

Zarządzanie kryzysem w organizacji



Zarys problematyki

- dr Marian Krupa

Zarządzanie kryzysem w organizacji



AGENDA:

1. Kryzys, zarządzanie sytuacją kryzysową – wprowadzenie
2. System zarządzania kryzysowego
3. Jak przygotować firmę na kryzys? - wytyczne
4. Zarządzanie kryzysowe w firmie a role i umiejętności menedżerskie
5. 10 przykazań zarządzania sytuacją kryzysową
6. Kryzys jako szansa rozwoju wartości organizacji – model Greinera

1. Kryzys, zarządzanie sytuacją kryzysową – wprowadzenie



Kryzys w organizacji



Przegląd definicji:

- ✓ **Kryzys** - okres załamania, przesilenia i potencjalnego przełomu w funkcjonowaniu danego systemu społecznego lub politycznego [SjP].
- ✓ **Kryzys** - wiąże się wystąpienie trudnej sytuacji uniemożliwiającej normalne funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz powodującej zagrożenie utrąty jego bytu [Huczek].
- ✓ **Sytuacja kryzysowa** – (1) gwałtowna, (2) nieprzewidywalna zmiana w firmie, środowisku społecznym, ekonomicznym, czy też politycznym, gdzie działa firma, jest to zmiana powodująca napięcie, mogące osłabić wizerunek firmy [Pływaczewski].

Kryzys w organizacji



Przegląd definicji:

- ✓ Kryzys ma trzy ważne cechy [Nowak]:
- ✓ jest **niebezpieczny** – może prowadzić do negatywnych, trwałych tendencji prowadzących do destrukcji firmy;
- ✓ Jest także **naturalny** – każda firma na którymś etapie swojego istnienia przejdzie poważne perturbacje mające swoje źródło wewnętrzne i/lub zewnętrzne.
- ✓ jest **szansą** – weryfikuje najslabsze strony, obszary firmy.

Kryzys w organizacji



Przyczyny wewnętrzne:

- ✓ „błędnie zadeklarowane cele rozwoju organizacji,
- ✓ wadliwe planowanie strategiczne,
- ✓ słaba jakość pracy i produktów,
- ✓ nieumiejętne zarządzanie zmianami,
- ✓ źle dobrane środki realizacji celów organizacji,
- ✓ niskie kwalifikacje kadry kierowniczej,
- ✓ błędna polityka rozwojowa organizacji,
- ✓ wadliwa struktura organizacyjna,
- ✓ zakłócenia w komunikacji organizacji,
- ✓ przywództwo i kultura organizacyjna słabo nastawiona na partnerstwo z klientem,
- ✓ niski status klienta w życiu organizacji”
- ✓ ?

Kryzys w organizacji



Przyczyny zewewnętrzne:

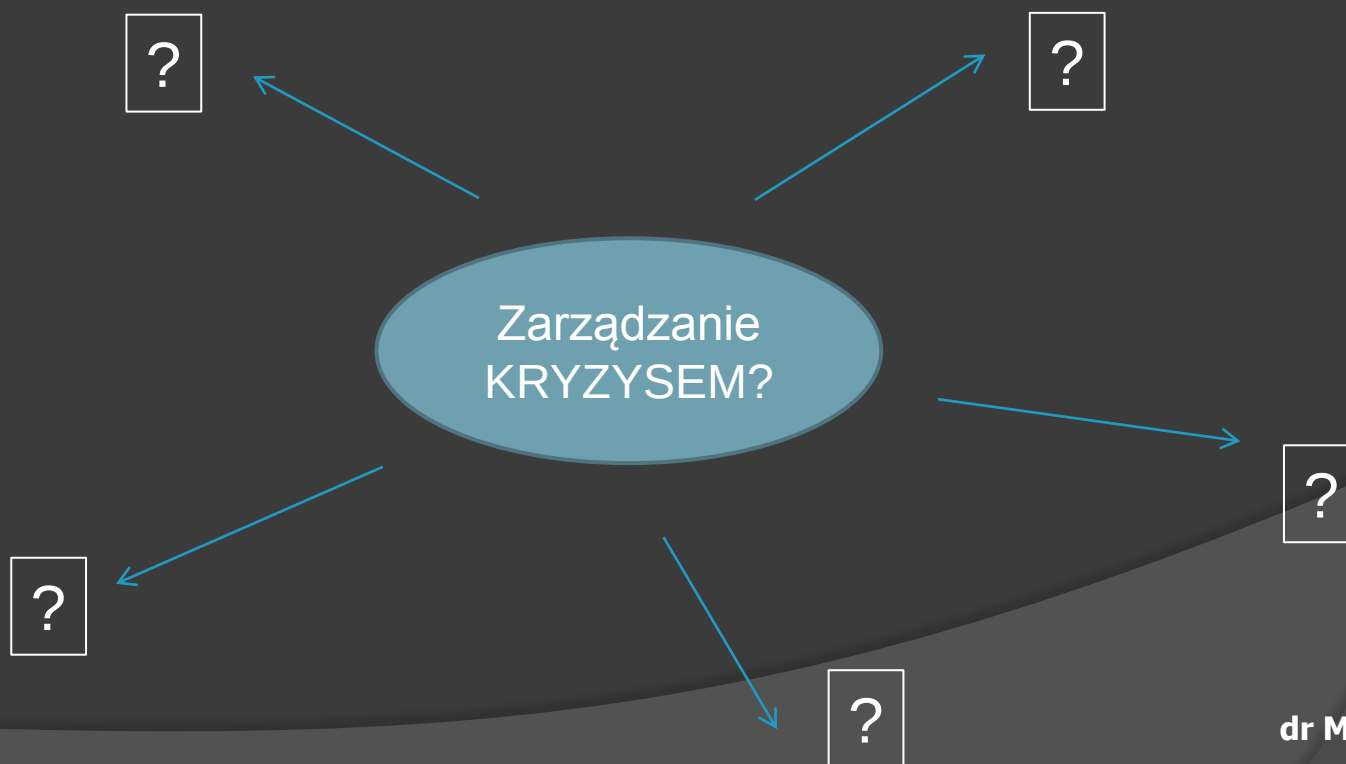
- ✓ Sytuacje losowe (pandemie, kataklizmy pogodowe, wypadki)
- ✓ Wojny, ataki terrorystyczne
- ✓ Zmiany technologiczne
- ✓ Zmiany w przepisach prawa
- ✓ Zmiany w zakresie polityki ekonomicznej/społecznej
- ✓ Zmiany zachowań rynkowych
- ✓ Zmiany kulturowo-cywilizacyjne
- ✓ ?

Kryzys jako szansa rozwoju



ĆWICZENIE nr 1:

- ✓ Na podstawie literatury przedmiotu i przy pomocy „mapy umysłu” zdefiniuj termin „Zarządzanie KRYZYSEM”.



2. System zarządzania kryzysowego



System zarządzania kryzysowego (SZK)



Wprowadzenie:

- ✓ Współczesne przedsiębiorstwa nie są w stanie uchronić się przed sytuacjami kryzysowymi i kryzysami.
- ✓ Przedsiębiorstwa mogą jednak, stosując odpowiednie strategie zarządzania, zmniejszyć prawdopodobieństwo ich wystąpienia, ograniczyć koszty walki z kryzysem, zminimalizować straty rynkowe.
- ✓ Kluczowym zatem zadaniem dla zarządzającym jest opracowanie skutecznego Systemu Zarządzania Kryzysowego (SZK).

System zarządzania kryzysowego (SZK)



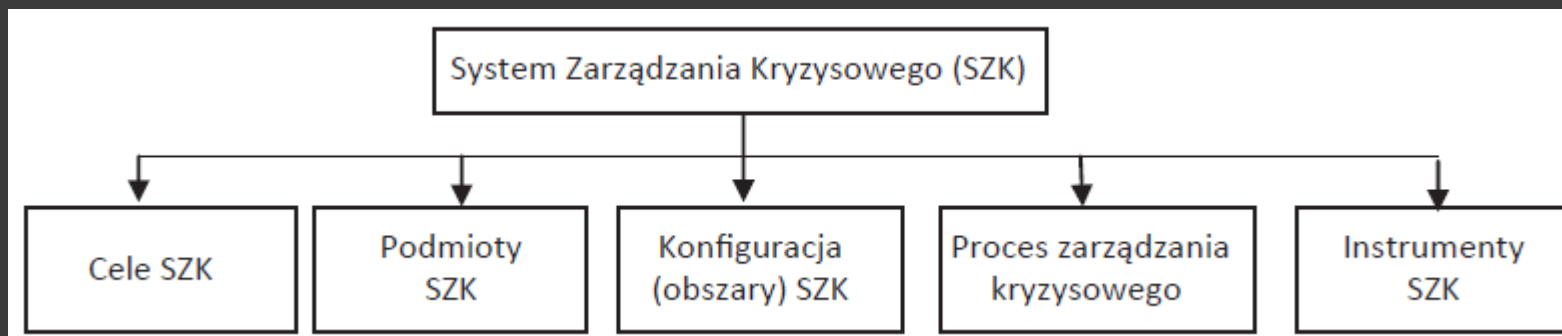
Cele SZK:

1. Przygotować organizację na różnego rodzaju sytuacje kryzysowe;
2. Pomóc w doborze i opracowaniu metod postępowania na wszystkich etapach zarządzania kryzysowego;
3. Poznać, zrozumieć i uwzględnić czynniki charakteryzujące obszary otoczenia zewnętrznego oraz potencjału wewnętrznego firmy uwarunkowania: organizacyjne, technologiczne, ludzkie, kulturowe, informacyjne, finansowe);
4. Objąć zasięgiem szeroki krąg udziałowców, interesariuszy zainteresowanych funkcjonowaniem firmy.

System zarządzania kryzysowego (SZK)



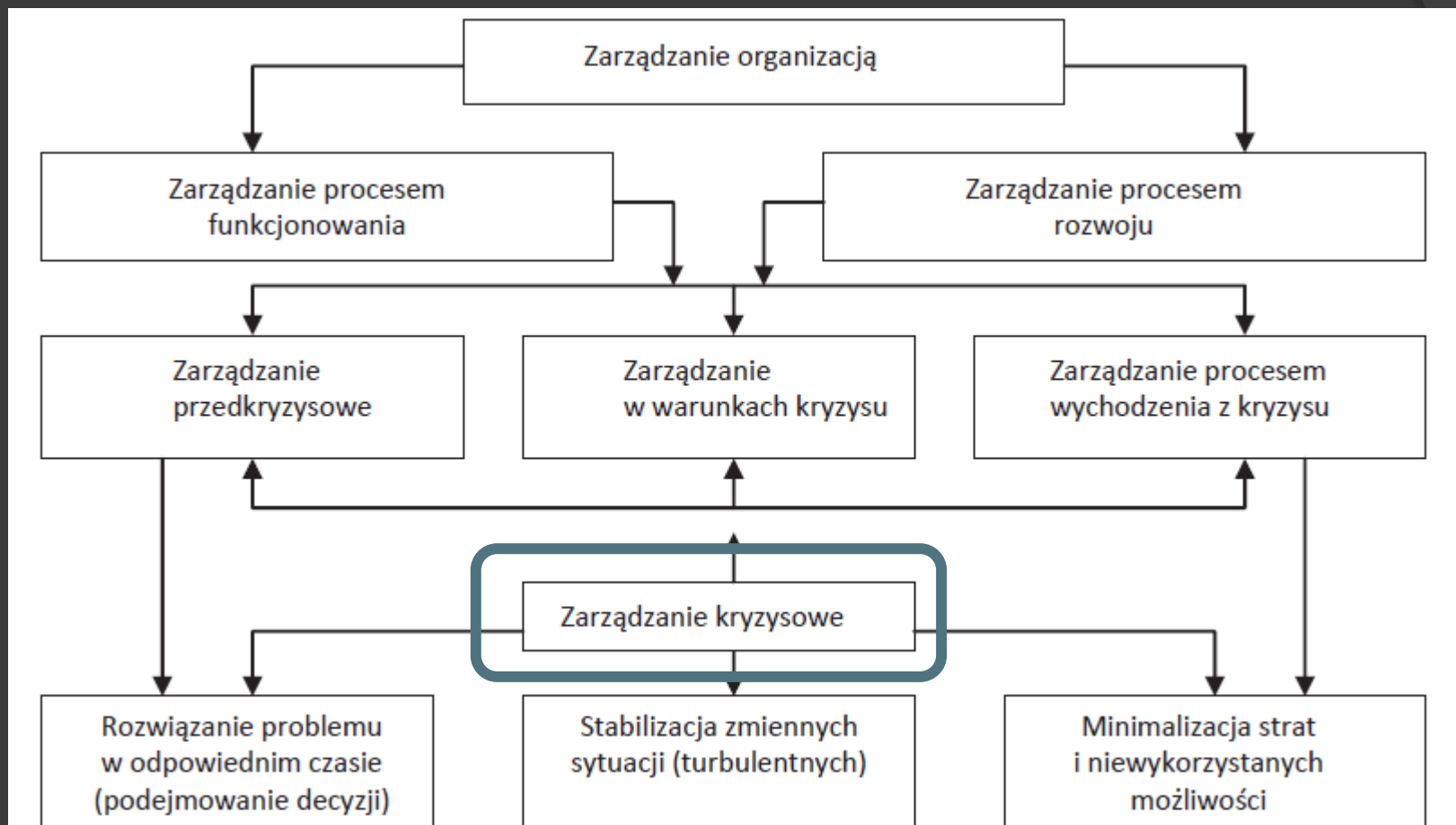
Składowe SZK:



System zarządzania kryzysowego (SZK)



Obszary i wzajemne powiązania SZK:

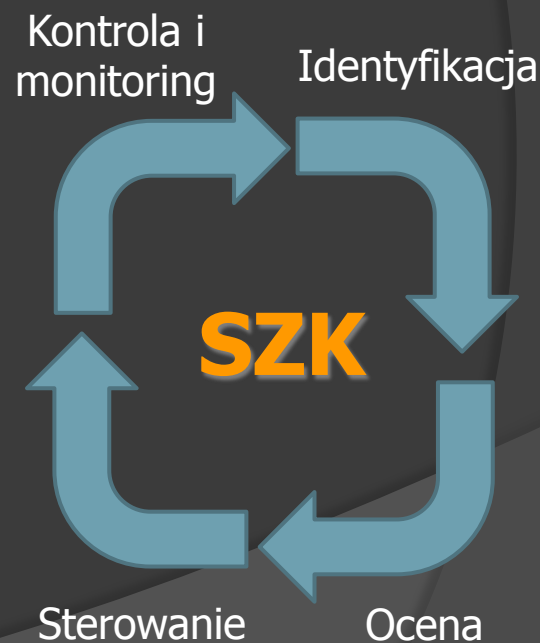


System zarządzania kryzysowego (SZK)



Etapy procesu ZK:

1. Identyfikacja i analiza kryzysu
2. Ocena sytuacji kryzysowej
3. Sterowanie kryzysem
4. Kontrola i monitoring



dr Marian Krupa

Proces zarządzania kryzysowego



ĆWICZENIE nr 2:

1. Dla każdego z etapów / faz procesu zarządzania kryzysowego wybierz wymagane działania oraz odpowiednie metody i techniki.
2. Zdefiniuj, krótko opisz wybrane metody.

Etap	Działania	Metody techniki
I	1. Zidentyfikuj źródło kryzysu 2. ... 3. ...	1. Katalog czynników ryzyka. 2. ... 3. ...

Nazwa metody	Opis

3. Jak przygotować firmę na kryzys?

– wytyczne



Jak się przygotować na kryzys?



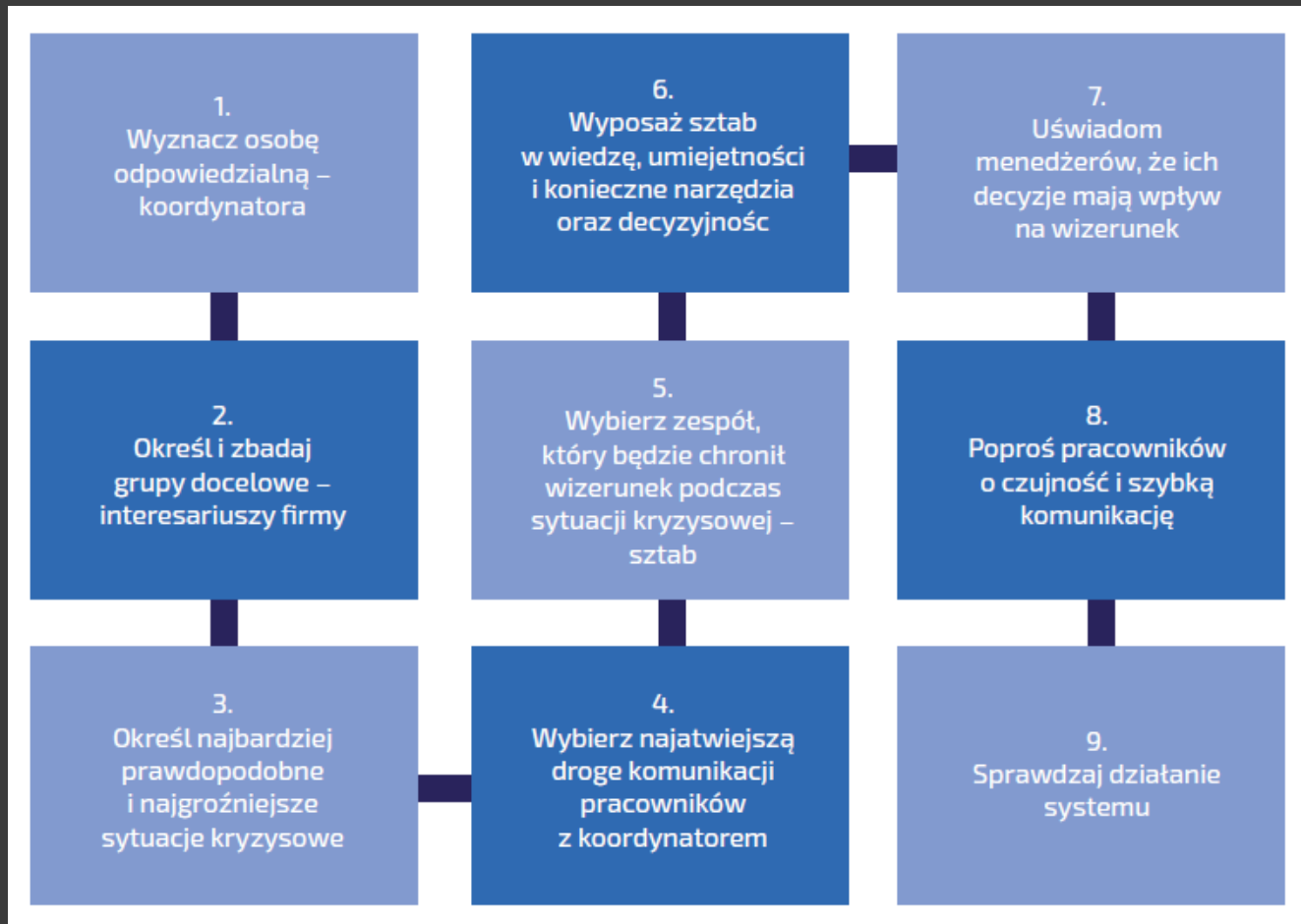
Wprowadzenie:

- ✓ Jest sprawą oczywistą to, że łatwiej, taniej i szybciej jest zapobiegać niż leczyć.
- ✓ Podobnie jest z zarządzaniem kryzysowym, które wymaga podobnych działań profilaktycznych.
- ✓ Jest to zawsze proces, który wymaga wcześniejszego zdefiniowania i zapewnienia odpowiednich zasobów.
- ✓ Autorki [Lidia Marcinkowska, Ludmiła Sandros] cytowanego opracowania wskazują na 9 takich kroków.

Jak się przygotować na kryzys?



Proces ZSK w firmie:



Jak się przygotować na kryzys?

ĆWICZENIE nr 3:



- ✓ Dla każdego z 9 kroków opracuj działania profilaktyczne / zadania operacyjne.

Krok	Nazwa	Zadania
1.	Wyznacz osobę odpowiedzialną – koordynatora	1. Przeprowadzą konkurs. 2. ... 3. ...

4. Zarządzanie kryzysowe w firmie a role i umiejętności menedżerskie



ZSK a kompetencje menedżerskie



Menedżer jako źródło kryzysu:

- ✓ Kluczowym źródłem wewnętrznym prowadzącym do potencjalnego kryzysu w organizacji jest często sama kadra zarządzająca.
- ✓ Menedżerowie mają też istotny wpływ na kształtowanie się kultury organizacyjnej, która może sprzyjać pojawianiu się różnego typu kryzysów.
- ✓ Właściwy dobór kierowników / menedżerów pod względem właściwych kompetencji może minimalizować zarówno liczbę pojawiających się kryzysów, jak też na głębokość, czy też, jego trwałość.

ZSK a kompetencje menedżerskie



Role i umiejętności [Baruk, Penc, Krupa]:

- ✓ Dostrzeganie przez menedżerów zagrożeń i brak szybkiego reagowania.
- ✓ Unikanie postawy trwania w przekonaniu o trwałości sukcesów osiągniętych w przeszłości i niedostrzeganie sygnałów ostrzegawczych dotyczących teraźniejszości i przyszłości.
- ✓ Doświadczenie w zarządzaniu ryzykiem w zakresie, np. Uruchamiania nowej produkcji, niepewnych informacji rynkowych, zaciągania nadmiernych kredytów bankowych, ryzykowne sposoby finansowania, itd.

ZSK a kompetencje menedżerskie



Role i umiejętności [Baruk]:

- ✓ Przewycięzanie obaw, strachu pracowników przed przełożonymi. Określone zachowania przełożonych mogą rodzić obawy przed przekazywaniem im informacji niepożądanych, ale prawdziwych, niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji rozwojowych.
- ✓ Unikanie ciągłych, chaotycznych, impulsywnych zmian strategii oraz zmian personalnych. Potrzebna jest raczej postawa systematycznego doskonalenia na poziomie indywidualnym i organizacyjnym.

ZSK a kompetencje menedżerskie



Role i umiejętności [Baruk]:

- ✓ Właściwa reakcja (podejmowanie decyzji) na przejawy działań wskazujących na utratę wizerunku, np. odkładanie zamówień, pomówienia, spadek wiarygodności kredytowej, chęć odejścia pracowników do innych firm, poszukiwanie przez klientów innych dostawców itp.
- ✓ Brak mani wielkości („wiem lepiej”) odczuwana i demonstrowana przez kierowników organizacji względem swoich podwładnych.
- ✓ Nie traktowanie organizacji jako odskoczni do „luksusowego” stylu zarządzania i autopromocji.

ZSK a kompetencje menedżerskie



ĆWICZENIE nr 4:

- ✓ Opracuj model kształtowania kompetencji menedżerskich w zakresie ZSK.

Kompetencja	Praktyczne zalecenia (3-5)
Unikanie postawy trwania w przekonaniu o trwałości sukcesów osiągniętych w przeszłości.	1. Przeprowadzenie warsztatów nt. „Lepsze jest wrogiem dobrego” 2. ... 3. ...

5.

10 przykazań zarządzania sytuacją kryzysową



10 przykazań ZSK

Przegląd definicji:



1. **Bądź uważnym obserwatorem.**

Kryzys? Ciężko go przewidzieć, jednak uważny obserwator zauważy pojawiające się w otoczeniu symptomy, świadczące o zbliżających się trudnościach.

Wysłuchuj się zatem w środowisko, w którym prowadzisz działalność gospodarczą! Badaj, analizuj, rozmawiaj z ekspertami.

10 przykazań ZSK

Przegląd definicji:



2. Dobrze dobierz partnera.

Kryzys? Nic nowego. Najbardziej irytuje postawa zaskoczenia, zdziwienia, paniki. „To niemożliwe”, a jednak...

Warto jest zatem współpracować z ludźmi, partnerami biznesowymi, pracownikami dla których kryzys, trudne sytuacje nie są niczym nowym.

10 przykazań ZSK

Przegląd definicji:



3. Bądź tam gdzie pojawił się problem.

Kryzys? Cóż, precyzyjne zdefiniowanie źródła kryzysu jest fundamentalne, ale i bardzo trudne. Na poszczególnych szczeblach dane wyzwanie odbierane będzie przez pracowników poprzez pryzmat ich stanowisk i doświadczeń, różna będzie również ocena potencjalnych skutków.

W takich momentach ważne jest, aby informacji zasięgnąć z pierwszej ręki i przeanalizować ją z perspektywy całej firmy, branży, kraju, gospodarki globalnej.

10 przykazań ZSK

Przegląd definicji:



4. Nie marnuj czasu.

Kryzys? Kilkugodzinna zwłoka to w dzisiejszym świecie wieczność, która w skrajnych przypadkach może doprowadzić do upadku przedsiębiorstwa. Doskonale wiedzą o tym spółki giełdowe, których notowania często w drastyczny i dynamiczny sposób pokazują realne finansowe konsekwencje kryzysu.

Czas jest kluczowy, jednak nie znaczy to, że organizacja powinna reagować tak szybko jak jest to możliwe (ASAP).

10 przykazań ZSK

Przegląd definicji:



5. Praca zespołowa.

Kryzys? Nieraz o zaistnieniu sytuacji kryzysowej, zarząd firmy dowiaduje się dopiero od dziennikarza, w mediach. Tymczasem kluczowy jest, w pierwszej kolejności, bezpośredni kontakt z zainteresowanymi stronami.

Wspólne wypracowanie lub odrzucenie rozwiązań powinno być oficjalnie zakomunikowane przez firmę w mediach.

10 przykazań ZSK

Przegląd definicji:



6. Pamiętaj, że oponent, pracownik, dziennikarz to też ludzie.

Kryzys? Kluczowym jest postawienie się w sytuacji każdej z zainteresowanych stron. Taka perspektywa pozwala nabrać dystansu; zrozumienie, że dziennikarz wykonuje swoją pracę, związki boją się o zatrudnienie, a konkurent walczy o pozycję rynkową, daje szansę na wypracowanie rozwiązań, z którymi łatwiej będzie się wszystkim zidentyfikować.

Należy pamiętać, że czasem nie chodzi o samą decyzję, ale o sposób jej wypracowania i przekazania.

10 przykazań ZSK



Przegląd definicji:

7. Nie eskaluj kryzysu, jeśli możesz decyzje problematyczne zostaw na później.

Kryzys? Bywają sytuacje, w których kluczowy pracownik do rozwiązania danego problemu, został właśnie zwolniony, a w ślad za nim pół zespołu. Przede wszystkim należy dokładnie (choć również szybko) przeanalizować sytuację, zrozumieć co się wydarzyło i realnie ocenić potencjalne skutki.

Nie szukaj winnych. Tylko trzeźwa i skrupulatna analiza pozwoli tę sytuację rozwiązać z korzyścią dla wszystkich stron lub przynajmniej zminimalizować straty.

10 przykazań ZSK

Przegląd definicji:



8. Nie kłam.

Kryzys? W momencie kiedy oczy mediów i interesariuszy są zwrócone w stronę firmy, każde niedomówienie czy przekłamanie może mieć opłakane skutki. Szczera odpowiedź „nie wiemy, potrzebujemy więcej czasu” jest znacznie lepsza niż najdoskonalsze kłamstwo.

Dobra wola czy nieporozumienie, nie zmienia faktu, że taka sytuacja wyczerpuje definicję kłamstwa, a to podważa wiarygodność całej organizacji. Jak powiedział Albert Einstein: „Jeśli ktoś nie dba zbytnio o prawdę w sprawach drobnych, nie można mu ufać w sprawach istotnych”.

10 przykazań ZSK

Przegląd definicji:



9. Jeśli zawiniłeś, przyznaj się do błędu i napraw jego skutki.

Kryzys? Źródłem kryzysu, wbrew powszechnej opinii, nie zawsze jest błąd czy chciwość organizacji – często są nim okoliczności zewnętrzne, których przewidzenie było niemożliwe. Jednak jeżeli sytuacja była wynikiem zaniedbania, należy stanąć w prawdzie; określić rozmiar szkód, podać ich ogólną przyczynę oraz plan naprawczy.

Tzw. „ludzkie oblicze”, poza sferą pozytywnych emocji, niesie za sobą także niedoskonałość.

.

10 przykazań ZSK

Przegląd definicji:



10. Wyciągnij wnioski i bądź doskonalszy.

Kryzys? Trudna lekcja jaką jest kryzys musi pociągnąć za sobą wyciągnięcie wniosków. Te zaś umożliwią usprawnienie funkcjonowania firmy i uniknięcie potknięć w przyszłości.

Albert Einstein mawiał, że „ludzie powtarzają w kółko tę samą czynność oczekując innych rezultatów”.

Pamiętaj: kryzys jest zagrożeniem ale również SZANSA!

10 przykazań ZSK

ĆWICZENIE nr 5:



- ✓ W oparciu o model 10 Przykazań zarządzania kryzysowego przedstaw praktyczne 3-5 zalecenia dla każdej opisanej w/w modelu rekomendacji (przykazania) dla wybranej firmy XYZ.

Rekomendacja	Praktyczne zalecenia (3-5)
Bądź uważnym obserwatorem	1. Notuj wszystkie zgłoszone uwagi od pracowników. Nie ignoruj nikogo i niczego. 2. ... 3. ...

6. Kryzys jako szansa rozwoju wartości organizacji

– model Greinera



Kryzys jako szansa rozwoju



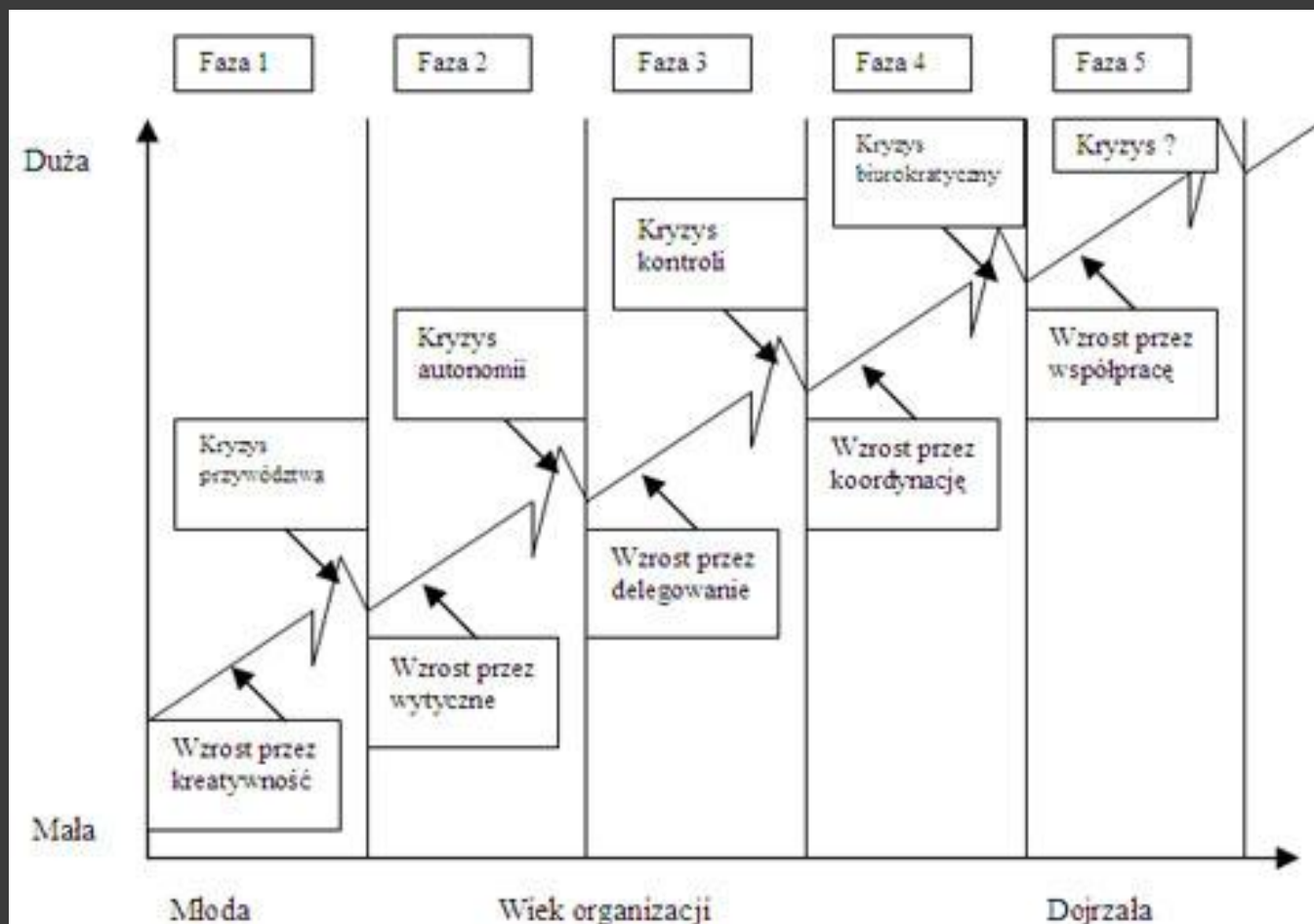
Dlaczego szansa?:



- ✓ Kryzys (*Danger*) stwarza nowe szanse biznesowe (*Opportunity*);
- ✓ Kryzys weryfikuje najslabsze strony, obszary firmy [Nowak];
- ✓ **Organizacje rozwijają się poprzez kryzysy [Greiner].**

Kryzys jako szansa rozwoju

Model Greinera:



Kryzys jako szansa rozwoju



Faza 1: wzrost przez kreatywność i kryzys przywództwa

- ✓ Małe firmy rozwijają się najczęściej dzięki posiadaniu unikalnego pomysłu na biznes i kreatywności.
- ✓ Są to niewielkie przedsiębiorstwa, startujące często jako jednoosobowa działalność gospodarcza.
- ✓ Wraz z zatrudnianiem kolejnych pracowników, dotychczasowy sposób zarządzania (często: każdy odpowiada za wszystko), powoli zaczyna się dezaktualizować. Pojawia się chaos organizacyjny...

KRYZYS przywództwa: Konflikt kompetencji. Konieczne jest rozróżnienie tego, na czym polegają zadania właścicieli, a jakie są zadania menedżerów oraz konsekwentne realizowanie tych ustaleń. Powoli zaczyna tworzyć się struktura i procedury, usprawniające pracę przedsiębiorstwa.

Kryzys jako szansa rozwoju



Faza 2: wzrost przez wytyczne i kryzys autonomii

- ✓ Mówimy już o firmie, która posiada jasne wytyczne, w ramach których działa.
- ✓ Standardy, procedury i struktury zapewniają firmie stabilny wzrost.
- ✓ W firmie w tej fazie rozwoju, zaczynają funkcjonować całe piony. Właśnie ta stopniowo rozwijająca się samodzielność prowadzi do powstawania kolejnego kryzysu... autonomii.

KRYZYS autonomii: brak porozumienia np. pomiędzy biurem a produkcją, w firmach wytwórczych. Konieczne jest delegowanie uprawnień, w taki sposób, żeby poszczególne działy posiadały jasno określone zakresy odpowiedzialności wdrażając sprawny system komunikacji.

Kryzys jako szansa rozwoju



Faza 3: wzrost przez delegowanie i kryzys kontroli

- ✓ W trakcie fazy trzeciej firma rozwija się poprzez jasne i skuteczne delegowanie odpowiedzialności.
- ✓ Prowadzi to jednak do rosnącej niezależności pracowników, którzy nie zawsze pracują tak, jak życzyłoby sobie tego kierownictwo...

KRYZYS kontroli: W jaki sposób można poradzić sobie z kontrolowaniem pracy podwładnych? Jak wdrożyć sprawny system raportowania, tak, by monitorowanie postępu procesów było sprawniejsze?

Kryzys jako szansa rozwoju



Faza 4: wzrost przez koordynację i kryzys biurokratyczny

- ✓ Kryzys biurokratyczny pojawia się, kiedy firma zaczyna na swój sposób żyć sama dla siebie.
- ✓ Kryzys objawia się tym, że firma coraz mniej się zajmuje dostarczaniem produktu czy usługi do klienta, a coraz bardziej skupia się na swoich strukturach wewnętrznych.
- ✓ Zawsze ktoś przecież czeka na „bardzo ważny” raport...

KRYZYS biurokratyczny: Dochodzimy do kolejnej fazy wzrostu dopiero poprzez opanowanie biurokracji i ponowne doprowadzenie do sytuacji, w której firma, pomimo swojej wielkości, jest w stanie elastycznie reagować na potrzeby rynkowe jak i samego klienta, interesariusza.

Kryzys jako szansa rozwoju



Faza 5: wzrost przez współpracę

- ✓ Dzięki pokonaniu kryzysu biurokratycznego firma dochodzi do rozwoju, który opiera się na płynnej współpracy wynikającej z dużej dojrzałości poszczególnych pracowników.
- ✓ Często prowadzi to do wykształcenia struktur macierzowych, w ramach których pracownicy osiągają dość dużą swobodę w zakresie wykonywanych przez siebie zadań.

KRYZYS ?: Kryzys rutyny – Pamiętaj „Lepsze jest wrogiem dobrego”.

Wdrażaj filozofię ciągłego doskonalenia!

Kryzys jako szansa rozwoju

ĆWICZENIE nr 6:



- ✓ W oparciu o model Greinera, dla każdego kryzysu opracuj listę zadań umożliwiających jego przezwyciężenie, zapewniając równocześnie przestrzeń do dalszego rozwoju firmy.

Nazwa kryzysu	Symptomy kryzysu	SZANSA	Rekomendacje
1. Kryzys		1.	
		2.	
		3.	

Zarządzanie kryzysem w organizacji

PYTANIA?

