



Zadbaj o siebie szefie

czyli rola i wyzwania lidera w firmie w obliczu kryzysu

Od początku 2020 roku znajdujemy się w ciągłym stanie oczekiwania nadchodzącego kryzysu gospodarczego, społecznego i geopolitycznego. Najpierw pandemia, której współczesny świat jeszcze nie doświadczał, następnie wojna w Ukrainie – największy konflikt zbrojny w Europie od czasów II Wojny Światowej, a do tego ciągła nagonka i histeria w mediach i przestrzeni publicznej, które zwiększają poczucie strachu, lęku i obaw w każdym z nas.

W tak niepewnych i trudnych czasach szczególnie ważną rolę odgrywają przywódcy, dlatego w niniejszym artykule przybliżymy postać lidera w firmie, stojącego w obliczu kryzysu. I chociaż przywództwo i wyzwania z nim związane są naturalną rolą i zadaniami liderów, to jednak permanentny stres powodowany zdarzeniami wokół nas prowadzi do tzw. dystresu, czyli ciągłego stanu napięcia i przeciążenia organizmu, co rzutuje na zdrowie, samopoczucie i efektywność liderów. W tym artykule poruszymy najważniejsze zagadnienia związane z dbaniem liderów o siebie, a także znaczeniem zdrowia psychicznego i dobrostanu przywódców w funkcjonowaniu firm i ich zespołów.



Izabela Kielczyk

Psycholog biznesu, psychoterapeuta i trener ludzi biznesu. Dyrektorka generalna Pracowni Psychorozwoju Kielczyk, współwłaścicielka Bellako Sp. z o.o.



Robert Mikulski

Radca prawny, partner zarządzający w BRILLAW Kancelaria Radców Prawnych Mikulski & Partnerzy. Trener mentalny



Aspekty psychologiczne przywództwa w czasach kryzysu

Obecnie liderzy, którzy zarządzają zespołami, właściciele firm i przedsiębiorcy stają przed sporymi wyzwaniem natury psychologicznej. Trzy lata pandemii COVID-19, powszechne wprowadzenie pracy zdalnej, ponad rok wojny w Ukrainie, nowe wyzwania na rynku pracy, na który trafia młode, bardziej wymagające pokolenie – to wszystko generuje dużo niepokoju u osób zarządzających. Wielu liderów odczuwa bardzo duży stres związany z tymi zmianami, ale też, ponieważ wisi w powietrzu duch kryzysu, obciąża ich duża odpowiedzialność za firmę, za pracowników, za klientów i partnerów.

Reagując na te nowe wyzwania, liderzy coraz częściej wydają pieniądze na wprowadzenie nowych procedur i audyty w firmach, szkolą swoich pracowników, żeby zapobiec ich wypaleniu i zadbać o ich motywację, angażują psychotherapeutów i psychologów do wspierania zespołu, jednak bardzo często zapominają o sobie. Jak pokazują różne badania – najbardziej obciążona i zestresowana jest właśnie kadra zarządzająca, bo na nich spoczywa największa odpowiedzialność za firmę, a ich decyzje wpływają na całość kształtu funkcjonowania i prosperowania biznesu. Niestety, często liderzy pozostają z tym sami, nie szkolą się, nie zwracają się o pomoc, bo uważają, że muszą dać radę, że to właśnie oni muszą być twardzi.

Jednocześnie ostatnio otrzymuję coraz więcej zgłoszeń i zapytań: „Pani Izo, muszę przyjść, bo już nie wytrzymuję. Mam dość! Ja też się stresuję, ja też się boję, ja też odczuwam presję, ja też czasami nie wiem co zrobić, ja też już nie daję rady!”. Obserwuję ostatnio bardzo duże zainteresowanie właśnie kadry zarządzającej wsparciem w dbaniu o siebie, o swój dobrostan, o swoją psychikę. Potrzeba ta bierze się zapewne ze zrozumienia przez liderów, że jeśli nie zadbają o siebie to konsekwencje mogą być bardzo poważne dla całej firmy. Owszem, są to ludzie bardzo zajęci, często brakuje im czasu, ale zgłasza się i chce pomocy psychologicznej coraz więcej osób. Jak pokazuje moje doświadczenie, osobom tym już nie wystarczy sam coaching, nie wystarczy wsparcie w odnalezieniu motywacji czy zwalczaniu niechęci. Osoby te potrzebują pochylenia się nad swoją słabszą stroną, nad tym, że im czasami coś nie wychodzi, że mają dość, że też się boją. Właśnie to, paradoksalnie, pomaga liderom w zarządzaniu stresem,



Najbardziej obciążona i zestresowana jest kadra zarządzająca, bo na nich spoczywa największa odpowiedzialność za firmę. Zostają z tym sami, bo uważają, że muszą dać radę, że muszą być twardzi.



lękami, niepewnością, zwłaszcza wśród swoich pracowników.

Jeżeli szef ma poukładane w sobie swoją niepewność, strach, stres, brak motywacji, to wtedy bardzo łatwo będzie mu wspierać pracowników i być dla nich oparciem. Ale tylko wtedy, jeśli najpierw zadba o siebie. Skończyły się czasy lidera-herosa, który nic nie odczuwa, idzie po trupach do celu. Nawet najtwardsi herosi mają gorsze okresy.

Oprócz pracy psychologicznej lidera samego ze sobą bardzo ważna jest też kwestia zarządzania stresem wśród pracowników i odpowiednia komunikacja. Istotnym jest pokazanie pracownikom, że mają prawo odczuwać zmęczenie, że mogą też czuć spadek motywacji i brak mocy – to wszystko jest normalne. Co nie oznacza, że nie będziemy pracować i starać się iść dalej. To właśnie jest zadanie lidera, że pomimo obaw, strachu i lęku jest w stanie wyznaczać kolejne cele i określić drogę do ich osiągnięcia. Ale w tej chwili to jest taki lider, który nie bagatelizuje uczuć ani swoich, ani swoich pracowników, jest w stanie o tym rozmawiać, zastanowić, jak może pomóc i wesprzeć.

Widać także coraz więcej potrzeby ze strony liderów w pomocy psychologicznej dla pracowników. Bardzo często szefowie zgłaszają się: „Pani Izo, ja chcę pomóc mojemu pracownikowi. Ja widzę, że coś się z nim dzieje, że on potrzebuje wsparcia. Już nie tylko proszę popracować z nim tak, żeby znowu sprzedawał jak wcześniej, tylko widzę, że on nie jest w stanie sprzedawać. Musimy dojść do tego, dlaczego, co takiego się z nim dzieje. Martwię się o niego, bo jest cennym pracownikiem, który sporo zrobił dla dobrej firmy i zespołu”. Zrobi to jednak tylko szef, który sam przepracował różne swoje spadki motywacji, stresy,



bardzo często też problemy osobiste, które rzutują na pracę zawodową. To już nie są czasy, kiedy od razu zwalnia się lub wymienia pracownika. Teraz większość firm stara się dbać o pracownika, dawać mu szansę i wspierać. Oczywiście jeśli on nie wykorzysta tej możliwości, warto się zastanowić nad zmianą pracownika, ale najpierw dać szansę i starać się pomóc, zwłaszcza kluczowym pracownikom w firmie.

Wsparcie psychologiczne jest obecnie bardzo ważne również z perspektywy pracowników. Bardzo często podkreślają, że nie chodzi o to, żeby szef rozwiązał ich problemy, ale żeby ich wysłuchał, porozmawiał z nimi. Szefowie z kolei często boją się, bo wydaje im się, że jak zaczną słuchać i rozmawiać z pracownikami, to ludzie przestaną pracować. Nie, nic bardziej mylącego. Obecnie potrzeby psychologiczne są nawet ważniejsze niż wynagrodzenie. Zwłaszcza na poziomie, kiedy to wynagrodzenie zapewnia nam nie tylko podstawowe potrzeby bytowe, ale też różne zachcianki, jak np. dobre wakacje czy ładny samochód. Chcemy wtedy czegoś więcej niż tylko wynagrodzenia. Teza ta jest szczególnie aktualna w odniesieniu do młodego pokolenia, którego w ogóle nie motywują pieniądze, lecz podejście do człowieka. W ich przypadku właśnie kwestie psychologiczne i aspekty miękkie decydują o podejściu do pracy, zespołu i lidera. Młodzi bardzo cenią sobie możliwość przyjscia i porozmawiania z szefem, niekoniecznie, żeby on rozwiązał ich problem, lecz żeby był w stanie doradzić czy wesprzeć mądrym słowem. Dlatego tak ważne jest, żeby właśnie lider w dzisiejszych czasach był zdrowy i odporny psychicznie, żeby najpierw zadbał o siebie, a potem dawał wsparcie swojemu zespołowi.

Dobrostan, samoświadomość i rozwój osobisty lidera

Rola lidera w dzisiejszych czasach niepewności jest bardzo ważnym elementem sprawnego funkcjonowania każdego zespołu. Zadbanie lidera o siebie, o swoje zdrowie psychiczne i fizyczne, o dobre samopoczucie i *wellbeing* (dobrostan), o rozwój osobisty (zwłaszcza w aspektach miękkich), powodują, że czuje się on dobrze sam ze sobą oraz z tym, co robi na co dzień w biznesie przewodząc swojemu zespołowi. Dlaczego? Dlatego, że dobry stan lidera, to, jak on się czuje, jak rezonuje na ludzi, z którymi funkcjonuje, jego spokój wewnętrzny, który potrafi zachować oraz umiejętność radzenia sobie ze stresem i presją

czasu, decydują o tym, jak zachowuje się cała załoga, jak każdy z członków zespołu radzi sobie w sytuacji kryzysowej.

Przypomina to trochę to, co dzieje się na pokładzie samolotu – panika, która udziela się kapitanowi i załodze, udziela się wszystkim pasażerom biorącym udział w locie. Instruktaż stewardów i stewardes w czasie przygotowania do lotu pokazuje, że w przypadku sytuacji zagrożenia, w której mamy do czynienia z dziećmi na pokładzie, zawsze opiekun ma najpierw zadbać o siebie, a dopiero potem o dziecko. Tak samo jest z liderem zespołu, tak samo jest z kapitanem statku, tak samo jest z dowódcą wojskowym, który musi być w dobrej formie po to, aby dostrzeżać wszystkie szczegóły otaczającej go rzeczywistości. Rolą lidera jest, aby w tym skoncentrowanym, ale jednocześnie szerokim oglądzie sytuacji widział i dostrzegał te elementy, które są kluczowe dla funkcjonowania jego w biznesie i zespołu. Dlatego w natłoku codziennych obowiązków i nawet w braku czasu żaden lider nie powinien zapominać, by dbać o swoje zdrowie, dobrze odżywiać się oraz starać się uprawiać aktywność fizyczną. Regularne sprawdzenie stanu zdrowia i profilaktyka, kilkanaście, a lepiej kilkadziesiąt minut ćwiczeń czy spaceru dziennie, zbalansowana dieta oraz zdrowy tryb życia, dobry sen i regularny odpoczynek – oto proste, uniwersalne i niezbyt czasochłonne wskazówki dla każdego z nas. Przecież to w zdrowym ciele jest zdrowy duch!

Często mówimy o tym, że kryzys lub trudne sytuacje powstają tak naprawdę w głowie ludzi i potrafią infekować innych. Dlatego ważny jest też stan mentalny lidera, który będzie mógł zmierzyć się z tymi rzeczami, kłopotami czy trudnościami, które będą pojawiały się w jego przestrzeni. Analizując to, co w otaczającej nas rzeczywistości jest faktem, a co jest naszą narracją i wyobrażeniem, które na nas oddziałują, może się okazać, że w większości jest to właśnie nasza narracja o zdarzeniach, a fakty stanowią tylko kilka procent towarzyszącej nam rzeczywistości. W związku z tym warto pielęgnować w sobie umiejętność opisywania tych faktów, nadawania im określonego znaczenia, kodowania oraz definiowania tak, aby były one dla nas wspierające, aby pomagały nam w funkcjonowaniu, nie zaś były kulą u nogi w naszej wędrówce życiowo-biznesowej. W tym kontekście ważną jest także umiejętność abstrahowania lub zdystansowania się od codziennych kłopotów i trudności na rzecz odpoczynku mentalnego, tzw. detoksu głowy i zanurzenia się we



własne myśli, bądź – co jeszcze lepsze – ich brak. Złapanie tzw. chwili oddechu pozwala zapewnić normalne funkcjonowanie mózgu zmagającego się z codziennymi zadaniami i wyzwaniami.

Wielu próbuje definiować rzeczywistość, która nas otacza z perspektywy jej zmienności, jakby to było coś niezwykłego. Gdy tak naprawdę jej zmienność, nieoczywistość, nieprzewidywalność, a także oddziaływanie na siebie nawzajem tych różnych faktorów życia osobistego, biznesowego i każdej innej sfery z nimi związanej, są tak trudne czasem do przewidzenia, że zaskoczenia te w dzisiejszych czasach są po prostu nową normalnością i nie potrzebują specyficznych nazw. Należy po prostu stwierdzić, że świat się zmienia i zmiana ta jest permanentna. Świadomość zatem czy problemu, czy stanu faktycznego, to połowa drogi do jego rozwiązania i osiągnięcia sukcesu. W związku z tym liderzy powinni nauczyć się funkcjonować w nowych realiach (może po prostu zaakceptować je) i prowadzić swoje zespoły do realizacji postawionych celów z uwzględnieniem tej zmienności i nieoczywistości otaczającego nas świata.

Ostatni element, który należy poruszyć, to rozwój osobisty oraz praca nad umiejętnościami miękkimi. Jednym z głównych czynników, który odróżnia życie człowieka w XXI wieku w porównaniu do poprzednich stuleci jest ilość bodźców, które nas otaczają. Ogrom informacji i komunikatów, które do nas spływają, wiedza i kompetencje dostępne na wyciągnięcie ręki, zglobalizowany świat pozwalający niemal natychmiast połączyć się lub doświadczyć kogoś lub czegoś znajdującego się tysiące kilometrów dalej – to wszystko stawia przed nami nowe wyzwania polegające na zdolności priorytetyzacji, koncentracji i krytycznego myślenia. Dlatego nie tylko wyższe wykształcenie, kursy i szkolenia specjalistyczne, różne programy MBA czy programy Akademii Psychologii Przywództwa mają znaczenie. Wręcz odwrotnie, każdy lider powinien nieustannie pracować nad rozwijaniem miękkich kompetencji, umiejętności sprawnego komunikowania się, pracy pod presją czasu, bycia asertywnym i konkretnym, rozszerzaniem samoświadomości oraz krytycznego spojrzenia. Niektóre z tych zagadnień są coraz częściej dodawane do wyżej wspomnianych programów edukacyjnych. Jednak większość z nich możemy zdobyć wyłącznie poprzez coaching lub/i mentoring u osób bardziej doświadczonych, które przeszły już podobną drogę życiową czy zawodową oraz na własnym przykładzie



foto: Mary Long/Adobe Stock

i doświadczeniu potrafią nauczyć nas, jak radzić sobie z tymi wyzwaniami. Bardzo cenną jest również praca w grupach, wsparcie i poczucie przynależności, dzielenie się z innymi liderami swoimi przeżyciami i trudnościami. Tylko ciągła praca ze sobą, edukowanie się i samorozwój pozwolą liderowi być na czasie oraz umiejętnie radzić sobie z nowymi wyzwaniami.

Podsumowując wyżej poruszone wątki – życie w czasach permanentnej zmiany oraz w obliczu ciągle nadchodzących kryzysów prowadzi nas do zrozumienia, że stan ten jest nową normalnością. To z kolei wymusza adaptację naszego zachowania, niezależnie od tego, czy jesteśmy liderem, czy członkiem zespołu, powinniśmy pozwolić sobie na chwilową słabość, niemoc czy brak motywacji. Jeśli jednak dochodzimy do takiego stanu, powinniśmy pamiętać, że odpowiednia i szybka reakcja jest niezbędna do poradzenia sobie z tą sytuacją. Jeśli czujemy, że potrzebujemy wsparcia lub porady – zwróćmy się do bliskiej i zaufanej osoby lub fachowego psychoterapeuty czy mentora/coacha. Aby móc normalnie funkcjonować w takich warunkach, poza zdrowiem psychicznym musimy dbać także o zdrowie fizyczne i odpoczynek. Natomiast żeby szybciej przejść przez trudne okresy w życiu prywatnym czy zawodowym pamiętajmy o rozwoju osobistym, zarówno mentalnym, jak i profesjonalnym. W przypadku liderów wszystkie te wskazówki są szczególnie istotne, gdyż to oni dają przykład innym, a ich spokój, nastawienie i podejście oddziałują na zespoły i rodziny. Dbajmy o siebie, przecież to MY jesteśmy dla siebie najważniejsi! ●