

A válságmenedzsment tízparancsolata (2008-11-21 16:44:32)

A Develor Tanácsadó Zrt. összeállított egy rövid tanulmányt, ami tíz kiemelten fontos és megfontolandó javaslatot kínál minden vállalati felsővezető számára. A szakértői anyag :"**A válságmenedzsment tízparancsolata**" elnevezést kapta.

### **A válságmenedzsment tízparancsolata**

Sokan sokféle üzleti tanácsot osztanak a krízis által sújtott cégek döntéshozó vezetőinek, miképpen tudnának megfelelő gazdasági megoldást találni a bajokra. Annál kevesebben közelítik meg a kérdést humán oldalról, miközben az emberi tényező szerepe mind a válság kialakulásában (pl. spekuláció), mind a kezelésében rendkívül fontos.

1. Gondolkodj és dönts hideg fejjel!
2. Állíts fel válságstábot!
3. Cselekedj gyorsan, és kommunikálj, kommunikálj, kommunikálj!
4. Mutass biztató jövőképet!
5. Figyelj a lemaradókra!
6. Adj reményt, hozz pozitív intézkedéseket is!
7. Mérd fel a hatásokat!
8. Használd az outplacement eszközeit!
9. Tartsd meg a legjobbmaidat!
10. Figyelj önmagadra!

Az utóbbi néhány hétben, látszólag az egyik pillanatról a másikra, egy az elmúlt hetvenöt évben nem tapasztalt méretű és hatású pénzügyi és gazdasági válság alakult ki. Egyetlen ország és talán egyetlen vállalat sem húzhatja ki magát a következményei alól. Rövidtávú hatásait már érezzük saját bőrünkön, de egyértelmű az álláspont, hogy még sokkal komolyabb problémák várnak ránk a közeljövőben.

Valami elkezdődött; kemény pofonokat kaptak már a gazdasági élet egyes szereplői, míg másokat még csak megkóstolt a krízis. Most még csupán a kifejlődési szakasznál tartunk, itt az idő, hogy meghozzuk a fontos és elkerülhetetlen döntéseket; nem halogathatjuk tovább, hogy felelős vezetőként cselekedjünk.

A bizalom rendült meg a világgazdaságban. A bizalom veszett el makro- és mikro szinten egyaránt a gazdaság szereplői között. Az az alap szűnt meg egyik pillanatról a másikra, amelyről tudjuk, hogy elvesztése könnyű, visszaszerzése viszont rendkívül nehéz. Ez sem jósol rövid lecsengést a gazdasági következményeknek.

Sok szó esik a bizalomvesztésről a cégek egymás közti relációjában, de sokkal kevesebb a cégeken belül. Pedig a gazdasági szervezetek belső bizalomvesztése tovább mélyítheti a krízis okozta problémákat.

## 1. Gondolkodj és dönts hideg fejjel!

A krízisek mindig azokra zúdítják a legnagyobb lelki terhet, akiknek a jó döntést meg kell találniuk, és meg is kell hozniuk. Ebben a helyzetben az érzelmeket kontrollálni képes logikus gondolkodás, a gyorsaság, a jó prioritizálás és a határozottság kritikus kompetenciák.

Nem szabad érzelmileg bevonódni a helyzetbe, annak ellenére, hogy nagy nyomás alatt és negatív döntések meghozatalakor hajlamosak vagyunk nagyobb teret engedni érzéseinknek. Az empátia, mások helyzetének megértése, és általában az érzelmi intelligencia szerepe fontos persze, de tűzoltás esetén fontosabb a gyors és határozott döntéshozatal. Az eddig növekedésre szocializált menedzsereknek újra kell értelmezniük a jó teljesítmény fogalmát: mit jelent a szinten-tartás vagy a csökkenés.

Az erős érzelmi bevonódás további stressz-terhet ró a vezetőre, akinek - mint az a személy, aki leginkább látja, érzi (saját bőrén is) a problémákat - amúgy is a legkiszolgáltatottabb érzelmileg a helyzete.

Az eddigi általában demokratikus, konszenzusra épülő döntéshozatalt fel kell, hogy váltsa egy gyors, határozott, autokratikusabb stílus. Láttak már meetingelő tűzoltókat a lángoló ház körül, vagy brainstormingot kezdeményező hajóskapitányt viharban? Nem? Talán nem véletlenül.

## 2. Állíts fel válságstábot!

A válságmenedzsment nem a magányos hős harca. Bár a döntéseket egy embernek kell meghoznia, jó, ha van egy csapat, aki előkészíti azokat, elemezve a helyzetet, támpontokat adva a döntésekhez. Alakítsunk válságstábot, amely hatékony módszerekkel (rövid workshopokon és megbeszéléseken) dolgozza ki a szükséges lépéseket.

Ne csak a felsővezetők vegyenek részt ebben, hanem vonjunk be más, kulcsfontosságú szakértő kollégákat. Additív haszon, hogy ezzel el lehet érni, hogy a vállalat jövője szempontjából fontos koponyák elkötelezettségét megszerezzük a kényszerű döntésekhez, és egyúttal a megtartásukat is erősítsük.

Négy fontos személyiség-jegynek kell megjelennie a csapatban:

- eredmény-orientáltság, lényeglátás, gyors döntéshozatal
- analitikus gondolkodás, rendszerek kialakítása, határidők betartása
- a kreativitás, a másként látás képessége, humor, jókedv nehéz helyzetben is
- érzékenység a munkatársak felé, a mentális tényezők figyelembe vétele

Kiemelten fontos a krízisek esetén kiemelkedően fontos szakterületek megjelenése is, úgymint a HR (kiemelten munkaügy és outplacement), pénzügy (külön a controlling), jog, értékesítés.

### 3. Cselekedj gyorsan, és kommunikálj, kommunikálj, kommunikálj!

A válsághangulatot egyértelműen teljesítmény-csökkenéssel jár. A biztonság alapvető szükséglete sérül ilyenkor, és ha a munkavállalók fókusza saját jövőjükre tevődik át, akkor megszűnik a magasabb rendű igények kiemelt szerepe, amelyek a kimagasló teljesítmények generátorai. Csökken a lojalitás, a szervezeti érdek elé kerül a saját érdek, a túlélés felülírja a morális értékeket.

Elindulnak a mendemondák a cég sanyarú helyzetéről, a várható leépítésekről, a küszöbönálló csődről. Ennek a cégen kívülre is lehet negatív hatása, de befelé önmagától értendő és könnyen mérhető. Egymást és vezetőiket faggatják arról, hogy mi vár rájuk. Ebben a helyzetben a legnagyobb hiba a hallgatás, a kivárás és a bezárt irodaajtó.

Cselekedjünk gyorsan, és profi kommunikációval csökkentjük a belső bizonytalanságot!

A menedzsment előre egyeztesse, hogy ki és mit kommunikálhat. Fontos, hogy a munkatársak ugyanazt hallják az egyes vezetőktől. A legcélravezetőbb, ha a menedzsmentből vagy a válságkezelő csapatból csak az kommunikál, akit erre kijelöltek. Kiemelt jelentőséget kap a jó kommunikációs képesség, a világos és egyértelmű verbális és írásbeli kommunikáció tanulható képessége. Nem biztos, hogy az elsőszámú vezetőt kell kijelölni erre a feladatra.

Fontos a válsággal kapcsolatos ún. szűk nyilatkozattételi jogkör is. Tájékoztassunk a helyzetről mindenkit őszintén! Jobb, ha többször, több csatornán tesszük ezt, persze ne fessük rózsaszínre a képet, semmiképpen ne hazudjunk, vagy ködösítsünk! Ez általában sem célravezető, most pedig kimondottan káros lehet.

### 4. Mutass biztató jövőképet!

Úgy tartják, hogy az emberek cégeknek adják a munkájukat, de "ügyekért" az életüket. Az őszinte és gyors kommunikáció mellett reálisan, de alapvetően

optimista szemlélettel kell leírni a cég tervét és jövőképét. Olyan jövőképet, amelyért érdemes egy kicsit "meghalni" is.

Erőt és határozottságot kell mutatni ebben a helyzetben is: mondjuk el, hogy tudjuk a megoldást, és tudjuk, hogy mi vezeti ki a cégünket ebből a válságból. Mutassuk be közérthetően, hogyan fogjuk ezt az időszakot megoldani, hogy fogunk túllépni ezen. Hasznos, ha képesek vagyunk mondanivalónkat úgy megfogalmazni, hogy kézzel foghatóan, vizuálisan is ábrázoljuk, miként kerülünk ki nyertesén a jelen helyzetből. Hiszen ne feledjük - sőt hangsúlyozzuk -, minden válság egyben lehetőség is az előrelépésre, a pozícióink megerősítésére vagy a piac alapos felforgatására.

Mindezek az üzenetek csak akkor hitelesek, ha a pontos lépéseket is ismertetjük, és olyan jövőképet festünk, amellyel képesek azonosulni, és amelyben képesek hinni az alkalmazottak. Ha a felsővezetés eleve hiteles, akkor ez nem nehéz, viszont ha kevésbé elfogadott, akkor ez nagy kihívás, de egyben óriási lehetőség a tisztelet és bizalom vissza- vagy megszerzésére.

Figyeljünk a sorrendre is: elsőként a vezetőknek kell eladnunk az "ideát", hogy ők is hittel tudják ezt képviselni saját beosztottaik felé, megerősítve a felsővezető üzeneteit.

## 5. Figyelj a lemaradókra!

Érdekes jelensége a válságműködésnek, a felgyorsuló egész szervezetet érintő döntéshozatalnak, hogy tempókülönbség alakulhat ki a vezető és munkatársai között. Gyakran még az elsőszámú vezető és a menedzsment tagok között is. Lépéskényszer van, a vezető fejében már összeállt a terv, hogy merre is haladunk. Csak éppen senki nem érti, hogy mi a logikája a döntéseknek, mert a napi tűzoltásban elmaradt a magyarázat, a részletes tájékoztatás. Mint fiatalkori matematikaórák tanári levezetéseikor, ő már a negyedik lépésnél tart, míg az osztály az elsőt sem érti.

Csak látszólag ellentmondás, de a gyors és "megmondó" típusú vezetői stílus nem azt jelenti, hogy a vezetőtársak vakon parancsokat hajtanak végre. Soha nem volt még annyira fontos, hogy a vezetőgárda egységes legyen, és ez látszódjék is a munkatársak számára. A felelősség egyértelműen a felsővezetőé ebben, a lemaradóknak viszont jelezniük kell, ha nem képesek követni az eseményeket. Figyeljünk oda arra, hogy aki lemarad, az kimarad (a változások elkötelezett támogatásából is)!

## 6. Adj reményt, hozz pozitív intézkedéseket is!

Törvényszerűek a kilábalást, fennmaradást célzó költségmegtakarító intézkedések. Most kell a vezetőnek megfogalmaznia, hogy nincs idő a kérdésre: mit ad a cég neked, most a mit adsz a cégnek az egyetlen alternatíva. A problémákat és következményeiket minden munkatársnak vállalnia kell. Ebben a vezetésnek (és a tulajdonosi körnek még inkább) példát kell mutatnia.

Nem lehet elvonni a munkatársak bonuszát, miközben a vezetőket megtartjuk. Ilyenkor a vezetőké a nagyobb felelősség, és övék a nagyobb lemondás példamutatása is. Figyeljünk oda, hogy marketing okokból ne büntessük felesleges mértékben azokat, akik a legjobban húzzák a szekeret, akik a legelkötelezettebbek. De mindenkinek meg kell értenie a felelősség-vállalás kiemelt fontosságát.

Emellett azonban nagy szükség van néhány pozitív intézkedésre, döntésre is. Ezek mutatnak reményt a munkatársaknak, ezek azok a szalmaszálak, amelyekbe a legbizonytalanabbak belekapaszkodhatnak.

Lássunk néhány példát. Ha valahol látunk lehetőséget a növekedésre, akkor ott vegyünk fel új munkatársakat, pontosan kommunikálva mindenkivel ennek okát is. A teljes és átgondolatlan headcount-stop csak látszatintézkedés, gátolja a lehetőségeink kihasználását. Találjuk meg a lehetőséget a munkatársak képzésére, a megmaradók csapatépítő programjára, a kis értékű, de figyelmes karácsonyi ajándékokra. És még rengeteg kreatív lehetőség áll a vezetők előtt, csak ragadják meg őket.

## 7. Mérd fel a hatásokat!

A túlélésért folytatott küzdelemben fájdalmas sebeket okozunk. A szervezet egésze sérül, fontos motivátorok tűnnek el, különböző munkatársi csoportok eltérő módon élnek meg és élnek át ezt az időszakot. Jól jön a tisztánlátás ilyenkor.

Sok olyan szervezeti hangulat- és elkötelezettség-felmérés érhető el, amely jól és pontosan megmutatja, hogy mi a munkatársak legnagyobb problémája, hol és miben a legbizonytalanabbak, mi sérült az intézkedések hatására leginkább. Ezek egyszerűen használható eszközök, gyorsan létre lehet hozni testreszabott kérdőíveket, és lebonyolítani felméréseket. Az így kapott kép nehéz időszakokban még értékesebb, mint máskor, a szűkös erőforrások célzottabb felhasználást segítik.

## 8. Használd az outplacement eszközeit!

Egyáltalán nem mindegy, hogy a kényszerűségből meghozott fájdalmas döntések, milyen további problémákat okoznak. A leépítéskor egyben

figyelembe kell vennie a vállalat későbbi működését, és a gazdasági fellendüléskor szükségessé váló toborzási nehézségeket, költségeket.

Kritikus, hogy a leépítés során mennyire sérül a cég munkavállalók körében meglévő vonzereje, mennyire költségesen, vagy éppen könnyen tud majd később új munkaerőt felvenni. A létszámleépítés különböző módozataira, eltérő nagyságrendjére és a vonzerő megtartására tekintettel célszerű elkészíteni a felső és középszintűknek az adott pillanatban érvényesítendő terveket, akciókat. Mindezt megfelelő belső kommunikációnak, tájékoztatásnak kell kísérnie.

Ezek olyan feladatok, melyek nem szokványosak egy HR vezető életében. Az outplacement kipróbált módszertanát kell alkalmaznia minden önmagáért és a munkavállalóért felelősséggel tartozó vállalatvezetőnek. Az elbocsátás a munkavállaló és a cég viszonyában üzletileg egy vesztes-nyertes kapcsolat, azonban törekedni kell rá, hogy emberileg ez egy nyertes-nyertes helyzetté változzon. A jelentős érzelmeket és stresszt kiváltó folyamatban nem érzelemmentesen, hanem azokat felismerve, és jól kezelve kell eljárni.

9. Tartsd meg a legjobbaidat!

Csak az a cég lehet hosszútávon sikeres, aki képes magához vonzani a tehetségeket, és aki képes megtartani és fejleszteni kulcsembereit!

Ez örök igazság, prosperáló időszakokban és válságok idején egyaránt. Utóbbi helyzetben a vonzás helyett a megtartáson kell, legyen a hangsúly. Nehéz hetek, hónapok során gyakran a legjobbak, a másik állást legkönnyebben megszerzők elégeleik meg leggyorsabban a bizonytalanságot, a biztató jövőkép hiányát. Az a vállalat pedig, akit a legjobbjai hagynak el, vereségre van kárthatva.

A tehetség-menedzsment és a kulcsember programok kiemelt szerepet kapnak a válságban helyesen cselekvő vállalatoknál. Ha szűkösebbek is az anyagi erőforrások, erre a két célcsoportra figyelmet és pénzt kell fordítani. A tehetség-menedzsment programok olyan fiatal munkatársak fejlesztését és megtartását célozzák, akikben a legnagyobb potenciál van, akik a vezetés utánpótlását biztosíthatják. A fejlesztésükre fordított összegek a jövőnkbe való befektetést jelentik.

A kulcsember programok célja a legfontosabb és legnehezebben pótolható munkatársak (nem feltétlenül vezetők) beazonosítását és megtartását célozzák. A fűnyíró-elv az elbocsátásokban is káros, különösen, ha figyelmen kívül hagyja azt, ki a kulcsember a számunkra. A válság során különösen jól és hatékonyan kell működni a szervezetnek, ehhez kellene a kulcsfontosságú és a legtehetségesebb munkatársak. A meginduló fejlődés időszakában pedig még

inkább szükség lesz azokra, akik felfuttatják újra a céget, már ha még mindig ott dolgoznak.

#### 10. Figyelj önmagadra!

Létezik egy érdekes kifejezés a túlterheltségre: "Még meghalni sincs időm!"  
Hát, ha valakire, akkor ez különösen igaz egy felsővezetőre krízis idején. A vállalat veszte lehet egy hosszabb betegszabadság ilyenkor.

([www.tozsdeforum.hu](http://www.tozsdeforum.hu))