

# Lider pod presją

Z jakimi mechanizmami oddziaływania zespołu musi radzić sobie menedżer?

Rola lidera bywa zwykle kojarzona z oddziaływaniem na innych. Znacznie mniej uwagi poświęca się temu, w jaki sposób oczekiwania i wyobrażenia pracowników „wychowują” liderów, którzy odpowiadają na ich potrzeby. Istnieją jednak mechanizmy, które mogą pomóc zrozumieć i świadomie zareagować na presję, jakiej poddawani są ludzie kierujący innymi.



**dr Maciej Świeży**

Projektant programów rozwojowych, trener i coach we Wszechnicy Uniwersytetu Jagiellońskiego  
[maciej.swiezy@wszecnica.uj.pl](mailto:maciej.swiezy@wszecnica.uj.pl)

**W** pierwszej scenie głośnego kilka lat temu filmu Larsa von Triera pt. *Manderlay* – główna bohaterka ze zgrozą odkrywa posiadłość, do której nie dotarły wieści o zniesieniu niewolnictwa. Tuż potem jest świadkiem kary chłosty wymierzonej mężczyźnie przyłapanemu na kradzieży butelki wina. Korzystając z pomocy ojca gangstera, dokonuje przewrotu i staje na czele społeczności byłych niewolników. Dokłada starań, by wynagrodzić im doznane krzywdy, wpoić ideały demokracji i przygotować do samodzielnego funkcjonowania w świecie. Efekty jej wysiłków są jednak dalekie od ideałów – ciąg frustracji i rozczarowań prowadzi powoli, lecz nieuchronnie, do powtórzenia sceny chłosty. Tym razem, bicz trzyma jednak niedawna idealistka.

Sceny tego rodzaju – na szczęście pozbawione filmowej wyrazistości – rozgrywają się na co dzień wokół nas, w organizacjach, które tworzymy. Osoby, które wraz z określoną rolą zawodową znalazły się pod trudno dostrzegalną, lecz niezwykle silną presją, odkrywają niekiedy, że są zdolne do działań, o które nigdy by się nie posądzały. Szczególnie wyraźnie widać to w przypadku liderów. Sformułowanie

„awans zmienił go nie do poznania”, wypowiedziane często przez niedawnych współpracowników, można potraktować nie tylko jako wyraz zawiści. Ludzie, którzy zmienili stanowisko w organizacji, nie tylko zaczynają zachowywać się inaczej – bardzo często sprawiają wrażenie, że stali się innymi osobami.

## Presja związana z rolą

Część czynników odpowiedzialnych za tę zmianę jest oczywista i bardzo racjonalna – lider to osoba, która ma do wykonania innego typu zadania i podejmuje innego rodzaju odpowiedzialność niż członek jego zespołu, a zatem zachowuje się w inny sposób. Organizacje rozpoznają konieczność tego rodzaju zmian, podkreślają w opisach stanowisk i wspierają je poprzez różnego typu programy rozwojowe.

Problem w tym, że oczekiwaniom racjonalnym i wspierającym cele firmy towarzyszą również oczekiwania innego rodzaju – związane z emocjonalnymi potrzebami współpracowników, trudne lub niemożliwe do spełnienia, nigdy niewyrażone wprost – ale wcale nie mniej silne. Jakże to oczekiwania? Być może

ktos z Państwa, kto kierował lub kieruje na co dzień pracą grupy ludzi, czuł się kiedyś:

▲ ... jak prześladowca, który bez powodu psuje innym humor i „czepia się” jakości dobrze wykonanej pracy,

▲ ... jak omnibus, który powinien znać odpowiedź na wszystkie pytania i wątpliwości członków zespołu,

▲ ... jak ktoś, kto musi nieustannie czuwać, aby na bieżąco reagować na problemy, które mogłyby opóźnić lub uniemożliwić realizację ważnych celów firmy,

▲ ... jak ktoś, kto odpowiada przed członkami zespołu za trudności wynikające z warunków zewnętrznych albo decyzji podejmowanych na wyższych szczeblach zarządzania,

▲ ... jak jedyna w zespole osoba, której zależy na jakości i terminowości pracy.

Tego rodzaju zdania można usłyszeć od wielu menedżerów w trakcie rozmów coachingowych. Można podejrzewać, że pod adresem lidera kierowane są oczekiwania, które nie tylko prowadzą do frustracji i nadmiernego obciążenia, lecz także szkodzą skuteczności pracy. Lider, który ulegnie presji i zacznie zachowywać się tak, jakby był „jedynym myślącym”, „jedynym zmotywowanym”, „jedynym odpowiedzialnym” czy nawet „jedynym zdolnym do okazywania niezadowolenia”, może doskonale odpowiadać emocjonalnym potrzebom współpracowników, ponieważ ochroni ich przed koniecznością podejmowania inicjatywy, odpowiedzialności czy ryzyka konfrontacji. Prawdopodobnie nie będzie jednak pomocny w realizowaniu zadania.

## Mechanizm wywierania presji

W potocznym myśleniu dominuje pogląd, że to raczej przywódcy oddziałują na ludzi, którzy za nimi podążają. Jednak oddziaływanie może być obustronne – innymi słowy, ludzie w organizacjach „wychowują” sobie liderów, tak by ci zaspokajali ich potrzeby. W jaki sposób to się dzieje? Odpowiedź może być pomocna w bardziej świadomym reagowaniu na presję, warto więc przyjrzeć się

dwóm podejściom do wyjaśniania tego rodzaju sytuacji, jakie oferuje współczesna psychologia.

### Podejście poznawcze

Przyjmując najpopularniejsze we współczesnej psychologii podejście poznawcze lub poznawczo-behawioralne, można byłoby odwołać się do pojęcia „modelu mentalnego” – wewnętrznej mapy oczekiwań i norm dotyczących bycia liderem, kształtowanej pod wpływem doświadczenia. Mechanizm oddziaływania to po prostu uczenie się – poznawcze (ludzie podejmują rolę lidera, mając w głowie określone wyobrażenia, ukształtowane przez doświadczenia z innymi, filmy, książki itp.) lub behawioralne (określone zachowania są nagradzane lub karane przez otoczenie, w związku z czym stają się rzadsze lub częstsze). Dopasowywanie się do oczekiwań innych może być świadome lub nieświadome – w tym drugim wypadku wynika to z powolnego kształtowania nawyków przez reakcje innych. Krytyczna autorefleksja i zakwestionowanie własnego sposobu działania wydają się tu stosunkowo łatwe – wystarczy, że jakieś wydarzenie lub informacja zwrotna z zewnątrz spowodują, że dana osoba zwróci uwagę na nieadekwatność stosowanego modelu. Zmiana podejścia będzie ponownie kwestią uczenia się – może wymagać pozyskania nowej wiedzy lub wypracowania nowych nawyków. Nie dokona się od razu, ale jej wprowadzenie zależy wyłącznie od motywacji i wytrwałości lidera.

### Podejście psychodynamiczne

Przyjmując perspektywę psychodynamiczną, można zgodzić się z częścią powyższych stwierdzeń – trzeba jednak dodać, że sprawa jest bardziej złożona. Za dodatkowy poziom komplikacji odpowiada mechanizm projekcji (nieświadomy mechanizm obronny polegający na przypisywaniu innym osobom własnych, nieprzyjmowanych do wiadomości cech lub uczuć) oraz identyfikacji projekcyjnej (przyjmowanie projektowanych cech lub uczuć i doświadczenie ich jako własnych).

## PRZYKŁAD

Osoby w zespole projektowym mogą doświadczać frustracji i gniewu związanego z niewypełnieniem obowiązków przez część współpracowników. Okazywanie gniewu – lub nawet przyznawanie się do niego przed sobą – bywa jednak bardzo niekomfortowe, ponieważ grozi naruszeniem bliskich relacji, konfliktem czy zemstą oskarżanych osób. Jednym z możliwych sposobów poradzenia sobie z tym dyskomfortem jest postrzeganie nie siebie, lecz kogoś innego – na przykład lidera zespołu – jako wściekłego na współpracowników, którzy nie wypełniają obowiązków. Nieważne, czy jest tak rzeczywiście – lider może nawet być zaskoczony, że inni schodzą mu z drogi, uspokajają i, ogólnie biorąc, traktują jak kogoś groźnego, ponieważ nie wie, że stał się właśnie adresatem zbiorowej projekcji. Jeżeli dodatkowo zacznie przeżywać sytuację zgodnie z proponowanym mu scenariuszem – jeżeli „przyjmie go na własność” – będziemy mieli do czynienia z identyfikacją projekcyjną.

Drugi z opisywanych powyżej mechanizmów jest co do zasady nieświadomy – jak wszystkie mechanizmy obronne. Projekcja istnieje po to, by utrzymywać niewygodne treści poza polem naszej uwagi. Prowadzi to do bardzo intrygujących, lecz niepokojących wniosków. Wyjaśnia bowiem, w jaki sposób grupy, zespoły i organizacje używają swoich członków do zaspokajania swoich emocjonalnych potrzeb i radzenia sobie z napięciem. Jeżeli lider z przywołanego przykładu urządzi komuś z zespołu awanturę, „winny” zostanie ukarany bez naruszania dobrych relacji między członkami grupy czy konieczności otwartej konfrontacji między nimi. Ponieważ jednak mechanizm jest nieświadomy, jego skutkiem ubocznym będzie jednak pewne zafałszowanie rzeczywistości – przypisanie treści projekcji tylko jednej osobie. „Dlaczego tylko ja reaguję, gdy ktoś lekceważy swoją pracę? Czy nikomu w tym zespole nie zależy na efektach? A może przesadzam i jestem przewrażliwiony, podczas gdy wszyscy zachowują zdrowy dystans?” Tego rodzaju wątpliwości i frustracje mogą bardzo szybko prowadzić do scenariusza rodem z przywołanego na początku filmu.

## Radzenie sobie z presją

W zależności od przyjętej perspektywy różne będą strategie radzenia sobie z presją,

a mówiąc szerzej – sposoby wspierania ludzi w podejmowaniu roli lidera i innych ról zawodowych. W strategii opartej na wyjaśnieniu poznawczym będzie chodzić przede wszystkim o dobre zrozumienie własnej roli i związanych z nią „racjonalnych” oczekiwań, zakwestionowanie nawyków i przekonań, które poza tę rolę wykraczają lub jej nie służą i ewentualnie wyćwiczenie nowych, bardziej sprzyjających nawyków pracy. Podejście to skupia się więc na intelektualnym, poznawczym rozumieniu, a także na treningu zachowania. Choć nie można mu odmówić wartości, nie zawsze pozwala sięgnąć sedna sprawy. Strategia odwołująca się do podejścia psychodynamicznego w centrum uwagi stawia analizę własnego doświadczenia, szczególnie zaś emocji, jakie pojawiają się w nim w określonych sytuacjach. Kluczem do sukcesu jest zdolność samoobserwacji – oddzielenie tego, co w doświadczeniu „moje”, związane z indywidualną osobowością i sposobem reagowania na sytuację, od tego, co „obce”, czyli wynikające z nieświadomej presji wywieranej przez innych ludzi. „Czy moja złość na tę osobę jest adekwatna do sytuacji, czy też wynika z czegoś innego? Czy na co dzień jestem tak przejęta problemami innych, czy też właśnie daję się w coś wciągnąć?” Umiejętność zidentyfikowania presji to pierwszy krok do tego, by nie poddawać się jej – świadomie powstrzymać się od udziału w grze narzucanej przez innych. Dopiero potem można zastanawiać się, w jaki sposób radzić sobie z pierwotnym problemem – tym, który był źródłem napięcia prowokującego do stosowania mechanizmów obronnych. Rozwój lidera zwykle kojarzony jest z działaniami i umiejętnościami skierowanymi „na zewnątrz” – tworzeniem wizji celu, inspirowaniem, motywowaniem do działania czy modelowaniem pożądanych zachowań. Lider jest podmiotem – tym, który działa i wywiera wpływ na innych. To prawda, ale nie cała. Jest też adresatem silnych oddziaływań i wynikającej z niej potrzeby rozwoju skierowanego „do wewnątrz” – w stronę większej refleksyjności i samoświadomości.