

## Vodenje kriznih situacij

Kako bomo sešili, kar smo razbili?

**Dr. Damjana  
Pondelek**

svetovalka vodstvom  
in kolektivom  
v zahtevnih  
okoliščinah



**Urednica.**

**VELIKI  
ŽIVILSKI  
SEMINAR**

1

**VELIKI  
ŽIVILSKI  
SEMINAR**

**ČAS MIRU:**

**ČAS NEGOTOVOSTI:**



**Strateški management:**  
Graditi tisto, kar je najbolj dragoceno.

**Krizni management:**  
Obdržati tisto, kar je najbolj dragoceno.

**Urednica.**

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

2

**Strateški management:**  
Graditi tisto, kar je najbolj dragoceno.

- Odnosi
- Vodenje
- Krepitev organizacije, vodstva, kolektiva
- **Krepitev profesionalizma**
- **Krepitev kakovosti**
- **Organizacijska kultura**
- **Upravljanje sprememb**
- **Krepitev zaupanja**
- **Krepitev ugleda**
- **Strateške spremembe**

**Krizni management:**  
Obdržati tisto, kar je najbolj dragoceno.

- Vodenje
- Odnosi
- Zaupanje
- Dostojanstvo
- Človečnost
- Dobro ime

3

## Vodenje kriznih situacij

**Kako bomo sešili, kar smo razbili?**

**Dr. Damjana Pondelek**  
svetovalka vodstvom in  
kolektivom v zahtevnih  
okoliščinah

Vodenje/  
Organizacijska kultura/  
Strateški management/  
**Krizni management/**

**Urednica.**

**VELIKI**  
*jesenski*  
**ŽIVILSKI**  
**SEMINAR**

4

**Preprečevanje kriznih situacij**

Dr. Damjana Pondelek  
svetovalka vodstvom in  
kolektivom v zahtevnih  
okoliščinah

Vodenje/  
Organizacijska kultura/  
Strateški management/  
Krizni management/

**PO TOČI  
ZVONITI JE  
OZNO.**

*Urednica.*

[www.urednica.si](http://www.urednica.si)

5

**Vedno manj nadzora**

**Naraščajoča negotovost**

**Vedno bolj sami**

**Pritiski iz vseh strani**

6

## Je čas, ko lahko gradimo



Urednica.

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

7

## Ali jo imamo?

### Krizna situacija:

Situacija, ki ogroža ali bi lahko ogrozila ljudi ali premoženje, naše delovanje, **škodovala ugledu in okrnila zaupanje.**

Urednica.

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

8



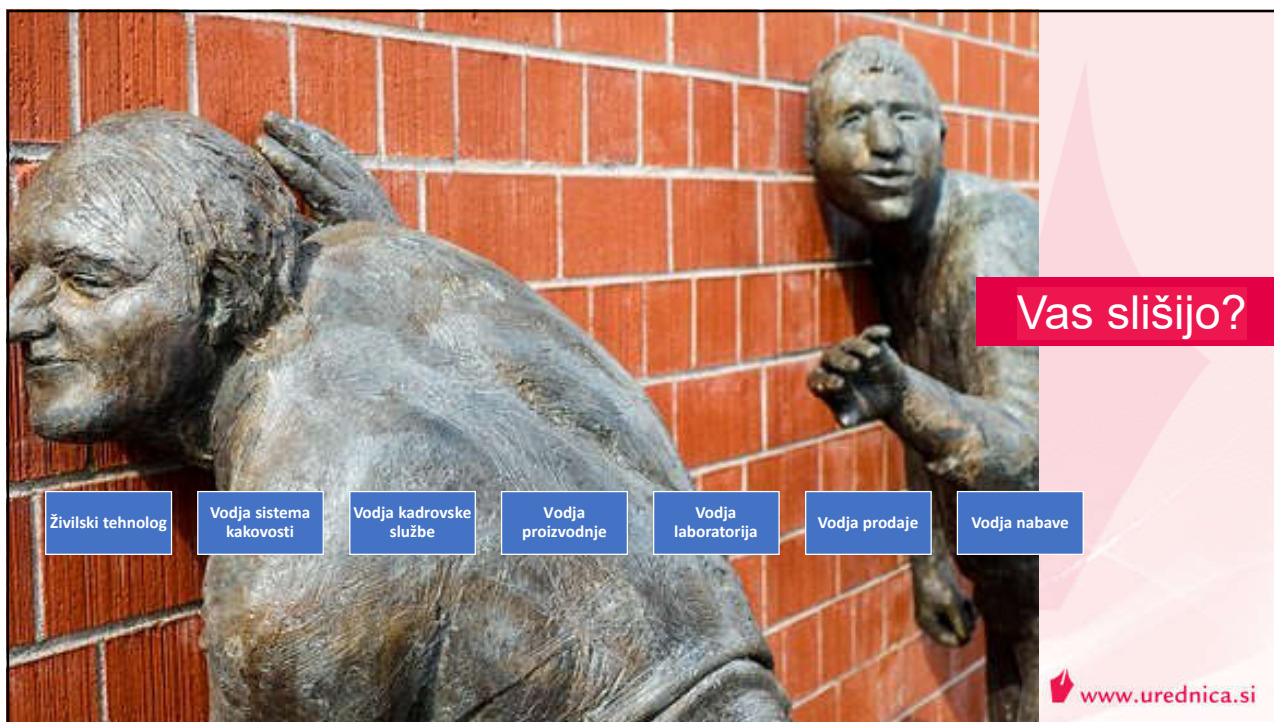
**Bi lahko videli prej?**

Težko in tukaj je razlog:

**Urednica.**

[www.urednica.si](http://www.urednica.si)

9



**Vas slišijo?**

- Živilski tehnolog
- Vodja sistema kakovosti
- Vodja kadrovske službe
- Vodja proizvodnje
- Vodja laboratorija
- Vodja prodaje
- Vodja nabave

[www.urednica.si](http://www.urednica.si)

10



Živilski tehnolog  
Vodja sistema kakovosti  
Vodja kadrovske službe  
Vodja proizvodnje  
Vodja laboratorija  
Vodja prodaje  
Vodja nabave

Vas res slišijo?

[www.urednica.si](http://www.urednica.si)

11

## Poplava, požar, izpad elektrike, potres...

- Pregledati vse napeljave v objektu (električna, vodovodna, plinska),
- očistiti in pregledati morebitne poškodbe proizvodnih in ostalih prostorov,
- pregledati zaloge surovin, polizdelkov in končnih izdelkov ter morebiti odkrite poškodbe nemudoma odpraviti (ločiti poškodovano od nepoškodovanega, izločiti navlaženo surovino/izdelke,
- poškodovano embalažo, izločiti uničeno, prepakirati, osušiti, ipd.) in preprečiti nadaljnje poškodbe,
- pregled celotne količine zaloge ostalega materiala (potrošni material, embalažni material) in
- poškodovanega nemudoma izločiti, iz obrata odstraniti vse, kar je ob stiku z vodo postalo neuporabno.

Kaj štejete za krizno situacijo?

**Urednica.**

[www.urednica.si](http://www.urednica.si)

12

 **Zelo hitro se zgodi**



- Vodenje.
- Poslovne odločitve.
- Poslovni procesi.
- Etično delovanje.
- Varstvo potrošnikov.
- Kakovost, nadzor.
- Kadrovanje.
- Odnosi v kolektivu.
- Odnosi z uporabniki.
- Odnosi z deležniki.
- Zakonske in regulatorne zahteve.
- Varnost in zdravje pri delu.
- Zaščita okolja.
- Razvoj.
- Proizvodnja.
- Nabava.
- Prodaja.
- Logistika.
- ...

**Urednica.**  [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

13

**Katera tveganja opredeljujete?**

Finančna,  
operativna  
tveganja

Kaj pa tveganja ugleda?

**Urednica.**  [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

14

## Ugled ne stanuje na domačem naslovu



Ugled sloni na primerjavi zaznav, na izkušnjah, znanju in prepričanjih **naših deležnikov**. Od njihovega **zaupanja** je odvisen naš **uspeh**.

**Urednica.**

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

15

## Tveganja ugleda

- Odločitve vodstva.
- Pošteno poslovanje.
- Vodenje.
- Delovni procesi.
- Odnosi med sodelavci.
- Odnos do strank.



**Urednica.**

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

16





Ali upravljanje ugleda lahko počaka?

**Urednica.**

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

17

Ali lahko tveganja in ranljivosti počakajo  
in do kdaj?

- Imamo dovolj drugega dela.
- Saj drugi tudi rešujejo, ko se zgodi.
- Vsi bodo razumeli, da nismo mislili nič slabega.
- Novinarji še ne kličejo. Počakajmo še malo.
- Kličejo novinarji? Tukaj ni nobene zgodbe.
- Zgodba je? Eh, tega nihče ne bere.



**Urednica.**

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

18

## Bolje preprečevati kot reševati!

Tveganja.  
Točke ranljivosti.

Krizne situacije.  
Afore.

Sistemske  
spremembe.



Čas  
miru.

Vsem na  
očeh.

Vsem na  
očeh.

**Urednica.**  [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

19




### MIR

Lahko opravljamo redno delo.  
Tempo določamo mi.  
Sproščena komunikacija.  
Čas za premislek.  
Naklonjeni deležniki.  
Povejte nam kaj lepega o sebi.

### IZREDNO STANJE

Vse se ustavi.  
Tempo določajo drugi.  
Zaostrena komunikacija.  
Ni časa, ni prostora za napačen korak.  
Vznemirjeni, jezni, nezaupljivi deležniki.  
Kdo je kriv, kdo bo odgovarjal? Direktor!

**Urednica.**  [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

20



21

## Kaj prepoznavamo kot tveganje

- Določimo vsa biološka, kemična in fizikalna tveganja, alergene in potvorbe, ki se lahko pojavijo pri proizvodnji.

### TVEGANJE:

- 5 smrt, akutna reakcija ali hudo poškodba ob zaužitju - **katastrofalne posledice**,
- 4 huda bolezen, reakcija ali poškodba, ki se pojavi v kratkem času **hude/velike posledice**,
- 3 odpoklic izdelka, manj resna zdravstvena reakcija/bolezen ali poškodba, ki se pojavi po daljšem času /**zmerne posledice**,
- 2 tveganje lahko povzroči pritožbo/reklamacijo stranke ali zavračanje izdelka
- 1 nepomembno/**zanemarljive posledice**.

**>15**  
tveganje,  
ki ga jemljemo  
resno

### POGOSTNOST/VERJETNOST

- 5 - pogost pojav/skoraj gotovo;
- 4 - znano, da se pojavi/precej verjetno;
- 3 - se lahko pojavi (objavljeno)/možno;
- 2 - ni pričakovati pojava/malo verjetno;
- 1 - praktično nemogoče/zelo redko;

**Urednica.**

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

22

Resnost \ Verjetnost	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	10
3	3	6	9	12	15
4	4	8	12	16	20
5	5	10	15	20	25

**Tveganja ugleda**  
najvišja stopnja resnosti posledic (faktor 5)

**Nizko tveganje:** nadaljujte z običajnimi postopki in aktivnostmi.

**Srednje tveganje:** Pozornost in dodatni previdnostni ukrepi za zmanjševanje oz. obvladovanje tveganja.

**Visoko tveganje:** Nujno je takojšnje ukrepanje. Osvežitev načrta za krizno upravljanje in komuniciranje v pripravi na morebitno krizno situacijo.

**Resnost X Verjetnost > 9**  
tveganje, ki ga bi morali jemati resno

**Urednica.**

[www.urednica.si](http://www.urednica.si)

23

## Hitro se zaplete....

TVEGANJE, RANLIVOST	VRSTA TVEGANJA (tveganje za poslovanje, ugled, zaupanje, finančna tveganja, drugo).	VERJETNOST ZA KRIZNO SITUACIJO (visoka, srednja, nizka)	ŠKODA V PRIMERU KRIZNE SITUACIJE (visoka, srednja, nizka)

**Urednica.**

[www.urednica.si](http://www.urednica.si)

24

Največja tveganja in ranljivosti.  
Ukrepamo, preden se uresničijo.

#### Ugotovitve ocenjevanja tveganj in ukrepi

Nevarnost	Verjetnost	Resnost posledice	Stopnja tveganja	Ukrep

*Urednica.*

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

25


Težave vodenja,  
upravljanja  
sprememb,  
odnosov...

Kakovost,  
odnosi, skrb za  
stranke,  
rezultati

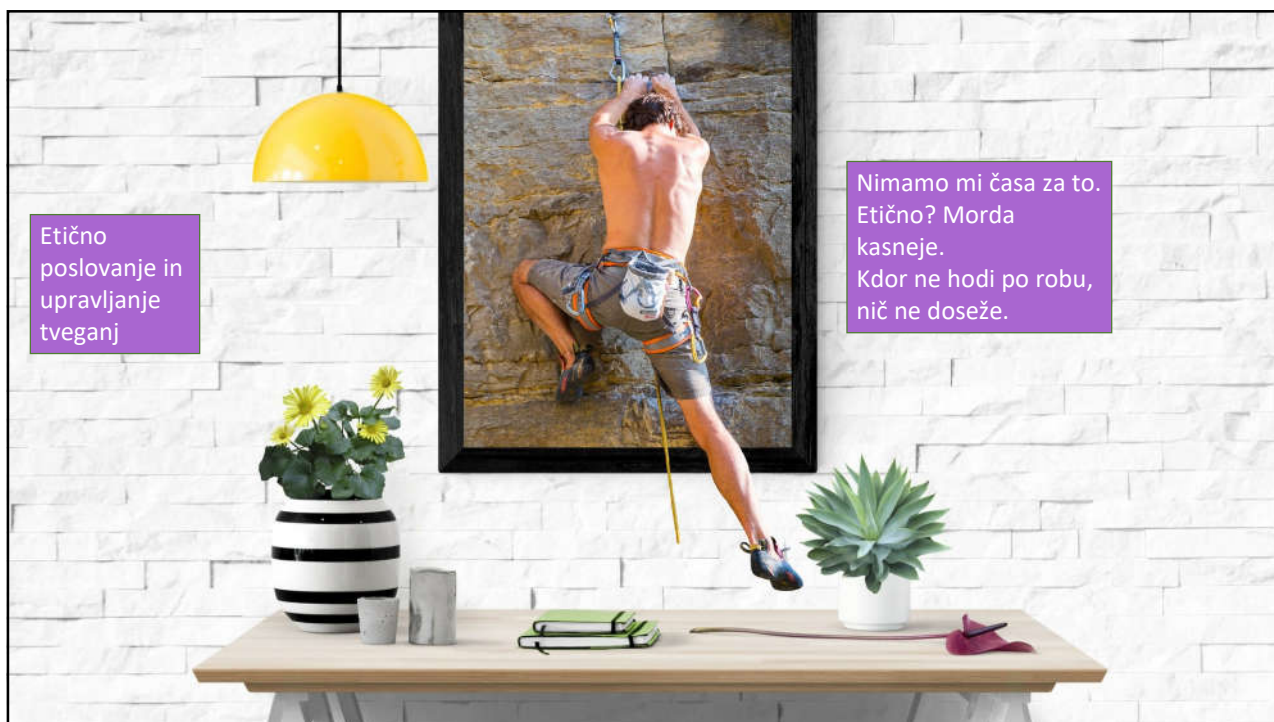
Krizne situacije  
in druge hude  
zgodbe.



*Urednica.*

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

26



27

## To se nam ne more zgoditi

Krizna situacija,  
krizno komuniciranje

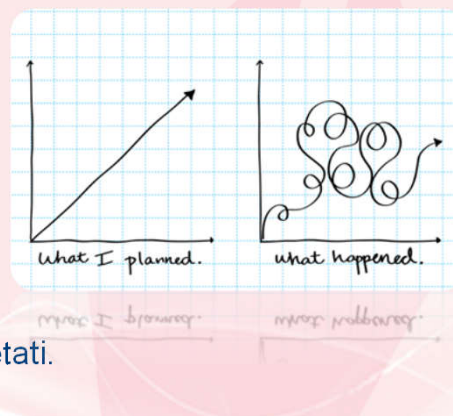
**Urednica.**

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

28

## Načrtovanje

- Predvideti potencialne krizne situacije.
- Določiti ključne člane kriznega tima.
- Pogovoriti se o možnih odzivih.
- Zapisati ugotovitve.
- Preveriti, ali ugotovitve držijo.
- Prilagoditi načrt odziva.
- Še enkrat preveriti.
- Poiskati pomoč takoj, ko se začne zapletati.

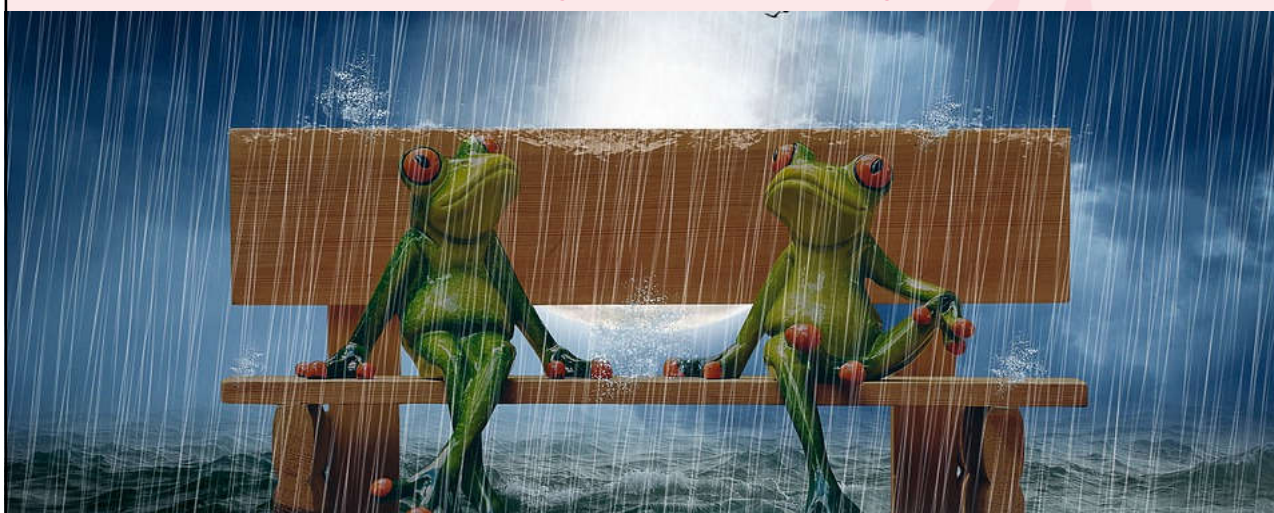


**Urednica.**

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

29

## Kakšne krizne situacije lahko pričakujemo pri nas?



**Urednica.**

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

30



**Krizna situacija:**

Situacija, ki ogroža ali bi lahko ogrozila ljudi ali premoženje, naše delovanje, škodovala ugledu in okrnila zaupanje.

**Urednica.**

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

31

**Krizna situacija**

- Nenaden, nepričakovan izbruh
- Hitro zapletanje
- Ovira vsakdanje delo in ustvarja negotovost in stres
- Zaostrovanje odnosov
- Običajni ukrepi niso učinkoviti
- Nadzor polzi iz rok
- Vsiljena pozornost in pritisk

**Vsi naenkrat od vas zahtevajo odgovore in jih hkrati niso pripravljeni sprejeti.**


**Urednica.**

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)




32





Razumemo, kako se bodo odzvali?

*Urednica.*

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

33

Če se malo skrijemo, bo minilo...



*Urednica.*

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

34

## Odgovorno upravljanje krizne situacije

Krepitev:  
Ugleda.  
Zaupanja.  
Poslovanja.  
Vodstva.  
Kolektiva.  
Upravljanje tveganj.



**Ukrepanje:**  
Ustavimo nevarnost oz. vpliv na prizadete.

**Delovanje:**  
Odgovorno delovanje in proaktivna komunikacija.

**Umirjanje:**  
Pomirimo deležnike, med njimi zaposlene, uporabnike in druge deležnike.

Krepitev:  
Ugleda.  
Zaupanja.  
Poslovanja.  
Vodstva.  
Kolektiva.  
Upravljanje tveganj.

**Urednica.**

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

35

## Deležniki v vaši krizni situaciji

- Vsakdo, ki izkazuje močan interes za dogajanje v vaši organizaciji.
- Naloga kriznega managementa je, da vaši deležniki ohranijo zaupanje in mirno kri.



**Urednica.**

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

36

## 10 napak v kriznih situacijah, ki se vam ne smejo zgoditi

1. Občutek nedotakljivosti
2. Umik od težav in odgovornosti
3. Neresnice, polresnice, sprenevedanja
4. Sklicevanje na druge barabe
5. Iskanje krivca
6. Pretvarjanje, da se ni nič zgodilo
7. Zazrtost vase in v lastno bolečino
8. Neustrezna komunikacija
9. Brez pomoči, ko bi jo najbolj potrebovali
10. Opustitev skrbi zase

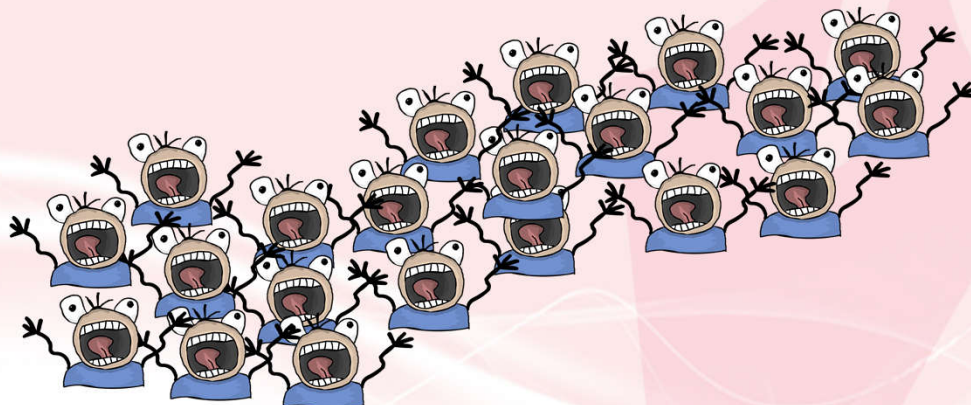
Urednica.

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

37

## Kaj jih bo pomirilo?

Kako moramo delovati, da bomo ohranili ugled in zaupanje?



Urednica.

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

38

## V krizni situaciji



- Poskrbimo za prizadete.
- Poskrbimo za sodelavce.
- Poskrbimo za situacijo.
- Delujemo odgovorno.
- Komuniciramo pošteno.

**Urednica.**

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

39

## Ko se zgodi krizna situacija...

- Reagiranje
  - aktivacija kriznega tima
- **DELO, DELO, DELO** (Uredimo, kar je šlo narobe)
- Komuniciranje

Pravočasna, točna in verodostojna informacija....

- zaposlenim
- občanom
- ostalim deležnikom
- medijem

...je najučinkovitejša strategija za preprečevanje govoric in neresničnih informacij.

- Sistemski ukrepi

**Urednica.**

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

40

- 45 minut
- 6 ur
- 3 dni
- 2 tedna



**Urednica.**

[www.urednica.si](http://www.urednica.si)

41

## Organizacijska kultura

- Sistem vrednot, vzorcev, navad, prepričanj, norm in pričakovanj, ki jih sprejema kolektiv.
- Kaj je organizaciji in njenim ljudem res pomembno?
- Kako naj delujejo, kako komunicirajo, kako sodelujejo?




**Urednica.**

[www.urednica.si](http://www.urednica.si)


42

## Organizacijska kultura

- Izraža se skozi obnašanje zaposlenih, skozi zgodovino in tradicijo organizacije, način dela in življenja v podjetju.
- Predstavlja karakter podjetja.



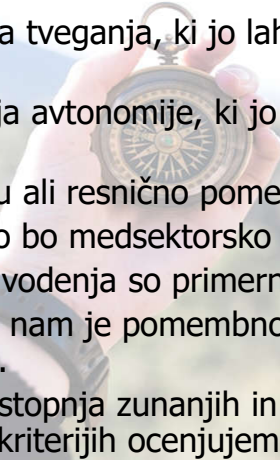
**Urednica.**

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)


43

## Organizacijska kultura v vsaki organizacijski odločitvi

- **Načrtovanje:** Stopnja tveganja, ki jo lahko vsebujejo naši načrti.
- **Organizacija:** Stopnja avtonomije, ki jo dajemo sodelavcem.
- **Kakovost:** Na papirju ali resnično pomembno?
- **Sodelovanje:** Kakšno bo medsektorsko sodelovanje?
- **Vodenje:** Kateri stili vodenja so primerni?
- **Zadovoljstvo:** Koliko nam je pomembno zadovoljstvo zaposlenih in strank.
- **Kontrola:** Pomen in stopnja zunanjih in notranjih kontrol. Po kakšnih kriterijih ocenjujemo?



**Urednica.**

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

44

Po vas bodo ravnali svojo pot



*Urednica.*

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

45

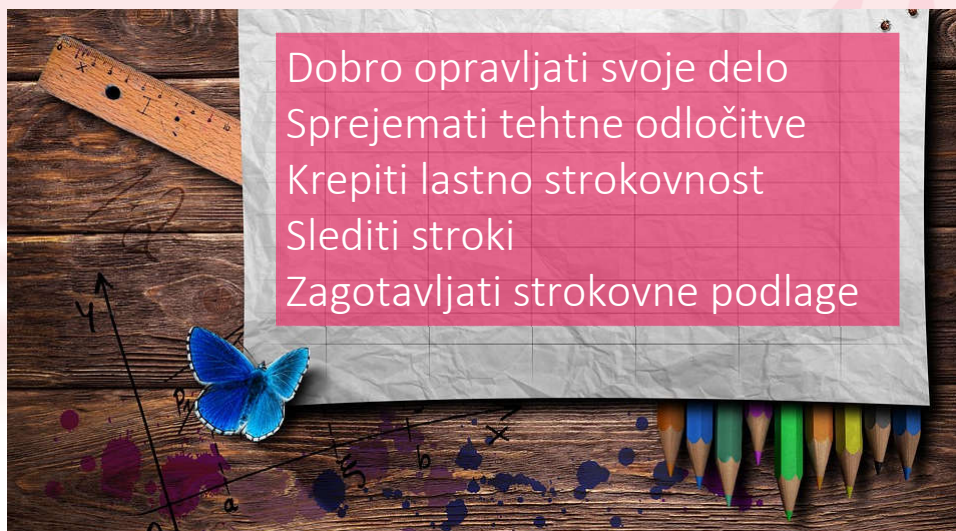
Živilski tehnolog  
Vodja sistema kakovosti  
Vodja kadrovske službe  
Vodja proizvodnje  
Vodja laboratorija  
Vodja prodaje  
Vodja nabave

Storite vse, da boste slišani.

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

46

## Profesionalizem



Urednica.

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

47

## Profesionalizem

- Prizadevanje za krepitev odnosov in ugleda.
- Komunikacija, ki ne rani.
- Empatija kot temeljna profesionalna drža.
- Spoštljiv odnos do potreb in pričakovanj drugih.
- Delovna etika, upoštevanje pravil.
- Biti dober zgled.



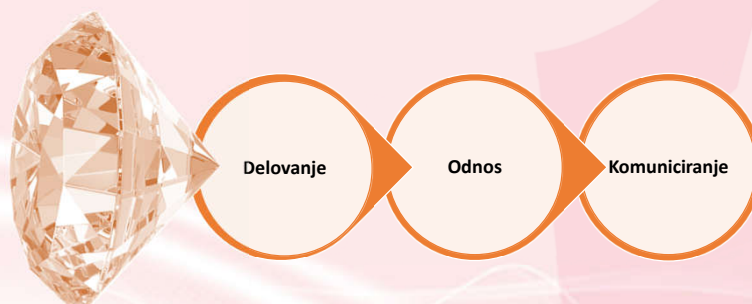
Urednica.

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

48



## Ugled, najdragocenejše, kar imate

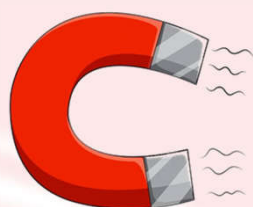


**Urednica.**

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

49

## Ugled je magnet



- Zaupanje deležnikov
- Najboljši kadri
- Boljši poslovni rezultati
- Manj hudih zgodb
- Lažji dostop do kapitala
- Manjši pritisk regulatorjev

**Urednica.**

 [www.urednica.si](http://www.urednica.si)

50

# Hvala

## in ostajamo povezani!

**M: 041 773 540**

**E: [damjana.pondelek@urednica.si](mailto:damjana.pondelek@urednica.si)**

**FB: [www.facebook.com/damjana.pondelek](https://www.facebook.com/damjana.pondelek)**

**TW: [twitter.com/urednica](https://twitter.com/urednica)**

**LN: [linkedin.com/in/urednica](https://linkedin.com/in/urednica)**

**[www.urednica.si](http://www.urednica.si)**

