

## Vezetés nehéz időkben – a bizalom visszaszerzése

**A jelenlegi nehéz gazdasági helyzetben egy vezető számára sűrgetően aktuális kérdés: hogyan lehet megőrizni, sőt, létszámcsökkentés esetén, növelni beosztottjai munkateljesítményét. Ezekben a nehéz időkben, amikor az aggodalmak, a félelmek, a bizonytalanság mindennaposak, a munkateljesítmény fenntartásához a vezetők egyik legfontosabb feladata a bizalom megőrzése, vagy visszaszerzése, a nyílt, őszinte, megértő kommunikáció és a munkatárs tevékenységének minél szélesebb körű támogatása.**

A jelenlegi nehéz gazdasági helyzetben egy vezető számára sűrgetően aktuális kérdés: hogyan lehet megőrizni, sőt, létszámcsökkentés esetén, növelni beosztottjai munkateljesítményét. Nehezíti a választ, az hogy a vezetőknek mostanában olyan - számukra is - nehéz, döntéseket kellett meghozni, ami a munkatársaik életét, helyzetét negatívan befolyásolja, legyen az akár beosztási átsorolás, áthelyezés, elbocsátás, vagy juttatás lecsökkentés, megvonás vagy akár munkaidő csökkentés. Ezek a vezetői tevékenységek óhatatlanul is a vezetőbe vetett bizalom lecsökkenéséhez, rosszabb esetben megszűnéséhez vezetnek. A hatékony vezetői munkához azonban, a vezetőnek vissza kell szereznie beosztottai bizalmát, hogy a munkatárs ne érezze „holnap engem rúg ki, addig meg csak elleszek, legfeljebb közben küldözgetem az önéletrajzaimat és járok interjúra”. Ha azonban a vezetőnek, sikerül őket meggyőzni arról, hogy „ennyi volt a megpróbáltatás” és a vezető legjobb tudása szerint, most nem lesz több, akkor ez már egy lépés a bizalom visszaszerzéséhez. Nézzük meg milyen további lépések, további teendők, lehetnek szükségesek, ahhoz, hogy a vezetői bizalom helyreálljon.

### Őszinteség

Mielőtt rátérnénk a teendőkre, el kell mondani, hogy az összes lépés csak akkor hiteles, ha a vezető tényleg hiszi és őszintén úgy is, gondolja mondanivalóját. Ha a vezető nem gondolja komolyan, amit mond és nem kimondott szavai szerint cselekszik, akkor miután a jelenlegi helyzet, nem oldódik meg percek alatt, ez nagyon gyorsan kiderül és maradék reputációja is eltűnik.

### Informális megbeszélések

Normális esetekben a munkaértekezletek, a megbeszélések számokról, teendőkről, végrehajtandó feladatokról szólnak. Racionális alapjuk van, azaz megbeszéljük, hogyan végezzük optimálisan és sikeresen közös munkánkat. A bizonytalan helyzet mindenkiben bonyolult érzelmeket gerjeszt, amik gyakran drasztikusan csökkentik a munkateljesítményt. Megjelenik a félelem, az aggodás, az idegesség, az alacsonyabb érzelmi tűrésküszöb, a hirtelen harag, a letörtség, a bizalmatlanság mindenki iránt a munkahelyeken. Ezek ellen nincs értelme racionális eszközökkel felvenni a harcot, de az informális megbeszélések, beszélgetések, „kibeszélések” csökkenthetik, sőt meg is szüntethetik ezt a teljesítményrontó hatást.

Például egy normális munkabeszélgetést átkonvertálhatunk informális beszélgetéssé, ahol arról lehet beszélni, ami foglalkoztatja a munkatársakat és nem a szorosan vett munkáról. Mostanában elsősorban az a fő kérdés, hogy mi történik a cégben, milyen irányba haladunk tovább, egyáltalán haladunk-e tovább, mi várható, elbocsátanak-e, lesz-e még munkahelyem, stb.

Az ilyen megbeszélések lehetnének rendszeresek is, azaz minden munkaértekezletnek egy része erről szól, vagy akár a munkahelyen kívül, egy mindenki számára komfortos helyen, bizonyos időnként összejevetelt szervezhet a vezető.

## **A vezető saját érzései**

Ez talán nem megy mindenkinek könnyen, de egy informális beszélgetés kezdetekor mindenképpen javasolt, hogy a vezető saját magáról beszéljen, mondja el saját érzéseit, félelmeit, aggodalmait. Mondjuk el, hogy munkatársainkhoz hasonlóan, mi is idegesek vagyunk, mi is aggódunk, nekünk is vannak félelmeink, de vezetőként megbízunk munkatársainkban és a továbbiakban is velük kívánunk dolgozni. Akár arról is beszélhetünk, hogy mennyire rosszul esett, a munkatársaira negatívan ható, nehéz döntéseket meghozni. Ne arról beszéljünk, ne azt magyarázzuk el, miért hoztunk meg adott személyeket érintő döntéseket, inkább arról beszéljünk, hogy az új körülmények között, mi lesz jobb, hogyan fogja a részleg megállni a helyét, hogyan változik meg a cég. Érzelmünk felfedése mindenképpen magas érzelmi intelligencia jele, ami a jó vezető egyik fontos ismertető jele.

## **Informálás**

A munkatársak válaszokat akarnak kimondott és ki nem mondott kérdéseikre. Amíg nem kapják meg a választ, ott motoszkál bennük a kérdések, és nem a munkával, hanem azzal foglalkoznak. A jó vezető világosan, egyértelműen informálja beosztottait a szituációról, annak szerinte várható következményeiről, arról mi az, amit ő tud és mi az, amit ő elképzel és tervez. El lehet titkolni a dolgokat, de az eltitkoltak hamarosan kiderülnek és ilyenkor még nagyobb lesz a bizalmi zuhanás. Érdemes szem előtt tartani, hogy a vezető teljesítményét elsősorban beosztottai teljesítménye határozza meg. Ha a munkatársak kérdeznek és vezető nem tudja a választ, ne lépjen fel támadólag. Gyakran látni, hogy ha valaki nem tud válaszolni egy kérdésre, akkor támadólag válaszol. Ez a reagálás bizonyosan nem erősíti a bizalmat. Inkább mondjuk meg őszintén, hogy nem tudjuk a választ, utána nézünk és egy meghatározott időpontban visszatérünk rá. Bár a főnöknek illik nagyobb tudással rendelkezni, senki sem várhatja el, hogy ebben a helyzetben minden kérdésre kapásból tudja a választ.

Az információ átadás legyen folyamatos, ne csak egyszeri alkalom. Ha a munkatársak látják, hogy a vezető mindig informálja őket arról, amit tud és ami szerinte várható és ez be is következik, akkor megnő a vezető iránti bizalom.

## **A munkatársak bevonása a munkatervezésbe**

A jelenlegi szituáció a legrosszabb idő arra, hogy egy vezető közvetlenül irányítson minden tevékenységet. Ha bekövetkezik a legrosszabb, és kevesebb munkatárssal kell több munkát elvégezni, akkor ennek megszervezésébe vonjuk be munkatársainkat is. A legjobb költségcsökkentő ötleteket a munkatársak tudják adni, olyanokat, amikre a vezető még csak nem is gondol. Dolgozzuk ki közösen az elvégzendő feladatok végrehajtási sorrendjét. Állapítsunk közösen meg felelősöket és határidőket, érezze mindenki magáénak a felelősséggel rá osztott feladatokat. A legjobban megvalósítható,

### **Gyors tippek a vezetői bizalom visszaszerzéséhez**

- informális megbeszélések
- a lehető legnagyobb őszinteség
- kommunikáció, kommunikáció, kommunikáció
- odafigyelés
- feladat megosztás
- támogatás
- dicséret, díjazás

vagy a legnagyobb megtakarítást hozó ötleteket, jutalmazhatjuk is. A közös tervezőmunka és az azt követő előrehaladást ellenőrző megbeszélések, jók a munkamorálnak, növelik a bizalmat, energiát és kézzelfogható kilátásokat nyújtanak a jövőre nézve.

### **Erős vezetői támogatás a munkában**

Új vagy több feladat esetén eltart egy bizonyos ideig, amíg munkatársunk beletanul a tevékenységekbe. Ha ehhez bizonytalanságok és félelmek járulnak nemcsak a betanulási idő hosszabbodik, hanem a hibázások száma is növekedhet. Ekkor fontos, hogy a vezető a lehető legmesszebbmenőkig segítse munkatársait a feladatok végrehajtásában. Ez akár még odáig is elmehet, hogy a saját munkájának egy részét nem irodájában, hanem munkatársai mellett végzi, azért, hogy elakadás esetén azonnal kéznél legyen. Ilyen szituációban még fontosabb mint máskor, a jól elvégzett feladat dicsérete, még akkor is ha ez csak egy részfolyamatra vonatkozik. Ez annál hatásosabb, minél magasabb vezetői szintről jön. Ezek a dicsérek, jutalmak lehetőleg legyenek nyilvánosak, és a nagyobbakról - azaz arról, hogy mit és hogyan teljesített valaki – a lehető legszélesebb nyilvánosság értesüljön.

Összefoglalva, nehéz időkben, amikor az aggodalmak, a félelmek, a bizonytalanság mindennaposak, a munkateljesítmény fenntartásához a vezetők egyik legfontosabb feladata a nyílt, őszinte, megértő kommunikáció és a munkatárs tevékenységének minél szélesebb körű támogatása. Ezek sokkal fontosabbak, mint az, hogy rámutassunk a hibákra, megmondjuk munkatársaink mit nem csinálnak helyesen. Kiegészítve ezt azzal, hogy most egy nagy csomó közösen megoldandó feladat áll előttünk, és hogy most mindenki számára a legjobb lehetőség, ha nem hagyjuk, hogy a múlt feleméssze a jövőt, hanem találjuk meg azt, hogy hogyan kerülhetünk ki közösen győztesen ebből a helyzetből.

Szűcs Tamás  
manager coach, üzleti vezetők trénera

### **Néhány szó a szerzőről:**

Szűcs Tamás hazai vállalatoknál (Számalk, Műszertechnika, Videoton) és multinacionális cégeknél (IBM, Accenture, Avaya, Oracle,) szerzett tapasztalatokat, a vezetői szintek széles skáláját bejárva a projekt és részlegvezetőtől, az üzletági és sales irányítón keresztül a regionális igazgatóig. Jelenleg vezetői coachként olyan vállalati vezetőkkel dolgozik, akikre egyre nagyobb nyomás nehezedik azért, hogy saját magukból és cégükből vagy részlegükből minél jobb eredményeket sajtoljanak ki. A coaching konzultációin megmutatja, hogyan alkalmazzák az általa is kipróbált technikákat, amivel megtöbbszörözhetik a teljesítményt.