

Komentarz eksperta

Lęki liderów. Co dzięki pandemii wiemy o dobrym i złym przywództwie?

Świadomość niepokoju pracowników, „obejmowanie” go, dzielenie się swoim lękiem i zarządzanie nim, przekonanie, że w trudnej sytuacji jesteśmy razem, słuchanie i wyjaśnianie, świadomość posiadania niepełnej wiedzy na dany temat... Lub wypieranie strachu, odcinanie się od zespołu i zamykanie się we własnym gabinecie – to dwa scenariusze i style zarządzania menedżerów, dla których lockdown i pandemia COVID-19 stały się czasem weryfikacji ich menedżerskich umiejętności.

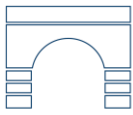
W Akademii Psychologii Przywództwa śledzimy obserwacje wielu ośrodków badawczych i analizy firm konsultingowych, które zajmują się organizacjami w dobie pandemii COVID-19. W ich świetle objawia się obraz, który potwierdza nasze doświadczenia: w przywództwie ścierają się dwa paradygmaty. Ma to wiele wspólnego z kondycją naszego społeczeństwa, które w obliczu zagrożenia, które jest ciągłe, ale także przychodzi i odchodzi, można mówić o zmęczeniu, które prowadzi do napięcia, irytacji, wzrostu niepokoju, zniecierpliwienia i potrzeby wyjaśnień tego, co jest i decyzji na temat tego, co będzie. Ludziom w takiej sytuacji coraz trudniej przychodzi bowiem zrozumieć złożoność i niepewność poznawczą tych sytuacji.

Despotyzm z zamkniętego bunkra

Na podstawie naszych badań mamy już częściowe potwierdzenie, że istnieje grupa liderów, która w tej sytuacji podlega wyparciu lęku i napięcia. A gdy pojawia się wyparcie lęku, jego miejsce zajmują postawy jednostronnie racjonalistyczna, cyniczna lub paranoidalna, związana ze skłonnością do przyjmowania uproszczonych, niekompletnych i atrakcyjnych w swojej prostocie teorii. Bardzo wielu liderów w obliczu tej sytuacji cały ten stres – i wspomniane teorie - wykorzystuje jako wymówkę, żeby, wobec niemożności „ogarnięcia” złożonej rzeczywistości, podjąć taktykę „tunelową”: uciec do swoich gabinetów. Zamiast delegować zadania do menedżerów średniego szczebla, jedynie nakazują, żeby „coś z tym zrobić”, komunikują tylko, że „jest źle” albo że firma może z tego wyjść, ale pod warunkiem cięcia kosztów, zwolnień i obniżania pensji - a przy okazji regulują księgowość tak, żeby móc korzystać z różnych form pomocy państwowej. Pracownicy to widzą, ale w tak napiętej i niepewnej sytuacji nie są w stanie się zbuntować. To jednostronna kontrola, cedowana w dół – surowej, bezwzględnej kontroli podlega na przykład praca zdalna i rozliczanie pracownika ze wszystkiego, co zrobił w ciągu danego dnia. Taki despotyzm z zamkniętego bunkra i cedowanie, wobec dużego poziomu lęku i niepokoju, to przykład dysfunkcyjnego zarządzania. Niestety, jak pokazują liczne zachodnie badania, natężenie tego typu praktyk stale rośnie.

Obejmowanie lęku

W dokładnie takiej samej sytuacji znaleźli się liderzy, którzy, świadomi wspomnianego lęku i niepokoju czy dezorientacji swoich pracowników, obejmują je uwagę. Budują sztaby wewnętrzne i organizują pracę tak, że nawet praca zdalna przestała stanowić problem czy wyzwania, a zaczęto dostrzegać jej liczne zalety. Zaczęły zdarzać się przypadki, że menedżerowie najwyższego szczebla, dotychczas będący w ciągłej podróży, zaczęli pojawiać



się na spotkaniach, na które nigdy do tej pory nie mieli czasu, a ich listom „to do”, zaczęły towarzyszyć listy „to be”, a więc spotkań, na których dzięki Zoomowi czy Slackowi mogą być obecni. A na tych spotkaniach po pierwsze: słuchać obaw czy wątpliwości swoich pracowników; po drugie: wyjaśniać scenariusze, planowane i podejmowane decyzje wobec swojej niekompletnej wiedzy. Tacy menedżerowie dają sobie prawo do mówienia sobie „nie wiem”, ale także do dzielenia się swoim lękiem z pracownikami. Tym samym pokazują, że nim zarządzają i wzmacniają ich troska. Są przecież bliżej ludzi, otwarci na ich obawy, lęki, ale także pomysły, sugestie czy wsparcie.

Kluczem wrażliwość emocjonalna i społeczna

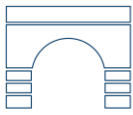
W Akademii Psychologii Przywództwa w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej byliśmy przygotowani i przygotowaliśmy naszych studentów do zarządzania zespołem w napiętej, niepewnej i trudnej do ogarnięcia sytuacji. I owszem, choć wiedza o zarządzaniu i przywództwie jest dziś ogólnodostępna, to spotkałem przywódców, którzy w ogóle nie zgłębiali tej dyscypliny - ani nie studiowali w tym kierunku, ani nie czytali książek na ten temat; czasami usłyszeli o kulturze organizacyjnej np. w krajach skandynawskich czy zarządzaniu turkusowym, ale na tym kończyło się ich zainteresowanie psychologią przywództwa. A jednak było coś, co sprawiało, że byli drapieźni i skuteczni biznesowo, a przy tym wrażliwi emocjonalnie i społecznie - wspólnym mianownikiem była szeroko pojęta otwartość umysłu, która pozwala na łączenie zdobytej praktycznej wiedzy, zaczerpniętych informacji z różnych szkoleń, ale także intuicji i wartości - bo mają one kolosalne znaczenie - z twardą biznesową strukturą. To wyjątkowy talent, który ma wielu znakomitych menedżerów.

Co dalej?

Polaryzacja nadal będzie postępować, a oba style zarządzania – ten pozytywny, oświecony i ten negatywny, dysfunkcyjny – będą się jedynie wzmacniać. Oba mają ku temu doskonałe warunki: w przypadku pierwszego paradygmatu wyraźnie daje się zauważyć tendencję do tego, by przywództwo stawało się coraz bardziej „open minded”, a więc otwarte na potrzeby organizacji nie tylko z punktu widzenia jej właścicieli, ale szerokiej grupy interesariuszy, a więc klientów, dostawców czy wreszcie – jej pracowników. Drugi paradygmat ma również predyspozycje do tego, by zyskiwać na popularności. To atmosfera lęku i niepokoju, która sprzyja cedowaniu jednostronnej kontroli i coraz szersze możliwości dotyczące przeniesienia organizacji do chmury, umożliwiającej pracę zdalną oraz jej szczegółowy monitoring. Tak, jak niepewne są prognozy dotyczące pandemii czy jej końca, tak trudno przewidywać, który wzorzec na dłuższą metę stanie się dominujący

Jacek Santorski

**psycholog społeczny i biznesu,
kierownik Akademii Psychologii
Przywództwa w Szkole Biznesu
Politechniki Warszawskiej**



**Szkoła
Biznesu**

POLITECHNIKA WARSZAWSKA

Kontakt dla mediów:

Mariusz Jaroń

m.jaron@comunicativo.pl

794490680