

Warszawa, 29 marca 2021 r.

Komentarz ekspercki

Przywództwo w epidemii niepewności. Jak skuteczniej wspierać odporność psychiczną zespołu dzięki personalizacji i twardym danym?

Jako menedżerowie i liderzy wiele czasu poświęcamy na opanowanie sztuki budowania strategii, czy efektywnych zespołów. Wciąż jednak zbyt często zapominamy przy tym, że to, na ile uda się później wdrożyć tę strategię w równej mierze jak od jej trafności, zależy również od poziomu energii - naszej i naszych ludzi. A nawet najlepsza strategia na niewiele się zda, jeśli zabraknie siły i determinacji, by ją wdrożyć.

Choć pod wpływem pandemii spędzamy więcej czasu w domu, to paradoksalnie czas poświęcany sprawom zawodowym zdecydowanie się wydłużył. Dodatkowo na braku różnorodności i dojazdów do biura cierpią zarówno nasza kondycja – według badań przeprowadzonych w krajach skandynawskich liczba dni skrajnie nieaktywnych fizycznie (poniżej 100 kroków) wzrosła podczas pandemii o 400 procent – jak i nasze zdolności poznawcze, gdyż przez brak różnorodności chociażby struktury mózgu odpowiedzialne za pamięć długotrwałą, takie jak hipokamp, są mniej stymulowane.

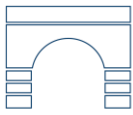
To wszystko nie pozostaje bez wpływu na kondycję psychiczną pracowników, ale także menedżerów, którzy, jak pokazują aktualne badania, jeszcze częściej niż podwładni doświadczają m.in. poczucia przeciążenia, irytacji i niepokoju.

Na szczęście świadomość tego wyzwania w Polsce i na świecie powoli rośnie. Na zajęciach Executive MBA w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej kładziemy ogromny nacisk na tę kwestię i edukację w tym obszarze. Warto dodać, że Harvard Business Review wyróżnił wsparcie zdrowia mentalnego i radzenie sobie ze stresem jako jeden z 9 najważniejszych trendów, które mają kształtować środowisko pracy w 2021 roku. W Polsce już ponad 70 procent pracowników zgłasza potrzebę większego wsparcia w obszarze zdrowia mentalnego ze strony pracodawcy.

Danymi w stres

Pytanie jednak, jak wspierać w tym obszarze faktycznie skutecznie? Szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że dobrostan pracowników nie tylko zależy od środowiska pracy i dominującej kultury organizacyjnej, ale również nawet w 40 procentach jest zdeterminowany przez indywidualny styl życia.

Odpowiedzią może z jednej strony być poszerzenie naszej perspektywy jako menedżerów z employee experience na tzw. life experience pracowników. Innymi słowy na wspieranie ich nie tylko w miejscu pracy, ale również w budowaniu i utrzymywaniu zdrowego stylu życia. To przesunięcie akcentu na paradygmat life experience jest notabene trendem, który we wspomnianym wcześniej zestawieniu HBR znalazł się na pierwszym miejscu.



Drugi krok to zwiększenie personalizacji rekomendacji i oparcie ich nie tylko o ankiety, ale o twardą diagnostykę. Dlaczego to istotne? Według niektórych badań przeciętnie sprawdzamy skrzynkę odbiorczą nawet 74 razy dziennie, a telefon nawet do 150 razy na dobę. W tej sytuacji przebodźcowania przyjmujemy do wiadomości przede wszystkim te przekazy i rady, które odczuwamy jako bezpośrednio odnoszące się do nas i naszej sytuacji życiowej. Dzięki oparciu w danych mamy również znacznie większą szansę na ominięcie tzw. błędu wyższości, zjawiska poznawczego, które powoduje że np. ponad 90 procent studentów uważa, że radzi sobie lepiej, niż średnia.

HRV - wierne odzwierciedlenie równowagi stresu i regeneracji

To właśnie te dwie potrzeby, a także moje osobiste doświadczenie bolesnego zderzenia swoich przekonań na temat tego, jak sobie radzę ze stresem, z danymi z badania sprzed kilku lat, były inspiracją do powstania firmy nuChapter, której jestem współzałożycielem. Pierwotnie wywodzę się z doradztwa strategicznego. Pracując z wieloma zarządami zauważyłem jednak, jak dużą przeszkodą w implementacji strategii może być brak energii i niesprzyjająca kultura organizacyjna. I jak trudno rozmawiać o tych tematach bez obiektywnych punktów odniesienia. Dlatego właśnie zdecydowaliśmy się wprowadzić na polski rynek rozwiązanie, którego z mojej perspektywy bardzo brakowało i nadal brakuje - podejścia do zarządzania stresem, które przemawia do osób, które na co dzień pracują na danych i nimi kierują się w podejmowaniu decyzji.

W tym konkretnym wypadku dane pochodzą z pomiaru zmienności rytmu serca (HRV), wskaźnika, który daje wgląd w działanie autonomicznego układu nerwowego i już od wielu lat jest stosowany m.in. w zawodowym sporcie do diagnozy kondycji i gotowości treningowej zawodników.

Od mikrokorekt do makroefektów

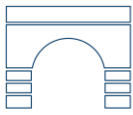
W ramach badań, które oferujemy obecnie przede wszystkim jako benefit pracowniczy dla liderów oraz całych zespołów, noszą specjalne, niewielkie urządzenie pomiarowe 24 godziny na dobę przez 3 pełne dni. Równolegle badani wypełniają elektroniczny dziennik, dzięki któremu zebrane dane na temat jakości snu, równowagi stresu i regeneracji oraz aktywności fizycznej, podczas sesji z trenerem mogą

- skorelować z konkretnymi aktywnościami,
- zrozumieć związki skutkowo-przyczynowe między stylem życia, a poziomem energii
- i wreszcie znaleźć takie mikrokorekty, które przyniosą największe efekty.

Po pewnym czasie (od 45 do 90 dni) powtarzamy badanie, by sprawdzić, czy wyniki uległy poprawie. Wszelkie dane są przesyłane na skrzynki prywatne uczestników, tak by mieli pewność, że tylko oni mają w nie wgląd.

W wypadku zespołów przeprowadzamy czasem również warsztaty w oparciu o zanonimizowane wyniki po to, by dać impuls do pogłębionej dyskusji na temat kultury pracy oraz pomóc rozmawiać obiektywnie o atmosferze w pracy i trudniej uchwytnych czynnikach, składających się na zgrany zespół.

Przykład powinien iść od góry



Jakich efektów można się spodziewać po takim badaniu? W jednym z ostatnich naszych projektów wzięło udział 40 menedżerów z dużego przedsiębiorstwa z branży konsultingu. Efekt: Po dwóch badaniach 90 proc. uczestników czuło się zmotywowanych do pracy nad swoimi nawykami i profilaktyką zdrowia. Mimo że drugi pomiar odbywał się w szczycie drugiej fali pandemii, 67 proc. uczestników udało się uzyskać znaczącą poprawę badanych parametrów. W połowie wypadków udało się również uzyskać poprawę jakości snu. – To najlepszy benefit, jaki dostałem w tej firmie – komentował jeden z badanych. – Mikrokorekty przynoszą mierzalne efekty – zauważył inny. Według menedżerki współodpowiedzialnej za pilotaż, feedback z organizacji był “w 100 proc. pozytywny”.

Dlatego inicjatorzy projektu po stronie klienta planują jego poszerzenie na kolejne grupy pracowników. I liczą przy tym na “marketing wewnętrzny” ze strony tych liderów, którzy w badaniu już uczestniczyli. Poprzez zachętę i dobry przykład w zakresie dbania o profilaktykę i zdrowy styl życia. Wszak, jak słusznie zauważył jeden z uczestników badania “przykład zawsze powinien iść z góry”.

Edward Stanoch

Wykładowca EMBA

w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej, co-founder nuChapter.

O autorze:

Executive Strategy & HR Consultant. Ma 25 lat doświadczeń w branży doradczej m.in. Gemini Consulting, Cap Gemini, Hewitt Associates, Aon Hewitt. Absolwent programów menedżerskich m.in: na MIT, Harvard Business School, Singularity University. Pasjonat wypraw polarnych, amatorskiego triathlonu.

O Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej:

O Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej

Szkoła Biznesu PW powstała w 1991 roku jako wynik wspólnego przedsięwzięcia Politechniki Warszawskiej, HEC School of Management Paris, London Business School oraz NHH Norwegian School of Economics. Szkoła od lat jest pełnoprawnym członkiem prestiżowej organizacji European Foundation for Management Development, utworzonej przez wiodące europejskie szkoły zarządzania.

Misją Szkoły jest oferowanie liderom biznesu i ekspertom najwyższej klasy praktycznych programów edukacyjnych, tworzonych w oparciu o najlepsze międzynarodowe praktyki, innowacyjne podejście oraz zgodnie z rozwojem technologicznym i zasadą pozytywnego wpływu społecznego.

Kontakt dla mediów:

Mariusz Jaroń

m.jaron@comunicativo.pl

794490680