

ZARZĄDZANIE W SYTUACJI NIEPEWNOŚCI

„Ta firma będzie się mieć dobrze za sto, a nawet pięćset lat”. To słowa Jay Parkinsona - prezesa firmy Anakonda wypowiedziane na trzy lata przed bankructwem tej firmy. Historia ta brzmi nieco anegdotycznie, lecz nie o anegdotę tutaj chodzi, a o przykład niebezpiecznej wiary w to, że obecne sukcesy firmy, stanowią wystarczającą polisę na jej bezpieczną przyszłość.

KRZYSZTOF **PILARCZYK**

trener firmy szkoleniowej Gamma

Sytuacja niepewności to z definicji sytuacja nieregularna, nieliniowa, nieobliczalna. Trudno jest analizować, przewidywać i planować. Dotychczasowe działania firmy nie pasują do płynnej sytuacji. Wczorajsze pomysły na biznes dzisiaj nie dają gwarancji sukcesu. Cele są ruchome i wymuszają szybką reorientację działań. W sytuacji niepewności sama definicja sukcesu się zmienia. Za sukces może być uznane zminimalizowanie strat lub wręcz przetrwanie firmy. Nieco to przypomina klasyczny survival, gdzie umiejętność radzenia sobie w trudnych i nieprzewidywalnych sytuacjach stanowi niezbędny warunek sukcesu. Podobnie jak podczas survivalu sytuacja niepewności w firmie weryfikuje zdolności menedżerów do przewodzenia ludziom, pokazuje, kto naprawdę jest silny, a kto dysponuje wyłącznie formalną władzą i tytułem stanowiska wydrukowanym na wizytówce. W sytuacji niepewności wymagania stawiane menedżerom zwiększają się. Spadek morale ludzi, zwiększony stres, zniechęcenie, bierność i strach przed przyszłością – to są problemy z jakimi menedżerowie muszą sobie umieć poradzić.

Reakcje pracowników na niepewność

Sytuacja niepewności powoduje, że u większości pracowników pojawia

się stres wywołany brakiem poczucia bezpieczeństwa. Typową i podstawową reakcją większości pracowników w sytuacji zagrożenia jest koncentracja na sobie. „Co się ze mną stanie, jak sobie poradzę, co mnie czeka?” – takie pytania towarzyszą ludziom, gdy znajdują się w niepewnej sytuacji. I na te pytania nie znajdują żadnej odpowiedzi. Mało tego, wokół pojawiać się może cały szereg różnorodnych i sprzecznych ze sobą informacji, co powoduje tylko pogłębienie poczucia niepewności. Silny stres wywołany brakiem poczucia bezpieczeństwa może objawiać się w bardzo różny sposób w zależności od indywidualnych zdolności pracowników do radzenia sobie w trudnej sytuacji. Najczęściej spotykane zachowania to:

- apatia
- zamykanie się w sobie
- lęk
- wycofanie
- zwiększona drażliwość spowodowana stałym napięciem
- konfliktowość
- poczucie niezadowolenia, narzekanie
- czarnowidztwo i negatywizm lub wesołkowatość i przesadny „hura- optymizm”
- obniżenie sprawności w wykonywaniu prostych, codziennych zadań
- poczucie bezradności
- bierność i wyczekiwanie lub wzmożona i nerwowa hiperaktywność
- tendencja do wyolbrzymiania zagrożenia lub całkowitego ich ignorowania

Kluczowymi zadaniami menedżerów w sytuacji niepewności jest zapewnienie pracownikom warunków, w których będzie rosło ich poczucie stabilności i bezpieczeństwa. Ludzie poczuć się bezpieczniej, gdy mają oparcie w przywódcy, mają poczucie, że nie są osamotnieni w trudnej sytuacji, mają wpływ na kształtowanie rzeczywistości poprzez aktywne działanie oraz rozumieją sytuację w jakiej się znajdują.

Z tego wynika, że zarządzanie w sytuacji niepewności wymaga od menedżerów zdolności do przyjęcia roli silnego przywódcy.

Reakcje menedżerów w sytuacji niepewności

Sytuacja niepewności jest ważnym testem na zdolności przywódcze menedżerów. Zarządzanie jest bardzo łatwe, gdy produkty same się sprzedają, słupki zysków na wykresach pną się w górę a ludzie są szczęśliwi. Wszystko się zmienia, gdy sprzedaż nagle staje, obroty spadają, klienci zawieszają decyzje zakupu na bliżej nieokreślonej przyszłości, a w firmie znika atmosfera sielskości i bez troski. Wówczas pracownicy zwracają wzrok w kierunku lidera z nadzieją, że dostrzegą w nim siłę i pomysł na to, co robić w tej sytuacji, w którym kierunku iść. Jednocześnie ludzie pilnie obserwują reakcje swojego szefa na tę trudną sytuację. A jak mogą reagować szefowie?

Z wielu badań dotyczących kadry menedżerskiej wynika, że:

- Tylko niewielki procent menedżerów jest na tyle silnych psychicznie, by dobrze radzić sobie z wyzwaniem, które niesie ze sobą niepewność.
- Ponad połowa menedżerów dobrze radzi sobie jedynie w typowych sytuacjach zarządczych, natomiast w sytuacjach niepewnych i kryzysowych będą względnie dobrze działali jedynie przy wsparciu innych menedżerów lub coachów.
- Co trzeci menedżer dysponuje na tyle małą siłą psychiczną, że będą mieli trudności w zarządzaniu niepewnością nawet przy znacznym wsparciu innych ludzi.

Zatem większość menedżerów ma trudności w sprawnym zarządzaniu w sytuacjach niepewnych. Można wyodrębnić trzy powszechne typy reakcji menedżerów, którzy nie dysponują odpowiednią siłą mentalną:

• „Histeryk”

W zachowaniach tego typu menedżerów pracownicy dostrzegają panikę, czamowidztwo, chaotyczne miotanie się bez celu, płaczliwość.

• „Furiat”

Pracownicy widzą w zachowaniach tego typu menedżerów wściekłość, szukanie winnych, krytykanctwo, oskarżanie.

• „Owca w katatonii”

To, co widać w zachowaniu tych menedżerów to: osłupienie, strategia na przeczekanie, wycofanie i chowanie głowy w piasek.

Takie zachowania lidera są natychmiast dostrzegane przez pracowników i odczytywane jako wyraz jego słabości, co tylko zwiększa poczucie niepewności. Racjonalne z pozoru poglądy menedżerów słyszane przez pracowników w rodzaju: „Trzeba to jakoś przetrzymać, nic z tym nie można zrobić, takie jest życie, że raz na wozie, raz pod wozem, fortuna kołem się toczy etc.” są odczytywane przez pracowników jako wyraz bezsilności swojego oficjalnego lidera. To

tylko utwierdza ludzi w przekonaniu, że ich szef reprezentuje partię białej flagi, w której oddanie meczu walkowerem jest traktowane jako przejaw zdrowego rozsądku. W rzeczywistości jest to dowód na impotencję przywódczą i brak charyzmy lidera.

Przywódtwo emocjonalne w niepewnych sytuacjach

Silne przywództwo w sytuacji niepewności opiera się nie tyle na rządach silnej ręki, ile na rządach silnego charakteru. W trudnej sytuacji pojawia się potrzeba posiadania silnego przewodnika, autorytetu, któremu uwierzemy i zdamy się na jego wskazówki. Silne przywództwo nie oznacza wcale autokratyzmu czy wywierania presji. Silny przywódca to przede wszystkim ktoś kto jest w stanie dać ludziom poczucie bezpieczeństwa, a więc ktoś, kto potrafi oddziaływać na emocje ludzi.

Skuteczny i silny przywódca to przede wszystkim ktoś, kto jest w stanie kształtować emocje ludzi. Spoglądając na historię we wszystkich kulturach liderami byli ci, którzy dawali ludziom poczucie pewności. W zasadzie przywódca w sytuacji niepewności to emocjonalny przewodnik. W kulturze współczesnego biznesu stawia się na racjonalizm, obiektywizm, chłodne i analityczne podejście. To są oczywiście cechy bardzo pożądane, ale w obliczu niepewności takie podejście nie daje gwarancji skuteczności. Bo cóż można analizować, gdy dane są zmienne i sprzeczne ze sobą, jak można racjonalnie planować, kiedy wiele prognoz opartych na racjonalnych przesłankach po prostu się nie sprawdza. Niepewność to stan emocjonalny, a nie racjonalna decyzja ludzi. Wynika z tego, że ogromną rolę w przewodzeniu w czasach niepewnych odgrywają emocje. Oddziałując na emocje ludzi przywódca może zamienić zniechęcenie w chęć do działania, strach w odwagę, a wycofanie w aktywność. Podwładni szukają kogoś, kto jest

w stanie przemienić negatywne emocje w konstruktywne odczucia, ponieważ w sytuacji niepewności ludzie szukają czegoś lub kogoś, kto da im poczucie pewności, a przynajmniej zredukuje nieprzyjemne uczucie strachu.

Jakie zatem kompetencje powinien mieć lider, aby wpływać na emocje podwładnych? Pierwszą i najważniejszą kompetencją jest umiejętność radzenia sobie z samym sobą i z własnymi emocjami. Brak zdolności radzenia sobie z własnym stresem uniemożliwia redukcję stresu u innych, a nawet przyczynia się do zwiększenia poczucia zagrożenia u ludzi.

Postawa lidera wpływa na klimat emocjonalny w firmie. Nawet w sytuacji, kiedy podczas spotkania firmowego przywódca nic nie mówi jego reakcje emocjonalne są obserwowane przez podwładnych. Emocje u lidera wyrażają się w wyrazie jego twarzy, sposobie mówienia i tonie głosu, gestach czy sposobie siedzenia. Zdarzyć się może, że dotychczasowy oficjalny lider nie spełnia oczekiwań zespołu, jego zachowania i reakcje nie budzą zaufania ludzi. Wówczas ludzie poszukują innego lidera, kogoś, kto poprzez swoje zachowania wyzwoli u nich poczucie siły i przekonanie, że można sobie poradzić nawet w sytuacji bardzo trudnej. Biorąc pod uwagę powyższe firmy szkoleniowe zaczęły zwracać co raz większą uwagę na emocjonalne elementy przywództwa. W firmie szkoleniowej Gamma model przywództwa został rozwinęty o następujące charakterystyki:

- emanuje pewnością, spokojem i odwagą
- kontroluje własne emocje
- rozumie odczucia pracowników w niepewnej sytuacji
- budzi wśród ludzi nadzieję
- wzmaga w ludziach poczucie siły
- angażuje do działania
- wyzwala energię
- zaraża optymizmem i przekształca negatywne uczucia w pozytywne nastawienia.