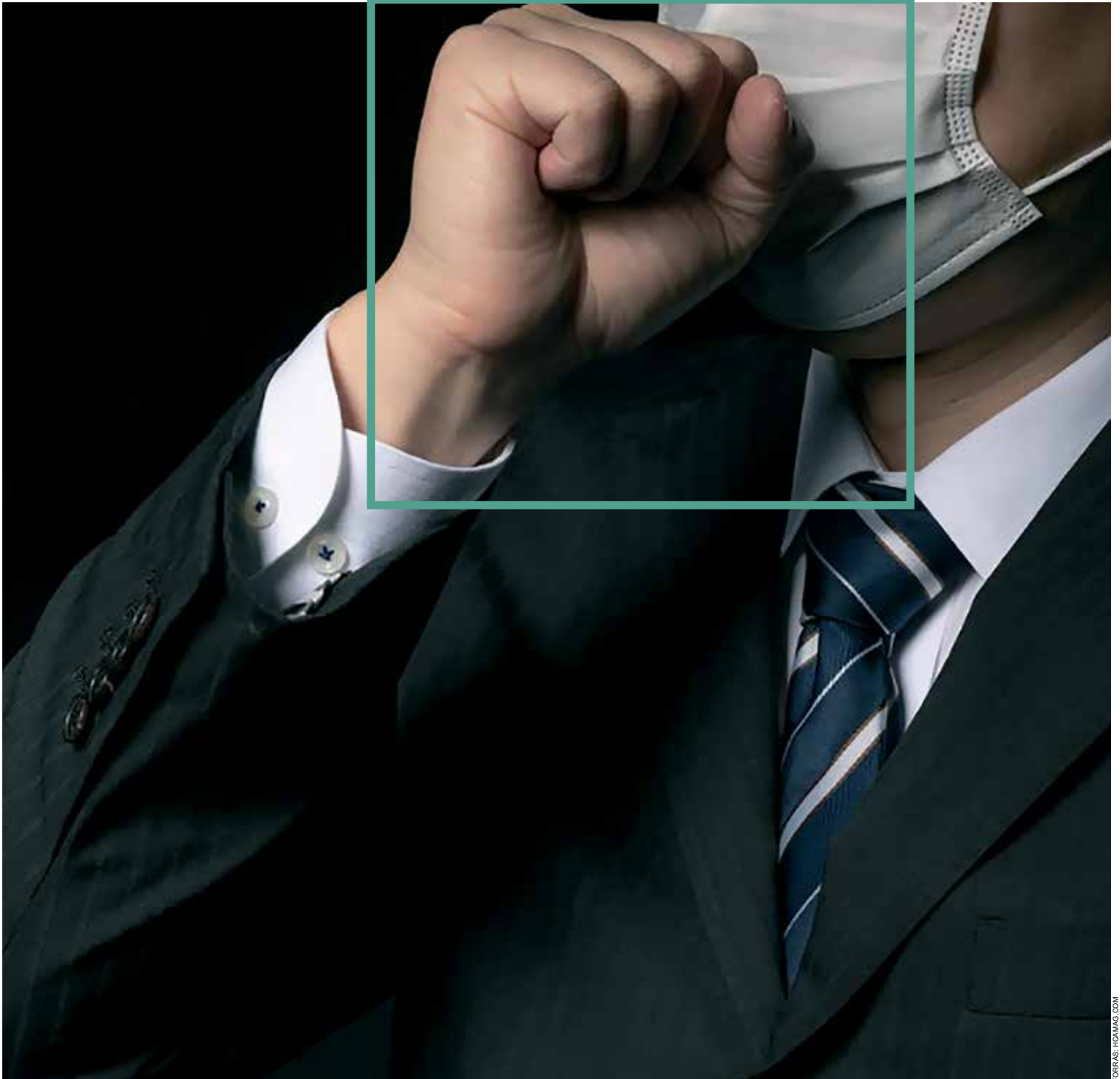


VEZETŐK VÁLSÁGHELYZETBEN

Legyünk hitelesek,  
és ne essünk pánikba!



FORRÁS: ICMAG.COM

## A legtöbb vállalkozás számára derült égből villámcsapásként érkezett a koronavírus-válság. Ez nem is meglepő, a cégek közel harmada egyáltalán nincs felkészülve az ehhez hasonló krízishelyzetekre.

Amikor sok vállalkozás számára a pusztán túlélés a cél, egy cégvezető számára a legnagyobb kérdés, hogy mivel tudja munkatársait motiválni. Egy válsághelyzetben nemcsak a vezetés, de a szervezeti kultúra területén is radikális változásokat kell kieszközölni. A krízist sem könnyű kommunikálni, de a túlélésből nemcsak a cég, de a márka is profitálhat. Ugyan a legtöbb idősebb vezető már élt át cége története során valamilyen válsághelyzetet (70 százalékuk), de a maradékuk sajnos nem rendelkezik még ilyen jellegű és rögvest kamatoztatható tudással, derül ki a PwC 2019-es globális válságfelmérési tanulmányából is (43 ország 2048 cég vezetője nyilatkozott 25 iparágból). Felértékelődik ilyenkor a példamutatás, hiszen nem lehet felkészülni minden krízishelyzetre, de a vezetők személyisége és munkatársaikkal való viszonya is nagyban határozza majd meg, hogyan tudják átvészelni egyáltalán a vészhelyzetet.

### Vészhelyzetben virítson a vezető

Nem működnek az ilyen vis maior helyzetekben a hétköznapi beavált és megszokott magatartásformák, ezért az ilyen bizonytalan időkben van igazán szükség egy karizmatikus vezetőre. Felvetődik a kérdés, mit tehet ő egyáltalán? A legfontosabb most, hogy viselkedjen humánusan, ne hajszolja munkatársait feleslegesen.

Krízishelyzetben ugyanis az emberek bizonytalanságérzetüket csak egy hiteles vezetőben bízva tudják csökkenteni. Ha egy cégvezető a múltban a döntéseivel már bizonyított, most, a válság idején is bízni fognak benne. Krízishelyzetben nem soha nem a saját jóléte az első, hanem a felelősségére bízott munkatársai és a vállalkozásának túlélése a legfontosabb. Ezért meg kell tanulnia minden helyzetben higgadtnak mutatnia magát. Ez segít megőrizni a döntési képességét a válsághelyzetekben való döntések közben is, de ez a pozitív viselkedési minta „ragadós” is lehet, előbb vagy utóbb „vírusként” terjed el a szervezetben.

Nem szabad azonban túlzásokba esnie és válságértekezetekkel bombázni beosztottait, vészhelyzetben a kevesebb néha többet jelent. A lényeg az informativitás, egy jól megalkotott krízisprogram, illetve annak beismerése, hogy egyedül nem megy, csak csapatban. A válságkezelésben ismerszik meg igazán egy vezető, amikor gyorsan választania kell, meghatározni a fontos és a sürgős feladatokat, és eltalálni a lépések helyes sorrendjét is. A legfontosabb mindig az, hogyan kommunikál. Hazudni nem szabad, hiszen könnyen lelepleződik, és hitelét veszti munkatársai előtt.

### Vezetői megoldások

Válság idején mégis a legfontosabb a vezetői példamutatás mellett a munkatársak motiválása. Még a legnagyobb bajban is sikerélményt jelent az, amivel meg tudjuk tartani és motiválni kollégáinkat. Ilyenkor olyan megoldásokat kell felhasználnunk, melyek talán csak később té-

rülnek meg, de a jó ötleteket előterjesztő munkavállalók sikerélményét ezek elfogadásával és a cég stratégiájába való illesztésével tudjuk megoldani. Így láthatják, mindenkire számítunk, aki nem adja fel. Sőt, bármilyen nehéz is egy válsághelyzet, ha nem is látjuk még a végét, belendülhet és lelkesé válhat így a csapat.

Még a remény is számításba jöhet, mint motivációs tényező, ha már nagyon rossz helyzetbe került egy cég. Egy jó vezető képes megértetni munkatársaival, hogy most a túlélés a tét, és erejükön felüli hozzájárulást vár el tőlük. Ha viszont valaki a krízis előtt nem volt karizmatikus vezető, ez pánikot okozhat, mert nem fognak a munkavállalók egy emberként mögé állni. Nagy buktató lehet egy vezető számára, ha könnyelműsködik, ha ezt a kemény vizsgát félvállról veszi, nem teszi oda magát minden helyzetben, hiszen így miért várhatja el ugyanezt a beosztottjaitól.

Előbb vagy utóbb úgymint kiderül, ha elblicceli a krízisben lévő döntési helyzeteket és végleg ugrik a hitelessége. Egy válságban már esélytelen megváltoznia. Vagyis soha nem szabad hazudni a munkatársaknak, mert megérzik, ha hülyének nézik őket, és ezen később egy beígért fizetésemeles sem fog segíteni.

### Machiavelli már nem divat

A legtöbb vezetőben felvetődik a kérdés (mivel kollégái home office-ba kényszerültek), hogy maradjon a szokásos autoriter vezetési stílusánál, vagy szabadjára engedje-e őket? Mindkét módszernek vannak előnyei és hátrányai is. Ha eddig egy erősen korlátozott és felülről irányított szervezetben tevékenykedtek a munkatársak, a kézi vezérlés feladása anarchiát eredményezhet, hiszen a megszokott döntési folyamatokat hiányolva működőképtelen is lehet előbb vagy utóbb a szervezet, vagy csak 1-2 munkatárs lesz, aki önjáró módon is tud teljesíteni.

A kevesebb szabadság fok bizonyos ágazatokban gyors döntéseket eredményezhet, nem lesznek viták, csak végre kell hajtani az utasításokat, viszont végleg eltűnik a kezdeményezőkézség és kreativitás a csapatból, ami sokszor a túlélés záloga lehetne. A teljes elengedésnek is vannak hátrányai, mert előbújik mindenből az „office királya”, aki bármire képes (legalábbis ezt gondolja magáról). Jönnek a végtelen staff meetingek és ötletelések és a parttalan szabadság látszata, ahol mindenki érdekeit is figyelembe szeretnék venni. Ez viszont azt eredményezi, hogy elmaradnak a megfelelő döntések, a fürdővízzel együtt a gyereket is kiönthetik.

Okos vezetőként ezért egy öszvér megoldás lehetőségét kell használni, ez az irányított autonómia, amikor is a kollektíva által elfogadott és meghatározott keretek között dolgozunk (a cég küldetését, jövőképét, értékeit és céljait figyelembe véve). Vagyis hogy a cég vezetésének is megjelenjenek benne az érdekei, de bizonyos fokú szabadságot kapjanak az alkalmazottak a kereteken belül: hogyan, milyen eszközökkel valósítják meg feladataikat a „home office”-ukban (saját időbeosztással), ez már rövid távon is egy biztonságos és innovatív közeget eredményezhet, hiszen mindenki igyekszik magából kihozni majd a legjobbat.

Tölgyes László