

Liderança imperativa no gerenciamento da experiência dos funcionários com o COVID-19

A rápida crise do COVID-19 já teve um impacto emocional, social e econômico significativo. O surto é um excelente exemplo de um evento "VUCA" (volátil, incerto, complexo e ambíguo) em que os líderes devem navegar. Embora tenhamos visto algumas situações como essa antes, com diferentes níveis de gravidade, da SARS à Grande Recession até 11 de setembro, o resultado final é desconhecido. Até o momento em que este artigo foi escrito, o número de casos de COVID-19 na China parece estar estagnado, enquanto os casos em todo o mundo continuam a aumentar. Também vimos reações significativas no mercado: Dow Jones, S&P 500 e FTSE 100 caíram mais de 20% em meados de março de 2020, em relação aos máximos atingidos em fevereiro.

Uma pesquisa pulso aleatória da Kincentric para trabalhadores chineses em março de 2020 mostrou que, embora os níveis médios de envolvimento dos funcionários permaneçam intactos, a experiência emocional dos funcionários é 10 pontos percentuais mais baixa na província de Hubei, enquanto os trabalhadores de colarinho azuis são 13 pontos percentuais mais baixos que os trabalhadores de colarinho branco. Além disso, este estudo mostrou que [Líderes Comprometidos](#) foi a necessidade número um em relação a outras dimensões do engajamento. Os eventos que estão acontecendo têm claramente um impacto na produtividade e na mentalidade dos funcionários. Sabemos que "os momentos importantes" na [experiência do empregado](#) geralmente implicam altos e baixos e mudanças. A propagação do COVID-19 qualifica-se como uma experiência significativa dos funcionários a ser lembrada, e os líderes têm controle significativo sobre como esse momento será lembrado. Também sabemos que os momentos positivos que importam são os que inspiram, elevam, conectam e eliminam o atrito; Os líderes têm a oportunidade de intervir, com o bem-estar dos funcionários de frente.



Uma liderança efetiva tem uma parte crucial na gestão da experiência dos empregados nesta crise.

Em primeiro lugar, os líderes devem reconhecer que o impacto nesta experiência de funcionário vem de:

1. O evento em si:

O COVID-19 pode criar ansiedade sobre a saúde e o impacto nos negócios. Além disso, alguns funcionários podem sofrer isolamento se trabalharem remotamente por muito tempo.

2. Como os líderes lidam com a crise:

Os comportamentos, as reações, a comunicação e as políticas dos líderes podem melhorar, neutralizar ou exacerbar as reações dos funcionários ao evento.

Segundo lugar, os líderes devem gerenciar esses eventos com rapidez e assertividade, de maneira ágil; cocriando com o seu público, colaborando e desenvolvendo constantemente práticas como comunicações e políticas.



Requer um líder comprometido

A posição dos líderes deveria ser de [Líder Comprometido](#) na crise atual. Nas respostas às políticas e programas, nossa pesquisa mostra que a conexão humana se torna primordial quando você gerencia o engajamento do funcionário durante os tempos de mudança. Positividade, tolerância à ambiguidade, iniciativa, agilidade no aprendizado, sensibilidade emocional, consciência, empoderamento, autenticidade e confiança são características do líder comprometido que se exercitará na situação atual.

Algumas dicas práticas sobre como os líderes podem enfrentar crises como o COVID-19

1. Conectar e estabilizar:

Durante tempos de mudança, a habilidade de *conectar e estabilizar* é o comportamento de liderança mais importante. Os colegas de trabalho também devem encontrar formas conexão e colaboração, para seu bem estar e para apoiar a continuidade do negócio - os [Líderes Comprometidos](#) são a força motriz por trás disso. Outros comportamentos relevantes incluem a capacidade de energizar; manter as pessoas focadas na missão e nos objetivos a longo prazo de forma positiva; e comunicando com franqueza e autenticidade.

2. Entender o ecossistema:

É essencial reunir o máximo de informações sobre o desenrolar do que está acontecendo e como as partes interessadas podem ser afetadas. Clientes, fornecedores, funcionários e famílias são todos afetados e estão inter-relacionados. A maneira como você gerencia um grupo de interesse afeta o outro. Conecte a experiência do cliente à experiência do funcionário; Tenha uma abordagem abrangente e compreensiva com os clientes e funcionários. Entenda que o fechamento da escola e as mudanças no emprego de um cônjuge também afetarão seus funcionários. As preocupações dos funcionários têm a ver com sua própria saúde e segurança e como continuar atendendo aos clientes e com a continuidade geral dos negócios.

3. Comunicar e atuar com clareza, confiança e transparência:

Muitas empresas diminuíram as viagens e os eventos, e estão incentivando os funcionários a trabalharem de casa. Coloque os funcionários no centro da sua comunicação: O que se sabe? O que se desconhece? O que está sendo monitorado e o que vai continuar sendo monitorado? Qual é a política (e a filosofia subjacente das pessoas) por trás de restrições de viagem ou trabalho virtual? Como responder se um funcionário for infectado?

Certifique-se de que as pessoas tenham acesso às informações confiáveis e seguras (por exemplo, **Organização Mundial da Saúde**). É provável que as comunicações evoluam à medida que os eventos COVID-19 se desenvolvem, permitindo certa flexibilidade e velocidade e, acima de tudo, sendo claros, confiantes e compassivos quando se trata da saúde de seus funcionários. Garanta que seus interesses venham à tona enquanto trabalha para estabilizar as percepções de negócios e bem-estar.

4. Verificar e escutar:

Entender como se sentem seus funcionários, quais são suas percepções, e como estão reagindo determinará seu próximo movimento. As pesquisas de pulso com comentários de texto aberto sobre o vírus e os acordos de trabalho virtual podem te ajudar a compreender como as pessoas estão falando sobre COVID-19, como se sentem e quais são suas preocupações, para que a empresa possa abordá-las. As pesquisas em andamento, os pulsos específicos, os comentários e as tecnologias para o processamento da linguagem pode ajudar a mostrar problemas, sentimentos, riscos e sugestões desconhecidas para atender as necessidades que não estão sendo atendidas.

5. Alavancagem digital (com confiança):

Em tempos como esses, a tecnologia de trabalho virtual é um grande facilitador. Muitas empresas já possuem tecnologias e estamos encontrando cada vez mais usos criativos delas. Já temos muitos exemplos de sessões de coaching executivo, estratégias de ação para engajamento e outras reuniões virtuais previamente planejadas. A videoconferência, permite conexão, empatia ao contato visual e às expressões faciais e está provando ser atraente. No entanto, muitas organizações estão acelerando o trabalho virtual não planejado pela primeira vez, exigindo que os líderes confiem que os funcionários continuarão a fazer o trabalho com responsabilidade, com o melhor de sua capacidade e sem supervisão administrativa imediata.

6. Balanço:

Com tantas fontes de aconselhamento, exagerar no momento pode ser arriscado e as mudanças precisam ser gerenciadas com cuidado. Os líderes devem encontrar um equilíbrio entre:

- Trabalho virtual versus desenvolver sentimentos de isolamento, se não controlados.
- Prorrogar atividades frente as necessidades dos funcionários e continuidade de negócios.
- Reação exagerada frente a pouca reação à respeito da comunicação
- Agilidade /velocidade frente a necessidade de um planejamento cuidadoso, para garantir resultados de qualidade.
- Transparência sobre incógnitas frente a necessidade de criar confiança onde a liderança tem direção clara e controle.
- Empoderar as pessoas para que usem seu melhor critério frente à necessidade de prescrever uma guia equivocada quando as próprias pessoas não souberem o que fazer.



A oportunidade de ter um impacto de liderança duradouro na experiência do empregado, na cultura, digitalização e agilidade.

Muitas organizações sonham com uma experiência do funcionário que cria uma cultura de cuidar ou criar uma cultura ágil marcada por uma maior digitalização. COVID-19 é um evento de força maior que dá vida a essas idéias. E a liderança deve desempenhar um papel fundamental. A crise apresenta uma grande oportunidade de ter um impacto duradouro na cultura, na experiência dos funcionários e em como os líderes lidam com isso é fundamental. O COVID-19 é um evento raro e significativo que está impactando a experiência do funcionário: Os funcionários devem estar no centro de como os líderes respondem.

Os líderes que demonstram profunda empatia, compreensão, bem-estar, confiança, transparência e capacidade de resposta ágil podem criar uma experiência única para os funcionários e uma base cultural de conexão pessoal, que por sua vez criará relacionamentos fortes e duradouros para o futuro. Para superar o COVID-19, a liderança é essencial.

Por Ken Oehler

Agradecimento especial a

Queremos agradecer a Seymour Adler (US), Kevin Connelly (US), Jamie MacArthur (US), Michael Martin (US), Hajime Matsuzaki (Japan), Jenny Merry (UK), Audrey Widjaja (China) e Bonita Xu (China) pela sua visão.

Contatos

Seymour Adler

Leadership Assessment &
Development Global Practice Leader
seymour.adler@kincentric.com

Michael Martin

HR & Talent Advisory Global Practice Leader
michael.martin@kincentric.com

Hajime Matsuzaki

Japan Practice Leader
hajime.matsuzaki@kincentric.com

Jenny Merry

UKI & France Practice Leader
jenny.merry@kincentric.com

Ken Oehler

Culture & Engagement Global Practice Leader
ken.oehler@kincentric.com

Audrey Widjaja

China Market Leader audrey.widjaja@kincentric.com

Sobre Kincentric

A Kincentric, uma empresa Spencer Stuart, aborda o capital humano de maneira diferente: ajudamos você a identificar o que impulsiona as pessoas, para que elas possam impulsionar seus negócios. Nossas décadas de experiência em serviços de cultura e engajamento, avaliação e desenvolvimento de liderança, consultoria de recursos humanos e consultoria de talentos, nos permitem ajudar as organizações a mudar a partir de dentro. Nossa rede global, conhecimento comprovado e tecnologias intuitivas nos oferecem novas maneiras de ajudar as organizações a liberar o poder de pessoas e de suas equipes. Para mais informação, visite Kincentric.com.

Social Media @ Kincentric

Mantenha-se atualizado sobre tendências e tópicos relevantes para seus negócios e carreira.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. Todos los derechos reservados.

Para obtener información sobre como copiar, distribuir e mostrar este trabalho, entrar em contato com: permissions@kincentric.com.