

Munkavállalói élmény a Covid19 idején, és a vezetők kiemelt szerepe



A rohamosan kibontakozó koronavírus járvány már most komoly érzelmi, társadalmi és gazdasági nehézségeket teremt. A jelenlegi helyzet iskolapéldája a VUCA (változékony, bizonytalan, összetett, zavaros) eseményeknek, amelyek kezelésében meghatározó szerepe és komoly felelőssége van a vezetőknek. Minden vezetői szinten. Habár átélhettünk már hasonló - ugyanakkor eltérő súlyosságú - kríziseket (SARS járvány, 2008-as gazdasági világválság, szeptember 11-i terrortámadás), a jelenlegi helyzet kimenetele és hatásai egyelőre megjósolhatatlanok. A jelen anyag összeállításakor Kínában már tetőzni látszik, a világ többi részén továbbra is emelkedik a megbetegedések száma, Magyarországon most lépünk át a csoportos megbetegedések fázisába. Jelentős piaci reakciókat is kiváltott a járvány: a Dow Jones Index, az S&P 500 és a FTSE 100 már most több mint 20%-ot estek a februári csúcs óta. Itthon számos vállalat állt át teljes vagy részleges home office működésre, és már most elbocsátásokról, bedőlő kisvállalkozásokról, és gyárbezárásokról szólnak a hírek.

A Kincentric 2020 márciusában Kínában végzett felmérése szerint, míg az átlagos munkavállalói elkötelezettség nem változott a járvány idején, addig a munkavállalói élmény érzelmi aspektusa 10%ponttal csökkent Hubei tartományban. A kékgalléros munkavállalók körében 13% ponttal alacsonyabb eredményeket láttunk, mint a fehérgallérosok körében. Az is kiderült, hogy a munkavállalók elkötelező vezetéshez kapcsolódó tapasztalatainak van a legnagyobb hatása az elkötelezettségre a jelenlegi helyzetben. A többi terület lényegesen háttérbe szorult.

A kibontakozó történéseknek egyértelmű hatása van mind a munkavállalók hatékonyságára, mind a szervezeti gondolkodásmódra. Mindeközben azt is tudjuk, hogy a munkavállalói élményt leginkább **#meghatározó pillanatok** a sikerekhez, nehézségekhez, vagy éppen változásokhoz kapcsolódnak. A koronavírus terjedése egy olyan időszak, amire mindenki emlékezni fog. Azonban arra, hogy ez milyen élményként fog megmaradni a munkatársak körében, a vezetőknek kiemelt hatása van. Tudjuk, hogy a pozitív meghatározó pillanatok inspirálhatnak, felemelnek, segítik a kapcsolódást, az együttműködést, az új helyzetekkel való megbirkózást és a konfliktusok elsimítását. A vezetők számára ez a kihívásokkal teli időszak egyben lehetőség is, hogy hosszú távon hatással legyenek a munkavállalói élmény alakulására.

A vezetőknek kiemelkedő szerepe van a jelenlegi krízis kezelésében.

Mindenekelőtt, a vezetőknek tudatosítaniuk kell, hogy milyen tényezők vannak leginkább hatással most a munkavállalói élményre:

1. A körülmények és az érzelmi, pszichológiai

hatások: A járványügyi helyzet szorongást és bizonytalanságot ébreszt saját és szeretteink egészségével kapcsolatban, valamint a munkahelyünkre, megélhetésünkre gyakorolt hatás vonatkozásában is. Mindemellert számos munkavállaló esetében az otthoni munkavégzés hosszabb távon akár izolációhoz, elmagányosodáshoz is vezethet.

2. Ahogyan a vállalat, a vezetés kezeli a helyzetet

A vezetés viselkedése, reakciói, kommunikációja és elvárásai ellensúlyozhatják, de akár súlyosbíthatják is a munkavállalók reakcióit a körülményekre.

Ezért fontos, hogy a vezetők gyorsan, magabiztosan és agilis hozzáállással kezeljék a kialakult helyzetet; a munkatársakkal közösen kialakítva az elvárásokat és az új működési kereteket. A felszabaduló kapacitásokat tudatosan használják és a fejlődés, valamint az innováció irányába tereljék.

Elkötelező vezetésre van szükség!



A vezetőknek a válsághelyzetben az elkötelező vezetés alapelvei (helyzetek felvállalása, kapcsolódás, támogatás és felhatalmazás, inspirálás és ösztönzés, hitelesség) mentén kell tudatosan működniük.

Az elvárások és folyamatok rugalmas alakítása mellett kutatásaink alapján a legfontosabb az emberi kapcsolódások prioritásként kezelése az elkötelezettség hosszú távú fenntartása érdekében.

Az elkötelező vezető eszköztárának legfontosabb elemei a jelenlegi helyzetben a pozitív hozzáállás, a jövőkép fenntartása, a bizonytalan helyzetek elfogadása és kezelése, az agilitás, az empátia, a felhatalmazás, a folyamatos és transzparens kommunikáció és a bizalom.

6 gyakorlati tanács vezetőknek a kibontakozóban lévő válsághelyzet kezelésére

1. Kapcsolatteremtés és stabilizálás:

Változások idején a *kapcsolatteremtés és a stabilizálás* a legfontosabb vezetői készségek. A munkatársaknak is meg kell tanulniuk, hogyan működjenek együtt az új helyzetben – saját jólétük és az üzleti folytonosság fenntartása érdekében -, mégis az elkötelező vezetők az összetartás mozgatórugói. Ugyanilyen fontos a vezető energizáló képessége – azaz, hogy mennyire képes a kollégái figyelmét a hosszú távú jövőképre, a helyzetből fakadó lehetőségekre összpontosítani, elősegítve a pozitív hozzáállást, de megtartva a kollégákat a racionalitás talaján, nem elrejtve a nehézségeket. Az elkötelező vezető ezekhez az őszinte, közvetlen és hiteles kommunikációt alkalmazza.

2. Az ökoszisztéma megértése:

Kritikus fontosságú, hogy a lehető legpontosabb információval rendelkezünk arról, hogy üzleti partnereink és a tágabb érintetti kör hogyan kezeli a jelenlegi helyzetet és milyen hatásokat vár. Naponta kövessük nyomon a híreket, a helyzet alakulását, mert ezek formálják valamennyi érintettünk percepcióit és gondolkodását. Ügyfelek, fogyasztók, beszállítók, munkavállalók és családtagok mind érintettek – és egyben egymással kapcsolatban álló felek. Az, hogy hogyan kezeljük az egyiket közülük, hatással van a másikra. Most még fontosabb, mint eddig, hogy az ügyfélélményt tudatosan összekapcsoljuk a munkavállalói élménnyel! Ahhoz, hogy partnerként megértéssel és figyelemmel, hosszú távú megoldás kereséssel fordulhass az ügyfeleid felé először neked kell ugyanezt megtenned a munkatársaid felé. Ugyanakkor fontos, hogy elfogadjuk és tudatosítsuk, hogy nem csak a saját intézkedéseink alakítják a helyzeteket: az iskolák bezárása, a szülők ellátása, a házastársak munkahelyén történő változások ugyanúgy hatással vannak a munkavállalóidra. Ebben a helyzetben valamennyi szereplőnek az együttműködés irányába kell mozdulnia.

3. Egyértelmű, transzparens, magabiztos kommunikáció és lépések:

A vállalatok hazai és nemzetközi szinten már korlátozták vagy törölték az üzleti utakat és felfüggesztették a különböző események megrendezését, továbbá ahol lehet, arra kéri a munkavállalókat, hogy otthonról dolgozzanak. Helyezd a munkavállalókat a kommunikáció középpontjába: Mit lehet tudni? Mit nem tudunk még? Mire figyelünk, mit korlátozunk jelenleg, és milyen hatásokat várunk később? Milyen irányelvek (és filozófia) mentén szabályozzuk a virtuális munkát? Hogyan védjük azokat, akik nem tudnak otthonról dolgozni? Mi az eljárás, ha egy munkavállalót pozitívan diagnosztizálnak? Mennyire stabil a cég? A vezetőknek kiemelt szerepük van annak biztosításában, hogy a munkavállalók hiteles forrásokból értesüljenek a legfontosabb és legfrissebb információkról (pl. World Health Organization)! A kommunikációs folyamatainknak a járvány terjedésével együtt folyamatosan fejlődni kell, a rugalmasság és gyorsaság a jelenlegi helyzetben néha fontosabb lehet a tökéletességénél! A legfontosabb, hogy a munkavállalók egészségét érintő kérdésekben minden kommunikáció egyértelmű, határozott és támogató legyen. Gondoskodj róla, hogy a munkavállalók érdekei legyenek a fókuszban, amikor a jólétükről és az üzlet fenntartásáról születnek döntések.

4. Rendszeres kapcsolatfelvétel és aktív figyelem:

A munkavállalók érzéseinek, percepcióinak megértése és reakcióik folyamatos nyomon követése meghatározó kell legyen a vezetők következő lépéseinek alakításakor. A pulzuszérések szabad szavas válaszlehetőségekkel kiegészítve segíthetnek felmérni, hogy a munkavállalók hogyan érznek a járványügyi helyzet alakulásával, illetve a virtuális munkavégzéssel kapcsolatban. A megfelelő eszközök és módszerek rendszeres használatával ezek a témák gyorsabban kezelhetőek a vállalat és a vezetők számára is. A folyamatban lévő elkötelezettségmérések, célzott pulzuszérések, nyílt szöveges válaszok és szövegelemzés mind hozzájárulnak ahhoz, hogy olyan rejtett témák, érzelmek, kockázatok és megoldások is felszínre kerüljenek, amelyek válaszul szolgálhatnak a munkavállalói igényekre és segíthetik az üzletmenet fenntartását.

5. A digitális lehetőségek kiaknázása (bizalommal):

A jelenlegi helyzetben a digitális munkavégzést és együttműködést lehetővé tevő technológiák remek lehetőségeket nyújtanak. Több vállalat rendelkezik már virtuális munkatechnológiával, amelyeknek egyre kreatívabb hasznosítási formáival találkozhatunk. Ma már számos példánk van arra, hogyan lehet vezetői coachingot, elkötelezettség fejlesztési akciót tervezést és egyéb személyes találkozókat digitális úton megvalósítani. Többek között a videókonferencia kifejezetten előnyben részesített eszköz, hiszen lehetővé teszi, hogy lássuk is egymást egy online beszélgetés során. Azonban sok szervezetnek most kell rövid időn belül bevezetnie az eddig nem tervezett virtuális munkavégzést. Ez a szituáció pedig a munkavállalókba vetett erős bizalmat követeli meg a vezetőktől, hogy azok a legjobb képességeik szerint, közvetlen felügyelet nélkül is el fogják végezni a munkájukat. A vezetők támogatása és folyamatos kommunikációja azonban kulcsfontosságú a bizalom erősítésében.

6. Az egyensúly megtalálása:

Az elképesztő mennyiségű, különböző forrásokból ránk ömlő információáradatban a jelenlegi helyzet alul- vagy túlértékelése egyaránt kockázatos lehet. Ezért fontos, hogy a változásokat körültekintően kezeljük. A vezetőknek egyensúlyt kell találni az alábbiak között:

- Virtuális munkavégzés vs magányosság és izoláció érzése, ha kevés a kapcsolódás
- Intézkedések és tevékenységek elhalasztása vs a munkavállalók törekvése a hatékonyság és üzleti folytonosság fenntartására
- Túlreagálás vs alulreagálás – a kommunikációban
- Agilis és gyors reakció vs átgondolt, részletes tervezés a minőségbiztosítás érdekében
- Transzparens kommunikáció a nem ismert tényezőkről vs magabiztos és megnyugtató vezetői kommunikáció az irányokról
- Az emberek felhatalmazása, hogy a legjobb belátásuk szerint járjanak el vs szükség az egyértelmű útmutatásra, amikor a kollégák maguk is bizonytalanok, hogy mit tegyenek



A lehetőség, hogy vezetőként hosszú távú hatással legyünk a munkavállalói élményre, a kultúrára, a digitális transzformációra és az agilis működésre

Sok szervezet álmodik emberközpontú, gondoskodó, párbeszéden alapuló kultúra megteremtéséről, illetve arról, hogy korszerű technológiai megoldásokra építve agilisán tudjon működni. A jelenlegi helyzet kényszerítő erővel bír, hogy ezekből a törekvésekből most gyorsan valóság legyen.

A vezetőknek ebben kulcsszerepet kell vállalniuk. A járvány egy olyan ritka és rendkívüli esemény, amelynek mentén adott reakcióink hosszútávon meghatározzák a munkavállalói élményt, a kultúrát és az üzleti fenntarthatóságot – kiemelten fontos, hogy a munkavállalók legyenek a vezetői döntések középpontjában.

Azok a vezetők, akik valódi empátiát, figyelmet, bizalmat, nyitottságot és agilis reakcióképességet tanúsítanak munkatársaik felé ebben a rendkívüli helyzetben, kiemelkedő munkavállalói élményt nyújthatnak és hosszútávon elősegíthetik a valódi együttműködésen alapuló kultúrát, amely alapja lesz a stabil, tartós kapcsolódásoknak a jövőben. A Covid19 által támasztott kihívások áthidalásában a vezetők szerepe és felelősségvállalása kulcsfontosságú.

Szerző: *Ken Oehler*

Köszönetnyilvánítás

Seymour Adler (US), Kevin Connelly (US), Roy Lu (China), Jamie MacArthur (US), Michael Martin (US), Hajime Matsuzaki (Japan), Jenny Merry (UK), Audrey Widjaja (China) and Bonita Xu (China)

Kapcsolat

Uzsák Éva Virág

Market Leader Hungary,
Czech Republic & Slovakia
eva.virag.uzsak@kincentric.com

Ligety Sára

Engagement Development
Division and Culture Lead
sara.ligety@kincentric.com

Köcse Bálint

Project Excellence Lead
balint.kocse@kincentric.com

Bakos Réka

Lead Consultant
reka.bakos@kincentric.com

Kürti László

Lead Consultant
laszlo.kurti@kincentric.com

kincentric.com

A Kincentricről

Kincentric, a Spencer Stuart vállalata, másképp tekint a humán erőforrásra: mi segítünk azonosítani azokat a tényezőket, amik motiválják a munkavállalókat, hogy előre tudják mozdítani az üzletét.

Az elmúlt évtizedek alatt szerzett kivételes szakértelmünk a kultúra és elkötelezettség, a vezetői értékelés és fejlesztés, valamint a HR tanácsadás és tehetség gondozás területeken segít bennünket abban, hogy az üzleti változásokat a szervezetekben belülről, az elkötelezett emberektől indítsuk el.

Kollégáink globális hálózata, bevált megközelítéseink és tudásunk, továbbá intuitív technológiai megoldásaink új utat nyitnak előttünk, hogy támogassuk a szervezeteket az embereik és csapataik erejének felszabadításában – így elősegítjük a változást és felgyorsítjuk a siker elérését.