

Lider na czasy kryzysu

Małgorzata Biylnik, 30.04.2020

Dobry lider jest jak wprawny sternik w czasie sztormu – potrafi wyprowadzić statek na bezpieczne wody. Wie, jak wykrzesać energię z pracowników i dostrzec korzyści, które niesie ze sobą zmiana. Ta ostatnia to jedyna pewna rzecz we współczesnym świecie. Niestety ciągła i relatywnie szybka ilość zmian dziejących się jednocześnie sprawia, że coraz trudniej o mądrego przywódcę. Jakie cechy powinien zatem posiadać dobry lider?

Niczym papierek lakmusowy

Kryzys zawsze jest swego rodzaju sprawdzianem. Wyłuszcza to, co szwankuje w organizacji, wyciąga ludzkie przywary i zgryzoty na światło dzienne, ale pokazuje też, które strategie się sprawdzają, na kim można polegać. Kryzysy wymagają od liderów zarówno dobrego zarządzania zespołem, jak i przewodzenia nim, a to, być może ku zaskoczeniu niektórych, zupełnie dwie różne rzeczy. **Prawdziwy lider** to osoba, która dodatkowo potrafi przekonać do swojej wizji innych i sprawić, aby chcieli za nim ku tej wizji podążać. Jeśli przypomnimy sobie na chwilę postaci **Batmana** i **Alfreda** widzimy mniej więcej tę różnicę – Alfred to świetny zarządca, zawsze dba o to, aby Batmobil był gotowy na czas. Batman z kolei to lider, który realizuje swoją wizję, umie nawiązywać sojusze, wybiega myślą w przyszłość, patrzy na problemy z szerszej perspektywy – i przede wszystkim wie, komu powierzyć zarządzanie.

Zwłaszcza w momencie zmian w organizacji lub jej otoczeniu umiejętność wychodzenia poza utarte ścieżki jest cenna. Przywódca powinien mieć świadomość, że czasami jeśli zrobi się krok w tył lepiej widoczny staje się dalszy plan oraz tło. Mamy wtedy do czynienia z meta-przywódcstwem, które to wiąże się z szerszym, holistycznym spojrzeniem zarówno na wyzwania, jak i perspektywy. Jeśli będzie ono skoncentrowane, wesprze odpowiednio ukierunkowane zarządzanie. Bycie przywódcą wiąże się zatem z odpowiedzialnością i podejmowaniem ryzyka, co w momencie kryzysu jest jeszcze bardziej obciążające. **Odwaga** okazuje się kluczem do dobrego przywództwa. Co gorsza, chodzi mi tutaj o prawdziwą odwagę.

Siła wrażliwości

Wrażliwość to coś, co przez wielu odbierane jest jako słabość, coś czego należałoby się pozbyć, by życie stało się prostsze i przyjemniejsze. Często przez to rzeczywiście zagłuszamy własną wrażliwość lub skrzętnie chowamy ją w zakamarkach organizmu, tak by nie dotknęły jej żadne oczy.

Wrażliwość to odstawianie siebie, rozumiane jako emocjonalne doświadczenie, które związane jest z niepewnością oraz ryzykiem na oddziaływanie emocji. Brzmi całkiem jak odwaga, prawda? W istocie, właśnie z nią się wiąże. Słowo *courage* pochodzi od łacińskiego *cor* czyli **serce**. Dawniej miało ono inne znaczenie niż obecnie - oznaczało „mówienie tego, co nam leży na sercu”. Współcześnie odwaga częściej kojarzy się z heroizmem, z sytuacjami kiedy trzeba narażać życie. Codzienna odwaga natomiast wiąże się z pokazywaniem tego jak bardzo jesteśmy słabi – z **otwartością i szczerością**. Odwaga w wrażliwości jest zatem z jednej strony ujawnianiem własnych przeżyć i obaw, a z drugiej gotowością na możliwy dyskomfort w kontakcie z innym człowiekiem. To otwarcie się na niewygodę związaną z doświadczaniem przeżyć innych ludzi jest jedną ze składowych tworzenia trwałych więzi – okazuje się, że **jest też fundamentem bycia liderem na miarę naszych czasów**.

Twój chitynowy pancerzyk

Każdego dnia pełniemy różne role w naszym życiu: rodzica, partnera, przełożonego, pracownika. Korzystamy ze znanych sobie schematów działania, dzięki którym odczuwamy komfort, zakładamy swoje maski, które chronią nas niczym chitynowy pancerzyk chroni owadzi odwłok. Tak samo liderzy, schowani szczelnie w swoich pancerzykach przyjmują strategie, które w długofalowej perspektywie nie są korzystne ani dla pracowników, ani dla organizacji. Chcąc uchronić się przed porażką i nieprzyjemnymi emocjami z nią związanymi, koncentrują się na błędach, oczekują nazbyt wyśrubowanych rezultatów, straszą konsekwencjami i nie celebryją sukcesów. W pewnego rodzaju znieczuleniu na innych i ich potrzeby dążą do realizacji danego planu. Nie czerpią z zasobów, jakie daje informacja zwrotna. Unikają trudnych rozmów przyjmując postawę osób, które wiedzą najlepiej i zawsze mają rację. Obserwujemy wtedy **metamorficzny efekt władzy** – sytuację, kiedy posiadana przez jednostkę władza intensyfikuje negatywne cechy i zachowania.

Odwaga w przywództwie pozwala kształtować cztery kluczowe postawy dobrego lidera. Po pierwsze stara się on być wzorem dla innych w zakresie zdrowej ambicji, empatii i wyrozumiałości dla samego siebie. Zdaje sobie sprawę z własnych ograniczeń, stara się zadawać właściwe pytania i wykazywać ciekawością w poszukiwaniu odpowiedzi na nie. Ma odwagę przyznać się do tego, że czegoś nie wie – dzięki temu jest **wiarygodny w tym, co robi**. Po drugie, **dostrzega potencjał w innych i stara się go rozwijać**. Wiąże się to z braniem odpowiedzialności za swój zespół, dostrzeganie jego pracy i pomysłów, wzbudzaniem zaangażowania. Szerzej dotyczy to też tworzenia otwartej i bezpiecznej przestrzeni, w której pracownik może bez obaw podzielić się swoimi trudnościami czy lękami związanymi z pracą. W egzekwowaniu powierzonych zadań stosuje system

pochwał i zachęt, gdyż są one skuteczniejszym narzędziem niż kara. Po trzecie, **nie obawia się trudnych rozmów**. Zawsze przychodzi ten moment, kiedy stoimy w obliczu trudnej rozmowy: ocena roczna, zwolnienie, prośba o awans. Wiąże się to dla jednej i drugiej strony z dużym ładunkiem emocjonalnym. Unikanie tego doświadczenia jedynie nasila niepokój, rozczarowanie lub konflikt. W trakcie rozmowy ważna jest otwartość i wrażliwość na drugiego człowieka. Przekłada się to na czwartą postawę, mianowicie na nastawienie na **budowanie zaufania**. Dobry lider wie, że posiadanie władzy nie rozwiązuje wszystkich problemów i nie można oprzeć na wywieraniu wpływu wszystkich swoich działań. Jeśli podzielisz się swoją władzą z innymi, paradoksalnie zdobędziesz jej więcej niż miałeś na początku. Tak rodzi się zaufanie. Wzmacnia się tym samym kultura przynależności do organizacji oraz zaangażowanie w wykonywane obowiązki. Zyskujemy dzięki temu wielość perspektyw i różnorodność, co zwłaszcza w sytuacjach niestandardowych jest nieocenionym wsparciem.

To jakim liderem jesteś, zależy od tego, jakim jesteś człowiekiem

Dużo prościej realizować wszystkie powyższe założenia, jeśli wypływają one prosto z nas samych. Jeśli jesteśmy autentyczni w tym, co robimy. Wtedy jest to dla nas naturalne – jak oddychanie. Być może to jest powodem tego, że przez długi czas uważano, że liderem nie można zostać, a trzeba się urodzić. Myślę, że można nad tym pracować, jeśli to rola, w której chciałbyś się znaleźć. Żeby tę pracę zacząć trzeba zacząć od siebie – od zrozumienia i pokochania samego siebie.

Od akceptacji.

Akceptacja to **droga do poznania samego siebie poprzez wystawienie na zranienie**. Akceptacja to robienie miejsca wszystkim bolesnym uczuciom, doznaniom, pragnieniom i emocjom. Przestajemy się z nimi mocować, szarpać – po prostu dajemy im być takimi, jakie są. Nie oznacza to jednak, że mamy je lubić czy ich chcieć. Chodzi o zrobienie im miejsca, oswojenie się z nimi. Spuszczenie gardy i zrezygnowanie z walki. Dobrze mechanizm ten obrazuje metafora przeciągania liny z potworem (którym może być w tym eksperymencie myślowym cokolwiek np. nasz lęk przed porażką). Wyobraźmy sobie, że przeciągamy linę z ogromnym potworem lęku przed porażką. Ciągniemy za jeden koniec liny, a potwór za drugi. Między nami znajduje się olbrzymi dół, którego dna nie widać. Ciągniemy ze wszystkich sił, lecz potwór nie daje za wygraną i przeciąga nas coraz bliżej dołu. W pierwszej chwili, chcąc się ratować zaczynamy zapierać się stopami o podłoże, wkładać coraz więcej siły w ciągnięcie liny w swoją stronę. Jednak czym nasza siła jest większa, tak samo większa staje się siła potwora. Jesteśmy w potrzasku. Aby się z niego uwolnić jedyną rzeczą, jaka nam pozostaje jest puszczenie liny. Potwór co prawda nie znika, ale nie musimy już z nim walczyć.

Możemy wtedy przekierować tę energię w inny rejon i zrobić coś pożytecznego. Być może nabierając dystansu i perspektywy, dostrzeżemy też możliwości i sposoby poradzenia sobie z potworzastym delikwentem. Kiedy puszczaamy linę, wtedy tak naprawdę dopiero widzimy potwora w całości. Doświadczamy go. Przeciąganie liny to unikanie tego doświadczenia, które tylko nasila nasze cierpienie. Dzieje się tak dlatego, że mamy do czynienia z walką z własnymi stanami i uczuciami, bez ich akceptacji. Unikanie doświadczenia wiąże się z tolerowaniem, nie z akceptacją. Aby dobrze zrozumieć różnicę pomiędzy tolerancją a akceptacją zastanów się czy chciałbyś, aby ludzie, których kochasz tolerowali twoją obecność, sprawdzając co chwilę, czy już sobie nie poszedłeś. A może wolałbyś, żeby akceptowali cię w pełni takiego jakim jesteś - ze wszystkimi wadami i dziwactwami oraz pragnęli cię mieć w pobliżu tak długo, jak sam byś tego chciał? Odpowiedź na to pytanie jest prosta. W końcu na koniec dnia liczą się inni ludzie i to, jakim **człowiekiem jest się dla nich i dla samego siebie**.

Źródła

- Brown B. (2019). *Odwaga w przywództwie*. Wydawnictwo MT Biznes
- <https://www.hbrp.pl/b/czy-jestes-autentycznym-liderem-w-czasie-kryzysu-czy-tylko-zarządzasz-jego-skutkami/PJPIRL6X>
- <https://www.hbrp.pl/b/lider-i-niby-lider-znajdz-5-roznic/NXSfJJpB>
- <https://www.hbrp.pl/b/menedzerowie-i-liderzy-czym-roznia-sie-od-siebie/NSDBEx6c>
- Harris R. (2018). *Zrozumieć ACT. Terapia akceptacji i zaangażowania w praktyce*. GWP