

A vezető szerepe a válságban – vezetői dilemmák és döntések turbulens időkben

Szécsi Gabriella – Nagy Julianna – Karmazin György

Absztrakt

A 2008-as pénzügyi és gazdasági világválságot megelőzően, a hagyományos, autokrata vezetési modell és a vállalaton belüli központosított döntések mellett egyre elterjedtebbek lettek a laposabb, horizontális vállalati folyamatokkal működő, team-munkát alkalmazó szervezetek. A válságot követő stagnáló, recesszióba hajló gazdasági környezet felerősítette a jó menedzsmentdöntések fontosságát és azon keresztül a vezetők – a megváltozott környezet miatt – megfelelő kompetenciáinak szükségességét. Melyek azok a vezetői kompetenciák és döntések, amelyek elősegíthetik a helyes út megtalálását? Ezekre a kérdésekre keresik a választ a szócikk szerzői.

Kulcsszavak: recesszió, vezetői kompetenciák, vezetői dilemmák és döntések, bizalom, stratégia

1. Bevezetés

Milyen szerepe van a vezetőnek a válságban? Karmesteri, diktátori vagy sokkal inkább tanítói? Legyen empátikus és nyitott személyiség vagy inkább túlon túl célorientált és befolyásolhatatlan? És egyáltalán létezik-e recept az eredményes vezetői magatartásra a folyamatosan változó (turbulens) gazdasági környezetben? A vállalatvezetők tapasztalata és véleménye alapján nem alakítható ki egységes álláspont és nem állítható fel, minden időben helytálló „jó minta”. Az első számú vezető akkor lesz sikeres és szerepe akkor mérhető az általa vezetett vállalat életében, ha vezetői kompetenciái hozzáilleszhetőek a vállalat fejlettségéhez és személyisége valamint vezetői attitűdje harmonizál a vállalat kultúrájához. Ezt így könnyű kijelenteni, de egy sikeres, kiforrott személyiségnek ezt a mindennapokban megvalósítani, már komoly kihívást jelent, hiszen egyszerre kell egy kitűnően szervezett és fegyelmezett, viszont a változásokra rugalmasan reagáló szervezetet építenie.

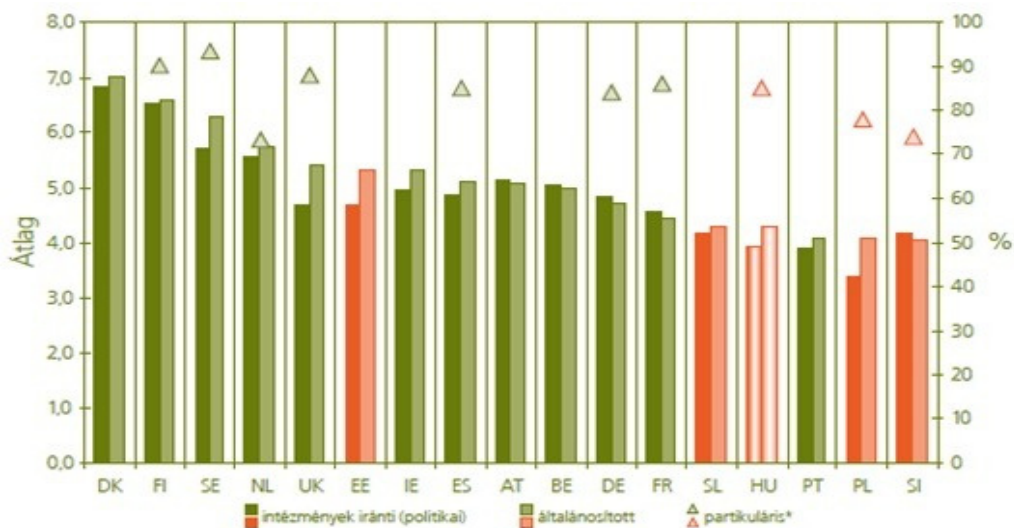
2. A bizalom és a vezetés kapcsolata

Francis Fukuyama értelmezésében a bizalom egy olyan „szabályszerű, becsületes és együttműködésre kész viselkedés”, amelyet egy közösségen belül, a közös normák alapján a tagok elvárhatnak egymástól (Fukuyama, 2007).

A bizalomhiány a társadalomnak és a gazdaságnak is egyaránt súlyos költségeket okoz, mivel a bizalom hiányából fakadóan az egyes üzleti megbeszélések és megállapodások szövegének pontos rögzítésére, egymásba nyúló szerződéskötésekre van szükség még az olyan esetekben

is, amely ezt nem feltétlenül követelné meg. Az így megemelkedett tranzakciós költségek felesleges kiadásokat okoznak a vállalatoknak, ráadásul az együttműködő vállalatok eredményessége és versenyképessége is csökkenhet az „extra” költségeknek köszönhetően. Különösen nagy problémát (és költséget) okozhat, ha a vállalaton belül (is) bizalmatlanság tapasztalható, éppen ezért a kiválasztott munkatárs felhatalmazása, bevonása (azaz a bizalmon alapuló vezetés) egyre fontosabb szerepet tölthet be – költséghatékonyabb megoldásokat hozhat - a cégek életében. Ez a vezetői szemlélet a válságból való kilábalás idején is egy gyorsan megtérülő menedzsment eszköz lehet (Lelkes – Karmazin, 2012).

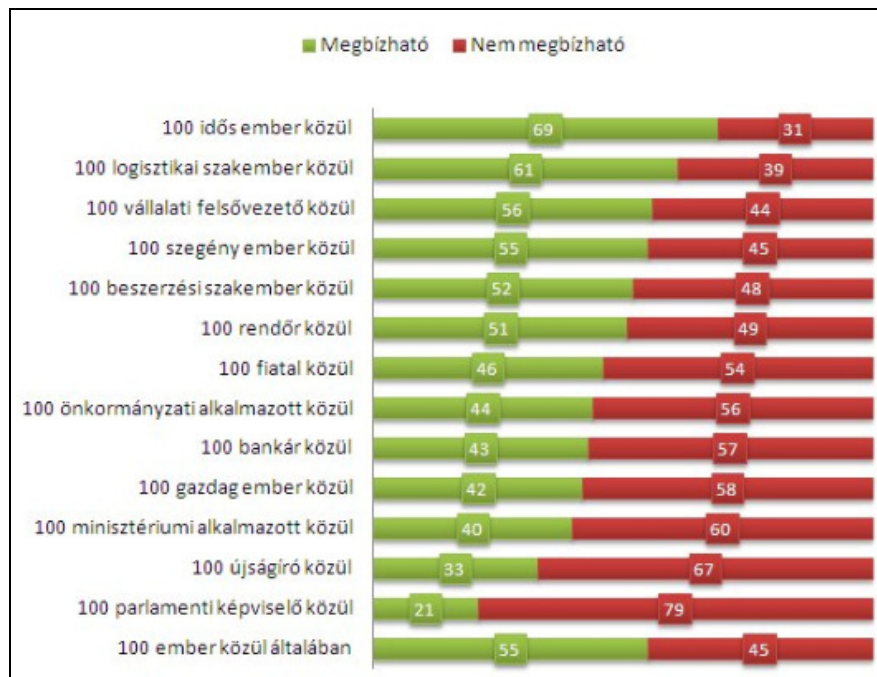
A bizalom és bizalmatlanság témakörében az utóbbi években több kutatás is született. A TÁRKI 2009-es felmérésében a vizsgált 17 európai ország közül hazánk – mind az intézmények iránti, mind az általánosított bizalom tekintetében – a lista végén a 14. helyen helyezkedett el, a maximálisan adható 10 pontból átlagosan 4-et adtak a megkérdezettek. Általánosságban a válaszadók 44 %-a nyilatkozott úgy, hogy a legtöbb esetben meg lehet bízni az emberekben. Kizárólag a vállalaton belüli életre korlátozva a kérdést, ennél sokkal jobb az arány: 100-ból 73 fő bízott meg munkatársaiban (Giczi – Sik, 2009).



1. ábra: Az egyes bizalomtípusok szintje országoként (Forrás: Giczi – Sik, 2009)

Az MLBKT által végzett nem reprezentatív 2012-es kutatás ennél kedvezőbb képet mutat: az online kérdőívet kitöltő logisztikai, beszerzési, termelési szakemberek, üzletemberek, felsőoktatási hallgatók és oktatók 56 %-a bíz meg általánosságban az emberekben. Nem áll összefüggésben a bizalom fokával sem az iskolai végzettség, sem pedig a válaszadók neme,

viszont az megfigyelhető, hogy az életkor előrehaladtával az üzleti szféra szereplői egyre bizalmasabbá és megbízhatóbbá válnak.



2. ábra: 100 emberből mennyi megbízható? (Forrás: MLBKT, 2012)

A kutatási eredmények összehasonlítása alapján, a lakosság 46 %-a tartja elfogadhatatlannak az előnyszerzés céljából történő valótlan adatközlést, míg a logisztikai szakembereknél 59 %-os ez az arány, vagyis a kutatás szerint az üzleti életben szigorúbbak az etikai normák.

Az első számú vezetőknek ezen tényeket figyelembe véve szükséges értékelniük a vállalaton belüli bizalmi szinteket és feladatuk, hogy bizalmi légkört építsenek ki a vállalaton belül, ezzel is növelve a munkatársak elkötelezettségét. A vezető felé irányuló bizalom leginkább az alapvető személyiségjegyeken, a nyílt és őszinte kommunikáción, a szakmai és egyéni hitelességen és főként a következetességen múlik. A bizalom szó egyik értelmezése szerint, nem jelent mást, mint a saját magunkban alkotott kép (várakozás) a másik személytől várható cselekvésre vagy történésre.

Ez a – saját, egyéni értelmezésünk és személyiségünk szerint – magunkban kialakított kép, a korábbi tapasztalatokból és az ezekre épülő feltételezésekből táplálkozik, a következetesség és a kiszámíthatóság alapján. A bizalmon alapuló vállalati kultúra kiépítése elsősorban az első számú vezető feladata, mely törekvést a vállalaton belüli munkatársi és a vállalathoz kapcsolódó partnerkapcsolatokban is egyaránt alkalmaznia szükséges.

3. A vezetői példamutatás szerepe.

„A példamutatás nem a legfontosabb dolog, amivel másokat befolyásolhatunk – hanem az egyetlen” (Albert Schweitzer)

Nem elegendő azonban bizalmat adni és kérni cserébe, vezetőként hitelesnek kell maradni, hogy a bizalmat fenn lehessen tartani. Vezetőként fontos megérteni, hogy azok a vezetői kérések vagy utasítások, amelyek olyan cselekvésre irányulnak, melyekkel önmaga sem ért egyet, vagy melyet önmaga sem képvisel, nem rögzülnek a szervezetben, hosszú távon nem maradnak fenn. A vezetőnek élen kell járnia a vállalat által hordozott értékekben és folyamatosan fejlesztenie kell önmagát.

Az első számú vezető által elfogadott értékek és kulturális elemek lenyomatként (impact) jelennek meg a vállalati kultúrában, így – megfelelő példamutatás esetén – a munkatársak magatartása is (a vezetőtől kapott minta alapján) a vállalat értékeit tükrözi. A vezetők felelőssége és feladata, hogy a változó vevői elvárások időben történő felismerése és helyes értelmezése révén, az értékteremtő vállalati folyamatok rugalmas alakításával a vállalat hosszú távon versenyképes maradjon. A válságra történő eredményes reagálásban a vezetői kompetenciáknak kiemelkedő szerepük van, melyek közül talán egyik legfontosabb kompetencia, a változások menedzselése a szervezettség fenntartása mellett. „A vezetőknek és a menedzsereknek tehát meg kell tanulniuk a különböző szervezeti formák és elvek kettősségéből fakadó feszültségek tudatos kezelését” (Storey – Salaman, 2010). Ennek az idézetnek a figyelemfelhívása és tudatos kezelése például jó eszközt adhat az absztraktban leírt példa kezelésére.

4. A bizalmon alapuló szervezeti struktúra, turbulens gazdasági környezet, rugalmas (egyben szabályozott) környezet

Napjainkban a már-már szabályszerűnek számító piaci turbulencia következményeként magasabb kockázatokkal és nagyobb fokú bizonytalansággal kell megküzdeniük a vállalatvezetőknek. Amennyiben a cégek döntéshozói nem alkalmazkodnak az új körülményekhez és a korábbiakban már hasznosnak bizonyult stratégia mentén kívánnak haladni, komoly problémákkal szembesülhetnek.

Ugyanígy problémát okozhat a nem megfelelő erőforrás-allokáció, a rövidtávú eredmények túlértékelése és a kockázatkerülés. A folyamatosan változó környezetben leginkább az olyan stratégiai magatartást célszerű alkalmazni, amely a stratégiai tanulásra és a fegyelmezettségre helyezi a hangsúlyt. Előbbiek mellett rendkívül fontos a rugalmasság, mely megnyilvánul az integrációra való törekvésben és a vevői igények előtérbe helyezésében is. A rugalmas vállalat a folyamatos fejlesztéseknek (technológiai és készségfejlesztés egyaránt) köszönhetően képes versenyelőnyét fenntartani és növelni. A dinamikus (stratégiai) egyensúly megteremtéséhez össze kell hangolni a hatékonyságra és az innovációra való törekvéseket, valamint egyaránt figyelmet kell szentelni a meglévő és leendő üzleti partnerekre is. A hagyományos stratégiai tervezés helyett pedig a korai előrejelzések segítenek gyorsan és hatékonyan reagálni a környezet változásaira. (Zahn, 2013). A fenti kihívásokra jó választ adó vállalatok jöhetnek ki sikeresen a válságból. Ezeknek a vállalatoknak az élére olyan vezetők szükségesek, akik megfelelő kompetenciával rendelkeznek ahhoz, hogy jó döntéseket hozzanak.

Összegzés

Összefoglalásként elmondható, hogy a stagnáló gazdasági környezet felerősíti a társadalom pesszimista, bizalmatlan hangulatát és kilátástalanná teheti az egyének, munkatársak személyes boldogulását. Ebből adódóan a vezetőnek kulcs szerepe van, hiszen felértékelődik a személyes jelenlétének igénye és az általa a vállalatban belül alkalmazott – nem kifejezetten anyagi – motivációs kultúra jelentősége. Ezek megvalósításához azonban bizalmat kell kiépítenie és példamutatásával lenyomatként kell szolgálnia a vállalat életében. Az általa irányított szervezetnek – a vállalatban belüli folyamatok szervezetségének megtartása mellett – rugalmasan kell reagálnia a változásokra, ezáltal biztosítva a folyamatos vállalati növekedés kereteit. Így minden az első számú vezetőn múlik!

Hivatkozott források:

- [1.] Brian M. Getz – Isaac Carney (2010): Szabadság Zrt. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [2.] Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Lesi Mária (2006): Állami szerepvállalás a vállalatok versenyképessége szempontjából. 2006. Január, 33-61. oldal
- [3.] Erich Zahn: Stratégiai viselkedés turbulens időkben - Miről szól a stratégia és a dinamikus vállalatirányítás?

http://www.controllingportal.hu/Tematikus_konyvtar/Strategiaalkotas/Strategiai_viselkedes_turbulens_idokban_Mirol_szol_a_strategia_es_a_dinamikus_vallalatiranyitas

(Letöltés dátuma: 2013.02.14.)

[4.] Francis Fukuyama (2007): Bizalom – A társadalmi erények és a jólét megteremtése, Európa Könyvkiadó, Budapest

[5.] Giczi Johanna – Sik Endre (2009): Bizalom, társadalmi tőke, intézményi kötődés. TÁRKI Európai Társadalmi Jelentés 2009. Budapest, 65-84. oldal

http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult_gici_sik.pdf

[6.] John Storey – Graeme Salaman (2010): Vezetői dilemmák könyv, Akadémiai Kiadó, Budapest

[7.] Lelkes Zoltán – Karmazin György (2012): Értékalapú rendszerek – Az értékorientált vezetés és a bizalom szerepe a vállalatok életében. In: Chikán Attila (főszerk.): Logisztikai Híradó, XXII. évfolyam 5. szám, 2012. október. Budapest, Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság. 30-32. old.

[8.] MLBKT (2012): Bizalomból jeles <http://mlbkt.hu/2012/12/bizalombol-jeles/> (Letöltés dátuma: 2013.02.13.)

[9.] Tóth István György (2009): Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékszerkezetében. A gazdasági felemelkedés társadalmi-kulturális feltételei című kutatás zárójelentése, TÁRKI Európai Társadalmi Jelentés 2009. Budapest

http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult_elemzeszaro_toth.pdf