

2. Cztery filary reagowania menedżera w sytuacji kryzysowej

1. Okaż spokój.
2. Działaj na podświadomość podopiecznych (czyli na ich mózgi gadzie).
3. Daj im zadanie. Od razu, gdy zwrócą na ciebie uwagę.
4. Jakie zadanie? Jakiegolwiek!!! - najważniejsze, aby od razu (najlepsze z możliwych w danej chwili).



3. Czym jest zarządzanie w sytuacji kryzysowej?

To działania menedżerskie na poziomie MIKROZARZĄDZANIA (zarządzania operacyjnego) w czasie, gdy firma ZNAJDUJE SIĘ W SYTUACJI KRYZYSOWEJ. Zachowania menedżerskie w czasie, gdy firma pracuje nad wyjściem z kryzysu powinny mieć swoją specyfikę, odmienną wynikającą z chwilowej zmiany priorytetów. Zazwyczaj dotyczy to zarządzania codziennością w ciągu określonego czasu potrzebnego do przywrócenia „normalności”.

Oto przykład:

Firma produkcyjna utraciła dwa kluczowe kontrakty długoterminowe, które przynosiły firmie w skali roku około 35% wolumenu sprzedaży i aż 45% wolumenu zysku. W związku z tym organizacja ma od dwóch miesięcy kłopoty finansowe. Brakuje płynności finansowej. Firma znajduje się w sytuacji kryzysowej. Jednocześnie cały czas działa, produkcja trwa. Wszystkie inne procesy, np. sprzedażowe czy logistyczne, są realizowane. W związku z tym menedżerowie – od najwyższego do najniższego szczebla – mają za zadanie zarządzać codziennością biznesową w środowisku o zmieniających się priorytetach. Na przykład zarządza się silne ograniczenia w obszarze wydatków. Wprowadzone są różne obostrzenia, których celem jest zmniejszenie kosztów. Następują zwolnienia pracowników a z pozostałymi prowadzone są rozmowy na temat wykorzystywania zaległych urlopów.



Wszystko to ma ogromny wpływ na atmosferę panującą w firmie. Jednocześnie menedżerowie mają za zadanie dbać nie tylko o utrzymanie produkcji na pożądanym poziomie jakościowym, ale także o jej wydajność. Mają również za zadania zadbać o to, aby w międzyczasie nie utracić kluczowych pracowników. Działania te, ponieważ prowadzone są w ‘niecodziennej’ sytuacji, wymagają od menedżerów innych zachowań niż w „typowej”, planowej sytuacji. Powinni wykazywać się większą cierpliwością i wyrozumiałością dla pracowników. Jednocześnie – co równie istotne – powinni być bardzo zdecydowani przy wprowadzaniu doraźnych zmian – z zaznaczeniem, że temu zdecydowaniu powinny towarzyszyć reakcje w duchu MECHANIZMU AKCEPTACJI. Menedżerowie powinni okazywać spokój, prezentować zachowania empatyczne i asertywne oraz spędzać ze współpracownikami więcej czasu.

RÓŻNICE - Wszystkie te działania to MIKROZARZĄDZANIE. Tym terminem określamy zarządzanie operacyjne w sytuacji kryzysowej – czyli w czasie, gdy firma przechodzi trudne chwile. W odróżnieniu od powyższych, działania związane z ZARZĄDZANIEM SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ mają charakter STRATEGICZNY, a więc należą do obszaru MAKROZARZĄDZANIA. MIKROZARZĄDZANIE to przede wszystkim komunikacja – bieżąca praca z pracownikiem i całym zespołem. MAKROZARZĄDZANIE natomiast to wybór kierunków działania, strategii i takich mechanizmów, które w odpowiedniej kolejności i przy zachowaniu odpowiedniej jakości będą realizowane w ramach MIKROZARZĄDZANIA.

Druga zasadnicza różnica pomiędzy ZARZĄDZANIEM SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ a ZARZĄDZANIEM W SYTUACJI KRYZYSOWEJ związana jest z odpowiedzialnością za podjęte działania. Menedżer bierze PEŁNĄ ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA CAŁOŚĆ DZIAŁAŃ; jest swego rodzaju kierownikiem projektu. Z kolei menedżerów ZARZĄDZAJĄCYCH SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ jest wielu i każdy ma swoje zadania w związku z nietypową sytuacją, jaka zaistniała w firmie. Jednocześnie oba obszary zarządzania wymagają wiedzy i kompetencji od menedżera, gdyż sytuacja kryzysowa to zawsze duże wyzwanie związane z nieprzewidywalnością wielu wydarzeń i zachowań pracowników w sytuacji stresowej.

