Warszawa, 7 kwietnia 2022 r.

**Jak zarządzać niePOKOJEM i pomimo NIEpokoju?**

**W dobie kryzysu związanego z agresją Rosji na Ukrainę liderzy powinni stać dziś na posterunku w swoich organizacjach. Zamiast zarażać trwogą i niepokojem powinni być ostojami, gotowymi przyjąć lęk i niepewność swoich pracowników. Wymaga to od nich uważności, patrzenia w szerokiej perspektywie i zamiany impulsywnych, mechanicznych reakcji na uważne, świadome odpowiedzi, uwzględniające szeroki kontekst – analizuje Jacek Santorski, psycholog biznesu i dyrektor programu Akademii Psychologii Przywództwa w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej.**

Wyobraźmy sobie, że do pomieszczenia, w którym się znajdujemy, wchodzi nasz podwładny. Ma wyraźnie przechyloną głowę, patrzy w naszym kierunku i właśnie powiedział coś, co mogliśmy uznać za niestosowne – na przykład wypowiedział się o naszej pracy bez szacunku. Mamy dwa wyjścia z sytuacji – zareagować impulsywnie i agresywnie (np. oskarżając pracownika o gadanie głupstw) lub spytać go, jak i dlaczego doszedł do takiego wniosku. To właśnie różni impulsywną, emocjonalną „reakcję” od roztropnej, analitycznej „odpowiedzi”.

Jedyny noblista z dziedziny psychologii, Daniel Kahneman, w książce „Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym”, zwrócił uwagę, że nasze procesy poznawcze przebiegają na dwóch ścieżkach – w wymiarze psychologicznym i logicznym. Pierwsza z nich to ścieżka myślenia szybkiego, a więc intuicyjnego, impulsywnego i mechanicznego, pierwotna i instynktowna, wyzwalająca strach, ucieczkę lub wręcz agresję. Druga ścieżka znajduje się na wyższym, bardziej świadomym poziomie. To myślenie analityczne, nieimpulsywne i roztropne. Tak jak pierwsza ścieżka przypomina tunel, na którego końcach znajdują się wyłącznie atak lub ucieczka, tak druga jest szeroka, uwzględniająca wszystkie inne okoliczności i możliwości.

**„Odpowiadanie” zamiast „reagowania”**

Czas wojny w Ukrainie i związanego z nią kryzysu to, w pewnym uproszczeniu, czas sprawdzianu, w trakcie którego testujemy, na ile możemy zamieniać emocjonalne, intuicyjne i mechaniczne reakcje na świadome, uwzględniające kontekst, uważne myślenie. W tak niespokojnych czasach, w jakich obecnie się znajdujemy, liderzy potrzebują właśnie „odpowiadania” zamiast „reagowania”: patrzenia na problemy w szerokiej perspektywie, umiejętności zadania sobie pytania „co się dzieje”, podejmowania w krótkim czasie przytomnych, roztropnych działań, zgodnych z jego wartościami i przekonaniami. Niestety nie mamy zbyt wielu przyswojonych automatyzmów w sytuacji, kiedy pracownicy mówią, że są pełni trwogi, gniewu lub stresu. W takiej sytuacji należy spytać samego siebie „jak to odbieram?”, uwzględnić cały kontekst sytuacji, objąć ją, a dopiero później „odpowiadać”.

**Optimum niepokoju**

Jak zatem zarządzać niepokojem i pomimo tego niepokoju? Jedną z odpowiedzi jest określenie i uznanie pewnego rodzaju „optimum” a więc nieprzekraczalnego poziomu niepokoju, na który możemy i chcemy sobie pozwolić.

Dla przykładu – w ciągu ostatnich tygodni podczas licznych konsultacji zetknąłem się ze zjawiskiem, określanym jako „scrolling”, czyli obsesyjnym przewijaniem kanału wiadomości w poszukiwaniu nowych informacji na temat wojny. To mechaniczna reakcja, do której bardzo łatwo się do niej przywiązać, bo chęć karmienia się kolejnymi informacjami i bycia na bieżąco jest pierwotna i wręcz instynktowna. Również w tym wypadku warto nie tyle „reagować”, ile poszukać „odpowiedzi”: jakie mam możliwości wpływu na aktualną sytuację? Ile razy powinienem sprawdzać informacje i w ilu źródłach? Może zamiast sprawdzać informacje osiem razy dziennie w pięciu różnych źródłach, może warto zaglądać tylko do jednego, sprawdzonego i wiarygodnego, cztery razy w ciągu doby? Może gdy to zrobię, będę w stanie odzyskać taki spokój umysłu, by dla swojego zespołu być ostoją, cierpliwie słuchać swojego zespołu, radzić sobie ze swoim „rozedrganiem” i nie zarażać nim innych?

Liderzy i menedżerowie stoją przed wielką szansą, by dla swoich pracowników stać się ostoją i źródłem wsparcia, a nie dodatkowego niepokoju i trwogi i w ten sposób dbać o morale swoich zespołów – pomimo skrajnej chwilami niepewności.

**Jacek Santorski**

**dyrektor Akademii Psychologii Przywództwa**

**w 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**](mailto:m.jaron@comunicativo.pl)

**794490680**