neatliktas veiksmas ar nepakankamai rimtai adresuotas atsakas į įvykį. Identifikuoti įspėjimus yra labai svarbu todėl, kad „*lengviau suvaldyti krizę įvadinėje stadijoje. Kaip ir su daugeliu ligų, paciento gyvybę galima išgelbėti ir per aštriąją stadiją, bet tai daug saugiau ir patikimiau padaryti prieš tai, kaip liga taps sunki ir komplikuoata.*“ (Fink, 1986, p. 21). *Koster ir Politis-Norton (2004)* antrina Fink (1986) išsakytai minčiai apie įvadinės stadijos svarbą. Autorės teigia, kad šiais laikais vis labiau yra linkstama link idėjos sukurti kuo geresnį ir efektyvesnį krizių aptikimo mechanizmą, kuris leistų pastebėti potencialią krizę nuo pat pirmųjų pavojaus signalų ir taip nuslopinti ją pirminėje stadijoje ir išvengti jos tolimesnio vystymosi ir prasiveržimo.

### *Aštrioji stadija*

Kita krizės stadija yra lūžio taškas, kai jau nebėra kelio atgal. Kaip teigia Fink (1986) dauguma žmonių galvoja būtent apie šią fazę, kai kalba apie krizę. Todėl, kad daugelis mano, jog krizė prasideda tada, kai jos pasekmės yra matomos įmonės išorėje ir pasibaigia, kai jos tampa nebepastebimos. Tačiau taip nėra. Krizės raida prasideda nuo pirmųjų pavojaus signalų atsiradimo ir baigiasi daug vėliau, tik po to, kai yra sutvarkomi išoriniai nesklandumo požymiai. Aštriosios stadijos vadyba stipriai priklauso nuo deramo pasiruošimo, kuris turėjo būti atliktas įvadinės stadijos metu ar netgi prieš pasireiškiant pirmiesiems pavojaus signalams. Fink (1986) sako, kad pasiruošimo veiksmai artėjančiam įvykiui dažniausiai gali nuvesti arba prie nelaukto krizės išsiveržimo bei nevaldomo jos vystymosi, arba prie krizinės situacijos atsiskleidimo laiko parinkimo, kai yra suvokiama kada ir kur viskas prasidės, užtikrinant reikiamas atsargos priemones bei tinkamą pasiruošimą kontroliuoti įvykio srautą, greitį, kryptį ir trukmę. Iš to išplaukia, kad vienas iš svarbiausių krizių vadybos proceso tikslų yra kuo stipriau kontroliuoti krizės raidą ir tėkmę. Organizacija turi padaryti viską, kas įmanoma, kad būtų galima nuspėti kur, kada ar kaip įvykis išsiverš. Aštrioji krizės stadija nusako krizę kaip greitą ir staigiai besivystančią nenuspėjamų įvykių seką. Tai patikslina ir Fink (1986) sakydamas, jog tinkamiausias krizės vystymosi greičio šioje stadijoje apibūdinimas būtų sulyginimas su nuošliaužos (lavinos) judėjimu kalnuose. Įvykio galimo potencialaus greičio ir intensyvumo nustatymas įvadinės stadijos metu suteiks pranašumą ruošiantis bei aštriosios stadijos valdyme. Dėl didelio vystymosi greičio ir intensyvumo ši kritiško atvejo fazė paprastai yra trumpiausia, bet iš kitos pusės dėl to valdymo komandai ji atrodo ilgiausia.

### *Chroniška stadija*

Chronišką krizės stadiją kartais galima vadinti išsivalymo faze. Paprastai šios stadijos metu yra atliekami įvykio tyrimai, kontroliniai patikrinimai, paaiškinimai apie atsitikimą ir interviu. Taip pat ji asocijuojama su žaizdų išsilaižymu, savianalize, saviabejonėmis ir gijimo laikotarpiu. Ši stadija yra labai svarbi organizacijai ateities perspektyvoje, nes jos metu padaromos išvados bei turi būti pasimokyta iš padarytų klaidų ar priimtų vienokių bei kitokių sprendimų. Anot Fink (1986), sumanūs vadybininkai, pasinaudoję šiuo laikotarpiu, bando pagerinti pasiruošimą ateinančių krizių vadybos procesuose, analizuodami ir nagrinėdami, kas pasisuko ne taip ir kas buvo atlikta tinkamai. Taip pat šio laikotarpio metu, jei įvykis praėjo sąlyginai teigiamai, yra labai svarbu padėkoti ir pasveikinti tiek darbuotojus, tiek suinteresuotąsias puses su pasiekimais ir rezultatais. Žinoma, kitais atvejais, kai krizė praūžia nesuvaldant jos tinkamai, šis etapas reiškia „*finansinius neramumus, vadybos pertvarkymus, priešiškas valdžios perėmimo pastangas, ar bankrotą.*“ (Fink, 1986, p. 24). Ši fazė gali tęstis ganėtinai ilgai. Pagrindinis būdas išvengti ir palengvinti šį laikotarpį, kaip ir visą krizės proceso valdymą, tai turėti krizės valdymo planą. Fink (1986) patiekia vieno tyrimo išvadas, kuriose teigiama, kad kompanijoms, kurios neturėjo parengtų krizių valdymo planų užtruko apytiksliai du su puse karto ilgiau susidorojant su chroniška stadija negu tos, kurios turėjo paruoštus planus.

### *Išsprendimo stadija*

Galutinė kritiško įvykio vystymosi stadija yra išsprendimas, kuri yra pasiekama nugalint ir suvaldant prieš tai buvusias. Anot Fink (1986) tam, kad pasiektumėme „finišo tiesiąją“, prieš tai reikia tinkamai įveikti aptartus tris etapus: nepražiopsoti įspėjamųjų signalų (įvadinės fazės), sėkmingai sureaguoti į pavojaus įspėjimus ir tinkamai pasiruošti problemos kontrolei, nustatant greičiausią ir racionaliausią būdą pasiekti jos nuslopinimą, bei jei viskas praėjo sklandžiai padėkoti padėjusiems, o jei kilo kažkokių keblumų juos išanalizuoti, permąstyti, ką buvo galima padaryti geriau, ir, svarbiausia, tai sudokumentuoti ir iš to pasimokyti. Krizės paprastai plėtojasi cikliniu ar spiraliniu būdu, todėl nėra aiškios vienos fazės pabaigos, be to, dėl krizės užkrečiamumo ir kompleksiško didžiąją laiko dalį kenčiantysis turi kovoti su daugiau nei viena kritiška situacija. Dėl to pabrėžiama, kad labai svarbu nepraleisti įvadinės fazės, bet jei taip atsitinka, tai vadovas turi paklausti savęs: „*Ką aš galiu padaryti, kad pagreitinčiau fazę ir išspręščiau šią krizę visiems laikams?*“ (Fink, 1986, p. 25).

Sunku surasti vieną labiausiai tinkantį apibrėžimą krizinei situacijai. Tačiau daugiau ar mažiau visuose yra pateikiamas panašus suvokimas: tai situacija, kuri stipriai įtakoja organizacijos vystymosi būklę, ir kuri pasižymi sparčiu įvykių raidos procesu. Be to, krizė - tai įvykis, daugeliu atveju paliekantis neigiamas pasekmes organizacijai, jos darbuotojams, produktams, paslaugoms, finansinei būklei bei geram vardui, reputacijai.

Svarbu suvokti krizės kaip situacijos raidą pakopomis, kadangi tai turi daug reikšmės tolimesniuose krizių vadybos procesuose. Įspėjimai ir įvardiniai įvykiai turi būti vertinami rimtai, kad tinkamai būtų pasiruošta artėjančiam kriziniam įvykiui. Kadangi krizė kaip įvykis viršija problemos ypatybes, kuri reikalauja specifinio priėjimo bei savito išsprendimo būdo, todėl tinkamai nepasiruošus ar laiku nepastebėjus įspėjimo signalų, nurodančių artėjančią grėsmę, gali tekti stipriai gailėtis. Krizė sugeba net ir sklandžiausiai veikiančius verslus sužlugdyti ir sulyginti iki pamatų akimirksniu. Todėl būtina tokiu įvykių tikėtis ir laukti, kas savo ruožtu veda prie nuolatinio organizacijos procesų stebėjimo, galimų įvykių numatymo, kovos planų ir strategijų nustatymo ir nuolatinio esamų įgūdžių tobulinimo, analizavimo bei atnaujinimo.

## 1.2. Krizių klasifikacija

Kai vadovybė suvokia, kad visgi krizės yra neišvengiami reiškiniai ir jos gali paliesti net ir puikiai besilaikančią organizaciją, ateina laikas žengti kitą žingsnį krizių vadybos proceso link. Tai yra tam skirtos žmonių grupės, kuri užsiims tolimesniu krizinių situacijų valdymu bei ruošimu joms, subūrimo. Tokią grupę turėtų sudaryti labiausiai kvalifikuoti organizacijos padalinių atstovai, kurių pirma užduotis būtų ištirti visas organizacijos funkcinės sritis dėl galimų pažeidžiamumo taškų, kurie ilgainiui gali išsivystyti į potencialias krizines situacijas. Kaip Shrivastava ir Mitroff (1987) teigia, vienas iš pirmųjų žingsnių žengiant krizių vadybos link yra krizės charakteristikos, priežasčių ir tipų supratimas. Tokiam požiūriui antrina ir Muammer, Atil, Derya (2007), kurie sako, kad *„pradinė prevencijos ir nuslopavimo fazė tipiškai apima grėsmės ar pažeidžiamumo analizę, nukreipdama prie galimų pavojų, kurie gali sukelti krizę, sąrašo sudarymo.“*. Pavojai, pagal Muammer, Atil, Derya (2007), ar įspėjimai, anot Fink (1986), gali būti pašalinti įvardinant juos ir imantis priemonių, kol dar tokio lygio problemos neperaugo į krizes, taip sutrukdant tolimesniam įvykio vystymuisi, bei pasiruošiant jo valdymui.

Anot Shrivastava ir Mitroff (1987), krizės kyla dėl tuo pat metu atsitinkančių nesklandumų organizacijos vidinėje bei supančioje aplinkoje. Tokie nesklandumai gali atsirasti technologijoje (ir

produktų ir procesų), organizaciniuose procesuose ir procesuose susijusiuose su žmogiškaisiais ištekliais. Kaip dėsto autoriai, technologinės nesėkmės apima dizaino, įrangos, tiekimo, vykdymo, atsargumo ir palaikymo procedūrų nesklandumus. Organizacinių procesų netikslumai apima: struktūrinius trūkumus, kurie veda prie komunikacijos nesklandumų; strateginių planų ir funkcionavimo srities politikos nesklandumus, kurie gali suteikti nepagrįsta saugumo jausmą; kultūrinius veiksnius, kurie iškreipia pavojaus signalų interpretaciją bei paverčia technologinę sistemą mažiau patikimesnę. Procesai, susiję su žmogiškosiomis klaidomis, apima operatorių ir vadovavimo klaidas, kurios lemia tai, kad technologinės sistemos praranda savo saugumo kriterijus, kitaip tariant, dėl tokių žmogiškų klaidų technologijos tampa ne tik proceso pagreitinimo ir automatizacijos priemonėmis, bet taip pat ir nelaimingus atsitikimus generuojančiomis priemonėmis. Visos šios paminėtos vidinės nesėkmės reaguodamos su organizacijos aplinkos nesėkmėmis iš mažų incidentų virsta į reikšmingus įvykius, o įvykiai virsta katastrofomis.

Ši vidinių ir išorinių nesklandumų sąveika yra iliustruojama žemiau pateikiamoje lentelėje nr. 1. Vidinė bei išorinė dimensijos pateikia galimus krizinės situacijos kilmės faktorius, kurie gali būti vidaus organizacinės struktūros nesėkmės ar išorinės organizacinės aplinkos ypatumai. Techninė bei socialinė dimensija nurodo krizių sukėlimo aspektus, kaip techniniai/ekonominiai ar žmogiškieji/organizaciniai/socialiniai ištekliai. Matrica pateikia faktorius, kurie galėjo sukelti vieną ar kitą kritišką situaciją, kurią gali įtakoti vidiniai ar išoriniai dirgikliai.

Lentelė nr. 1 **Veiksniai sukeliančys skirtingas organizacijų krizes** (Shrivastava and Mitroff, 1987)

#### Techniniai/ ekonominiai

Vidiniai	Išoriniai
<b>Grupė 1</b>	<b>Grupė 2</b>
<input type="checkbox"/> Verslo pramonės katastrofos <input type="checkbox"/> Produkto pakenkimas <input type="checkbox"/> Kompiuterių avarijos <input type="checkbox"/> Neaiški, netiksli informacija	<input type="checkbox"/> Paplitęs aplinkos ardymas <input type="checkbox"/> Gamtos nelaimė <input type="checkbox"/> Priešiškas perėmimas <input type="checkbox"/> Visuomenės krizė (pilietinė, politinė) <input type="checkbox"/> Didelio masto sistemos avarija

<b>Grupė 3</b>	<b>Grupė 4</b>
<input type="checkbox"/> Nesėkmingas prisitaikymas	<input type="checkbox"/> Symbolic projection
<input type="checkbox"/> Kenkimas iš vidaus	<input type="checkbox"/> Kenkimas iš išorės
<input type="checkbox"/> Organizacijos žlugimas	<input type="checkbox"/> Terorizmas, vadovo pagrobimas
<input type="checkbox"/> Komunikacijos sugriuvimas	<input type="checkbox"/> Išorinis produktų sugadinimas
<input type="checkbox"/> Vidinis produktų sugadinimas	<input type="checkbox"/> Klastojimas, padirbinėjimas
<input type="checkbox"/> Nelegali veikla	
<input type="checkbox"/> Profesinės ligos	

**Žmogiškieji/ organizaciniai/ socialiniai**

Taigi toks galimų krizinių situacijų veiksnių nustatymas veda prie tikslesnio galimų pažeidžiamų vietų aptikimo ir nuolatinio jų stebėjimo, kas gali būti įvardijama kaip reguliarius organizacinių procesų sistemos auditai. Kaip Shrivastava and Mitroff (1987) dėsto savo publikacijoje, organizacija turi būti pasiruošus įvairioms krizėms, todėl yra protinga reguliariai atlikti produktų ir produkcijos sistemos auditus, tam, kad būtų atrasti problemiški taškai bei gaunami ankstyvi pavojaus signalai. Anot autorių, krizių auditai, ne taip, kaip saugos auditai, turėtų apimti ne tik produktus, bet ir ištirti potencialius nesklandumus atsirandančius organizacijos žmogiškųjų, organizacinių, technologinių ir ekonominių procesų srityse, bei galimas nesėkmes socialinėje, politinėje ir makroekonominėje erdvėje. Krizių auditai gali būti efektyvūs tik tuomet, jei jie yra visapusiški, periodiški, ir orientuoti į įmonės strateginį planavimą bei atlygio sistemą. Krizių audito rezultatas turėtų būti bent išankstinių pavojaus signalų rinkinys, kuris būtų pateiktas vadovybei, kad būtų galima planuoti strategiją. Taip tokią ataskaitą turėtų gauti ir vadybininkai, kad kuo skubiau būtų imamasi nesklandumų likvidavimo veiksmų. Pavojaus signalai turėtų būti nuolat įtraukiami į nenumatytų įvykių planavimo procedūras. Realiai krizių auditų rezultatas turėtų leisti sudaryti potencialių krizių sąrašą, atsižvelgiant į tirtas organizacijos sritis. Muammer, Atil, Derya (2007) savo publikacijoje pateikia tokį krizių tipų, kurios, anot jų, yra būdingos daugeliui įmonių, sąrašą (lentelė nr. 2).

1 lentelė. **Krizių tipai** (Muammer, Atil, Derya, 2007)

<b>Operacinės krizės</b>	<b>Viešumo problemos</b>
Dokumentų netekimas dėl gaisro	Vartotojų ar viešas boikotas
Kompiuterių sistemos sugedimas	Produkto sabotavimas
Dokumentų praradimas dėl kompiuterių sistemos sugedimo	Neigiami žiniasklaidos atsiliepimai
Kompiuterių sistemos užgrobimas (hakeriai)	<b>Juridinės krizės</b>
Verslo pramonės katastrofos	Vartotojo ieškinys
Pagrindinio produkto/ paslaugos veikimo sutrikimai	Darbuotojo ieškinys
Pagrindinio vadovo mirtis	Valstybinis tyrimas
Pagrindinių produkcijos/ paslaugos įrangos sudegimas	Produkto atšaukimas
<b>Apgavikiški veiksmai</b>	<b>Gamtos nelaimės</b>
Dokumentų vagystė ar pametimas	Potvynis
Darbuotojų persiliojimas	Tornado
Vadovo korupcija	Sniego audros
Organizacinis šnipinėjimas	Uraganai
Kompanijos nuosavybės pavogimas	Žemės drebėjimai
Darbuotojų smurtavimas darbo vietoje	

Taigi potencialių krizių nustatymas veda prie tolimesnio krizių vadybos proceso vystymo, kuris užtikrintų tinkamą pasiruošimą bei galimą atsako veiksmų nustatymą. Kaip teigia Mitroff (2004), organizacijai užtenka pasiruošti vienam įvykiui iš kiekvienos aptiktos kategorijos. Suvokiant krizės nenuspėjamumą galima teigti, kad yra nerealu pasiruošti kiekvienam aptiktam įvykiui, taip pat būtina suprasti ir tai, kad tai pačiai kategorijai priklausantys įvykiai bus kažkuriose srityse panašūs. Be to, naivu tikėtis, kad krizinė situacija vystysis tokia veiksmų seka ar linkme, kokia buvo tikimasi, todėl pasiruošimas krizės valdymo komandai turi leisti suvokti, kaip reiktų elgtis vienokios ar kitokios kategorijos įvykio metu.

### 1.3. Krizių vadybos koncepcija

Organizacinė krizė - tai neeilinis įvykis, turintis potencialą sugriauti ir sunaikinti esamą organizacijos būklę. Jeigu krizės nepaisoma, arba nesiimama kokių nors priemonių jai suvaldyti, ji gali sukelti nemenką pavojų organizacijos ar pažeisto padalinio konkurencingumui ir tvirtumui. Nepaisant galimų tokių įvykių skirtingumo, krizės gali paveikti tiek įmones, tiek aplinkines suinteresuotąsias šalis.

Nors krizė gali plėtotis keliomis stadijomis, kaip įvykis ji dalina laiką į dvi atkarpas: prieš ir po lemtingo atsitikimo. Smiar (1992) teigia, kad kai ištinka krizinė situacija, tuomet realiai yra peržengiamas tas momentas, kada galima „grįžti atgal“, t.y. nuo tos akimirkos jau nebeįmanoma įtakoti įvykio išsiveržimo. Taigi, galima sakyti, kad krizė yra išskirtinis ir lemiamas posūkis organizacijos raidoje kritiniu laiku. Ši įvykio savybė leidžia suprasti, kodėl krizių valdymas grindžiamas laiko koncepcija. Gebėjimas veikti realiu laiku ir nedelsiant, bei lanksčiai reaguoti į vykstančius pasikeitimus yra pagrindas krizių valdyme. Krizė įneša skubos jausmą, nes įvykiai, kurie vyksta, yra negrįžtami. Be to, kontrolės ir stabilumo savijauta gali būti atkurta tik greitai priimančiais sprendimus ir aktyviai veikiant. Kaip autorius teigia, stiprus spaudimas laiko atžvilgiu, atsiradęs dėl skubios įvykių kaitos, įveda ypatingas sąlygas kontrolės priemonių atlikimui, kurios reikalauja išskirtinių įrankių (krizės valdymo komandų, veikimo planų avariniu atveju, krizių komunikacijos planų, ir t.t.), kurie galėtų padėti kontroliuoti tolimesnį įvykio vystymosi mastą, laikotarpį, bei linkmę, praleidus griūties tašką.

Kaip ir krizė, taip ir pats krizių vadybos procesas gali būti nupasakotas bei apibūdinamas įvairiai. Dėl nenuspėjamos krizės, kaip įvykio, koncepcijos, ne tik sudėtinga nustatyti tikslų įvykio apibūdinimą, bet taip pat nėra paprasta kažkaip konkrečiai apibrėžti jo suvaldymo proceso kontekstą. Daugelyje šaltinių galima pastebėti, kad krizių vadyba yra suvokiama kaip veiksmų seka, kuriuos reikia atlikti norint išvengti ir numalšinti naikinamą kritiško įvykio potencialą, sukontroliuoti jį ir numatyti deramą kelią tinkamo išsprendimo link.

Pabandykime pažvelgti į kelis skirtingų autorių pateikiamus krizių vadybos proceso apibūdinimus:

Anot Koster ir Politis-Norton (2004), *krizių vadybos pagrindinis tikslas yra imtis reikiamu žingsnių ir visų atsargumo priemonių tam, kad kuo mažiau nukentėtų kompanijos vardas ir įvaizdis nuo krizės ar problemos keliamų neigiamų padarinių.*

*„Krizių valdymas tai gairės veiksmingam vertinimui, reagavimui, slopinimui ir krizės palengvinimui.“ (Seeger and Ulmer, 2001)*

*„Krizių vadyba nurodo aspektų rinkinį, sudarytą kovoti su krizėmis ir sumažinti tikrąją krizės griovimo jėgą.“ (Coombs, 1999b, p.4)*

Matome, kad visuose apibūdinimuose yra pabrėžiama krizės suvaldymo svarba, kuri gali būti užtikrinta panaudojant „reikiamus žingsnius ir atsargumo priemones“, tam tikras „gaires“, paruoštų procedūrų ar nuorodų rinkinius. Galima teigti, kad krizių valdymas nurodo reikiamus atsakymus, kuriais siekiama sušvelninti įvykio keliamą žalą tiek organizacijoms, tiek su jomis susijusioms suinteresuotoms šalims. Visuose apibūdinimuose pabrėžiamas priemonių suvaldyti krizę būtinumas. Kitas proceso aspektas, neaptariamas apibūdinimuose bet stipriai akcentuojamas krizės sąvokoje, yra įvykio atsiradimas, kuris įtakoja organizacijos veiklos laiko tėkmę, t.y. prieš, per ir po įvykio. Taip, kaip ir užsiminta kiek anksčiau, įtakoja patį valdymo procesą, kurio metu reikia ne tik priimti sprendimus realiu laiku, bet savo ruožtu tam ruoštis ir reikiamu laiko momentu, prieš krizę, ruošti būtinas priemones kovoti su situacija jau įvykio metu. Taigi vertėtų paminėti, kad krizių vadyboje yra tikrai ne vienas krizių valdymo modelis, praktiškai kiekvienas autorius siūlo savo supratimą šioje srityje. Coombs (1999), savo knygoje mini, kad įtakingiausi etapiniai metodai išsivystė iš kitų įvairių krizių valdymo modelių. Etapiniai modeliai leidžia suvokti krizės raidą per jos vystymosi etapus. Modelių įtaka yra vertinama atsižvelgiant į tai, kiek vienas ar kitas modelis buvo cituotas skirtingų autorių, kaip įtakoiantis jų kuriamus asmeninius krizių modelius. Trys didžiausią įtaką turintys etapiniai metodai yra įvardijami kaip Fink (1986) keturių etapų krizės gyvavimo modelis, Mitroff (1994) penkių etapų ir bendras trijų etapų modelis.

Taigi pamėginkime aptarti galimas krizių vadybos proceso koncepcijas. Literatūroje pateikiama tikrai nemažai galimų krizių vadybos principų variacijų. Millar ir Heath (2004) teigia, kad krizių vadybos procesas neturėtų atrodyti taip:

*„Tradiciškai, „gera“ krizių vadyba apima tris elementus: turi būti veiksmų planas, organizacija turi turėti ankstyvą įspėjimų sistemą, kuri praneš apie artėjančias krizines situacijas, bei organizacija turi turėti krizių valdymo komandą, kuri įgaliota veikti.“ (Millar ir Heath, 2004, 38)*

Negalima kategoriškai teigti, kad toks požiūris į krizių valdymo procesą yra visiškai blogas, nors patys autoriai jį vertina kaip „gerą“, t.y. tikrai kaip ne pavyzdinį. Tiesiog jis čia minimas todėl, kad, žiūrint į aprašytus elementus, galima drąsiai pasakyti, kad jei šie yra tinkamai paruošti, tai pilnai gali būti traktuojami kaip svarbiausi proceso aspektai. Tačiau svarbu suvokti, kad tinkamas krizių vadybos procesas negali būti tiesiog kokios nors įrangos, skirtos aptikti potencialių įvykių pavojaus signalu, sumontavimas, specialiai atrinktos komandos, atliktinų veiksmų sąrašo sumetimas į vieną krūvą. Nors ir tai jau yra šis tas, bet reikėtų pradėti nuo to, kad organizacija turi suvokti, jog krizė gali ištikti bet kurį. Anot Roux-Dufort (2007), prieš pradedant krizių valdymo proceso pritaikymą, būtinas suvokimas, kad krizės yra sukuriamos pačių organizacijų, kas savo ruožtu leidžia į krizę ir pasiruošimą krizei žvelgti kitu kampu. Tai leistų organizacijai suvokti, kad krizių valdymo procesas yra kuriamas ne todėl, kad kažkas to reikalauja, o tam, kad ir ateityje būtų užtikrintas toks pats sėkmingas veiklos vystymas ir gyvavimas. Taigi, kaip autorius sako, svarbu užduoti sau klausimą: kaip mūsų organizacija sukuria savo krizes? Viena krizinių situacijų atsiradimą lemianti priežastis - tai bet koks galimų krizių neigimas, sakant, kad mūsų tai tikrai neištiks krizė, kai taip viskas gerai sekasi. Kita - tai, kad mes turime paruoštą krizių planą ir dabar jau mes saugūs. Bet čia ne atsakymai, o tik realios grėsmės ignoravimas.

Vieną krizių vadybos proceso perspektyvų pateikia Blythe (2002) savo straipsnyje, kuriame jis išvardina šešis būtinus žingsnius nelaimės suvaldymo linkme. Pirmiausia autorius siūlo atlikti galimų pažeidžiamumo taškų analizę; kitas žingsnis - įvertinti esamas procedūras (jei tokios yra); trečia - reikia apibrėžti procedūras naujai įvardintiems pažeidžiamumams; ketvirta - sudaryti krizių valdymo planą; penkta - peržiūrėti paruoštą planą; galiausiai, turi būti užtikrintas pastovus kompanijos ir galimų pažeidimo taškų tikrinimas.

Iš principo viskas labai teisinga: pirmiausia nustatomos galimos grėsmės ir kur jos gali iškilti. Kitas žingsnis, įvertinti galimybes ir esamą pasiruošimą su jomis kovoti, bei paruošti planus naujai aptiktiems įvykiams numalšinti. Taip pat labai svarbu nuolat tikrinti ir pastoviai atnaujinti esamas procedūras atliekant reguliarius auditus.

Panagrinėkime kiek kitokį krizių valdymo modelį, pateikiamą Smiar (1992), kuris, kiek panašus į Mitroff (1994) penkių pakopų, apie kurį užsimena Coombs (1999). Autoriaus siūlymu:

1. svarbiausia apibrėžti krizės sąvoką;
2. suvokti krizės neišvengiamumą;
3. būtina apibrėžti visus į galvą ateinančius krizių tipus;
4. sudaryti krizių komandos branduolį;

## 5. suformuluoti krizių valdymo planą.

Pirmojo punkto svarba visam krizių valdymo procesui yra neiginčijama, nes kai neaišku, kas per reiškinys yra krizė, tai sunku suvokti ir problematiką. Tai taip pat patvirtina ir kiti jau minėti autoriai, kurių valdymo procesuose tai irgi akcentuojama. Krizės sąvokos aptarimas ir išgliaudymas leidžia kompanijai nusibrėžti gaires kokio lygio įvykis yra traktuojamas kaip krizė. Taip pat svarbus šio etapo aspektas yra suvokimas, kad krizė vystosi keliais etapais. Pradinių užuomazgos taškų aptikimo svarba turi būti rimtai adresuojama analizuojant krizės sąvoką, į kuriuos būtina rimtai sureaguoti, bei atitinkamai tuo pat metu turi būti aktyvuotas nuolatinis stebėjimo mechanizmas, užtikrinantis įvykio vystymosi kontrolę.

*Suvokimas, kad krizė yra neišvengiama* ir kad ji gali ištikti bet kurią kompaniją, nepriklausomai nuo to, kaip puikiai jai sekasi, yra taip pat labai svarbus. Teisingas krizės neišvengiamumo suvokimas veda aktyvios ir energingos krizių vadybos politikos link. Tai užtikrina efektyvaus plano sukūrimą ir nuolatinį jo tobulinimą. Anot Smiar (1992), jei šis suvokimas veda prie to, jog yra kuriamas planas, kurio tikslas krizių atsiradimo tikimybę sumažinti iki nulio, tai toks planas nieko vertas. Autoriaus teigimu, efektyvus krizių valdymo planas turi būti sukurtas aktyviai dalyvaujant aukščiausiesiems kompanijos vadovams; turi būti kuriamas atsižvelgiant į bendrą kompanijos kokybės ir rizikos valdymo programą; turi būti orientuotas į krizių aptikimą kuo anksčiau bei izoliuojant ir nuslopinant kuo skubiau; turi būti orientuotas į įvykio intensyvumo ir linkmės valdymą jam esant labiausiai išsiplėtojus; turi būti įvertintas žmogiškasis faktorius, tai, kad ne kas kitas, o žmonės pajaus pasekmes bei tai, kad žmonės bandys įvykį suvaldyti, kurie elgsis pagal savo žmogiškas galimybes tokiu metu. Iš esmės šis punktas yra vienas esminių krizių vadybos procese psichologiniu atžvilgiu. Kadangi jis pabrėžia tinkamos krizių vadybos atmosferos organizacijoje diegimą ir vystymą. Pirmiausia turi būti tinkamas potencialios grėsmės suvokimas, kad proceso įgyvendinimas būtų adresuojamas su visišku rimtumu ir atsakomybe. Tai leidžia išvystyti mąstymą, o ilgainiui ir bendrą organizacinę politiką, kuri palaikytų krizių valdymo procesą ir kur būtų suvokiama jo nauda. Juk malonus darbo klimatas užtikrina ne tik našesnę darbą bei duoda geresnius rezultatus, bet žmonėms tiekia emocinį pasitenkinimą. Todėl svarbus bet kokios naujovės pristatyme ir diegime elementas yra bendros politikos atskleidimas ir paaiškinimas. Žmonės turi suprasti svarbą ir naudą organizacijai – jiems patiems, o ne tik paklusti nurodymams iš aukščiau ir vykdyti pateiktas procedūras. Tokiai krizių valdymo proceso psichologinei pusei antrina ir *Koster ir Politis-Norton (2004)*, kurios pabrėžia, kad labai svarbu sklandi krizių vadybos

filosofija ir kad ji turi būti skleidžiama iš vadovybės, bei turi būti sutelkta ne tik ties susidorojimu su įvykiais, bet ir pasekmių suvaldymu.

*Galimų krizinių situacijų nustatymas* užtikrina pasiruošimą bet kuriai negandai bei žinoma praplečia organizacijos akiratį, t.y. leidžia suvokti, kad visgi nesate tokie nepažeidžiami kaip iš pirmo žvilgsnio atrodo. Smiar (1992) pateikia, kad vienas iš galimų būdų yra suskirstyti darbuotojus grupėmis, pagal jų darbo pobūdį tikriausia būtų efektyviausia, su tikslu garsiai aptarti (brainstorminti) galimas problemines jų veiklos srities puses. Sąlyga būtų išanalizuoti tiek vidinę, tiek išorinę organizacijos aplinką, iš jiems matomos perspektyvos, kiek įmanoma giliau. Kitą būdą pateikia Snyder et al. (2006), kuris teigia, kad kategorizavimas ne tik supaprastina faktinį krizių valdymo procesą, bet taip pat papildomai prideda reikiamo išvalgumo organizaciniam krizių valdymo procesui. Autoriai publikacijoje pateikia Mitroff ir Alpaslan (2003) pasiūlymą suskirstyti visus organizacijų nelaimingus atsitikimus į tris pagrindines grupes: įprastus, neįprastus, ir stichines nelaimes. Sekantis žingsnis yra įprastas ir neįprastas įvykių grupės suskirstyti į šešias labiau sukonkretintas krizių klases. Dar vienas siūlomas potencialių negandų nustatymas yra krizių auditai, kurie turėtų apimti ne tik produktus, bet ir potencialias nesėkmes žmogiškiems, organizaciniams, technologiniams ir ekonominiams faktoriams įmonėje, bei galimas nesėkmes socialinėje, politinėje ir makroekonominėje įmonės erdvėje, (Shrivastava ir Mitroff, 1987).

*Krizių komandą* sudaro branduolys, kuris yra papildomas reikiama specialiais, priklausomai nuo krizių grupės. Pirmiausia turi būti suformuota pagrindinė krizių valdymo komanda, kurios tikslas - strateginis krizės valdymas ir globalių sprendimų priėmimas. Toliau reikėtų suformuoti komandas atsižvelgiant į galimą įvykių specifiką. Smiar (1992) teigia, kad pagrindinės valdymo ir kategorinės valdymo komandos turi turėti pirmininkus. Šis asmuo nebūtinai turi būti užimantis aukščiausias pareigas organizacijoje ar padalinyje. Tokioje situacijoje yra sveikintinas vadovo suvokimas skirti į šias pareigas tam tinkamiausią organizacijos narį, jei vadovas, pats kritiškai save vertindamas, mano, jog neturi tinkamų įgūdžių vadovauti krizių komandai. Kaip autorius teigia, formuojant ir skiriant krizių valdymo komandos narius ir pirmininkus (vadovus) svarbu suprasti, kad krizės metas yra netinkamas ambicijų pasireiškimui. Krizių valdymo komandos vadovas turi būti žmogus, turintis savybių leidžiančių jam šaltai veikti įsisiūbavus krizei ir priimti sprendimus esant dideliame spaudimui. Kiekvienas komandos narys turi būti įtrauktas atsižvelgiant į turimas žinias, sugebėjimus ir galimybes padėti. Taip pat svarbu, kad vadovas stebėtų, ar komandos nariai nepervargę, bei, kad nepersitemptų. Svarbu paminėti, kad krizių komanda yra matoma kaip kertinis krizių vadybos proceso aspektas, nes be tinkamai

suformuotos komandos bus sunku sudaryti teisingą įvykio suvaldymo planą, bei priimti tinkamus sprendimus krizės metu.

*Krizių valdymo planas* turėtų būti sudaromas vadovaujantis galimais krizių atsiradimo scenarijais. Svarbu paminėti, kad krizių valdymo planas, kaip ir kiekviena procedūra, yra efektyvi, jei apie ją yra žinoma. Smiar (1992) dėsto, kad žinojimas nereikia procedūros išdalinimo reikiamiems žmonėms ir tikėjimasis, kad jie ją nuodugniai ištyrinės ir, kai reikia, teisingai ir taip kaip tikimasi panaudos. Procedūros turi būti išbandomos ir tikrinamos, simuliuojant galimas situacijas ir įvykius. Planas taip pat bus neefektyvus, jei bus atsiverčiamas tik krizės metu.

Autorius sako, krizių vadybos planas visada bus vienas iš esminių dokumentų organizacijoje. Todėl turi būti kaip įmanoma glaustesnis. Jo sudarymo tikslas išlošti laiko atlikti įvykio metu svarbesniems veiksams. Krizių valdymo planas turi būti nuolat atnaujinamas bei testuojamas. Modeliuoti įvairias krizines situacijas yra ypač svarbu sprendimų priėmimui bei tam, kad būtų nustatytas sistemos funkcionalumas ir taikymo galimybės. Anot Koster ir Politis-Norton (2004), sprendimų priėmimas yra esminė krizių vadybos dalis. Todėl kaip tam bus pasiruošta prieš įvyki yra svarbus punktas, nes krizės metu organizacija yra labai stipriai įtakojama, netgi galima sakyti varoma, išorinio pasaulio, todėl neturėjimas tinkamai pasiruošusios sudoroti su kylančiu stresu ir galinčios priimti teisingus sprendimus komandos, labai stipriai sumažina šansus suvaldyti situaciją palankiai. Anot Smiar (1992) planas - tai strategija nenumatytam įvykiui, susidedanti iš įvykio suvaldymo procedūrų. Autorius pateikia pagrindinius krizių valdymo plano sudarymo principus:

*Būtinai imtis iniciatyvų ir pozityvų situacijos valdymas:* vadovaujant krizei būtina imtis iniciatyvos bei koordinuoti veiksmus atsižvelgiant į paruoštą krizių valdymo planą. Dažniausiai krizė tiek į organizaciją, tiek į valdymo komandą įneša bejėgiškumą suvaldyti situaciją. Todėl planas turi būti naudojamas tam, kad būtų nenukrypstama nuo teisingo kurso.

*Būtina nustatyti prioritetus:* krizių vadybos vadovas turi nustatyti svarbiausius uždavinius ir kas po ko turi būti daroma, vadovaujantis krizių valdymo plane nurodyta svarbumo tvarka.

*Būtina įvertinti pasikeitusias komunikavimo sąlygas krizės metu:* labai svarbu aktyvuoti pavojaus atvejui skirtas komunikacijos priemones todėl, kad dažniausiai tradicinės veikia ne taip efektyviai krizės metu. Kaip autorius teigia, daugelio organizacijų komunikacija yra orientuota į siuntėją, t.y. yra linkusios patenkinti siuntėjo poreikius. Tačiau krizės metu turi būti atvirkščiai, komunikacija turi tapti orientuota į gavėją.

*Būtina centralizuoti komunikaciją:* streso metu komunikacijos sistema ima judėti išsiskaidymo ir susipainiojimo linkme. Gandai ir gaudų skleidimas atima vis daugiau laiko ir energijos, išstumdami svarbią informaciją. Būtų tikslinga ir efektyvu paskirti vieną žmogų

atsakingą už informaciją bei jos skleidimą, ir tikslinga sutarti dėl vienos vietos tikslios informacijos apsiikeitimui ir pateikimui.

*Būtina nurodyti komunikacijos parametrus:* krizių valdymo planas turi aiškiai nurodyti personalui jų užduotis ir atsakomybes bendroje krizių komunikacijos schemeje. Kadangi krizė gali nuvesti prie bylinėjimosi, personalas turi žinoti kaip apsaugoti save, savo klientus, ir kompaniją nuo komunikacijos iškraipymų.

*Būtina inicijuoti vidinį tyrimą:* kuo anksčiau turi būti pradėtas vidinis tyrimas, atsižvelgiant į plane nurodytas gaires, kuris parodys, kad organizacija ir jos vadovas stengiasi kuo efektyviau spręsti problemą, bei padėti ir kooperuotis su išoriniais tyrėjais bei jiems talkinti.

Kitas krizių vadybos aspektas yra įvykio analizė pokriziniu laikotarpiu. Kaip teigia Fink (1986), tokiu metu svarbu nepamiršti peržiūrėti krizės metu atliktus veiksmus bei priimtus sprendimus, kas turėtų pagelbėti pasiruošimui galimoms negandoms ateityje, tobulinant turimą krizių valdymo planą ir mokantis iš padarytų klaidų.

Nedaugelis žmonių pasimoko iš svetimų klaidų, tokia pati situacija yra ir su organizacijomis, o tai atsitinka dėl krizinės situacijos neigimo. Koster ir Politis-Norton (2004) teigia, kad toks reiškinys atsiranda tada, kai įmonių vadovybė tiesiog atmeta ir nesureikšmina galimos krizės ar problemos iškilimo jų įmonėje galimybes. Daugelis tiesiog negali suvokti, kad jei jiems sekasi, tai gali atsitikti kažkas visiškai priešingo ir turinčio neigiamų pasekmių.

Krizių politika - tai aktyvus organizacijos bandymas užkirsti kelią problemoms ir krizėms, bei jos aktyvus reagavimas į atsirandančius galimų krizių ir problemų pavojaus signalus. Toks požiūris į šiuos procesus leidžia organizacijai pateikti save kaip prisiimančią atsakomybę už savo veiklą, ir taip padidinant aplinkinių pasitikėjimą, kad bus imtasi reikiamų priemonių tinkamai susitvarkyti su bet kokia iškilusia problema ar krize.

Svarbus uždavinys organizacijai yra užtikrinti tinkamą moralinį darbuotojų pasiruošimą galimoms krizėms. Tai gali būti pasiekta pratinant darbuotojus prie minties apie galimų krizinių situacijų atsiradimą, išbandant paruoštus krizių planus bei simuliuojant krizines situacijas. Svarbus veiksnys krizinių situacijų pasiruošimui yra organizacijos vadovybės suvokimas apie krizių neišvengiamumą bei nuolatinis tokios žinios priminimas organizacijai. Savo ruožtu, tai veda prie reikiamų priemonių ruošimo, nuolatinio jų tikrinimo ir atnaujinimo įvertinant esamą situaciją.

Tinkamas problemos ar krizės suvaldymo planas, procedūros užtikrinančios reikiamą pagalbą įvykio metu, yra esminis dalykas. Kaip kiekviena standartinė procedūra, taip ir ši turi turėti pagrindines sudedamąsias dalis: tikslus, būtinus paaiškinimus ir apibrėžimus, užduotis, nubrėžtas

atsakomybių ribas. Fink (1986), siūlo, kad plano prieduose turi būti pateikta visa reikiama informacija įvardinant esminius kontaktinius krizių komandos narius: jų vardai, adresai, telefono numeriai darbo ir ne darbo metu. Taip pat turi būti informacija apie išorinius atstovus bei suinteresuotąsias puses, galinčias padėti įvykio metu, bei draudimo kompanijos kontaktai.

Krizių komandos vaidmuo kuriant, aktyvuojant planą bei veikiant krizės metu yra labai svarbus aspektas, minimas beveik kiekvieno autoriaus, kalbančio apie krizės suvaldymą. Plačiau apie komandos formavimo ir veiklos koncepciją bus kalbama antroje darbo dalyje.

#### 1.4. Krizių komunikacija

Kitas žingsnis deramai ruošiantis krizių valdymui yra tinkamo krizių komunikacijos proceso užtikrinimas. Krizių komunikacija gali būti nagrinėjama visiškai atskirai, nes realiai šis procesas reikalauja ne ką mažiau pastangų ir darbo negu pats krizių valdymas. Tinkamas pasiruošimas krizinei situacijai yra ne tik krizių valdymo komandos subūrimas, potencialių krizinių įvykių nustatymas bei plano sukūrimas, į tai turi įeiti ir atskiro komunikacijos plano paruošimas, kuris turi būti taip pat išbandomas ir peržiūrimas prieš taikant jį kritiškuose atvejuose. Ritter ir Ritter (2007) sako, kad dažnai tenka išgirsti frazę - „jokių komentarų“, tokia organizacijos atstovo pozicija tik veda prie didesnio smalsumo bei įvairių interpretacijų įvairumo. Kaip autoriai dėsto: „*pradėkite dirbti su komunikacijos ekspertais dabar, sukurkite realų krizių komunikacijos planą su tikėtinais scenarijais, apibrėžtais vaidmenimis ir pareigomis, deramai apmąstytais teiginiais, ir aktualia pagrindinio personalo ir žiniasklaidos kontaktine informacija*“. Straipsnio autoriai taip pat pataria prieš pradėdant ruošti krizių komunikacijos planą, panaudoti seniai žinomą vieną iš žurnalistų „*penkių K ir Kaip*“ techniką, kuri padeda organizacijai suvokti – kas, ką, kur, kodėl, ir kaip. Šis metodas gali būti panaudotas kaip deramas atspirties taškas, leidžiantis pasiruošti galimiems interviu su žiniasklaida ir komunikacijos procesui kriziniu laikotarpiu. Kaip teigia Ritter ir Ritter (2007), atsakymai į šituos klausimus gali pagelbėti kaip geros nuorodos tinkamos komunikacijos link:

- *Kaip komunikacija gali neleisti krizei augti ir pagreitinti atsigavimą ir atsitiesimą?*

Sprendžiant krizę svarbi kiekviena minutė, todėl: „*kuo lėčiau atsakoma, tuo greičiau krizė išsiplečia kurstoma dezinformacijos, greitų spėjimų, gandų, ir baimės. <...> Greita, apmąstyta,*

*pagarbi, efektyvi komunikacija gali atremti painiavą ir suteikti vadovavimui pasitikėjimo“ (Ritter ir Ritter, 2007).*

- *Kodėl žmonės domisi?*

Klausimas veda potencialios auditorijos nustatymo link, t.y. kam žinios turi būti adresuotos. Kritiško atvejo metu beveik visada vienaip ar kitaip yra paveikiami žmonės. Tai paprastai sukelia didžiausią susirūpinimą. Žmonės nori žinoti kaip jie asmeniškai pajaus įvykio buvimą ar jo pasekmes: ar tai bus mokesčių kilimas, darbo vietų praradimas, tam tikrų paslaugų suprastėjimas, įnešantis papildomų nepatogumų ir įtampą į jų kasdienį gyvenimą.

- *Kur žinios turi būti patalpintos, kad pasiektų visus susijusius asmenis?*

Kaip autoriai sako - „*visur kur reikia*“. Galima panaudoti visus tradicinius žiniasklaidos būdus paskleisti informacijai. Papildomai yra pasiūloma naudoti šiuolaikines technologijas: karštąsias linijas su įrašytomis žinutėmis; blogus ar tinklalapius; elektroninį pašta, informuoti darbuotojus ir pagrindinius partnerius bei klientus; konferencinę įrangą organizuojant, realius ar interaktyvius/virtualius susitikimus; mobiliųjų telefonų, laiškų ir laidinių telefonų pagalba, išsiųsti žinutes, pasikalbėti su paveiktais žmonėmis ar bendruomenėmis. Svarbiausia panaudoti visus įmanomus metodus, kurie leistų žmonėms užduoti rūpimus klausimus ir gauti iš jų atsakymus. Autoriai papildomai sako, kad šiandieninės kompanijos dažnai bando apeiti tradicinę žiniasklaidą ir susisiekti tiesiogiai su paveiktaisiais ir nukentėjusiais, vengdamos informacijos filtravimo, kuris gali atsirasti žiniasklaidai formuojant žinias.

- *Kas turi kalbėti?*

Organizacijos atstovas, bendraujantis su žiniasklaida, turi būti išrinktas kaip turintis daugiausia tinkamų įgūdžių tokiam darbui. Visuomenei gana svarbu tokioje pozicijoje matyti organizacijos vadovą. Todėl organizacijos vadovas turi dalyvauti komunikacijos procese, rodyti žiniasklaidai susirūpinimą ir pabrėžti pasitikėjimą priimtais sprendimais. Tačiau komunikuojant dažnai yra užduodami techninio pobūdžio ir turintys specifinių aspektų klausimai. Todėl, anot Fink (1986), komunikuojant vadovui vertėtų kartu pasikviesti ir giliau išmanantį organizacijos techninius aspektus specialistą, kuriam tokie klausimai ir būtų peradresuojami.

Pasak Ritter ir Ritter (2007), atstovas spaudai turi perteikti organizacijos susirūpinimą paveiktų žmonių atžvilgiu bei rodyti įmonės kompetenciją ir pasiruošimą įveikiant krizę. Parinkti bendrauti su žiniasklaida darbuotojai turi būti „*charizmatiški, užtikrinti, ir atsargiai naudoti neigimus*“ bei sugebėti pateikti tiesius ir aiškius atsakymus.

- *Kas turi būti pasakyta?*

„*Būtina, kad krizių komunikacija būtų dora, aštri, ir nuosekli*“ (Ritter ir Ritter, 2007). Būtina paruošti tris arba keturias žinutes ar esminius teiginius apie įvykį, kurie būtų pastoviai pakartojami. Šis metodas yra kaip reklama, kurioje žinutė turi būti pakartota kelis kartus, kad žmonės pamėgtų ir imtų pirkti. Patariama svarbiausius teiginius paminėti kelis kartus kalbos metu bei apibendrinime dar kartą, nes yra žinoma, kad žmonės geriausiai atsimena tai, kas pasakoma pradžioje ir paskiausiai. Tokie teiginiai kaip „aš negaliu spekuliuoti šituo, bet aš galiu pasakyti jums, kad ...“ ar „tikroji svarstoma problema čia yra...“ gali būti naudingi sudėtingų interviu situacijų metu ar vengiant atsakymų į spekuliatyvius klausimus, kurių gali atsirasti, kai žiniasklaida nevisiškai tiki pateikta informacija.

- *Kada turi būti komunikuojama?*

Straipsnyje patariama, visada prisiminti vieną svarbią taisyklę, „*jei yra blogų žinių, įsitikinkite, kad žmonės išgirs jas pirmiausia iš jūsų*“. Dažnai kompanijos, atsitikus nenumatytam įvykiui, pirmiausia bando jį nuslėpti, manydamos, kad jis bus išsprendžiamas anksčiau, negu kas nors pastebės. Tačiau tai retai kada pasiseka. Patariama būti atviram, doram ir rūpestingam, todėl, kad „*maskavimas visada yra blogesnis už patį nusikaltimą*“ (Ritter ir Ritter, 2007). Komunikacija turi būti pradėta tuo pačiu metu, kai tik jai yra pasiruošta. Informacija tinklalapiuose, ar elektroninis paštas turi būti išsiųstas tuojau pat, kai žinutės yra suformuluotos. Žinių pateikimas kompanijos tinklalapyje yra naudingas, nes tai tikriausia bus pirma vieta, kur reporteriai ieškos informacijos apie įvykį ar organizaciją. Regester ir Larkin (2005) teigia, jog yra svarbu pateikti žiniasklaidai nors kažkokią informaciją, neduodant laisvos erdvės publikuoti prasimanymus ir panašią neadekvačią medžiagą, nes tokių žinių krizių metu būna labai daug.

Taip pat Ritter ir Ritter (2007) sako, kad spaudos konferencijų rengimas turi būti labai pamatuotas ir gerai apgalvotas. Tokiam teiginiui pritarimą galima rasti ir Fink (1986) knygoje, kur sakoma, kad geriau patiekti žinias paliekant laiko jų nusistovėjimui, nei leidžiant žiniasklaidai jas išplėtoti. Nebūtinai reikia organizuoti konferencijas vieną po kitos, reikia blaiviai vertinti situaciją ir

tada žiūrėti, ar tam yra poreikis. Žinoma, komunikacijos procesas priklauso nuo krizės tipo, kas lemia konferencijos organizavimą ryte ar kitose situacijose penktadienio popietėje, kad būtų visas savaitgalis žinioms susigulėti.

Krizių valdymas - tai ne tik vienkartinis plano paruošimas ir jo įgyvendinimas reikiamu metu, šis procesas kaip tik turi būti suvokiamas kaip nuolatinis. Norint tinkamai pasiruošti nenumatytai situacijai organizacijos turėtų kiekvieną dieną skanuoti, tikrinti aplinką bei procesus ieškant galimų problemų bei įvykių, kurie gali išsivystyti į krizes, ir imtis priemonių siekiant užkirsti artėjančias negandas. Anot Coombs (1999) krizių valdymas turėtų būti normalus daugelio žmonių darbo procesas organizacijose, o ne tik nedidelė dalis kasdienės darbo rutinos. Reikia į šį procesą žiūrėti iš tokios pozicijos, kad, kiekviena darbo diena, skirta pasiruošimui, gali krizių vadybininkui leisti padaryti kažką naudingo, kad būtų pagerinta krizių prevencija ir reagavimas bei pavojaus signalų aptikimas. Kadangi organizacijos pažeidžiamumas ir krizių suvaldymo planas yra atliekami tam reikalui suburtų žmonių, tai veda link to, jog organizacijoje turi būti nuolatos veikianti ir stebinti aplinką darbuotojų grupė, kuri rūpinasi esamos situacijos įvertinimu bei yra pasiruošusi aktyvuoti pasiruoštą krizių suvaldymo planą. Tačiau krizių komandos atranka nėra jau toks paprastas uždavinys. Krizių komandos suformavimas turi užtikrinti tinkamą darbo procesą tarp narių, kad būtų pasiektas reikiamas rezultatas, bei komandos nariai savo žiniomis ir įgūdžiais turėtų užtikrinti specifinių organizacijos sričių atstovavimą.

## 2. KRIZIŲ VADYBOS KOMANDA

Išnagrinėjus krizių vadybos procesą, kaip esminis jo elementas yra matoma krizių vadybos komanda. Todėl šioje darbo dalyje bus analizuojama krizių komandos formavimo koncepcija. Kaip krizių komandos suformavimas įtakoja jos darbą ir veiklą. Taip pat yra nagrinėjami krizių komandos veiklos principai. Krizių komandos veiklos aspektai yra analizuojami per grupinio ir komandinio darbo perspektyvas, bei yra aptariami šių perspektyvų panašumai ir skirtumai.

### 2.1. Krizių vadybos komandos sąvoka

Krizių vadybos literatūroje teigiama, kad krizių valdymo proceso pradžia yra suvokimas, kad krizės organizacijai yra neišvengiamos ir kad joms būtinai reikia ruoštis. Kitas svarbus žingsnis - tai reikiamos žmonių grupės – krizių vadybos komandos - subūrimas, norint pasiruošti galimoms negandoms ar išspręsti jau esamą nepageidaujamą reiškinį.

Anot Glen ir Guernsey (2003), mažose firmose yra įprasta, kad vadybininkai yra ir krizių komandos nariai, bet vidutinėse ir didelėse korporacijose tai tampa neefektyvu ir vadybininkai paliekami prie kasdienių užduočių, o krizių valdymui yra suformuojama speciali grupė. Krizių valdymo komanda - tai organizacinio lygio skirtingų sričių žmonių grupė, kuri paskirta kovoti su bet kokiomis nenumatytomis situacijomis. Pasak Coombs (1999), paprastai krizių valdymo komanda yra atsakinga už:

- krizių valdymo plano sukūrimą,
- jo aktyvavimą
- visų, nenumatytų plane, problemų sprendimą.

Visų pirma krizių valdymo komanda turi sukurti krizių valdymo planą, tai savo ruožtu yra atliekama kruopščiai ištiriant (audituojant) organizaciją, aptinkant pažeidžiamus taškus. Tai leidžia krizių komandai išsiaiškinti galimus krizių tipus, bei padeda nustatyti, kokių veiksmų reikia imtis, siekiant išvengti vienos iš situacijų, t.y. nustatomos galimos prevencinės priemonės. Todėl bet kokia informacija, susijusi su krizėmis, yra naudinga krizių grupei rašant planą.

Antra krizių valdymo komandos atsakomybė - tai plano aktyvavimas imituotos ar realios krizės metu. Planai turi būti išbandomi tam, kad sužinotumėme, ar jie veiksmingi. Krizių valdymo planai turi būti išbandomi į simuliaciją įtraukiant visą organizaciją, departamentą, ar tik krizių

komandą. Kitas svarbus planų išbandymo aspektas, anot Coombs (1999), yra tai, kad tokie bandymai leidžia pastebėti komandos darbo, narių bendradarbiavimo ar kiekvieno nario įgūdžių ar kompetencijos trūkumus, kurie ateityje gali būti tobulinami individualiai. Autorius sako, kad mokymai gali parodyti, kaip sklandžiai žmonės gali aktyvuoti krizių valdymo planą ir kaip reikėtų jį tobulinti. Taip pat visos komandos mokymai leidžia pastebėti individualių mokymų poreikį, kurie reikalingi, kad būtų įgyvendinti krizių komandos uždaviniai užtikrinti tinkamą komandinį darbo procesą. Komandos nariams reikia tobulinti individualaus lygio žinias ir įgūdžius, kad jie galėtų kuo efektyviau būti naudingi bendram tikslui. Kiekvieno komandos nario individualaus pasiruošimo lygio įvertinimas leidžia nustatyti kokiose srityse asmuo yra stiprus ar silpnas, taip išsiaiškinant kokių specifinių mokymu reikia asmeniui.

Coombs (1999) teigia, efektyvios krizių komandos sukūrimas yra esminis aspektas krizių valdymo procese. Geriausias krizių valdymo planas yra bevertis, jei krizių valdymo komanda negali atlikti savo įsipareigojimų. Efektyvi krizių valdymo komanda yra sukuriama kruopščiai atrenkant narius ir nuolatinių mokymu metu, tuomet komanda tobulina tarpusavio bendravimo bei bendradarbiavimo įgūdžius.

#### *Krizių vadybos komandos nariai*

Anot Fink (1986), visų pirma turi būti suburtas krizių valdymo komandos „branduolys“, tai žmonės, kurie būtų pastovūs visų tipų krizių vadyboje. Šie nariai turi būti surinkti priklausomai nuo verslo pobūdžio bei galimos krizės specifikos. Pagrindiniai asmenys, anot Fink (1986), sudarantys branduolį krizinėje vadyboje, turi būti kompanijos vadovas ar kitas valdžios atstovas; finansų pareigūnas; vidaus komunikacijos viršininkas (kaip galimi variantai yra viešųjų ryšių ar komunikacijos skyriaus viršininkas); išorinės komunikacijos vadovas (gali būti atstovas iš išorinės viešųjų ryšių firmos); ir kompanijos teisės skyriaus vadovas. Papildomai Glen ir Guernsey (2003) pateikia net platesnį pagrindinių komandą sudarančių organizacijos atstovų sąrašą: infrastruktūros vadovas; teisės skyriaus vadovas; rizikos valdymo skyriaus vadovas; informacijos technologijų skyriaus vadovas; žmogiškųjų išteklių skyriaus viršininkas; finansų skyriaus viršininkas; asmuo atsakingas už kompanijos nekilnojamą turtą; korporacinio saugumo skyriaus vadovas; ir viešųjų ryšių / komunikacijos vadovas. Tačiau kai kurios iš šių pozicijų gali būti reikalingos tik specifiniais atvejais. Fink (1986) pabrėžia, kad nėra reikalo laikyti asmens krizės komandos sudėtyje tik tam, kad būtų užpildyta erdvė kambaryje. Kiekvienas, įeinantis į komandą, turi būti kažkuo naudingas sprendimo priėmimo procese.

Autorių yra išskiriamas kompanijos vadovo ar kito vadovybės atstovo dalyvavimas komandoje, kuris, be abejonės, yra labai svarbus, nes krizių komanda turi turėti gana didelę laisvę sprendimų priėmimo, o tai gali būti užtikrinta tik turint autoritetingus atstovus joje. Fink (1986) savo knygoje dėsto, kad krizių valdymas - tai grupinis sprendimų priėmimo procesas. Visgi visos esminės krizių komandos užduotys savyje turi sprendimų priėmimo aspektą. Iš pradžių komanda turi nuspręsti, kas bus įtraukta į krizių valdymo planą, kada ir kaip aktyvuoti planą, ir kaip nepasirengus susidoroti su situacijos posūkiu neapibrėžtais plane. Be to, toks autorių pateikiamų pareigybių ir specialistų sąrašas veda prie to, jog norima parodyti, kad organizacijos vadovybė turi pasitikėti suburtos komandos kompetencija ir žiniomis, nes komanda yra suburiama sprendimų priėmimui.

Kai branduolys yra suformuotas, Fink (1986) nurodo, kad pirmoji užduotis yra įvardinti papildomus komandos narius, kurie turi geriausias žinias ir kompetenciją techniniuose reikaluose ir specifinėse verslo srityse. Kai specialistai įvardinti bei įtraukti į darbą, pirma, ką jie turi padaryti, tai įvardinti asmenį, kuris galėtų būti tiek pat kompetentingas, kaip ir jie toje pačioje srityje. Tokiu būdu užtikrinant pavadojančio asmens buvimą, kai pirmosios linijos ekspertai dėl kokių nors priežasčių negali pasirodyti.

#### *Atsakomybė ir sprendimų priėmimas krizių vadybos komandoje*

Kiek panašią komandos suvokimo perspektyvą pateikia ir Fernandes (2006), kuris, kaip ir Fink (1986), dalo krizių komandą į skirtingų vaidmenų grupes. Krizės komandos specialistai yra pavadinti „Objekto atsako komanda“, kurie atsakingi už:

- *situacijos išanalizavimą ir incidentų įvertinimą;*
- *incidentų išsprendimą; ir, jei joks sprendimas nėra galimas, nedelsiant apie tai pranešti;*
- *rekomendacijų pateikimą;*
- *veiksmų, užtikrinančių sugrįžimą į normalią veikimo būklę, atlikimą;*
- *sugrįžimo į normalų veikimo režimą koordinavimą, kai grėsmė buvo išsiaiškinta;*
- *poincidentinės apžiūros inicijavimas, kad būtų pateikta grįžtanti informacija dėl to, - kas buvo gerai/kas ne, kurias sritis reikia patobulinti ir panašiai.*

Komandos branduolio nariai vadinami vadybos komanda - žmonės, kurie užsiima krizių vadyba. Šios grupės užduotys, yra:

- *pateikti nuorodas bei patarimus atsako komandai;*
- *priimti rekomendacijas bei pateikti pritarimus ir instrukcijas;*
- *būti atsakingiems už pateiktas instrukcijas.* (Fernandes, 2006)

Fernandes (2006) apibūdinimas „vadybos komanda“ suvokiamas kaip atsakingas už sprendimų generavimą, kas yra išreiškiamas teikiamais pritarimais ir instrukcijomis, kurioms sugalvoti ir priimti taip pat turi būti reikiamos žinios bei kvalifikacija, bei įgaliojimai tokius pritarimus priimti ar teikti. Autoriaus siūlomų grupės užduočių sąrašė yra ir „*būti atsakingiems už pateiktas instrukcijas*“. Tai tikrai vienas iš svarbiausių krizių komandos darbo aspektų. Jei komanda visgi veikia bendrai ir priima sprendimus kolektyviai bei yra visuomenės matoma kaip vienas darinys, tai ir atsakomybė turėtų kristi ant visos komandos. Kaip Fink (1986) yra teigiama, krizių valdymas yra komandinis sprendimų priėmimo procesas, kurio esmė ir yra tinkamo varianto pasirinkimas. Net ir žiūrint giliau į komandą, kur būtų matomi visi jos nariai, bei kiekvieno jų siūlomos geros ir blogos idėjos, sunku būtų pasakyti, kad už vienokį ar kitokį sprendimą turi būti atsakingas ją pasiūlęs žmogus. Šioje vietoje vertėtų patikslinti, kad į komandos narius žiūrima su vienoda perspektyva, t.y. visi yra lygūs ir turi vienodą balso teisę. Be to, kaip yra pateikiama, krizių komanda yra suburiama tuo tikslu, jog būtų supaprastintas sprendimų priėmimas, kurį yra paprasčiau atlikti diskutuojant ir keliems žmonėms siūlant bei aptariant skirtingus variantus, negu vienam bandant apmąstyti visas galimas nišas ir sprendimus. Taigi matome, kad atsakomybė ir sprendimų priėmimas yra neatsiejama krizių komandos branduolio darbo proceso dalis, kuri yra aiškiai nusakoma Fernandes (2006), bei apie kurią šneka ir Fink (1986).

Taip pat būtina suprasti, kad realiai krizių planas tik gairių, padedančių kovoti su krize, rinkinys, ir kad komanda turi žinoti ko imtis vienu ar koku atveju. Vien numatyti kiekvieną krizinę situaciją yra tiesiog neįmanoma, tam iš esmės ir yra rašomi planai, kad būtų kuo vadovautis ištikus panašaus pobūdžio, kaip buvo ruošiasi, netikėtam įvykiui, o pasiruošti kiekvienai galimai problemai krizės metu yra išvis nerealu. Todėl krizių komandos ir ruošiasi bei dalyvauja įvairiuose mokymuose, nes jų metu komandos praktikuojasi priimti reikiamus ir būtinus sprendimus susijusius su jau aptiktomis ir numatytomis situacijomis. Tai leidžia nariams suvokti, kaip turi būti priimami sprendimai negandos metu, o tai savo ruožtu tikrai bus paranku realios krizės metu, kai įvykiai pasisuks tokiu kampu, kuris nenusakytas plane.

*Lyderystė*

Kitas specialistų surinkimo aspektas, kuriam daug įtakos turi ir komandos narių bendro komandos darbo suvokimas yra tai, kad komandos nariai turi jaustis vienas prieš kitą lygūs, taip užtikrinant vienodą įtaką į darbo procesą. G. Souter (2001) savo publikacijoje pateikia, kad dažniausiai organizacijos vadovo arba vadovybės atstovo dalyvavimas komandos veikloje lemia tai, kad jis nori valdyti ir priimti esminius sprendimus pats, taip neatsižvelgiant į suburtų ekspertų nuomonę. Todėl, anot G. Souter (2001) bei Coombs (1999), krizių komandoje svarbu ne vadovavimas, o lyderystė, kai lyderis turi būti išrinktas visos komandos sutarimu, ir tai turi būti narys turintis autoritetą kitų narių akyse.

Žiūrint iš komandinio darbo perspektyvos, darbų pasiskirstymas, sprendimų priėmimas ir užduočių atlikimo kontrolė yra vykdoma komandiniu sutarimu bei kiekvieno komandos nario iniciatyva. Bet visgi bendras komandos vedimas bendro tikslo link, jos skatinimas, nuteikimas darbui, turėtų būti atliekamas vadovo, jei tiksliau - lyderio. G. King, III (2002) teigia, kad faktorius, galintis stipriai įtakoti krizių komandos veiksmingumą, yra lyderystė. Kaip autorius teigia, ar organizacija yra sėkmingai pasiruošusi susitvarkyti su krize, gali priklausyti nuo komandos lyderio gebėjimo valdyti įvairių grupės narių ir bendrovės darbuotojų elgesį. Krizių komandos lyderis turi turėti ir parodyti stiprius įgūdžius, kurie motyvuotų komandos narius ir darbuotojus siekti organizacijos tikslų, krizės atveju visai kaip siekti jos išsprendimo. Be to, komandos lyderis turi sugebėti įkvėpti pasitikėjimo savimi visus narius bei darbuotojus, taip pat nuteikti komandą ir visą organizaciją, jog veikla bus grąžinta į normalią būklę.

#### *Bendro tikslo samprata krizių vadybos komandoje*

Kitas svarbus aspektas krizinėje situacijoje yra aiškus siekiamų tikslų nustatymas ir suvokimas. Komanda turi puikiai suvokti jai keliamą užduotį, kuri yra krizės išsprendimas, t.y. reikiamų veiksmų ir sprendimų, leidžiančių iškilusį įvykį kuo neskausmingiau organizacijos atžvilgiu pergyventi, generavimas. Kita tokio tikslo suvokimo pusė yra komandos narių supratimas, kad jei jiems nepavyks, nesuvaldytas įvykis gali stipriai pakenkti ne tik jiems, bet ir daugeliui kitų organizacijos darbuotojų. Tai, žinoma, krizių komandos nariams užkelia dar daugiau atsakomybės, bet, kita vertus, tai kiekvienam leidžia suvokti, kad būtina dėti visas pastangas ir dirbti bendro tikslo link. Kita vertus, bendro tikslo siekimo link turi vesti ne tik atsakomybės suvokimas, bet ir kiekvieno nario profesionalumas, kuris leidžia kiekvienam komandos dalyviui suprasti jo indėlio svarbą į bendrą tikslą bei situacijos suvaldymą. Tokio suvokimo atsiradimui daug įtakos turi krizių valdymo procese stipriai akcentuojamas mokymų būtinumas, kurių dėka yra pasiekimas komandos tarpusavio supratimas bei bendradarbiavimas, kuris yra svarbus aspektas bendro tikslo siekime.

### *Krizių vadybos komandos bendradarbiavimas, ryšys tarp narių, darbo tvarka*

Kitus komandos veiklos aspektus galima išvelgti diskusijose apie krizių valdymo komandos narių atrankos ir komplektavimo kriterijus, kur yra pateikiamos žmonių, dalyvaujančių krizių komandoje, pageidaujamos savybės. Pavyzdžiui, Robert Chandler, komunikacijos profesoriaus iš Pepperdine Universiteto, Malibu, Kalifornija, kurio nuomonė yra pateikiama Safety management žurnale (2001), sako, kad viena iš lemiamų užduočių bet kokiai organizacinei komandai yra kvalifikuotų narių suradimas. Narių atranka yra svarbi todėl, kad komanda gali būti sušaukta priimti gyvybinės svarbos organizacijai sprendimą, kurio pasisekimas arba nesėkmė gali įtakoti gyvavimą ateityje. Taigi turi būti užduoti du klausimai:

*Kokios asmenybės bus labiausiai efektyvios?*

*Kokie faktoriai įtakos komandos bendrą pasisekimą?*

Kai komandos nariai yra teisingai parinkti ir apmokyti, tai leidžia komandai kaip dariniui pasiekti gerą tarpusavio sąveikavimą bei užtikrina geresnių sprendimų priėmimą. Anot Chandler, nariai, galintys generuoti praktinius problemų išsprendimo variantus, sugalvoti kūrybingus ir pasirinkti tinkamiausius sprendimus bei juos išplėtoti į veiksmus yra esminis kriterijus krizių suvaldymo plano sėkmei pasiekti. Geri komandos nariai gali susitvarkyti su nenumatytais ir neeilinėmis problemomis, greitai įveikti iškilusias kliūtis bei sugalvoti sprendimus pagreitinti organizacijos pirminės būsenos atsistatymą.

Profesorius Chandler teigia, kad, renkant krizių valdymo komandą, svarbu ieškoti žmonių, kurie pasižymi:

Tolerancija stresui: reikia ieškoti tokių žmonių, kurie puikiai jaučiasi ir sugeba sklandžiai dirbti streso metu.

Tolerancija dviprasmiškumui: reikia žiūrėti kaip gerai žmogus jaučiasi priimdamas sprendimus esant informacijos tuštumai, t.y. kai surinkti faktai yra nepilni ar neįtikinami. Komandos nariai turi sugebėti įvertinti situaciją ir priimti efektyvius sprendimus neturint pilnos informacijos ir faktų.

Klausymosi įgūdžiais: anot Chandler, dažniausiai krizių vadyboje nesėkmių pasitaiko dėl prasto vienas kito klausymosi.

Bendradarbiavimu: nariai turi būti pasiruošę bei norėti ir, žinoma, gebėti dirbti grupėje, kartu.

Komunikacija: ar žmogus yra pasiruošęs pasakyti tai, apie ką galvoja? „Komandoje neturi būti žmonių, kuriuos lengva sugėdinti.“, sako Chandler. „Iš kitos pusės komandoje turi būti išvystyta kultūra, drąsinanti žmones pasakyti, ką jie galvoja“.

Žodiniu aiškumu: „jums reikia žmonių, kurie gali aiškiai reikšti ir pakankamai įtikinamai pristatyti savo mintis“, sako profesorius. „Jūs tikrai nenorėtumėte atsidurti tokioje situacijoje, kai reikia atmesti gerą idėją, todėl, kad ji buvo prastai pristatyta“.

Tokiam savybių rinkiniui antrina ir Coombs (1999), kuris sako, kad komandos nariai turi įnešti specifinių žinių ir įgūdžių į krizių valdymo komandą, kas palengvintu krizių plano įgyvendinimą. Tinkamiausias kandidatas į krizių valdymo komandą yra tas, kuris gali dirbti stresinėje aplinkoje, kurio nejaudina krizės nevienareikšmiškumas, kuris gali dirbti komandoje, siekiant surasti geriausią sprendimą, nesivaržo išreikšti nuomonės ir idėjų, ir nebijo ginčytis dėl skirtingų sprendimų naudos ar nepagrįstumo, silpnumo. Shrivastava ir Mitroff (1987) papildomai pabrėžia, kad krizių komandos nariai taip pat turi turėti ir bendrą krizių valdymo įgūdžių. Visą tai kaip ir apibendrina kiek aukščiau Fink (1986) ir Glen ir Guernsey (2003) pateiktus organizacijos pareigybių sąrašus, kuriuose vardijami organizacijos sričių specialistai – vadovai, kurių dalyvavimas būtų pageidaujamas krizių komandoje. Padalinio vadovas yra matomas ir suvokiamas kaip kompetentingas srities specialistas, esantis savarankiškas, gebantis aiškiai komunikuoti, formuluoti užduotis bei turintis sprendimų priėmimo įgūdžių.

Šie autorių pateikti narių požymiai nusako ir pačios komandos darbo ir sąveikavimo principus. Matome, kad krizių komandos nariai siekdami tikslo ir sprenddami problemas turi mokėti išklaudyti vienas kitą, turi stipriai bendradarbiauti, bei tinkamai komunikuoti, o į tai savo ruožtu įeina ne tik gebėjimas reikšti mintis, bet ir tinkamas jų pateikimas. Tokiame bendravime didelę įtaką turi asmeniniai žmonių bruožai, kaip jau minėta kiek anksčiau, nariai patys turi būti linke į tokio lygio bendravimą, bei vienoje ar kitose situacijose turi sugebėti išreikšti, apginti savo nuomonę. Galima drąsiai sakyti, kad visos išvardintos narių savybės iš esmės veikia komandos darbą bei skatina produktyvesnį sprendimų generavimą bei priėmimą. Žinoma, tokios sąlygos turi būti užtikrinamos bendros komandos atmosferos, todėl yra būtinas komandos narių tarpusavio sutarimas. Jei komandoje bus nuolat jaučiamas susikaustymas ar neigiamos emocijos, bus sunku aptarti ar netgi pateikti svarstymui galimus variantus, o tai gali nuvesti tik uždaro, formalaus ir neproduktyvaus bendravimo link. Šiuos pamastymus galėtumėm apibendrinti taip, kad komandose turi vyrauti teigiama atmosfera, kuri leistų kiekvienam patogiai jaustis, bei suteiktų noro priklausyti tokiai grupei. Tai savo ruožtu suteikia daugiau atsidavimo ir padidina žmogaus indėlį į bendrą tikslą. Tokį sąveikavimą galėtumėm pavadinti komandiniu darbu, kai komandos nariai yra linke reikšti savo mintis, diskutuoti, o komanda tai priima kaip lygiavertę nuomonę.

Bendras sprendimų priėmimas, atsakomybės nešimas bei komandos narių suvokimas kaip specialistų, kurie yra pakankamai savarankiški, atsakingi ir kompetentingi, kuriems dėl savo atliekamų darbų komandoje svarbos suvokimo nereikia nuolatinės kontrolės, taip pat nurodo komandinio darbo buvimą. Be to, tokio lygio organizacijos darbuotojai, kokie yra vardinami krizių komandos aprašymuose, turi patys suvokti ir įvertinti savo galimybes atlikti vienokią ir kitokią užduotį, kas leistų komandos viduje pasidalinti atsakomybės ribomis ir užduotimis. Tokio lygio darbuotojai turi patys suvokti situacijos vystymosi tempus, kas leistų jiems nusistatyti savo atliekamų užduočių skubumą, ir kaip turėtų būti organizuojamas bei paskirstomas darbas tarpusavyje. Taigi, įvertinę krizių vadybos komandos siūlomų kandidatų bei reikiamų asmeninių bruožų sąrašą, galime daryti prielaidą, kad tokio lygio specialistai turėtų sąlygoti komandinį darbo procesą, nuolatinį bendravimą bei komandos savikontrolę.

#### *Krizių vadybos komandos rezultatų įvertinimas*

Kitas aspektas, sąlygojamas bendro komandinio darbo ir nešamos atsakomybės, yra rezultatų įvertinimas. Krizių vadyboje, anot Fink (1986), yra svarbi padėka komandai ir visiems organizacijos darbuotojams už atliktą darbą ir bet kokią pagalbą krizės metu. Kaip autorius teigia, tai turėtų būti atlikta krizės chroniškos stadijos metu. Be to, bent padėkojimas komandai už atliktą darbą yra būtinas, nes tai leidžia parodyti, kad jos darbas nebuvo nepastebėtas ir yra vertinamas.

Apibendrinant reikėtų pasakyti, kad svarbiausia krizių komandos darbą suvokti kaip grupinį indėlį į bendrą tikslą, ir svarbu, kad tai suvoktų ne tik visi komandos nariai, o taip pat ir organizacijos vadovybė, kuri suburia tokią komanda. Nes tai iš esmės gali įtakoti komandos veiklą, kadangi nesupratus jos komandinio darbo stiprybės ir paskyrus vadovą, kuris priimtų sprendimus pats, surinkti ekspertai netektų visapusiškai įnešamos naudos komandai. Komandoje turėtų būti užtikrintas komandinis valdymas, vadovaujant visos komandos sutarimu išrinktam lyderiui, kuris skatintu komandos narius emociškai, bei neleistų nukrypti nuo užbrėžto tikslo - kurso. Taip pat komandos nariai turi mokėti dirbti kartu, padėdami vienas kitam, bendraudami ir bendradarbiaudami, siekiant atlikti savo užduotis bei pagerinti kitų indėlį į bendrą tikslą. Kitas svarbus veiksnys komandos darbe - tai kiekvieno nario suvokimas, kad nuo kiekvieno iš jų priklauso tinkamas visos krizių komandos darbas, jei nebus įdėtos maksimalios pastangos surasti galimą sprendimą, tai gali paveikti kiekvieno nario ir visos organizacijos tolimesnę veiklą.

## 2.2. Grupės ir komandos sąvokos

Tam, kad geriau suvokti krizių komandos koncepciją, vertėtų panagrinėti komandos sąvoką. Taip pat vertėtų paanalizuoti krizių komandos darbo procesą per grupės ir komandos sąvokų skirtumus. Tai leistų pamatyti, kokiai kategorijai visgi krizių komanda yra priskiriama, ir gal mums ją derėtų vadinti krizių grupe.

Žmogiškųjų išteklių vadybos žodynas (2008) komandą aiškina taip: tai „*grupė žmonių su vienas kitą papildančiais įgūdžiais, kurie yra susieti vieningų tikslų, ir už kuriuos jie yra bendrai atsakingi.*“

Panašią perspektyvą pateikia ir Katzenbach ir Smith (1993), kurie sako, kad „*komanda yra nedidelis kiekis žmonių su vienas kitą papildančiais įgūdžiais, kurie siekia bendro tikslo, bendrų veiklos rezultatų ir bendro požiūrio, dėl kurio jie laiko patys save atsakingais*“.

Taigi komanda - tai grupė žmonių susidedanti iš narių, kurie turi:

- bendrą tikslą;
- kuriuos vienija tai, kad jų asmeniniai tikslai yra praktiškai tokie patys, kaip ir bendras komandos siekiamas tikslas;
- taip pat visi nariai suvokia, kad rezultato reikia siekti drauge ir už jį yra atsakingi visi.

Tiek komandos apibūdinime pateiktame žodyne, tiek pateiktame Katzenbach ir Smith (1993), akcentuojamas tikslas bei asmeniniai žmonių įgūdžiai, nurodantys kiekvieno nario skirtingumą, bet, kadangi visi suvokia bendrą tikslą kaip asmeninį, tai leidžia komandai būti visapusiškai dėl kiekvieno įnešamų unikalių gebėjimų.

Tas pats Žmogiškųjų išteklių vadybos žodynas (2008) pateikia:

„*plačiai priimtas grupės apibrėžimas yra psichologo Edgar Schein. Jis apibūdino tai kaip žmonių susibūrimą, kurie bendrauja vienas su kitu, yra psichologiškai susipažinę, ir visi supranta, kad priklauso tai pačiai grupei.*“

A. Savanevičienė ir V. Šilingienė (2005) teigia, kad „grupė – tai individų visuma, turinti tiesioginį kontaktą tarp grupės narių, apibrėžtą bendradarbiavimo trukme, pastovumu, autonomija bei identiškumu, siekiant bendrų tikslų“.

Matome, kad grupėje iš karto yra stipriai akcentuojamas individualumas. Tačiau iš karto norisi paklausti, kas visgi yra tas individas. Anot Lietuvių kalbos žodyno (1972), individas - tai „kiekvienas savarankiškai egzistuojantis organizmas; atskiras žmogus, asmuo“. Taigi grupė - tai nepriklausomų žmonių visuma. Toliau grupėje yra įnešamas ryšys tarp narių, sakant, kad yra tiesioginis kontaktas ir bendravimas tarp žmonių, kuris, anot A. Savanevičienės ir V. Šilingienės (2005), yra ganėtinai formalus, t.y. apibrėžiamas trukme, pastovumu, autonomija bei identiškumu. Taigi galima būtų sakyti, kad bendravimas grupėje nėra suvokiamas, kaip būtinas elementas, siekiant bendro tikslo.

Grupė - tai:

- atskirų žmonių susibūrimas;
- kurie yra susieti vienas su kitu formaliu bendravimu;
- bei bendro tikslo siekia nebūtinai kontaktuodami vienas su kitu.

Matome, kad grupės ir komandos sąvokos yra panašios. X. T. Грэхем ir P. Беннетт (2003) teigia, kad komanda yra specialios rūšies grupė. Visos komandos yra grupės, tačiau grupės nebūtinai elgiasi kaip komandos. Todėl norėtusi kiek giliau pažvelgti į grupės ir komandos sąvokas. Taip pat, prieš pradėdant gilintis, svarbu apsibrėžti ribas, kuriose bus vystoma sąvokų analizė. Kadangi darbe yra orientuojamasi į organizacines krizių valdymo komandas, todėl ir į komandų bei grupių koncepciją bus žvelgiama iš organizacinės perspektyvos.

Grupinio darbo teorijoje organizacinės grupės yra skirstomos į formalias ir neformalias. Anot A. Savanevičienės ir V. Šilingienės (2005) formalios grupės - tai organizacijoje viešai žinomos grupės, kurių narių santykiai nusakomi organizacijos taisyklėmis bei kurios turi viešai išskeltus bendrus tikslus.

Neformalaus tipo grupės susiburia tam, kad vystytų mėgstamą veiklą, ir ne tik organizacijos ribose. Nariai bendradarbiauja ir bendrauja vienas su kitu, kad būtų atliktos tam tikros užduotys ir įgyvendinti individualūs vaidmenys, sako J. Sutherland ir D. Canwell (2004). Taigi komanda organizacijoje turi turėti ir formalios, ir neformalios grupės aspektų. Neformalus aspektas turėtų būti

stipriai išvystyti, kad leistų nariams laisviau bendrauti ir komunikuoti, taip skatinant efektyvesnę ir produktyvesnę komandos darbą.

Kalbant apie krizių komandą, jos koncepciją trumpai galima nusakyti taip - tai komanda, kuri yra suburiama spręsti nenumatytus, didelį pavojų organizacijai keliančius įvykius. Toks krizių komandos apibūdinimas yra panašus į grupinio darbo teorijoje apibūdinamos tikslinės grupės sąvoką. A. Savanevičienė ir V. Šilingienė (2005) savo knygoje pateikia tikslinės grupės apibūdinimą:

*„tikslinė grupė (dažnai vadinama problemine grupe) formuojama tuo atveju, kai organizacijoje iškyla didelių sunkumų, reikalaujančių nedelsiamo sprendimo. Paprastai į tikslines grupes įtraukiami aukščiausios kvalifikacijos specialistai, kurie laikinai atleidžiami nuo tiesioginių pareigų vykdymo. Tikslinei grupei vadovauja organizacijos vadovybės paskirtas asmuo“.*

Tikslinių grupių apibūdinimas parodo persidengiančių panašumų su krizių valdymo komanda: nariai turi būti aukščiausios kvalifikacijos specialistai; sprendžiama problema reikalauja nedelsiamo sprendimo – greitas sprendimų priėmimas.

### *Nariai*

Kaip teigia Fink (1986) bei kiti autoriai (Coombs (1999), Fernandes (2006)), krizių komandoje didelę svarbą turi organizacinio lygio specialistai, kurie į komandą įneša specifinių žinių ir įgūdžių susijusių su tam tikromis organizacijos sritimis. Krizių vadybos autoriai teigia, kad, renkant komandą, turi būti apimtos visos susijusios organizacinės sritys, palietos krizės, taip pat pabrėžiama, kad, komplektuojant komandą, jau atrinktas specialistas turi nurodyti kitą panašaus lygio tos pačios srities žinovą, taip yra apsidraudžiama, jei pirmasis žmogus dėl kažkokių priežasčių negalėtų dalyvauti komandoje reikiamu metu. Kaip matome, tikslinėse grupėse taip pat akcentuojamas specialistų dalyvavimas, bei žiūrėdami į komandą iš X. T. Грэхем ir P. Беннетт (2003) perspektyvos, galime daryti prielaidą, kad visgi ir komandoje nariai turėtų būti profesionalai ir aukštos kvalifikacijos darbuotojai. Vien tai, kad komanda yra specialios rūšies grupė, rodo apie darinio raidą, kuri, be narių tobulėjimo, tikrai nebus pasiekama, todėl sunku būtų patikėti, kad komanda būtų komplektuojama neatrenkant geriausių. Specialistų parinkimas ir reikiamų sričių atstovavimas, leidžia rasti galimus veiksmų variantus ir rasti galimus sprendimus vienos ar kitos situacijos išsprendimui. Kas geriau nei specifinės srities žinovai gali pasakyti, kokie veiksmai yra produktyvūs ir teikiantys daugiausia naudos vienos ar kitos situacijos metu.

## Vadovavimas

Kitas aspektas yra vadovavimas grupei ar komandai. Kalbant apie grupę, visgi yra suvokiama, kad kažkas koordinuoja jos darbą, neleidžia nukrypti nuo užduoties kurso. Kas iš esmės yra įtakojama to, kad grupė yra daug formalesnis darinys negu komanda. Grupėje ir bendravimas tarp narių yra pabrėžiantis formalius ir orientuotus į individualius veiksmus santykius. Tam, kad darbas būtų atliktas taip, kaip reikia, grupėje reikalingas žmogus, nuolat stebintis narių postūmius paskirtos užduoties srityje, terminų laikymąsi. Todėl tikslinės grupės apibūdinime yra pateikiama, kad jai vadovauja paskirtas vadovas. Su komanda yra kiek kitaip, ji yra matoma kaip bendras junginys, kuriai pavestos užduoties atlikimo sėkmė priklauso nuo bendro indėlio į darbą. Komandoje taip pat matomos stiprios asmenybės, ir tai leidžia nariams būti savarankiškiems bei kontroliuoti savo veiksmus atsižvelgiant į situacijos vystymąsi. Komandoje kiekvieno nario asmeniniai tikslai yra praktiškai tapatūs bendram komandiniam tikslui, o tai savo ruožtu leidžia suvokti, kad jei kiekvieno indėlis į bendrą tikslą bus nepakankamas, jo išvis gali nepavykti pasiekti, ir tai veda prie to, kad kiekvienas praloš. Toks narių savarankiškumas ir bendro tikslo suvokimas nurodo esminį skirtumą tarp grupės ir komandos, nes žmonėms nereikia vadovauti, užtenka juos emociškai motyvuoti dirbti ir siekti bendrų rezultatų. A. Seilius ir L. Šimanskienė (2008), savo publikacijoje dėsto, kad „*grupė tampa komanda tada, kada ji tampa savivaldi, t.y. visi komandos nariai įgyja vadovavimo žinių ir įgūdžių, savarankiškai geba spręsti darbe pasitaikančias problemas, priima sprendimus sutarimu, planuoja darbus, sudaro darbo grafikus ir pasiskirsto darbus tarpusavyje, vienas kitam padeda atlikti užduotis, nes jau išmokę gretutinių specialybių, kontroliuoja kokybinius ir kiekybinius veiklos parametrus, užtikrina darbo drausmę, nustato vadovavimo komandai tvarką ir skiria iš savo tarpo vadovus, laikosi pačių nustatytų bendravimo normų ir taisyklių ir kt. Matome, kad esminis skirtumas tarp grupės ir komandos yra vadovavimas joms*“.

Taigi komandos narių savarankiškumas ir lemia tokį komandos valdymą, tačiau toks savivaldos procesas yra pasiekiamas ne iš karto. Tam būtina nuolat kartu dirbti, mokytis vienas iš kito, bendrauti, tobulėti gretutinėse srityse, bei, žinoma, viską išbandyti mokymų metu. Verta pasikartoti, kad komandoje yra stipriai akcentuojamas ryšys tarp narių, kuris ir leidžia komandai tikslingai ir produktyviai veikti, kiekvienam nariui esant savarankiškam. Tai savo ruožtu įtakoja ir komandos valdymą. Komandos perspektyvoje vadovavimas yra suvokiamas šiek tiek kita prasme. Narių savarankiškumas ir bendro tikslo suvokimas kaip asmeninio, leidžia komandos nariams veikti be griežtos kontrolės. Tačiau, kaip ten bebūtų, ir komandoje būtinas motyvavimas bei bendros nuomonės atstovavimas komandos išorėje. Tai iš dalies apibrėžia lyderystės sąvoką, kas ir yra pastebima komandinėje veikloje. Komandos narių savarankiškumas bei kartu dirbant įgyjami

gretutiniai įgūdžiai leidžia nariams ne tik kontroliuoti savo darbo procesą, bet ir užtikrina vidinį komandos bendravimą bei leidžia bendru sutarimu išsirinkti komandos vadovus – lyderius. Tiek Katzenbach ir Smith (1993), tiek X. T. Грэхем, P. Беннетт (2003) sutaria, kad komandoje turi būti lyderystė. Kaip nurodo Katzenbach ir Smith (1993) lyderis iškelia komandinį darbą aukščiau visko, bei jis suvokia, kad jam reikia komandos užbrėžtam tikslui pasiekti. Taip pat autoriai teigia, kad lyderio vaidmuo yra padėti komandai suvokti jos paskirtį ir tikslus, stiprinti komandos kolektyvinius įgūdžius ir požiūrius, siekiant sukurti galimybes kiekvienam komandos nariui prisidėti ir atlikti savo užduotį savarankiškai. Verta pacituoti A. Seilių ir L. Šimanskiene (2008), kurie teigia, kad esminis skirtumas tarp komandos ir grupės yra jos valdymas:

*„kol dominuoja vadovavimo principas (grupei vadovauja paskirtas vadovas) tokius junginius reikėtų vadinti grupėmis. Kai vadovai deleguoja grupei įgaliojimus ir grupės nariai sugeba išsirinkti savo vadovą ir perimti bent dalinį vadovavimą grupei, prisiimdami atsakomybę už darbo rezultatus, reikėtų pavadinti komandomis. Esminiu skirtumu tampa: paviršiaus lygyje – vadovavimo perdavimas savivaldai momentas, o giluminiame lygyje – žmonių santykiai.“*

#### *Sprendimų priėmimas ir atsakomybė*

Žmonių junginio bendravimas ir santykiai nusako kaip jie dirba siekdami užsibrėžto rezultato. Dėl tarpusavio ryšių ir darbo tvarkos grupėse ir komandose susipina du svarbus aspektai - tai sprendimų priėmimas ir atsakomybė. Komandoje yra lyderiaujama, be to, komanda yra suburiama tam, kad pagerinti, palengvinti sprendimų priėmimą. Lyderis yra tik kaip mokytojas, primenantis komandos nariams apie vienokį ar kitokį bendrą tikslą. Sprendimų priėmimo procesas tenka visai komandai, kuri, kiekvieno nario profesionalumo dėka, gali sugeneruoti įvairius problemos išsprendimo variantus bei atrinkti tinkamiausia. Katzenbach ir Smith (1993), aprašydami komandų veiklą, išskiria ir atsakomybės kriterijų. Autoriai nurodo, kad komandoje atsakomybė yra bendra, tai yra skiriama visai komandai.

Krizių vadybos komandoje, kurios esminis subūrimo tikslas yra sprendimų priėmimas, atsakomybė yra suvokiama kaip bendra. Žinoma, šioje vietoje būtina pasakyti, kad tai priklauso nuo komandos vadovavimo suvokimo, bet kadangi yra žiūrima į krizių komandos lyderystę, todėl ir sprendimų priėmimas bei, atitinkamai, ir atsakomybė už juos, turėtų būti priskiriama visai komandai, nes iš esmės juk komanda tiria organizacijos pažeidžiamumą, sudaro krizių planus, dalyvauja jų išbandymuose bei veikia įvykio metu, kaip bendra grupė ir yra matoma iš išorės kaip vienas junginys. Kaip yra pateikiama A. Savanevičienės ir V. Šilingienės (2005), sprendimų priėmimo procesas tikslinėse grupėse, kurios savo koncepcija ganėtinai panašios į krizių komandas,

yra atiduotas į grupės narių rankas tam, kad būtų išnaudojamas suburtų aukščiausios kvalifikacijos specialistų potencialas. Organizacijos paskirtas vadovas šioje vietoje neįtakoja grupės darbo, nors jis yra paskirtas į komandą, bet tikriausiai daugiau su tikslu stebėti ir kontroliuoti užbrėžtų tikslų laikymąsi. Todėl savo ruožtu ir tikslinėse grupėse atsakomybė tenka visai komandai, kurios nariai kartu priima sprendimus.

Nors žvelgiant į grupinį darbą iš kitų autorių, Katzenbach ir Smith (1993), jie teigia, kad atsakomybė grupėje yra nusakoma kaip individuali. A. Seilius ir L. Šimanskienė (2008) taip pat pritaria tokiam suvokimui, bet taip pat papildo, kad visgi atsakomybė turi būti ir vadovo, ir individo. Tačiau visgi matome, kad tai iš esmės prieštarauja A. Savanevičienės ir V. Šilingienės (2005) pateikiamam supratimui. Nors būtina pasakyti, kad tiek vienu, tiek kitų autorių pateikiamas atsakomybės bei sprendimų priėmimo supratimas yra teisingas. Tai savo ruožtu yra todėl, kad vienu ir kitų tyrėjų yra kitaip suvokiamas grupių vadovavimas. A. Savanevičienė ir V. Šilingienė (2005) mato grupės valdymą daugiau kaip grupinio darbo procesą, o A. Seilius ir L. Šimanskienė (2008) ir Katzenbach ir Smith (1993) į tai žiūri iš vadovavimo perspektyvos. Tai juk nėra klaidinga, kaip yra teigiama X. T. Грэхем ir P. Беннетт (2003), komanda yra specialios rūšies grupė, tai savo ruožtu rodo grupės virsmo komanda tendenciją. Tačiau šia temą galima nagrinėti atskirai, todėl vertėtų apsibrėžti, kokia perspektyva visgi bus priimama šiame darbe. Tam, kad įnešti kiek daugiau kontrasto tarp grupės ir komandos, bei atitinkamai tarp krizių vadybos komandos, yra pasirenkama vadovo, individo sprendimo priėmimo perspektyva, bei atitinkamai atsakomybė už šiuos sprendimus yra priskiriama vadovui.

### *Tikslas*

Komandoje, kaip ir grupėje, yra akcentuojamas individualus dalyvavimas, šis požymis pabrėžia narių nepriklausomybę. Abiejose sąvokose stipriau ar silpniau yra minimas ir bendravimo aspektas. Grupėje jis nėra labai stipriai akcentuojamas, bet komandoje tai yra labai svarbu. Grupėje nariai suvokiami kaip individai, kaip nepriklausomi asmenys, turintys savo asmeninius tikslus ir susieti su kitais dalyviais tų asmeninių tikslų įgyvendinimo troškimu. Komandoje yra kitaip, kiekvienas narys yra matomas kaip labai svarbi ir vertinama sudedamoji dalis, be kurios bendras tikslas gali būti ir nepasiektas. Anot X. T. Грэхем ir P. Беннетт (2003) komandos tuo ir yra ypatingos, kad jos nariai savanoriškai koordinuoja savo pastangas siekiant komandos tikslų. Komandos nariai yra labai nepriklausomi, todėl kiekvienas komandos ribose turi tam tikru mastu nepriklausomai interpretuoti savo ypatingą vaidmenį joje. Kadangi nariai suvokia bendrą tikslą kaip asmeninį, jo nepasiekimas reiškia ir asmeninių tikslų neįgyvendinimą. Todėl kiekvienas komandos

narys yra stipriai suinteresuotas bendro tikslo pasiekimu, o tai skatina jį labiau, efektyviau padėti komandos draugams. A. Savanevičienė ir V. Šilingienė (2005) teigia, kad „*kiekviena grupė turi savo egzistavimo ir veiklos priežastį. Tikslai paprastai ir atspindi tą idealą, dėl kurio grupė susiburia ir kurio ji savo egzistavimu ar veikla siekia*“. Anot autorių, tikslai grupėje yra labai svarbūs, nes: nurodo grupės veiklos kryptį; atlieka motivacinį vaidmenį; padeda įvertinti grupės ir kiekvieno jos nario veiklos efektyvumą. Kadangi grupė yra suvokiama kaip atskirų žmonių rinkinys, tai tikslai pas juos nėra stipriai sugretinti su bendru grupės siekiamu tikslu, kadangi visgi kiekvienas individas mato asmeninį suinteresuotumą. Tai savo ruožtu ir įneša į grupės veiklą formalumo, nes nariai nėra tarpiai susieti bendro tikslo.

### *Ryšys tarp narių, indėlis – bendradarbiavimas, darbo tvarka*

Kita bendro tikslo pusė yra jo motyvacinis aspektas, leidžiantis nustatyti veiklos kryptį, bei įnešantį tarpusio sąryšį tarp grupės ir komandos narių. Kadangi komandoje yra suvokiama bendro tikslo svarba, tai stipriai įtakoja ir bendradarbiavimą, pagalbą vienas kitam atliekant užduotis ir siekiant bendro teigiamo rezultato, bei atitinkamą darbo organizavimą. Grupėje kiekvienas narys yra suinteresuotas savo tikslų įgyvendinimu, todėl ir sąryšis tarp narių yra silpnesnis ir labiau formalus, vedantis prie to, kad bendraujama tik esant reikalui, o darbų paskirstymui bei koordinavimui yra būtinas vadovas.

Krizių vadybos komandose taip pat turi būti aiškus tikslas, tam ir yra atliekami įmonės pažeidžiamumo auditai, kurie nurodo galimas potencialias grėsmes, kad būtų aišku, kokių žinių ir įgūdžių gali prireikti vienu ar kitu atveju. Krizių vadybos komandos atveju tikriausia yra kiek lengviau nariams suvokti bendro tikslo siekimo svarbą, nes jei komandos pastangos žlugs, tai tada gali nelikti ir dėl ko toliau stengtis ne tik komandos nariams, bet ir visiems kitiems organizacijos darbuotojams. Tai savo ruožtu lemia ir tai, kad krizių komandoje turi būti ypatingai tvirtas ryšys tarp komandos narių, bei būtinas bendravimas įgyvendinant asmenines užduotis. Kiekvienas komandos narys tampa ne tik atsakingas už komandos sėkmę, bei savo tikslų – komandos tikslų įgyvendinimą, bei už organizacijos tolimesnį likimą. Žmogiškųjų išteklių žodyne (2008) pateiktame aiškinime, yra teigiama, kad darbo komanda yra sudaryta iš narių su vienas kitą papildančiais įgūdžiais, kurie yra susieti vieningų tikslų, už kuriuos jie yra bendrai atsakingi. Todėl komandos turi rodyti tarpusavio ryšį (sinergija), kai tuo tarpu iš grupių tokio ryšio nesitikima. Todėl svarbu pabrėžti, kad krizių komandai svarbus bendro tikslo suvokimas, kas stipriai sąlygoja nuolatinio bendradarbiavimo – kiekvieno nario indėlio į bendrą reikalą būtinumą. Neveltui krizių valdybos literatūroje yra akcentuojama mokymu ir plano išbandymo svarba, kurių metu komanda pamato ne

tik išbandomo plano, bet ir komandinio darbo bei kiekvieno nario trūkumus. Mokymai taip pat leidžia komandos nariams labiau susipažinti ir vystyti komandinį ryši. Kas gali turėti daug įtakos kritinio įvykio metu siekiant užsibrėžto rezultato.

### *Darbo rezultatų įvertinimas*

Kadangi krizių vadyboje komanda yra bendrai atsakinga už sprendimų priėmimą bei glaudžiai dirba kartu, siekdami įgyvendinti nustatytą tikslą, tai ir rezultatų įvertinimas yra matomas kaip visos komandos. Kaip teigia Fink (1986), komandos pastangų įvertinimas ar padėka už darbą yra būtinas, kad komandos nariai suprastų, kad jų darbas pastebėtas ir nebuvo atliktas perniek. Darbo rezultatų įvertinimas yra svarbus ir dėl motyvacinio aspekto, todėl padėkoti už tarpinių tikslų pasiekimą yra svarbu ne tik krizės metu, bet ir bet kokio ilgesnio darbo metu.

A. Seilius ir L. Šimanskienė (2008) savo publikacijoje pateikia, kad grupėje darbo rezultatai yra sąlygojami individų darbų visumos, todėl ir rezultatų įvertinimas tikriausia bus atitinkamai individualus, bei atsižvelgiant į kiekvieno indėlį. Kaip autoriai teigia, komandose darbo rezultatai yra pasiekiami komandos narių bendrų pastangų sinergija. Tai leidžia daryti prielaidą, kad ir įvertinimas bus visos komandos.

Matome, kad sąlyčio taškų komandos, grupės ir krizių valdymo komandos darbe bei veikime yra nemažai. Gal jie nevisi pilnai vienas kitą atitinka bei pilnai perdengia, bet tai yra todėl, kad skiriasi sąvokų apibūdinimas, kiekvieno autoriaus, jos bei vidinių procesų suvokimas. Šiuos sąlyčio taškus, kriterijus, galima susumuoti į tokią skirtumų lentelę.

**Lentelė nr. 3. Grupės, komandos ir krizių komandos veiklos principų skirtumai**

<b>Kriterijus</b>	<b>Grupė</b>	<b>Komanda</b>	<b>Krizių komanda</b>
<b>Nariai</b>	Aukščiausios kvalifikacijos specialistai	Specialistai	Aukščiausios kvalifikacijos specialistai
<b>Vadovavimas</b>	Paskirtas vadovas	Lyderis – komandinis	Komandinis, lyderis
<b>Tikslas</b>	Individualus	Bendras	Bendras
<b>Atsakomybė</b>	Vadovo, grupės	Komandinė	Komandinė

<b>Sprendimų priėmimas</b>	Grupinis	Komandinis	Komandinis
<b>Indėlis – bendradarbiavimas</b>	Individualus, nebūtinai	Komandinis	Komandinis
<b>Darbo kontrolė</b>	Palaikoma vadovo	Komandinis jausmas	Komandinis jausmas
<b>Ryšys tarp narių</b>	Formalus, silpnas	Būtinai, stiprus	Būtinai
<b>Rezultatų įvertinimas</b>	Individuų įvertinimas	Komandinis, papildomai individo	Komandinis

Taigi matome, kad kol kas krizių vadybos komanda bei jos darbo principai teoriniu požiūriu labiausiai panašūs į komandos. Tačiau verta paminėti, kad visgi grupiniai aspektai nėra jau tokie skirtingi kaip galima buvo tikėtis iš pradžių. Todėl labai įdomu ištirti, kaip šie krizių vadybos komandos darbo principai yra suvokiami realiai veikiančiose organizacijose, bei savo ruožtu palyginti gautus rezultatus su aptiktais teorinėje medžiagoje.

### 3. TYRIMAS

Galimi skirtingi būdai norint nagrinėti svarstomo tyrimo problemą. Creswell (2003) siūlo penkias perspektyvas kokybinio tyrimo projektui: apysakos tyrimą, fenomenologiją, grindžiamą teoriją, etnografiją, atvejo analizę. Kiekvienas iš būdų pabrėžia specifinį priėjimą prie tiriamos problemos, kaip „*apysaka fokusuojasi ties asmens gyvenimu, o fenomenologija - ties sąvoka ar reiškiniu, aiškinantis asmens išgyventos patirties esmę apie reiškinį. Grindžiamos teorijos tikslas yra išvystyti teoriją, tuo tarpu etnografijoje, aktualu apibūdinti tam tikrą kultūrą turinčią grupę. Atvejo analizės pagalba yra nagrinėjamas konkretus atvejis, dažnai su ketinimu ištirti svarstomą problemą, iliustruojant tiriamo atvejo situacijos sudėtingumą.*” (Creswell, 2007, p. 93).

Kadangi šio tyrimo metu neketinama sukurti teorijos ir jį sunku apibūdinti kaip kultūrinio grupės elgesio aptarimą ar besikoncentruojantį ties vieno ar dviejų asmenų istorijos studijavimu, taigi lieka tik socialinio tyrimo ar fenomenologijos metodai kaip alternatyvos. Nepaisant to, kad krizės atvejis ir jos valdymo procesas organizacijoje gali būti suprastas kaip fenomenas, ir kad tai gali būti analizuojama, imant interviu iš personalo, kad suprastumėme jų potyrius. Tačiau fenomenologinis metodas nėra labai tinkamas šiai situacijai, nes tyrimo tikslas nėra apibūdinti, „*kas visiems dalyviams buvo bendra, patiriant reiškinį*“ (Creswell, 2007, p. 58). Tikslas yra pažvelgti problemą, jos kompleksiskumą per atvejo analizės metodą kaip tyrinėjimo strategijos prizmę, kadangi „*atvejo analizės metodas leidžia tyrinėtojiui išlaikyti tikro gyvenimiško įvykio vientisumą ir reikšmingas savybes: asmeninis gyvenimo raidos ciklas, organizaciniai ir valdymo procesai, kaimynystės pakeitimas, tarptautiniai ryšiai, ir pramonės šakų brendimas*“ (Yin (2003), p. 2).

#### *Tyrimo pagrindimas*

Kadangi krizė yra neeilinis įvykis, tai ir komandos veikimas tokiais atvejais nedažnai gali būti stebimas ir tiriamas tiesiogiai, stebėjimais ar eksperimentais. Tyrimas atvejo analizės pagrindu leidžia pažvelgti į komandos veiklą tiesiogiai nedalyvaujant jos darbe, t.y. reikiama informaciją galima surinkti išanalizavus krizių vadybos literatūrą bei ištirti kaip komandos veikla yra suvokiama bei praktikuojama organizacijose. Literatūros šaltinių analizė, atliekama pirmoje ir antroje šio darbo dalyse bei tyrimas leidžia nustatyti ir pateikti informaciją apie komandos darbo principus, suvokiamą ekspertų dirbančių organizacijoje, kuri yra susijusi su krizių valdymo organizavimu. Literatūros analizės pasėkoje susintetinti krizių komandos ir panašių darinių veikos ir formavimo

kriterijai leidžia pakankamai plačiai ir giliai išanalizuoti organizacijose veikiančių komandų veikos principus ir bendrą koncepciją.

### *Problemos formulavimas*

Darant prielaidą, kad šiais laikais praktiškai kiekviena organizacija turi vienaip ar kitaip išvystytą krizių valdymo planą bei krizių vadybos komandą, kuri yra atsakinga už plano sukūrimą bei aktyvavimą reikiamu metu. Krizių vadybos procesas per praėjusius dešimtmečius tapo gana svarbus teorijos kūrėjams ir įgyvendintojams, todėl galima rasti pakankamai medžiagos, kad galima būtų pateikti atvejo apibūdinimą. Tačiau dažniausiai literatūroje randama informacija yra sukuriamą vadovaujantis kiek idealistinėmis perspektyvomis, dažnai realybėje būna kiek kitaip interpretuojami tam tikri aprašyti aspektai. Todėl teorinėje darbo dalyje yra suformuota krizių komandos veiklos lentelė, kurią norėtusi palyginti su realybėje veikiančios krizių komandos veiklos principais.

### *Tyrimo objektas*

Kaip tyrimo objektas yra pasirinktas Krizių valdymo centras prie Krašto apsaugos ministerijos, nes ši organizacija yra tiesiogiai orientuota į krizių valdymo procesą. Centro sukūrimo prielaidos pateikiamos vieno interviu su centro direktoriumi dr. Arvydu Survila yra nurodomos kaip: „Užtikrinti tinkamą krizių valdymą šalyje, taip prisidedant prie tarptautinio ir regioninio stabilumo. Prisidėti prie tarptautinių pastangų krizių prevencijos ir krizių valdymo srityse. Teisinis pagrindas – nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas, nacionalinio saugumo strategija, Vyriausybės nutarimai, apibrėžiantys krizių valdymo struktūrą, dalyvaujančių institucijų funkcijas ir uždavinius.“

Ištraukia iš interviu [www.kam.lt/EasyAdmin/sys/files/22-25\\_3.pdf](http://www.kam.lt/EasyAdmin/sys/files/22-25_3.pdf)

*Tyrimo tikslas išanalizuoti krizių valdymo komandos veiklos principus.*

*Tyrimo uždaviniai:*

1. Išsiaiškinti krizių valdymo komandos sudėtį bei atsakomybes krizių metu
2. Išnagrinėti krizių komandos valdymo procesą
3. Išanalizuoti sprendimų priėmimo eigą krizių valdymo metu
4. Išnagrinėti bendro tikslo svarbą krizių komandos darbui

## *Tyrimo metodas*

Yra skirtingi įrodymų šaltinių tipai, Yin (2003) siūlo šešis labiausiai naudojamus socialiniams tyrimams: dokumentacija, archyviniai įrašai, interviu, tiesioginis stebėjimas, dalyvaujantis stebėjimas, ir fiziniai eksponatai. Autorius dėsto, kad nėra jokio esminio pranašumo tarp vieno ar kito iš jų. Taip pat jis ir kiti rašytojai, kaip Creswell (2007) siūlo ir pataria naudoti kuo daugiau skirtingų informacijos surinkimo būdų atliekant tyrimą. Yin (2003) įvardina daugialypių įrodymo šaltinių naudojimą duomenų surinkimo metu kaip pirmą taktiką, užtikrinant socialinių tyrimų sudėtinį pagrįstumą. Tačiau skirtingo šaltinių tipo vartojimas yra pakankamai priklausomas nuo tyrimo. Atsižvelgiant į šio tyrimo keliamą ir svarstomą problemą, kaip tinkamiausias šaltinis duomenų surinkimui yra matomas interviu. Interviu yra pasirinktas, nes leidžia pamatyti pašnekovo nuomonę ir supratimą pateikiamų klausimų atžvilgiu. Tai pat gali labiau atskleisti neformalias įvykio puses, pašnekovui diskusijos metu užsimenant apie situacijos raidą.

Tyrimui atlikti yra naudojamas fokusuotas - struktūruotas interviu. Šiuo atveju atviras interviu yra matomas kaip nelabai tinkamas, visgi yra tikimasi gauti daugiau ar mažiau konkrečius atsakymus į užduodamus klausimus. Interviu metu buvo laikomasi nustatyto plano, t.y. užduodami iš anksto paruošti klausimai. Suformuluoti klausimai buvo iš anksto išsiųsti pašnekovui elektroniniu paštu, kad jis galėtų pasiruošti pašnekesiui.

Neigiama interviu pusė yra ta, kad gali būti sudėtinga užduoti jautrius klausimus, į kuriuos pašnekovas nenori atsakyti, ar kurie veda prie neigiamos informacijos apie temą ar organizaciją atskleidimo. Kadangi klausimai buvo išsiųsti iš anksto, taip leidžiant dalyviui pasiruošti, tai tikimasi, kad bus išvengta kažkokių nesklandumų ar netikslių atsakymų, kurie galėtų vesti prie pašnekovo nenoro diskutuoti apie tam tikras klausimų puses.

Interviu dalyviu yra pasirinktas ekspertas tiesiogiai susijęs ir dalyvaujantis veikloje susijusioje su tyrimo objektu, tai Krizių valdymo centro prie Krašto apsaugos ministerijos direktorius dr. A. Survila.

### 3.1. Rezultatų patiekimas ir analizė

Interviu buvo atliktas siekiant iširti Krizių valdymo centro prie Krašto apsaugos ministerijos suvokiamą krizių vadybos komandos veiklą. Tuo tikslu centro direktoriui buvo užduoti klausimai nagrinėjantys antroje darbo dalyje aptartus krizių vadybos komandos darbo ir subūrimo aspektus.

1. *Kokio lygio (kvalifikacijos) nariai turėtų sudaryti krizių komandą?*

Pirmuoju klausimu siekiama nustatyti krizių komandos narių kvalifikacijos lygio svarbą krizių komandoje. Tiek krizių vadyboje, tiek komandų bei grupių analizuotuose šaltiniuose yra nusakoma specialistų svarba bendro darbo procese. Pašnekovas dr. Arvydas Survila teigia, kad krizių komandos nariai turi pasižymėti gerais profesiniais ir vadybiniais įgūdžiais. Tai leidžia suprasti, kad ir organizacijoje yra matomas tam tikros srities žinovų, specialistų būtinus, kuris užtikrintų gerą reikiamos srities išmanymą. Kaip dėsto interviu dalyvi, profesinių įgūdžių pagalba krizių komandos narys gali spręsti klausimus savo profesinės kompetencijos ribose. Tai taip pat yra akcentuojama ir krizių komandos aprašymuose, kur autoriai kaip Fink (1986), Glen ir Guernsay (2003), pateikia organizacijos specialistų – padalinių vadovų sąrašą, kurie yra suvokiami kaip tam tikros organizacijos sferos žinovai. Specialistų dalyvavimas grupės veikloje minimas kaip svarbus faktorius ir A. Savanevičienės ir V. Šilingienės (2005). Kitas narių dalyvaujančių krizių vadybos komandoje, minimas tokios komandos apibūdinimuose, aspektas yra tai, kad jie yra matomi kaip vadovai, t.y. darbuotojai gebantys vadovauti, komunikuoti, priimti sprendimus, spręsti problemas. Tai taip pat yra minima ir pašnekovo, kuris kaip antrą krizių komandos nariams būtiną kriterijų pamini gerus vadybos įgūdžius, kurie, anot jo, turi užtikrinti sklandesnę darbą komandoje.

2. *Kaip turėtų vykti krizių komandos valdymo procesas? (vadovaujama, ar komandos savivalda)*

Antruoju klausimu buvo siekiama nustatyti krizių vadybos komandoje užtikrinamą vadovavimą bei valdymą. Nes kaip teigiama A. Seiliaus ir L. Šimanskienės (2008), Katzenbach ir Smith (1993) bei X. T. Грэхем ir P. БЕННЕТТ (2003), grupės tuo ir skiriasi nuo komandos, nes kiekviename darinyje yra kitaip suvokiamas vadovavimas. Kaip šie autoriai pabrėžia, komandose būtina lyderystė, žinoma tokiam valdžios suvokimui yra būtinas narių savarankiškumas aptariamam kalbant apie atrenkamų narių profesinį bei savarankiškumo lygį, kas įtakoja tokio tipo vadovavimo komandoje būvimą. Panaši perspektyva yra pateikiama ir krizių vadybos koncepcijoje kur yra matomas lyderio būtinumas, kuri yra suvokimas kaip komandos motyvuotojas bei veiklos koordinatorius, taip leidžiant komandai veikti savarankiškai ir prižiūrėti savo veiklą iš vidaus. Šiuo klausimu pašnekovas pateikia kiek kitokį požiūrį, kuriame matomas grupės sąvokos apibūdinimą. Direktorius teigia, kad komandos nederėtų palikti savieigai. Komandoje turėtų būti centralizuota sprendimų priėmimo bei atliekamų veiksmų kontrolė. Tai nurodo kad organizacijoje yra suvokiamas komandos valdymas. Nors visgi pašnekovas tęsdamas diskusiją, iškelto klausimu,

nurodo, kad komandos nariai turi būti savarankiški, taip visgi patvirtinant specialistų dalyvavimo būtinumą krizių komandos veikloje. Nors ir veiklos koordinavimas bei sprendimų priėmimas matomas vadovo rankose.

3. Kaip turėtų būti formuluojamas užduoties tikslas komandai? Kaip grupinis tikslas ar individualus?

Kitas svarbus aspektas krizių vadybos komandos bei grupės ir komandos suvokime yra užbrėžto tikslo suvokimas. Grupių teorijoje A. Savanevičienės ir V. Šilingienės (2005) yra pateikiama, tikslo svarba, kuris iš esmės motyvuoja ir, galima sakyti, apsprendžia bendro darbo suvokimą. Grupėse yra pastebimas stipriai akcentuojamas individualus tikslų supratimas, kur kiekvienas narys pakankamai formaliai dirba su kitais siekdamas patenkinti asmeninį poreikį. Komandose bei krizių vadybos komandose yra stipriai pabrėžiamas bendro, visos komandos, tikslo suvokimas, kuris yra labai tampriai susijęs, netgi galima būtų teigti yra tapatinamas, su kiekvieno komandos nario tikslais. Daktaro A. Survilos pateikiamas atsakymas nurodo, kad realiose krizių vadybos komandose turi visgi būti taip pat aiškiai suvokiamas globalus komandos siekiamas tikslas. Kaip teigia interviu dalyvis, vadovas turi motyvuodamas faktais ir esamos situacijos analize, suprantamai bendrą tikslą išaiškinti visai komandai. Taip pat kiekvienam nariui, anot pašnekovo, yra aiškiai suformuluojama individuali užduotis. Taigi galime daryti prielaidą, kad organizacijoje kiekvienas narys turi suvokti bendro tikslo svarbą, kad galėtų tinkamai atlikti savo užduotį ir suvoktų jos būtinumą užtikrinant reikiamo bendro tikslo pasiekimui.

4. Kas turėtų būti atsakingas už priimtus sprendimus? Kodėl?

Anot A. Survilos kolektyvinė atsakomybė krizių vadyboje yra nepriimtina. Kaip yra sakoma, atsakingas turi būti vadovas, bei atitinkamai kiekvienas narys yra atsakingas savo atsakomos srities ribose. Kiekvieno nario savarankiškumas aptariamam krizių komandos bei komandos sąvokose yra panašus į minimą pašnekovo. Krizių komandos nariai – specialistai savo savarankiškumo ir kompetencijos dėka, gali pasiskirstyti užduotimis ir būti atsakingais už tinkamus jų atlikimus, bet kaip akcentuojama krizių vadybos koncepcijoje sprendimai yra visgi priimami komandiniu būdu, iš esmės tam krizių komanda ir yra kuriama. Todėl ir atsakomybė tenka visai komandai, nes tik komandinio darbo metu yra nutariama vieno ar kito sprendimo įgyvendinimui. O tai įmanoma, kai visi komandos nariai, geriau ar prasčiau išmanydami atitinkamas sritis, priima pateiktą variantą arba jį atmeta. Todėl ir atsakomybė krizių vadyboje yra komandinė. Nors pašnekovas išskiria

individualių užduočių kokybišką atlikimą, visgi atsakomybė už priimtus sprendimus tenka vadovui, kuris ir priima sprendimus. Tai savo ruoštu vėl veda prie krizių vadybos komandos valdymo suvokimo, kuris ir įtakoja komandos darbą bei atsakomybės pasiskirstymą.

#### 5. Kaip turėtų būti priimami sprendimai?

Krizių vadybos komandos ir komandos sąvokų analizėje akcentuojamas komandinis sprendimų priėmimo procesas, tam, kad būtų rastas geriausias sprendimas, bei eliminuoti netinkami variantai. Grupių koncepcijoje sprendimų priėmimas priskiriamas vadovui, kuris kontroliuoja grupės narių veiklą bei skiria užduotis, o taip pat ir lieka atsakingas už vienokį ar kitokį priimtą sprendimą. Krizių valdymo centro direktorius teigia, kad sprendimai turi būti priimami vadovo, kuris įvertina kiekvieno nario pateiktą informaciją. Taip kad ir nelieka abejonės, kad tokiu atveju turi būti atsakingas pats vadovas už vieno ar kito sprendimo priėmimą. Taip pat svarbu pabrėžti direktoriaus prieš tai buvusiam atsakyme minimą kiekvieno nario kokybišką asmeninių užduočių atlikimą. Kas savo ruoštu gali stipriai įtakoti vadovo pasirinkto sprendimo tinkamumą. Matome, kad tokio pobūdžio darbo organizavimas gali būti stipriai priklausomas nuo tinkamai parinktų narių.

#### 6. Kaip turėtų būti siekiama užbrėžto tikslo (reikiamo rezultato)? (bendradarbiaujant vienam su kitu ar dirbant atskirai)

Anot interviu dalyvio krizių komandos nariai turi glaudžiai komunikuoti vienas su kitu siekdami užbrėžto tikslo. Tokia pati perspektyva yra pateikiama ir krizių komandos bei komandos koncepcijoje. Komandos sąvokos apibūdinimuose yra stipriai pabrėžiamas bendravimas bei bendradarbiavimas tarp komandos narių. Taip pat ir grupės veiklos apibūdinime yra minimas bendravimas ir bendradarbiavimas, tačiau gerokai silpnesnis ir daugiau formalesnis. Tai iš esmės yra įtakoje bendro komandos ir grupės darbo suvokimo, kuris atsispindi nusakant suvokiamą tikslą.

Kaip yra teigiama krizių vadybos koncepcijose, ryšio tarp narių vystymui ir ne tik, daug įtakos turi sukurto krizių valdymo plano bandymai, bei testavimai. Tokiai pozicijai pritaria ir dr. A. Survila, kuris teigia, jog krizių komandą turi sudaryti profesionalai, kurių įgūdžiai formuojami mokymų ir specialių pratybų metu. Kaip teigia interviu dalyvis, kiekvienas komandos narys turi pasižymėti vadybiniais įgūdžiais, kurie leistų jam dirbti komandoje. Mokymai yra matomi kaip labai svarbus procesas, bendradarbiavimui, ryšiui užmegzti, kas yra svarbu įgyvendinant užduotis krizių metu.

7. Kaip turėtų vykti darbo proceso užtikrinimas - valdymas? (kas kontroliuoja terminų laikymąsi, darbų pasidalinimą, ar vyksta narių bendravimas)

Grupių teorijoje yra matomas junginio valdymas, kai vadovas paskirsto užduotis ir kontroliuoja darbo procesą. Panaši perspektyvą yra matoma ir krizių centro direktoriaus, kuris teigia, kad valdymas turėtų būti centralizuotas, kai vadovas kontroliuoja užduočių vykdymo terminų laikymąsi, darbų atlikimo kokybę, pasidalijimą. Taip pat pašnekovo teigimu, visiems komandos nariams yra labai svarbu bendradarbiauti, tikriausia, kad reikiamu metu būtų matomi situacijos pasikeitimai bei savalaikis informacijos apsikeitimas, nes tuomet vadovas gali atsižvelgdamas į naujai gautą informaciją lanksčiai reaguoti į situacijos pasikeitimus, patikslinant užduotis. Komandoje bei krizių vadybos komandoje yra suvokiama kiek kitokia perspektyva, taip pat grindžiama glaudžiu bendradarbiavimu ir bendravimu, tai komandinis darbo proceso užtikrinimas. Komandos nariai yra pakankamai savarankiški ir gerai išprusę bei kvalifikuoti specialistai, tai leidžia jiems suvokti savo galimybes atlikti vieną ar kitą užduotį, užtikrinant tinkamiausią pasidalinimą darbais, savo atliekamos užduoties svarbumą, ir atlikimo skubumą. Todėl krizių vadybos komanda viduje gali nuspręsti kas realiai geriausiai tinkantis vienos ar kitos užduoties atlikimui, bei galimus atlikimo terminus. Kaip matome, grupėse yra matoma hierarchinė priklausomybė, todėl darbo proceso užtikrinimui reikalingas vadovas.

8. Ar reikia vystyti ryšį tarp krizių komandos narių? Kodėl?

Anot pašnekovo krizių komandos narių komandinio darbo įgūdžius vystyti ir tvirtinti yra būtina. Tokią pat tendenciją galima išvelgti ir krizių vadybos proceso apibūdinime, kur Coombs (1999) teigia, kad nuolatinis plano testavimas ir mokymai atskleidžia ne tik netikslumus procedūrose bei žmonių įgūdžių trūkumus, bet padeda nariams geriau vienas kitą pažinti ir vystyti tarpusavio ryšį. Kadangi kaip jau minėta, krizių komandoje bendram tikslo pasiekimui didelę įtaką turi komandinis darbas ir ryšys tarp narių. Grupėse yra visiškai kitaip, nes grupėse yra matoma individo perspektyva, ir bendravimas bei bendradarbiavimas dažniausiai yra suprantamas formaliai, nariai turi asmeninius tikslus, kurie ir yra siekiami dalyvaujant grupės veikloje. Žinoma, grupės narių ryšio stiprinimas yra labai sveikintinas dalykas, taip būtų užtikrinamas efektyvesnis grupinio darbo atlikimas.

9. Kaip turėtų būti įvertinami krizių komandos pasiekti rezultatai?

Kaip pateikiama Fink (1986), krizių vadyboje, galime tokią pat prielaidą daryti ir dėl komandos, yra svarbu įvertinti grupinį darbą. Kadangi komandos ir krizių vadybos komandos darbas yra matomas kaip visos komandos atliekamas procesas, tai įvertinimas turi būti visų narių. Dr. A. Survila sako, kad krizių komandos darbo įvertinimas būtinas, bet tai priklauso nuo užduoties sudėtingumo. Galima komandai tiesiog padėkoti, arba sugalvoti kažką labiau motyvuojančio, o taip pat ir naudingo, stiprinant komandos narių ryšį. Grupių darbe yra matomi individo nuopelnai ir atliekamas darbas, todėl ir įvertinimas yra individualus.

Interviu pateikta medžiaga gali būti apibendrinta papildant jau ankščiau suformuotą lentelę.

**Lentelė nr. 4. Grupės, komandos ir krizių komandos veiklos principų skirtumai**

<b>Kriterijus</b>	<b>Grupė</b>	<b>Komanda</b>	<b>Krizių komanda</b>	<b>Tyrimo rezultatai</b>
<b>Nariai</b>	Aukščiausios kvalifikacijos specialistai	Specialistai	Aukštos kvalifikacijos specialistai	Savo srities specialistai
<b>Vadovavimas</b>	Paskirtas vadovas	Lyderis, komandinis	Komandinis, lyderis	Vadovas
<b>Tikslas</b>	Individualus	Bendras	Bendras	Bendras
<b>Atsakomybė</b>	Vadovo	Komandinė	Komandinė	Vadovo
<b>Sprendimų priėmimas</b>	Vadovo	Komandinis	Komandinis	Vadovo
<b>Indėlis bendradarbiavimas</b>	Individualus, silpnas	Komandinis	Komandinis	Užduotys atliekamos bendradarbiaujant
<b>Darbo kontrolė</b>	Palaiškoma vadovo	Komandinis jausmas	Komandinis jausmas	Vadovo
<b>Ryšys tarp narių</b>	Formalus, silpnas	Būtinasis, stiprus	Būtinasis	Būtinasis
<b>Rezultatų įvertinimas</b>	Individuų įvertinimas	Komandinis, papildomai individo	Komandinis	Komandinis

Atlikus tyrimą matome, kad nors tyrimo dalyvio teigimu krizių valdymo komandą turėtų sudaryti specialistai turintys gerus profesinius įgūdžius tam tikrose organizacijos sferose, tačiau pašnekovo apibūdinamoje komandoje matomas vadovo dominavimas. Tai parodo, kad tyrimo metu aptarta krizių komanda savo koncepciją labiau panaši į grupę. Interviu dalyvio teigimu komandoje turi būti užtikrintas vadovavimas, vadovui paskirstant užduotis bei kontroliuojant jų atlikimą. Sprendimų priėmimo procesas taip pat yra pateikiamas kaip vadovo uždavinys. Todėl akivaizdu kad ir atsakomybė taip pat už priimtų sprendimų pasekmes ten jam. Kaip matome iš lentelės tokia pati perspektyvą yra suvokiama ir grupės koncepcijoje, kurioje yra suvokiamas darinio valdymas ir kontroliavimas. Tai patikslina ir dr. Survila, kuris teigia, kad vadovas turi centralizuotą sprendimų priėmimą bei atliekamų veiksmų kontrolę. Tačiau svarbu pažymėti tai, kad visgi tyrime aptartoje krizių vadybos komandoje yra stipriai akcentuojamas bendro tikslo suvokimas, bei glaudaus bendradarbiavimo būtinybė, jo siekiant. Kaip teigia pašnekovas komandos nariai turi būti pakankamai savarankiški, kad galėtų kokybiškai atlikti jiems paskirtas užduotis, o tai iš esmės, lemia, tai, kad be savarankiškumo nariai turi puikiai suvokti savo atliekamo darbo naudą ir kontekstą bendro tikslo siekime. Bendro tikslo siekimas ganėtinai stipriai įtakoja krizių vadybos komandos narių tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą, kas savo ruožtu leidžia jiems produktyviau dirbti, nes dėl gerų santykių tarp vienas kitos, yra palaikomas informacijos savalaikis ir tikslingas informacijos apsikeitimas. Taigi taip vienareikšmiškai nepavyksta priskirti interviu metu aptartos krizių vadybos komandos nei grupės, nei komandos koncepcijai, nors esminių – vadovavimo požiūrių jį yra matoma iš grupės perspektyvos.

## DARBO IŠVADOS

Išnaginėjus krizių vadybos literatūroje rastą medžiagą apie krizių vadybos komandos darbą buvo suformuluoti esminiai krizių komandos darbo kriterijai, kurie tyrimo metu atlikto ekspertinio interviu pagalba buvo palyginti su realiai suvokiamais krizių komandos kriterijais veikiančioje organizacijoje.

Pažvelgus į krizių vadybos komandos darbo aspektus per grupės ir komandos perspektyvą buvo pastebėta, kad visgi krizių vadybos komanda literatūroje yra suvokiama kaip tikra komanda. Kito etapo metu, t.y. atlikus tyrimą, nustatyta, kad:

- narių kriterijumi realiai suvokiama krizių komanda yra praktiškai matoma taip kaip ir kiti žmonių junginiai aptarti darbe. Tiksliau sakant, tiek krizių komanda aptariama literatūroje, tiek suvokiama Krizių valdymo centro prie Krašto apsaugos ministerijos direktoriaus yra susidedanti iš kvalifikuotų specialistų, žmonių turinčių gerus profesinius įgūdžius. Visi dariniai, ir grupės, ir komandos, ir krizių komandos, yra panašūs šiuo aspektu.

- Žvelgiant į krizių komandą aptartą nagrinėtų autorių, valdymas yra matomas kaip komandinis, ir kurioje veikia lyderis. Tyrimas pateikia, kad realiai krizių valdymo komandai visgi yra vadovaujama. Šiuo aspektu literatūroje apibūdinama krizių valdymo komanda yra matoma kaip komanda, o tyrime aptariama krizių komanda turi grupei būdingą vadovavimo perspektyvą.

- Tikslo kriterijus tiek krizių literatūroje, tiek tyrimo metu krizių komandoje buvo suvokiamas vienodai. Krizių komandoje yra suvokiama bendro tikslo svarba, kai komandoje kiekvienas narys mato bendrą tikslą kaip asmeninį. Šiuo aspektu abiejų šaltinių pateikiamas krizių vadybos komandų suvokimas yra toks pats kaip komandos koncepcijoje.

- Krizių vadybos komandos veikloje didelę svarbą turi sprendimų priėmimo procesas, kuris logiškai yra neatsiejamas nuo atsakomybės už priimamus sprendimus. Literatūroje atsakomybė yra priskiriama krizių komandai bendrai, nes ir sprendimai priimami komandiniu būdu. Tačiau interviu parodė, kad realioje situacijoje atsakomybė tenka vadovui, kuris yra ir atsakingas už sprendimų priėmimą. Taip pat atlikto interviu metu galime išskirti ir tai, kad realioje komandoje matoma ir individuali atsakomybė. Sprendimų priėmimo ir atsakomybės aspektai realiai suvokiamos krizių

valdymo komandos yra tokie patys kaip matomi grupės atžvilgiu. Kai literatūroje aptiriamos krizių komandos sąvoka šiuo aspektu yra tokia pat kaip komandos perspektyva.

- Krizių komandos indėlio kriterijus literatūroje yra matomas kaip sąlygojamas komandinio darbo, t.y. kiekvienas komandos narys turi suvokti komandinio darbo svarbą, kuri gali būti užtikrinama tik bendradarbiaujant ir dirbant kartu, bet taip pat yra pabrėžiamas kiekvieno nario profesionalumas ir savarankiškumas. Panaši perspektyva yra pastebima ir krizių komandoje aptariamoje interviu metu, kur bendradarbiavimas yra taip pat stipriai akcentuojamas. Šiuo atžvilgiu abi perspektyvos panašios į komandos suvokimą.

- Krizių valdymo komandoje apibūdinamoje autorių yra matomas komandinis darbo tvarkos (užduočių pasidalinimo, terminų laikymosi) valdymas. Tačiau realioje krizių valdymo komandoje tokiam procesui užtikrinti yra būtinas vadovas, kuris turi paskirstyti užduotis ir kontroliuoti komandos narius. Todėl pašnekovo apibūdinama krizių komanda šiuo kriterijumi yra panaši į grupę, kai tuo tarpu krizių vadybos komanda literatūroje suvokiama kaip komanda.

- Abiejų krizių valdymo komandų suvokime yra stipriai pabrėžiamas ryšio tarp narių būtinumas, kai grupėje toks ryšys minimas, tačiau nėra taip stipriai akcentuojamas kaip komandos koncepcijoje.

- Krizių komandos rezultatų įvertinimas yra pripažįstamas kaip reikalingas analizuojant krizių komandos perspektyvą, kur yra nusakomas visos komandos vertinimas. Šiuo atžvilgiu komandos suvokimas yra dalinai panašus į grupės, nes yra neatmetama galimybė įvertinti ir individą.

Nors ir krizių vadybos komandos koncepcija išnagrinėtoje literatūroje yra matoma kaip komandinė, tačiau realiai suvokiama komanda apibūdinama kiek kitokiu kampu. Šiuo tyrimo ribose galime teigti, kad esminis kriterijus skiriantis krizių vadybos komandų koncepcijas yra valdymo suvokimas. Interviu metu aptariamoje komandoje yra akcentuojamas vadovo vaidmuo, kai literatūroje yra pabrėžiama lyderystė ir lyderio svarba. Tačiau abiejose koncepcijose yra sutariama dėl bendradarbiavimo ir tvirto ryšio tarp komandos narių būtinumo. Kas neleidžia vienareikšmiškai teigti, kad visgi realioje situacijoje veikianti komanda turi būti suvokiama kaip grupė. Todėl vienareikšmiai teigti, kad visgi krizių komanda yra matoma kaip grupė negalima.

## *Summary*

Master thesis: *crisis management team*

Composed by Tomas Kriščiūnas

Process of crisis management seems to be rather complicated and is demanding procedure. First of all, organization must be aware of potential threats to the existence of crisis, only then it can begin to prepare for possible rigor. To prepare properly for crisis management, for organization there is necessary the recognition that crisis management is a continuous process, when permanent audits of vulnerability points and regular testing and updates of prepared procedures and crisis management plans must be made. However, rather often after manufacture of crisis management plan organizations loose vigilance and relax due to that they now have a plan prepared, which gives them the wrong impression that now they are indefeasible. This position is exactly as bad as the denial that crisis not will overtake us, because we were doing so well. How concept of crisis management provides, even the best plan can not help the organization cope with the crisis situation if there is no well prepared and ready to act crisis management team arranged. Therefore, assembling of the team and the regular work process support of it, is rather important to the process of crisis management. Permanent testing and review of composed plans, constant monitoring of organizations vulnerability points, and regular teamwork improvement is the key for the organization to be always ready to deal with sudden strike of crisis.

Analysis of crisis management team activities investigating team formation and working concepts provided in the literature is presented in this paper. In addition crisis management team is analyzed within the group and team perspectives, trying to compare these concepts. Due to carried out analysis of literature, crisis management team working aspects are formed and compared with a real appreciation of aspects of crisis management teams.

**Key words:** crisis team, crisis management, group, team, leadership, cooperation, common understanding of goal

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Blythe, Bruce T. 2002. *Preparing for crisis. Executive Excellence*, volume: 19
2. Creswell, J. W. 2007. *Qualitative inquiry and research design : choosing among five traditions*. 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, Calif.
3. *Crisis Management: Does Your Team Have the Right Members?* Safety Management; May2001 Issue 458, p1, 3p
4. Coombs, W. Timothy. 1999. *Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding*, Sage Publications, Thousand Oaks, Calif.
5. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. 1972. Atsak. Redaktorius J. Kruopas. Vilnius, „Mintis“
6. *Dictionary of Human Resource Management*. Edmund Heery and Mike Noon. Oxford University Press, 2008. *Oxford Reference Online*. Oxford University Press. Vilnius University. [žiūrėta 2009 balandžio 25]. Prieiga per internetą:  
<http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t162.e1267>
7. *Dictionary of Human Resource Management*. Edmund Heery and Mike Noon. Oxford University Press, 2008. *Oxford Reference Online*. Oxford University Press. Vilnius University. [žiūrėta 2009 balandžio 25]. Prieiga per internetą:  
<http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t162.e514>
8. Fernandes, Andrew. 2006. *Crisis management: how to plan for the unknown*. Continuity Central; [žiūrėta 2008 balandžio 28 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://www.continuitycentral.com/feature0397.htm>
9. Fink, Steven. 1986. *Crisis management: planning for the inevitable*.
10. Glen, Trest. ir Guernsey, C.H. 2003-02. *Effective Crisis Management* [interaktyvus]. Today'sFacilityManager.com. [žiūrėta 2008 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą  
[http://www.todaysfacilitymanager.com/tfm\\_03\\_02\\_news2.asp](http://www.todaysfacilitymanager.com/tfm_03_02_news2.asp)
11. Грэхем, Х.Т. Беннетт, Р. 2003. *Управление человеческими ресурсами*. Юнити
12. Katzenbach, J.R., Smith, D.K. 1993. *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Boston: Harvard Business School.
13. King, III Granville. 2002. *Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination* Journal of Business Ethics 41
14. Koster, Maria C. and Politis-Norton, Helen. 2004. *Crisis Management Strategies*. Drug Safety; 27 (8)
15. Millar, Dan P. ir Heath, Robert L. 2004. *Responding to Crisis: a rhetorical approach to crisis management*.

16. Mitroff, Ian I. 2004. *Crisis leadership. Planning for the unthinkable.*
17. Muammer, Zerenler ir Atil, Bilge F., Derya, Özilhan. 2007. *The Impact of Using Information Technologies on Crisis Management Success in Small and Medium Sized Enterprises.* The Business Review. Cambridge. volume: 8.
18. Regerter, M. ir Larkin, J. 2005. *Risk issues and crisis management: a casebook of best practice.* Third edition.
19. Ritter, Brad. and Ritter, Janet. 2007-12. *Crisis communications: Taking center stage with confidence.* Government Finance Review; 23, 6;
20. Roux-Dufort, Christophe. 2007. *Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions?* Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 15, Number 2
21. Savaneviciene, Asta. Šilingienė, Violeta. 2005. *Darbas grupėse : vadovėlis.* Kaunas, Technologija
22. Seeger, Matthew W. Ulmer, Robert R. (2001) *Virtuous Responses to Organizational Crisis: Aaron Feuerstein and Milt Cole.* Journal of Business Ethics, 31: 369–376
23. Seilius, Antanas. Šimankienė, Ligita. 2008. *Grupė ir komanda : ar galima dėti lygybės ženklą?* Management of Organizations: Systematic Research, Issue 47
24. Shrivastava, Dr. Paul. Mitroff, Dr. Ian I. 1987. *Strategic Management of Corporate Crises.* Columbia Journal Of World Business.
25. Smiar, Nicholas P. 1992. *Cool Heads: Crisis Management for Administrators.* Child Welfare League of America
26. Snyder, Peter. Hall, Molly. Robertson, Joline. Jasinski, Tomasz. Miller, Janice S. 2006. *Ethical Rationality: A Strategic Approach to Organizational Crisis.* Journal of Business Ethics, 63: 371–383
27. Sutherland, Jonathan. Canwell, Diane. 2004. *Key concepts in human resource management.* Basingstoke, Palgrave Macmillan
28. Souter, Gavin. 05/14/2001 *Managing recalls* [žiūrėta 2008 balandžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&hid=115&sid=ac83dadb-ac9a-48ae-ab01-e056843e61d3%40sessionmgr107&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=4456356>
29. Yin, R. K. 2003. *Case study research: design and methods.* 3rd ed., Sage, Thousand Oaks, Calif.

Priedai