

Vezetői feladatok, lehetőségek a mindennapi életet befolyásoló, azt korlátozó válsághelyzet esetén¹

Az esemény, konkrétan most a COVID-19 vírus megjelenése, a járvány kitörése szorongást okoz, okozhat. Ez önmagában veszélyezteti az egészségünket. A járvány elleni védekezés alapvető módszere az elkülönítés, ami a munkavégzést is átalakítja, viszont a szeparáltságból fakadó veszélyek nőnek, ha túl sokáig kell dolgozni távolról.

A vezetők válságkezelése, viselkedése, reakciói, kommunikációja és irányelvei javíthatják, semlegesíthetik az eseményre adott, elsősorban érzelmi és gyakran negatív reakciókat. A vezetőknek gyorsan és magabiztosan kell kezelniük az eseményeket, miközben szem előtt kell tartaniuk a szervezet hagyományait és a szervezet életében működő, megszokott és bevált kommunikációs irányelveket.

A vezető munkájához milyen gyakorlati tanácsok adhatóak?

1. **Az együttműködés fontossága megnő.** A krízis idején a szervezet tagjainak folyamatos kapcsolódásra és a kapcsolatok stabilizálására van szüksége, a vezetői viselkedésnek ezt kell támogatnia. A munkatársak igénylik azt, hogy törődjenek velük, hogy egymással is kapcsolatba lépjenek és együttműködjenek. A vezetőnek a járvány gerjesztette energiákat a járványról át kell irányítania a szervezet céljaira. A helyzet által megkövetelt változásokat a célok legteljesebb elérése érdekében kell mozgósítania. Felértékelődik a hosszútávú küldetés és a cél szerepe, illetve ennek pozitív kontextusban, reményként való megjelenítése. A pozitív erő kihasználása őszinteséggel és hiteles kommunikációval érhető el.
2. **Fontos megértenünk a szituáció kapcsán a teljes ökoszisztémát.** Ehhez minél több információt kell összegyűjtenünk a kibontakozó fejleményekről és arról, hogy mindez milyen hatással lehet a szervezet belső és külső munkatársaira, ügyfeleire. Ezek a csoportok mind érintettek lesznek, mert minden összefügg egymással. Az, hogy hogyan kezeljük az egyik érdekelt felet, hatással van a másokra. Olyan könyörületes megközelítésre van szükség, mely az érintett csoportok összességét szem előtt tartja. El kell fogadnunk, hogy az iskolai bezárások és az egyéb változások a házastárs munkáját is befolyásolják, és az ő gondolkodásuk visszahat a szervezetünkben dolgozó munkatárs tevékenységére is. A munkavállalók aggodalmait befolyással lesznek arra, hogy hogyan szolgálják tovább a szervezet működési céljainak megvalósítását.
3. **A kommunikáció és a cselekvések során felértékelődik a bizalom és az átláthatóság.** Az alkalmazottakat kell a szervezeti kommunikáció középpontjába állítani. Folyamatosan jelezni kell, mi az ismert és mi az ismeretlen, mostantól mire figyelünk. Áttérve a virtuális munkavégzésre tisztázni kell, hogy e mögött milyen szervezeti politika húzódik meg, melyek a szervezeti prioritások. Biztosítani kell, hogy az emberek a legjobb, leghitelesebb információhoz férjenek hozzá.
4. **A következő lépés meghatározása előtt meg kell hallgatnunk az alkalmazottakat,** ők hogyan érzik magukat, mit érzékelnek, és hogyan reagálnak. Lehetőséget kell teremteni az aggodalmak kifejezésére, és láttatni kell, hogy a szervezet foglalkozik ezekkel.

¹ Ken Oehler: The Leadership Imperative in Managing the Employee Experience of COVID-19 című publikációja alapján. (Forrás: https://www.kincentric.com/-/media/kincentric/2020/march/managing-the-employee-experience-of-covid-19_kincentric.pdf). A cikkre Dienes Éva, a FSZEK Sárkányos Gyermekkönyvtárának csoportvezetője hívta fel a figyelmemet.

5. **Otthoni munka.** Az eseményre adott szervezeti válaszreakció tipikus formája a virtuális munkatechnológia bevezetése. A technikai feltételek megléte esetén a videokonferencia, amely a szemkontaktus és az arckifejezések kapcsolatát és empátiáját is biztosítja, különösen vonzóan bizonyul. Ugyanakkor a vezetőől ez a helyzet megköveteli, hogy újfajta bizalommal éljen a szervezet tagjai irányába. Bíznia kell abban, hogy az alkalmazottak továbbra is ellátják feladataikat, megtalálják az elvégezhető feladatokat, és kreatív megoldásokkal igazodnak azokhoz a körülményekhez, amelyekben hasznosan, a szervezeti célokhoz igazodva tudnak tevékenykedni.
6. **A vezetőknek egyensúlyt kell tudniuk teremteni a következők között:**
- A virtuális munka igénye és ugyanakkor az elszigeteltség élményének veszélye.
 - Új tevékenységek elállása a krízishelyzet jelentkezése előtti célokhoz rendelt feladatok teljesítése helyett.
 - Túlreagálás vagy alulreagálás a kommunikáció tekintetében.
 - A számos ismeretlen tényező mellett a bizalom építésének szükségessége.
 - A munkatársak önállósága, ugyanakkor az emberek felhatalmazása arra, hogy a gondos tervezés előírásai helyett a legjobb ítélőképességüket használják.

A könyvtári dolgozók is álmodnak arról, hogy a szervezet tagjai olyan munkahelyen dolgoznak, amely életre kelti a gondoskodást, a technológiai korszerűséget, a digitális kultúrát. A COVID-19 olyan vis maior esemény, amely ezeket az elképzeléseket kikényszeríti, valóra váltja. A megfelelő megoldások és reakciók megvalósításában a vezetésnek kulcsszerepe van. Furcsa kimondani, de a válság nagyszerű lehetőséget kínál arra, hogy tartós hatást gyakoroljunk a szervezeti kultúrára, a munkavállalói tapasztalatokra és láttassuk azt, hogy a vezetők hogyan kezelik ezt a helyzetet. A COVID-19 egy ritka és jelentős esemény. Ez már bizonyosan így van, és ez mély hatással lesz az alkalmazottak tapasztalatára. Emiatt fontos, hogy ők legyenek a felmerülő kérdések és megoldások kapcsán a vezetői válaszok középpontjában.

A COVID-19 legyőzéséhez elengedhetetlen a vezető és a vezetés.

A mély empátiát, a meghallgatást, a jólétet, a bizalmat, az átláthatóságot és az agilis érzékenységet demonstráló vezetők egyedülálló munkavállalói élményt nyújthatnak, és a korábbiaktól eltérő módon megvalósuló személyes kapcsolat kulturális alapjait fektethetik le. Ez erős, tartós köteléket épít ki a jövőben, ami a járványhelyzet elmúltával is erőforrást jelent a könyvtár számára.

Fehér Miklós