Warszawa, 29 marca 2022 r.

**Wojna - kolejne „sprawdzam” dla przywódców w biznesie**

**Wojna w Ukrainie to czas próby dla liderów i organizacji oraz test dla ich empatii, autentyczności i zdolności przywódczych – analizuje Anna Radzikowska, executive coach i wykładowczyni w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej.**

W ostatnich tygodniach przed wybuchem wojny w Ukrainie czuć było, że choć pandemia COVID-19 wcale się nie zakończyła, pogodziliśmy się z nią, oswoiliśmy i nauczyliśmy z nią żyć. I już gdy wydawało się, że wracamy do "nowej normalności", na horyzoncie pojawiło się kolejne zjawisko destabilizujące nasze życie, w tym środowisko biznesowe - inwazja Rosji na Ukrainę. Wojna przyniosła menedżerom nowe wyzwania na poziomie strategicznym, ale także w codziennej pracy z ludźmi.

Skutki agresji Rosji na Ukrainę są w Polsce coraz bardziej widoczne zarówno w kontekście społecznym jak i gospodarczym. Wojna, mimo iż nie rozgrywa się w naszym kraju, boleśnie zaistniała w otoczeniu poprzez obecność ludzi szukających u nas schronienia oraz zaangażowanie Polek i Polaków w niesienie im pomocy na bezprecedensową, niespotykaną w historii skalę. Społeczeństwo zdaje celująco egzamin z solidarności z Ukraińcami – ludzie przyjmują uchodźców w swoich domach, pracują w punktach pomocy, zbierają dary, wpłacają pieniądze, organizują relokację uchodźców do innych krajów czy nawet biorą udział w misjach humanitarnych na Ukrainie.

**Firmy nie mogą być obojętne**

Konsekwencje wojny wyraźnie widać z perspektywy organizacji. Wiele firm musiało nagle zmierzyć się z decyzją o wyjściu z rynku rosyjskiego (lub o pozostaniu na nim), ustalić formułę wsparcia dla Ukrainy i skoordynować tę pomoc, zareagować na dynamiczne ruchy kadrowe wynikające z odejść osób, które postanowiły wrócić, by bronić swojej ojczyzny i zintensyfikować działania w celu pozyskania nowych pracowników. Nie należy też zapominać o negatywnych konsekwencjach sankcji wobec Rosji, które polskie firmy zaczynają (i będą coraz dotkliwiej) odczuwać oraz o widmie kryzysu żywnościowego w związku ze wstrzymaniem produkcji żywności w Ukrainie. Trudno dzisiaj nawet przewidywać, w jaki sposób na naszej gospodarce, a przez to na biznesie, odbije się przyjęcie „pod dach” setek tysięcy uchodźców.

Przed liderami stoi dzisiaj wyzwanie poprowadzenia organizacji przez wyżej wspomniane przeciwności, ale także „zarządzenie” **gigantycznym, oddolnym zrywem pomocy, w który zaangażowali się pracownicy ich organizacji.** Wojna ma wpływ na ich stan emocjonalny i psychiczny, koncentrację w pracy i motywację. Lider, który zarządza takimi ludźmi, nie może wobec tego zjawiska pozostać obojętny.

**Odwaga, autentyczność, empatia i…**

W filmie „Najsamotniejsza z planet” Julii Loktev jest scena, w której główny bohater w chwili zagrożenia chowa się za plecami swojej partnerki. Ten moment staje się przyczyną rozpadu wielkiej miłości. Podobnie kryzys związany z wojną w Ukrainie to poważne „sprawdzam” dla menedżerów. To czas próby ich umiejętności przywódczych i upewnienia się, czy można na nich naprawdę polegać. To, co lider zaprezentuje w tym czasie, zbuduje lub zrujnuje jego pozycję. Zwróciłabym uwagę na pięć kompetencji, które mogą okazać się wyjątkowo przydatne.

Pierwsza z nich to **odwaga,** rozumiana na kilka różnych sposobów – zaczynając na odwadze w podejmowaniu działań, w prezentowaniu swojego stanowiska, mierzeniu się z wyzwaniami i mówieniem tego, co trudne i niekomfortowe, na odwadze cywilnej skończywszy.

Druga to **autentyczność.** Ludzie w czasie zagrożenia, w czasie kryzysu są szczególnie wyczuleni na fałsz i manipulację. Zaufanie jest podstawowym składnikiem uznania, lub nie, autorytetu lidera oraz sprawdzenia, czy jest nam z nim „po drodze” pod względem wyznawanych wartości. Postawa wobec uchodźców, wobec wojny może być dowodem wartości przywódcy.

Trzecia kwestia to **uważna obecnosć i empatia** – umiejętność wysłuchania pracowników, zrozumienia i stworzenia im komfortowych warunków do wyrażania swoich wątpliwości, obaw czy wręcz lęku. Mówiąc najprościej: empatia i uważna obecnosć definiują, czy menedżer jest ze swoim zespołem na dobre i złe. Pracownicy obserwują swoich przełożonych także w ich reakcjach na toczące się na naszych oczach nieszczęście ludzkie, na cierpienie ukraińskich uchodźców, na niesprawiedliwość i zbrodnie. To moment dla przywódców, w którym mogą pokazać ludzką twarz i zbudować więzi, które będą podwaliną zaangażowania i współpracy.

Po czwarte: **menedżer powinien zachowywać pokorę** - dawać sobie prawo do niewiedzy, potrafić się do niej przyznać i korzystać z potencjału swoich pracowników. Angażowanie zespołu w przeciwdziałanie kryzysowi dodaje ludziom poczucia spawczości i podnosi ich morale w trudnych czasach. Z jednej strony warto dawać im sygnał do działania, pokazywać pewność i siłę, z drugiej dawać im szansę wywierania wpływu.

Po piąte – lider **powinien myśleć „scenariuszowo” i analitycznie**. Wcale nie trzeba oczekiwać, że dobry menedżer to ten, który znajdzie rozwiązanie każdego problemu. Wystarczy, że bierze pod uwagę nieprzewidywalność sytuacji, dostrzega wiele scenariuszy potoczenia się spraw i potrafi komunikować otwartość na mierzenie się z wyzwaniami w różnych okolicznościach. To tak jakby powiedzieć „Przeprowadzę was przez to, cokolwiek się stanie.”

**Menedżer nie może być hamulcowym inicjatyw pracowników**

Na koniec absolutnie **fundamentalna kwestia dotycząca oddolnych inicjatyw pracowników – menedżer musi być obecny w tym, czym żyją jego ludzie. Warto, aby nigdy nie był postrzegany jako hamulcowy w akcjach społecznych**. Wsparcie zbiórki na rzecz uchodźców czy wspólne zrobienie kanapek dla centrum recepcyjnego nie jest wpisane w cele biznesowe zespołu, ale może stać się przestrzenią do budowania głębokich, trwałych relacji, które będą przez długi czas procentować, kiedy sytuacja wróci do normy. Zaś hamowanie zapału do robienia rzeczy dobrych może doprowadzić do kryzysu wiary w ludzką twarz lidera. Dlatego warto, aby ten trudny czas stał się dla menedżerów okazją do katalizowania odruchów dobra, do nadawania im pędu, a niekiedy wręcz „przejmowania nad nimi dowodzenia” . Bo dobry lider to przede wszystkim człowiek.

**Anna Radzikowska**

**Executive Coach i wykładowczyni w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej,**

**działaczka społeczna**

**\*\*\***

**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**