

Etc. Le Guern & Santorski

W zamięcie zarazaj nadzieją

Odpuść sobie „chronienie” ludzi.
Dobry lider musi umieć zarządzać
niepokojem, by przekuć go
w energię do działania.

Gdy niedawno rozchwiały się kursy walut, a indeksy giełdowe znowu poleciały w dół, media zaczęły nas zasypywać panicznymi komentarzami. Wszystko wyglądało tak, jakbyśmy nie przerobili lekcji roku 2008 albo dostali obietnicę, że przed nami gwarantowane 20 lat wzrostu. Nie wszyscy byli jednak zaskoczeni – prof. Witold Orłowski, autor książki „Świat, który oszalał, czyli poradnik na ciekawe czasy”, spokojnie przypominał: „Od początku mówiłem, że to kryzys na dekadę. Mamy kolejną odsłonę. Przed nami jeszcze wiele ups and downs. Nie dajcie się zwariować...”

Wie to wielu menedżerów i konsultantów biznesowych. I wiadomo, jaka jest rola liderów w tym trudnym czasie, przede wszystkim w zarządzaniu stanem ducha ludzi, morale zespołów w firmach. Nie jest to wiedza tajemna. Korzystamy z wiadomości zebranych na łamach amerykańskiego „Businessweeka” już blisko trzy lata temu. Opracowanie pod znamienym tytułem „Transforming anxiety into energy” ukazało się w numerze z listopada 2008 roku. Ludzi może ogarniać lęk, gdy tracą pewność co do przyszłości, nie mają poczucia kontroli nad sytuacją, są zagrożeni realną krzywdą i brakuje im wsparcia ze strony grupy czy lidera. Jego znaczenie ma wręcz funkcję magiczną, aura tej magii jest biologiczna – uspokajająca obecność samicy czy samca alfa odzwierciedla się bezpośrednio w działaniu neuronów i hormonów mózgu.

Chociaż mówimy o sprawach ducha (morale) i ciała (mózg), w ostatecznym bilansie pojawiają się pieniądze. Badania potwierdzają, że stopień, w jakim pracownicy obawiają się o swoją pracę, jest odwrotnie proporcjonalny do ich efektywności. Kiedy ludzie się boją, przestają być kreatywni i innowacyjni, a w konsekwencji zaczynają unikać ryzyka. W trudnych czasach potrzebujemy zachowania wręcz przeciwnego.

Co robią liderzy, którzy nie ignorują niepokoju załogi? Oto dekalog, którym się posługują:

1. Buduj zaufanie cały rok. Ta inwestycja zwraca się w chwilach prawdy. Wymaga rezygnacji z hipokryzji, „nadmiaru charyzmy”, korporacyjnej mowy trawy. Zaufanie buduj przez kontakt i ciągłą, dynamiczną obecność, tzw. managing by walking around.
2. Pamiętaj, że ludzie nie trawią informacyjnej pustki – brak informacji od ciebie wypełnią plotki. Deficyt odpowiedzi pracownicy skompensują w pełnych paniki



Jacek Santorski
- psycholog społeczny i biznesu, trener, doradca

Bertrand Le Guern - francuski menedżer, prezes Petroinvestu



Wyzwalaj energię. Jeśli już zbudowałeś zaufanie, pozwalasz odzyskać poczucie kontroli i optymizm – stymuluj ruch



mediach. Odpuść sobie „chronienie” ludzi przed brutalnymi faktami. Jeśli w danej chwili nie znasz odpowiedzi na nurtujące zespół pytanie, przyznaj się śmiało, ustalając jednocześnie termin, kiedy zaspokoisz ciekawość ekipy. Im większa niepewność, tym bardziej potrzebna jest większa dostępność szefów.

3. Słuchaj i rozmawiaj. Spotykaj się. Samo słuchanie o obawach, pomysłach rozwiązań, pytaniach – to narzędzie mocniejsze od dobrych odpowiedzi.

4. Unikaj pustych obietnic. Mów o wariantach, możliwościach. Przejdź do wizji tego, co zrealizujecie po kryzysie. To ułatwia przetrwanie.

5. Daj pracownikom narzędzia – niech skupią się na zadaniach, na które mogą mieć wpływ, np. jakość, wartości dodane, cele na przyszłość.

6. Podtrzymuj realistyczny optymizm. Mów o faktach, nie ukrywaj prawdy i jednocześnie nie trać wiary, rozpatruj drogi wyjścia. „Zarządzaj” nadzieją.

7. Formułuj cele: „Najsukuteczniejszym sposobem zamiany lęku w poczucie pewności jest definiowanie przyszłości w tak realnych kategoriach, żebyś sam, a za tobą wszyscy inni, wiedzieli, dokąd zmierzamy” (Marcus Buckingham, absolwent Cambridge University, autor bestsellerów o przywództwie i zarządzaniu).

8. Angażuj – zbieraj opinie, proś o konsultacje, powołuj zespoły przygotowujące ekspertyzy. Nie pozwól ludziom tylko reagować – prowokuj proaktywność i przejmuj energię. Spotkanie nie może być twoim monologiem. Najlepiej zacznij od postawienia kilku pytań, potem moderuj dyskusję. Dialog pobudza emocjonalny rezonans – wtedy nie ma miejsca dla lęku.

9. Wyzwalaj energię. Jeśli już zbudowałeś zaufanie, komunikujesz się szczerze, pozwalasz odzyskać poczucie kontroli, wpływu, optymizmu i zaangażowania – stymuluj ruch. Przypomnij sobie ruchomy chodnik na lotnisku: idziesz nim lub wzdłuż niego, czy zatrzymałeś się, biernie czekając oparty o poręcz? Podobne wybory masz w wielu miejscach firmy.

10. Ucz się – bądź energiczny przez interakcje. Dziel się pasją. Odwołuj do celów i wartości, a przede wszystkim zachowaj spójność. Jednocześnie wyjaśniaj swoje decyzje i działania, dotrzymuj obietnic, nie osądzaj, nie nadymaj się, unikaj mówienia do ludzi z rękami w kieszeniach... Bądź uważny, pamiętaj, że to, co najbardziej się liczy, to twoje nastawienie, zrelaksowana koncentracja. Celem dobrego lidera nie jest ani wyciszyć, ani uciszyć pracowników. Musi on przejawiać troskę o swój zespół i wsłuchiwać się w głosy, jakie z niego płyną. Dla wyzwolenia energii w organizacji, determinacji działania potrzebne jest pewne optimum pobudzenia. Istnieje nawet pojęcie „wystarczająco dobrej dawki niepokoju” – choćby po to, żeby się starać, nie spoczywać na laurach. Dobry lider musi oswoić się z myślą, że chodzi o zarządzanie niepokojem, obcowanie z nim – a z czasem o transformację na energię do rozrządnego działania. **B**