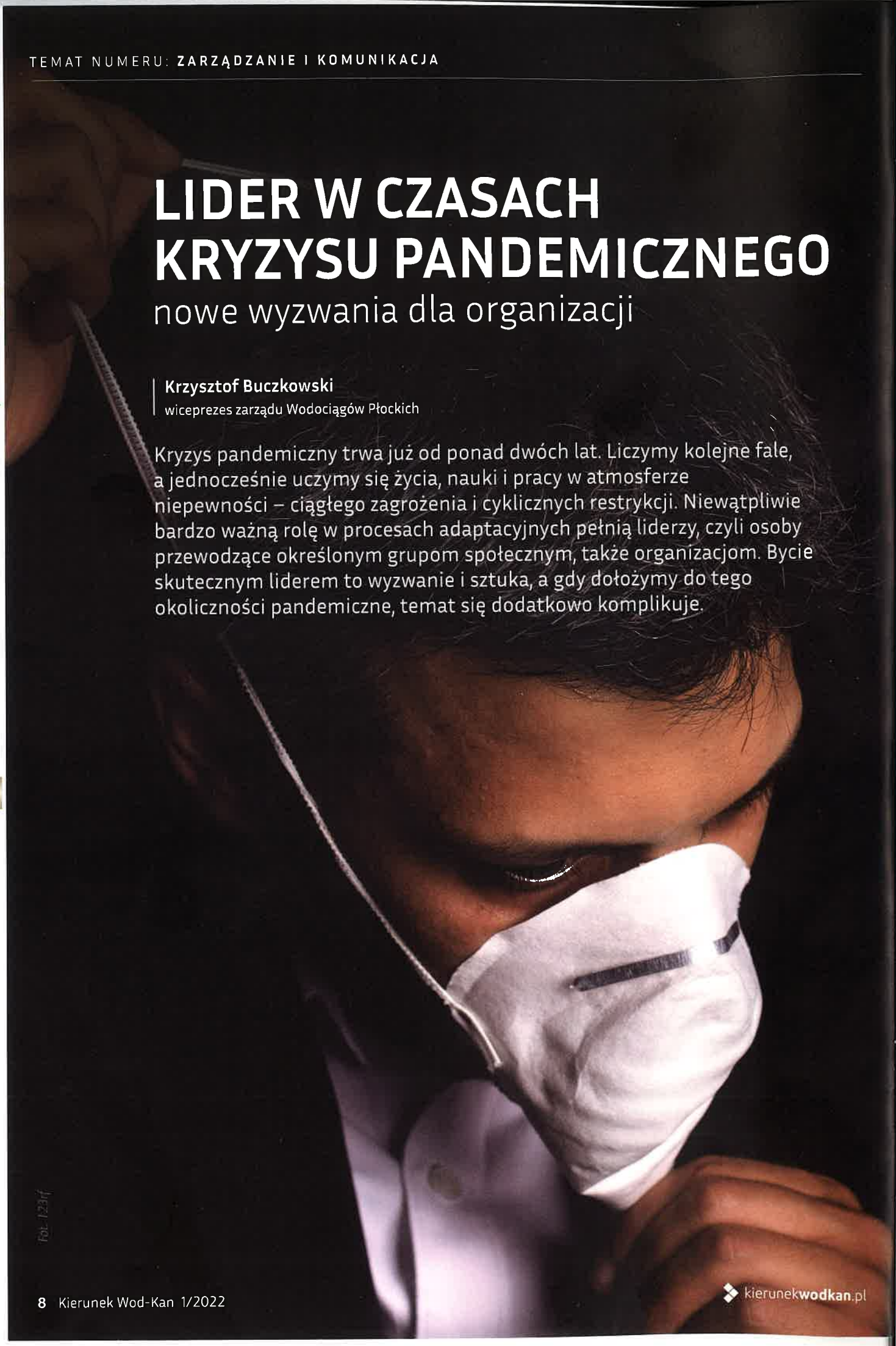
LIDER W CZASACH KRYZYSU PANDEMICZNEGO

nowe wyzwania dla organizacji

Krzysztof Buczkowski
wiceprezes zarządu Wodociągów Płockich

Kryzys pandemiczny trwa już od ponad dwóch lat. Liczymy kolejne fale, a jednocześnie uczymy się życia, nauki i pracy w atmosferze niepewności – ciągłego zagrożenia i cyklicznych restrykcji. Niewątpliwie bardzo ważną rolę w procesach adaptacyjnych pełnią liderzy, czyli osoby przewodzące określonym grupom społecznym, także organizacjom. Bycie skutecznym liderem to wyzwanie i sztuka, a gdy dołożymy do tego okoliczności pandemiczne, temat się dodatkowo komplikuje.



Fot. 123rf

Dla świadomych menadżerów oczywistym jest, że proces zmian w organizacji dzieje się w czasie całego okresu jej istnienia i jest ściśle powiązany ze zmianami zachodzącymi w jej otoczeniu, ale także tymi determinowanymi wewnętrznie, np. fazami cyklu życia organizacji, ewolucją przyjętych norm i wartości czy zachowaniem uczestników organizacji. Od wielu lat edukacja w obszarze zarządzania nie pozostawia w tym względzie swobody, a wręcz do znudzenia przypomina menadżerom o konieczności nauki zarządzania zmianami i zarządzania w czasie zmian. Ponadto teoretycy i praktycy zarządzania podkreślają różnice poszczególnych zmian, wymieniając te o charakterze: psychologicznym, społecznym, politycznym, kulturalnym, technologicznym i ekonomicznym.

W ostatnim czasie bardzo popularny stał się model opisywania rzeczywistości, z jaką przyszło się dziś mierzyć firmom i ich liderom, akronimem VUCA[1] (zapożyczonym od strategów wojskowych) – od angielskich słów oznaczających: zmienność (*volatility*), niepewność (*uncertainty*), złożoność (*complexity*) i niejednoznaczność (*ambiguity*), transferowanym na nowe VUCA, czyli antidotum składające się z wizji (*vision*), zrozumienia (*understanding*), przejrzystości (*clarity*) i zwinności (*agility*). Wydawałoby się zatem, że liderzy otrzymali przejrzyste i kompleksowe narzędzie do przezwyciężenia każdego kryzysu i ujarzmienia zmian permanentnych, jednak pomimo solidnych podstaw konfrontacja ze zmianą niespotykanej skali, wywołaną przez pandemię COVID-19, sprawia, że mamy czasy zmiany wyjątkowej. Rozpatrujemy ją częściej w kategoriach kryzysu, czyli nieoczekiwanego stanu niepożądanego przez większość organizacji, niosącego za sobą głównie negatywne konsekwencje! Pandemia wstrząsnęła nie tylko naszym poczuciem bezpieczeństwa zdrowotnego, ale przełożyła się na każdy aspekt życia. Nie mogła zatem ominąć aktywności zawodowej, która musiała się zmierzyć z okresowym zamrażaniem poszczególnych branż, nowymi wytycznymi sanitarnymi w zakresie prowadzenia działalności czy wręcz szukaniem nowych form pracy, kanałów sprzedaży i dystrybucji.

Lider na miarę kryzysu

Przed nadejściem ery informacji i mediów elektronicznych ludzie żyli pod wpływem autorytetów monumentalnych reprezentujących przeważnie wodzowski, autorytarny styl zarządzania, traktowanych jednocześnie bardziej jako niedoścignione wzorce – bohaterskich bądź świętych, na których można było się powołać, lub do których można było się pomodlić, ale z uwagi na olbrzymi dystans statusu oraz pozycji społecznej raczej nikt nie wierzył, że uda się powtórzyć osiągnięcia ideału. Był to taki swoisty wentyl bezpieczeństwa w tłumaczeniu niedoskonałości własnego życia i otoczenia. Ostatni przełom tysiącleci to kryzys autorytetów (spowodowany m.in. przez indywidualizację kultury czy demokratyzację życia społecznego i wychowania[2]), który dzięki technologii, internetowi i mediom społecznościowym przerodził się w potrzebę obcowania z autorytetami-liderami podręcznymi[3], np. internetowymi: „influenserzy, instagramerzy, jutuberzy", lub lokalnymi – namacalnymi, dostępnymi i dającymi realną nadzieję na powtórzenie sukcesu tegoż lidera (w tym także przełożonego).

Najlepszym dowodem na istniejące zapotrzebowanie na liderów podręcznych jest lawinowo rosnąca ostatnio popularność trenerów personalnych i trenerów rozwoju osobistego. Ci pierwsi mają idealną sylwetkę i motywują swych podopiecznych do wyrzeczeń dietetyczno-fizycznych, z kolei ci drudzy posiedli receptę na szczęście i sukces, co codziennie skrupulatnie potwierdzają, drobiazgowo relacjonując swoje życie w mediach społecznościowych.

W kryzysie liderzy firm są zmuszeni działać pod podwójną presją, ponieważ z jednej strony przeżywają silne emocje, naturalne dla każdego człowieka, z drugiej zaś stoją przed imperatywem działania i ratowania firmy

Wspomniane zmiany mentalne nie mogły ominąć organizacji, której członkowie, szczególnie w czasie pandemii, mocno zaczęli domagać się, by liderzy (pracodawcy, kierownicy) byli blisko ich codziennych spraw i problemów, także dotyczących zdrowia czy dobrostanu psychicznego. Pandemia uwydatniła zapotrzebowanie na prawdziwych liderów na miarę XXI wieku, którzy mają nie tylko władzę i potrafią kształtować relacje międzyludzkie, ale także są wrażliwi na emocje swych pracowników. Oznacza to, że tzw. „twarde" zarządzanie poprzez strategie, systemy i struktury jest już niejako standardem i obowiązkowym fundamentem kompetencji każdego lidera. Z kolei wyzwaniem staje się dla niego konieczność pozyskania i przyswojenia kompetencji „miękkich", które w sytuacji pandemicznego strachu i w obowiązkowym reżimie sanitarnym stają się kluczem do skutecznego przetrwania trwającego kryzysu. Organizacje czasów pandemii COVID-19 potrzebują wrażliwych liderów „podręcznych".

Lider „podręczny"

Pomijając skomplikowane i czasochłonne rozważania o źródłach władzy i przywództwa, zdarza się nam spotykać ludzi, którzy bez sięgania po charakterystyczne atrybuty władzy, takie jak przymus formalny, zagrożenia karą lub szansą na nagrodę, są w stanie zarazić nas swoim entuzjazmem i w naturalny sposób zachęcają do aktywności, które pierwotnie

PIĘĆ KOMPETENCJI W INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ

- **samoświadomość** – wiedza o swoich stanach wewnętrznych, preferencjach, możliwościach i ocenach intuicyjnych;
- **samoregulacja** – panowanie nad swoimi stanami wewnętrznymi, impulsami i możliwościami, czyli samokontrola;
- **motywacja** – skłonności emocjonalne, które prowadzą do nowych celów lub ułatwiają ich osiągnięcie, czyli dążenie do osiągnięć, zaangażowanie, inicjatywa, optymizm;
- **empatia** – uświadamianie sobie uczuć, potrzeb i niepokojów innych osób, czyli rozumienie innych;
- **umiejętności społeczne** – umiejętność wzbudzania u innych pożądanych reakcji, czyli wpływanie na innych, porozumienie, łagodzenie konfliktów, przewodzenie, tworzenie więzi, współpraca i współdziałanie, umiejętności zespołowe[5].

często nie były w orbicie naszych zainteresowań. Przewodnictwo takich ludzi akceptujemy, wręcz jesteśmy wdzięczni za możliwość czerpania od nich wiedzy i inspiracji. Tacy liderzy nie wykorzystują swej dominującej pozycji, a umiejętności przekonywania ludzi do współpracy dla osiągnięcia wspólnego celu podnieśli do rangi sztuki.

Pandemia COVID-19 wpłynęła i nadal wpływa negatywnie na dobrostan psychiczny wszystkich ludzi, niezależnie od miejsca i czasu. Tym samym zaburzyła kondycję psychofizyczną tak kadry zarządzającej, jak i pracowników operacyjnych. Co ciekawe, według prowadzonych badań[4], to właśnie menadżerowie wskazywali na wyższy poziom zmęczenia oraz częstsze i szybsze denerwowanie się, a także trudności w kontrolowaniu swoich reakcji w sytuacjach stresujących, niż w okresie poprzedzającym pojawienie się koronawirusa. Blisko 55% ankietowanych liderów miało problemy ze snem, gdy u pozostałych pracowników ten odsetek wyniósł 45%. Analogicznie to menadżerowie częściej podnosili problem negatywnych emocji, 40% z nich doświadczało irytacji, złości i gniewu, 38% deklarowało, że odczuwa lęk i strach, a 30% – smutek i przygnębienie. Wyniki wspominanych badań nie napawają optymizmem, bo przecież jak „zestresowany i zirytowany" szef ma zrozumieć i uspokoić swego pracownika? Najpierw musi okiełznać swoje emocje i lęki.

Inteligencja emocjonalna

Wspomniany powyżej wrażliwy lider podręczny to taki, który poza oczywistym dążeniem do bycia skutecznym i posiadający określone cechy, takie jak: kreatywność, asertywność i przedsiębiorczość, będzie legitymował się wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej.

Czas kryzysu pandemicznego potwierdził to, do czego od wielu już lat przekonuje nas Daniel Goleman, że skuteczni przywódcy różnią się między sobą pod względem sposobów działania, konkretnych cech i umiejętności, jednak łączy ich jedna wspólna rzecz, czyli właśnie wspominana inteligencja emocjonalna – umiejętność rozpoznawania własnych uczuć oraz uczuć innych ludzi, a także zdolność zarządzania emocjami własnymi, jak i osób, z którymi wchodzimy w relacje.

Według Golemana na inteligencję emocjonalną składa się pięć kompetencji – patrz ramka.

Lider „pandemiczny"

Pandemia COVID-19 przyniosła ze sobą nie tylko zawirowania ekonomiczne, ale przede wszystkim strach o życie i zdrowie oraz zupełnie nową dawkę stresu, lęków i frustracji, które pracownicy automatycznie zaaplikowali do swoich organizacji. Tym samym liderzy stanęli przed koniecznością równoległego rozwiązania dwóch kluczowych kwestii, tj. zapewnienia przetrwania organizacji oraz troski o bezpieczeństwo czy zdrowie pracowników i współpracowników (kontrahentów, klientów itd.). O ile kwestie ekonomiczne wymagają konkretnej wiedzy z dziedziny finansów, logistyki, czyli zarządzania zasobami materialnymi i kapitałem, o tyle obszar zdrowia wymaga właśnie wysokiego poziomu inteligencji emocjonalnej. Dzięki niej łatwiej będzie przygotować i wdrożyć nową organizację pracy, w tym także pracę zdalną (wykorzystując odpowiednie narzędzia teleinformatyczne) oraz zadbać o odpowiedni komfort pracy (redukcja stresu). Szacunek i zrozumienie emocji pracowników pozwoli w odpowiedni sposób zakomunikować i wyjaśnić potrzebę stosowania się do zaleceń i wytycznych obejmujących – w zależności od bieżącej sytuacji epidemicznej: dystans, dezynfekcję, maseczki, szczepienia, kwarantannę itd.

***

W kryzysie liderzy firm są zmuszeni działać pod podwójną presją, ponieważ z jednej strony przeżywają silne emocje, naturalne dla każdego człowieka, tj. lęk, frustrację, z drugiej zaś stoją przed imperatywem

działania i ratowania firmy, bo takie jest ich zadanie i odpowiedzialność z racji pełnionej funkcji. Dlatego tytułowy lider na miarę kryzysu pandemicznego winien działać w oparciu o swoistą triadę priorytetów, które przybliżą go do celu, tj. poza staraniami o utrzymanie ciągłości działalności operacyjnej orientować się w sytuacji na rynku (np. restrykcje, zalecenia, alerty) oraz opracowywać zapobiegawczo alternatywne scenariusze działania (zamknięcia wydziałów strategicznych, skoszarowanie itp.), następnie współpracować z zespołem w zakresie diagnozowania sytuacji oraz korygowania wizji, która byłaby odpowiedzią na daną sytuację pandemiczną, a na końcu skutecznie komunikować podjęte decyzje i poczynione ustalenia.

Pandemiczny lider powinien również pamiętać o zadbaniu o własne zdrowie psychiczne i fizyczne. Tylko będący w dobrej formie lider może starać się zarażać innych optymizmem, konstruktywnie pocieszać i wspierać. Skromność i pokora są w czasie kryzysu szczególnie w cenie. Pandemia zmusza liderów każdego szczebla do uwzględniania w swej codziennej pracy zupełnie nowych elementów – od pracy zdalnej, poprzez zapewnienie dodatkowych środków ochrony, kończąc na rozważaniach o możliwościach identyfikacji osób zaszczepionych (np. dobrowolne zgłoszenia w zamian za dzień wolny). Wspomniane kwestie dzielą społeczeństwo i są kolejnym wrażliwym obszarem, do którego należy podejść systemowo i z należytą ostrożnością. Końcowy sukces będzie okazją do osobistej satysfakcji i inspirującym zbiorem wiedzy i doświadczeń do wykorzystania w przyszłości.

Przypisy

1. N. Bennett, G. James Lemoine, What a difference a word makes: Understandingthreats to performance in a VUCA world, Business Horizons (2014), https://www.researchgate.net/publication/263926940_What_VUCA_really_means_for_you
2. M. Mazurek, Konieczność dziejowa kryzysu autorytetów i (związanej z nim) kultury niedojrzałości, Kultura-Media-Teologia 24/2016, Kraków, s. 46.
3. Autorska definicja pojęcia „lider podręczny" w kontekście zarządzania organizacjami pojawiła się po raz pierwszy podczas wykładu dra Krzysztofa Buczkowskiego w Towarzystwie Naukowym Płockim w dn. 2 grudnia 2021 roku.
4. Raport „Stresoodporni – odporność psychiczna polskich organizacji", Human Power, 2020. Źródło: humanpower.pl
5. D. Goleman, Inteligencja emocjonalna w praktyce, Media Rodzina, 2007, s. 41 i n.

Reklama