

Figyelő, 2020. május 17.

Felelős vagyok az embereimért

Az interjút készítette: Lengyel Gabriella



A vészhelyzet két hónapja rendkívüli teljesítményt igényelt a kis- és középvállalkozások vezetőitől. Nem könnyű a naponta változó környezetre jól reagálni, a vezetői képességeket komoly próba elé állította ez a helyzet. Erről kezdett kutatást Mihalik Judit executive coach, tapasztalatairól kérdeztük.

Mi indította, hogy elkezdje a kutatást a magyar tulajdonú kkv-k vezetői között?

A most megélt tapasztalatokra gyakorlati szakemberként, vezetői konzultánsként is őszintén kíváncsi voltam, de alapvetően a mostani PhD képzésemhez kapcsolódik ez az empirikus kutatás, amelyben most a cégvezetőket kérdeztem. Olyanokat, akik nem egy központtól, anyavállalattól kapják az utasítást, hanem önállóan kell begyűjteniük, mérlegelniük az információkat és így kell rapid döntéseket hozniuk. Azaz, akik saját bőrüket viszik a vásárra és a maguk által felépített cég jövőjéért felelősek.

Mi volt az első benyomása? Mennyire sokkolta a megkérdezett vezetőket a járvány hazai kitörése?

Egy hónapja folyik az adatfelvétel, de olyan gyorsan változnak az események, hogy egészen más reflexiókat rögzítetek most, mint az elején. Azokban a szektorokban, amelyek nem álltak le, sőt nekilendültek, ott egyértelműen kevésbé borúlátók a vezetők. Nyilván befolyással van a vezető karaktere is: mennyire hajlamos kibillenni az egyensúlyából, mennyire érzékeny mentálisan, emocionálisan? Szélsőséges reakciókkal találok: van akit annyira sokkolt a helyzet, hogy az első napokban teljesen leledett. De akad olyan vezető is, aki azt mondta, az első pillanattól kifejezetten inspirálta őt a környezet, az érezte, most van itt a lehetőség a nagy ugrásra és azóta is viszi a lendületet. Nagyon különböző hangulatok keverednek a vezetőkben, még azokban is, akik látszólag könnyebben vették az akadályokat: aggodalom, szorongás, félelem, lelkesedés és optimizmus, néha egészen bizarr sorrendben. Az elmúlt két hónapban szinte mindannyian a önmagukon is megtapasztalták azt, amit korábban közülük sokan nem: vagyis a sérülékenységüket és a sebezhetőségüket.

Lehet azt már látni, milyen vezetői készségeket erősített, vagy tett próbára a rendkívüli szituáció?

Összetett a helyzet. Sokaknál megmutatkoztak most rejtett képességek, vagy épp felnagyítottak gyengeségek. Az agyunk kétféle rendszer szerint működik, vagyis van egy gyors és lassú gondolkodási út. Az egyik rendszer a robotpilóta üzemmóddért felel, ekkor szinte automatikusan, mintázat alapján cselekszünk. A második rendszer a kérdező, a problémamegoldó, kritikus rendszer. A legtöbb rutinos vezető ebben a helyzetben az első rendszerben kezdett el működni, az operatív működés fenntartásáért reflexből, nagyon gyakorlatiasan cselekedett. Néhányuknál azonban, akik máshogyan vannak huzalozva, ez az első rendszer hirtelen leblokkolt – ők azok, akik arról számoltak be, hogy szinte lebénultak. Agyuk hiába kereste a mintázatokat, erre a helyzetre nem talált gyors válaszokat. Ez nagyon is érthető, hiszen vannak tapasztalataink járványról meg gazdasági válságról is, de a kettő ilyesfajta kombinációja teljesen ismeretlen számunkra. Most ugyanis azt kell megélnünk, hogy senki sincs biztonságban, hiszen egy dominó-effektus akár egy jól prosperáló céget is bedönthet – most is, de később is. Erre a minden elemében bizonytalan döntési környezetre, az igazi VUCA-világra nem vagyunk felkészülve, vagyis a vezetőknek a mindenkit érintő mentális túlterhelés mellett ezzel is meg kellett küzdeniük, ami visszahatott a kognitív működésre is.

A felelősséget egy személyben vállalja ilyenkor egy vezető, vagy célszerű megosztani?

A kutatásomból eddig alapvetően három dolog derült ki ezt illetően. Amikor azt kérdeztem, „kire számít Ön ebben a helyzetben?“, jellemzően azt válaszolták, hogy eddig is és ezután is csak önmagukra. Majd esetleg még hozzátették, hogy egyébként a vezető- és tulajdonostársak vagy a családjuk támogatására is számíthatnak. Jellemzően nem is várnak semmilyen külső segítséget, azaz a többség inkább azt kérdezi: mit tehetek én? Ez a mélyen megélt és megerősítő autonómia-élmény látszik az eddigi legfontosabb tanulságnak. Arra a kérdésre pedig, hogy „önre kik számítanak most?“ szinte kivétel nélkül azt válaszolták, hogy az „embereim“. Már maga a kifejezés is jelentőséggel bír, hiszen jellemzően nem úgy fogalmaztak, hogy a „munkavállalóink“, vagy „alkalmazottaink“. Többen azt is

hozzátették: milyen érdekes, hogy ezt még sosem mondtam ki hangosan, magamnak ezt még így sosem fogalmaztam meg, de igen, ez nagyon is fontos számomra. Ezeket a vezetőket a bizalmi visszajelzések nagyon megerősítették vezetői identitásukban, magabiztosságukban. A harmadik, hogy miközben percek alatt kellett nagy súlyú üzleti, operatív, pénzügyi döntéseket meghozniuk, közben megmutatkozott egy másféle felelősség is, amit személyes erkölcsi kötelességükként azonosítottak. Ami fontos, hogy ezt a kutatásomban részt vevők nem tehernek érzékelték, hanem felhajtóerőnek.

Mit mondtak a vezetők, hogy hatott az általuk irányított munkahelyi közösségekre a járvány?

Nekem úgy tűnik, a hierarchikus keretek fellazulása most általános. Többen arról is beszámoltak: megkérdezték a munkatársakat, miként kezeljék közösen a helyzetet, és nagyon jó javaslatok érkeztek, kialakult tehát egy újfajta együttműködés, horizontális kommunikáció. Volt olyan vezető, aki azt is hozzáfűzte, hogy a távmunka kialakításánál a logisztikai szempontok mellett azt is figyelembe vették, hogy ki az a munkatárs, aki fél vagy szorong a fertőzés miatt, ki az, aki veszélyeztetett lehet, vagy éppenséggel ki az, akinek jobbat tesz, ha nem kényszerítik otthoni bezártságra. Ez nagyon különleges helyzet, mert ez nem csak egy szervezési feladat, ezek finom empátiát és törődést kívánó emberi döntések.

A gondoskodó vezető portréját már megrajzolta a HR szakirodalom. A jövő vezetőjének ez lesz a legfontosabb képessége a poszt-covid korszakban?

Ez elvárásnak tűnik, de én óvakodnék a jóslatoktól. Azt gondolom, hogy azok a vezetők, akik eddig is gondot fordítottak rá, hogy minden munkatársra személyesen odafigyeljenek, azok most ebben a kiélezett helyzetben ennek befektetésnek a hasznait szedték. Akik most csöppentek ebbe az újfajta viszonyba, azok akár tovább is vihetik azt, amit most jó érzéssel tettek. De vannak olyan vezetők is, akik úgy is sikeresen kezelték a helyzetet, hogy közben nem feltétlenül lett gondoskodó vezetői önképük. Nincs egyen-megoldás. A kulcs: a reflexió. Vezetői identitásukat, önazonosságukat tekintve azok fognak legtöbbet profitálni ebből a helyzetből, akik egy nyugalmasabb időszakban visszatérnek majd ezekhez a tapasztalatokhoz és megértik, hol esetükben találkozik az üzleti és személyes haszon. Ők esetleg majd keresnek egy szakembert is, egy külső szemet és fület, akinek ezt a történetet elmesélhetik, talán valahogy úgy, ahogyan most nekem elmesélték a kutatás résztvevői. Azoknak tanít majd a legtöbbet ez a kemény lecke, akik időt és energiát szánnak rá, hogy azonosítsák, mi is történt velük, miközben tették a dolgukat. Erről szól az én kutatásom is: a tapasztalatról és a reflexióról.

