



**SYLWIA
RYBAK**

konsultant, trener, coach,
AQR Business Development
Partner,
sylvia@aqr.co.uk

Menedżer silny i odporny psychicznie

Odporność psychiczna jest koncepcją, która w świetle ostatnich badań zyskuje coraz większe uznanie jako jeden z kluczowych czynników odpowiadających za skuteczność i efektywność liderów organizacji. Czym w takim razie jest odporność psychiczna i co takiego mają osoby odporne psychicznie?

Twórcą koncepcji odporności psychicznej oraz modelu 4C opisującego jej cztery elementy jest profesor Peter Clough z Uniwersytetu Manchester Metropolitan w Wielkiej Brytanii. W swoich badaniach profesor Clough udowodnił wysoki współczynnik korelacji pomiędzy odpornością psychiczną a efektywnością, osiągnięciem celów, determinacją do działania oraz pozytywnym nastawieniem do życia. Co więcej podając definicję odporności psychicznej w swojej książce pt. *Odporność psychiczna*, Peter Clough wraz ze współautorem Dougiem Strycharczykiem wskazują na okoliczności, w których odporność psychiczna jest wyjątkowo przydatna. Są to wyzwania, presja i stres:

„Odporność psychiczna stanowi cechę osobowości, determinującą w znacznym stopniu sposób, w jaki ludzie reagują na wyzwania, stres i presję, niezależnie od okoliczności” (Clough, Strycharczyk, 2012).

Jeżeli weźmiemy pod uwagę specyfikę pracy menedżera w obecnych czasach, to te czynniki wydają się być wpisane w ten zawód. A jeśli jeszcze popatrzymy dokładniej na model odporności psychicznej stworzony przez prof. Clougha, to okaże się, że rzeczywiście mamy do czynienia z koncepcją, której trudno nie brać pod uwagę, kie-

dy jest mowa o przywództwie i zarządzaniu w XXI w. Model 4C opisujący odporność psychiczną wskazuje na cztery elementy, które wspólnie budują naszą psychiczną siłę. Są to: kontrola, zaangażowanie, wyzwania oraz pewność siebie.

WYSOKA ODPORNOŚĆ PSYCHICZNA MENEDŻERA

W świetle przytoczonej koncepcji odporny psychicznie menedżer wydaje się być odpowiedzią na potrzeby otaczającego nas świata. I rzeczywiście, jak pokazują badania nad odpornością psychiczną przy użyciu kwestionariusza MTQ48 w kontekście zajmowania stanowisk menedżerskich (David Marchant, Peter Clough), im wyżej w hierarchii organizacji, tym odporność psychiczna menedżera rośnie we wszystkich obszarach opisanych w modelu 4C. Menedżer cechujący się wysokim poczuciem wpływu będzie przekonany, że kształtuje obraz organizacji, wpływa na podejmowane decyzje. Będzie też reagował adekwatnie do sytuacji, nie załamie się w obliczu kryzysu.

Wysokie wyniki na skali zaangażowania oznaczają determinację i konsekwencję w działaniu, sprawne wyznaczanie celów i planowanie działań swoich i swoich podwładnych. Wyzwania oznaczają, że menedżer będzie chętnie podejmo-



Pewność siebie menedżera oznacza z jednej strony przekonanie o posiadanych kompetencjach, umiejętność czerpania z zasobów, dzielenie się wiedzą, a z drugiej odwagę do zabierania głosu, łatwość w budowaniu relacji, umiejętność wywierania wpływu na innych.

wał się trudnych zadań, będzie testował nowe rozwiązania, nie będzie miał obaw przed podejmowaniem decyzji i będzie wyciągał wnioski ze swoich działań, pracując jednocześnie nad usprawnieniami i podniesieniem własnej skuteczności. Pewność siebie menedżera oznacza z jednej strony przekonanie o posiadanych kompetencjach, umiejętność czerpania z zasobów, dzielenie się wiedzą, a z drugiej odwagę do zabierania głosu, łatwość w budowaniu relacji, umiejętność wywierania wpływu na innych.

Badania nad przywództwem przeprowadzone w 2007 r. przez AQR i Institute of Leadership and Management (Wielka Brytania) potwierdziły, że pracownicy wolą pracować dla silnych liderów, zarządzających przez wymagania i takich, którzy osiągają wyniki, niż dla delikatnych przywódców, którzy tracą grunt pod nogami w momencie kryzysu. Odporni psychicznie przywódcy cechują się wyjątkową nieugiętością w obliczu kryzysu i umiejętnością przedefiniowania problemów w możliwości, umiejętnie wybierając i stosując odpowiadający sytuacji styl przywództwa. Jim Collins w książce „Od dobrego do wielkiego” podkreśla znaczenie pokory i determinacji w przewodzeniu organizacją. Menedżerowie o największej sile oddziaływania to osoby, których charakter stanowi paradoksalną mieszaninę osobistej skromności i zawodowej determinacji.

Ale jak reszta pracowników, odporny psychicznie przywódca również potrzebuje pracy nad samym sobą. Nie działamy w odosobnieniu, ale istniejemy w społeczeństwie. Nasze zachowania wpływają na innych, i to zarówno pozytywnie, jak i negatywnie.

ZAGROŻENIA

O ile koncepcja odporności psychicznej uważana jest za podejście pozytywne, wspierające, o tyle w określonych sytuacjach, np. w korelacji z innymi cechami osobowości czy warunkami środowiskowymi, może mieć też negatywny wpływ na otoczenie i na samych menedżerów.

Silni psychicznie przywódcy mogą mieć skłonność do czegoś, co psychologowie nazywają „przeładowanie inicjatywą”. Mogą podejmować się zbyt wielu zadań naraz, zatracając kierunek i cel organizacji. Ich pracownicy mogą tracić orientację, na których zadaniach się skupić, mogą też się wypalać zawodowo i odczuwać związaną z tym długotrwałą presję. Przywódcy tacy powoli tracą wsparcie podwładnych, co z kolei wpływa na spowolnienie efektywności pracy i obniżenie osiągnięć organizacji.

Kolejnym ryzykiem dla menedżerów bardzo silnych psychicznie jest tendencja do mikrozarządzania, determinowana wysoką potrzebą kontroli i wpływu. Zbyt duża kontrola emocji sprawia, że mogą być odbierani jako nieautentyczni i stojący z boku.

POMIĘDZY ODPORNOŚCIĄ A WRAŻLIWOŚCIĄ

Badania prowadzone przez profesora Clougha oraz jego zespół pokazują, że odporność psychiczna nie jest pojęciem zero-jedynkowym - albo ją mamy, albo nie. Po drugiej stronie odporności psychicznej mamy bowiem wrażliwość psychiczną. Co to oznacza?

Osoby odporne psychicznie zdecydowanie lepiej radzą sobie



w trudnych okolicznościach, nie przejmują się, nie ponoszą dużych kosztów emocjonalnych związanych z daną sytuacją czy decyzją. Osoby wrażliwe natomiast wykazują sporą podatność na stres oraz okoliczności. Zdecydowanie trudniej radzą sobie w sytuacjach stresujących, można powiedzieć, że „odchorowują” trudne decyzje czy sytuacje, więcej czasu zajmuje im podniesienie się po porażce. Jednocześnie osoby wrażliwe psychicznie posiadają wiele umiejętności, które również są pożądane w miejscu pracy i w naszym społeczeństwie. Istotą jest zrozumienie różnicy w zachowaniu się osób odpornych i wrażliwych psychicznie.

W przypadku pozycji menedżera duża wrażliwość może wiązać się z obniżoną decyzywnością, unikaniem odpowiedzialności, trudnościami w finalizacji zadań, tak w odniesieniu do zadań indywidualnych, jak i celów podległego zespołu. Efektem mogą być: unikanie ryzyka i podejmowania się nowych, trudniejszych zadań, jak również brak umiejętności wyciągania wniosków z porażek i uczenia się na błędach.

POTĘGA WRAŻLIWOŚCI

Trudno wyobrazić sobie świat złożony tylko z osób odpornych psychicznie. Zróżnicowanie jest wartością, a wrażliwość psychiczna może nieść ze sobą również pożądane w organizacji kompetencje. Psychiczna wrażliwość daje menedżerowi dostęp do takich zasobów, jak empatia, współczucie, kreatywność czy relacyjność. Wrażliwszych menedżerów cechuje też większa otwartość na potrzeby pracowników, dbałość szczególnie o nowych i młodych pracowników. Wrażliwi potrafią wczuć się w sytuację podwładnego, zrozumieć go, szczególnie jeśli też jest wrażliwy oraz potrzebuje uwagi i wsparcia przełożonego.

ODPORNOŚĆ PSYCHICZNA

Oczywiście odporność psychiczna jest niezwykle ważna w kluczowych obszarach biznesu, tj. w kształtowaniu wizji firmy, wyznaczaniu celów, rozwoju pracowników itp. Organizacje muszą mieć na uwadze poziom odporności psychicznej zarówno kadry zarządzającej, jak i zespołów i pracowników, ponieważ ma to przełożenie na działania i sukces organizacji. Równie istotnym elementem, który warto brać pod uwagę przy budowaniu odporności psychicznej w organizacji, jest jej specyfika, rodzaj realizowanych zadań oraz kultura organizacji. Inaczej będziemy patrzeć na firmy produkcyjne, inaczej na agencje kreatywne, a jeszcze inaczej na biznes związany z samopomocą czy rozwojem.

Różne organizacje będą mieć różne proporcje odpornych i wrażliwych psychicznie pracowników. Główną zasadą jest posiadanie różnorodnych typów osobowości w miejscu pracy, tak aby korzystać z zasobów, jakie oferują nam osoby z różnymi kompetencjami i umiejętnościami. Tworzy się wówczas środowisko kreatywności, wdrażania i uzyskiwania wyników w oparciu o model współpracy, a nie konkurencji.

ROZWIJANIE ODPORNOŚCI PSYCHICZNEJ

Na koniec pozostaje najważniejsze pytanie – czy możemy rozwijać odporność psychiczną menedżerów? I czy warto to robić?



Trudno wyobrazić sobie świat złożony tylko z osób odpornych psychicznie.

Odpowiedź na oba pytania jest twierdząca. Możemy rozwijać odporność psychiczną i są na to potwierdzone sposoby, a w świetle przytoczonych powyżej argumentów zdecydowanie warto wzmacniać odporność psychiczną tak menedżerów, jak i ich podwładnych. Można to zrobić na dwa sposoby – albo przez próbę stania się bardziej odpornym psychicznie (tu pomocny może być coaching, mentoring czy nawet elementy terapii), albo przez naukę konkretnych zachowań typowych dla osób odpornych psychicznie w sytuacjach presji i stresu. Co ciekawe, wyuczone zachowanie bardzo często staje się nawykiem i zakorzenia się w nas, podnosząc tym samym naszą odporność psychiczną. Istnieją dowody, że trenowanie naszego umysłu przynosi pozytywne efekty. Większość z efektywnych technik interwencyjnych zawiera się w następujących obszarach:

- Pozytywne myślenie (psychologia pozytywna).
- Praca z wizją, wizualizacja.
- Kontrola lęków, praca z nawykami.
- Kontrola uwagi, uważność.
- Ustalanie celów.
- Praca z samoświadomością (praca nad rozwijaniem samoświadomości).

Można również skorzystać z rekomendacji Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego (APA 2000), które wypracowało wskazówki dla osób pragnących wzmocnić swoją odporność psychiczną w oparciu m.in. o prace Martina Seligmana, propagatora psychologii pozytywnej:

- Utrzymywanie dobrych relacji z bliskimi.
- Unikanie widzenia kryzysów lub stresujących wydarzeń jako problemów nie do przezwyciężenia.
- Akceptowanie okoliczności, na które nie mamy wpływu.
- Opracowanie realnych celów i dążenie do nich.
- Podejmowanie działań w sytuacjach trudnych, koncentrowanie się na zadaniach.
- Samoświadomość siebie, swoich mocnych i słabych stron.
- Budowanie pozytywnego obrazu samego siebie.
- Zachowywanie odpowiedniej perspektywy, nierozpamiętywanie zdarzeń.
- Budowanie optymistycznego nastawienia.
- Dbanie o siebie.

Okazuje się, że odporność psychiczna jest wartością na miarę XXI w. i wcale nie jest trudna do zdobycia czy wypracowania. Na pewno punktem wyjścia jest samoświadomość, tu można posłużyć się albo autorefleksją, albo narzędziami diagnostycznymi, np. formularzem MTQ48, a w dalszej kolejności pracą nas sobą i konkretnymi obszarami naszej odporności psychicznej.

Przyniesie to korzyść zarówno menedżerowi, jak i jego podwładnym, a w konsekwencji całej organizacji. ■