

Jak zarządzać stresem w zespole w czasie silnego zagrożenia sytuacją zewnętrzną?

Motto: **Gdyby nie pandemia czy wojna w Ukrainie – i tak nasza rzeczywistość wyglądałaby relatywnie podobnie** – przeczytaj ten artykuł do końca, aby to stwierdzenie zrozumieć.

Gdybym kilka lat temu napisał artykuł na temat zarządzania emocjami w razie zagrożenia wojną – najprawdopodobniej zarzucono by mi bezsensowne, niepotrzebne straszenie. Dzisiaj, niestety, fakty nakazują mi tym tematem się zająć – to potrzeba nawet nie chwili, ale czasów. Jak zarządzać własnymi emocjami i emocjami podopiecznych w dobie wszechobecnego pytania: „Czy wojna na Ukrainie może przerodzić się w szerszy konflikt?”

Poniższe słowa dedykuję pierwszemu pytaniu – dotyczącemu dawaniu sobie rady z emocjami, kiedy niepewność i strach są częścią rzeczywistości. Jednocześnie pozwolę sobie na bardzo krótki, osobisty przekaz dotyczący drugiego pytania – jestem wewnętrznie przekonany, że nie czeka nas i Europę wojna z Rosją, gdyż sens sentencji „Chcesz pokoju? To się zbrój!” działa swoją logiką i siłą. Wystarczająco dzisiaj zjednoczona Europa posiada siłę militarną dużo większą niż pseudo-mocarstwowa Rosja. Zaznaczam – nie uważam się za specjalistę w temacie – dzielę się jedynie swoją osobistą opinią – trzymając jednocześnie kciuki za obronienie przez Ukrainę swojej niepodległości.

Stres – strach – skupianie się na „zagrożeniowej” niewiadomej – co taki układ emocji powoduje u człowieka? Zmęczenie, brak koncentracji, obniżoną psycho-fizyczną wytrzymałość, utrudnienie logicznego myślenia, często w efekcie zaburzenia stanu emocjonalnego i depresję – generalnie obniżenie osobistego potencjału.

W dwóch artykułach opublikowanych na łamach Transport Managera omówiłem dosyć szeroko zarówno temat „Jak zarządzać w sytuacji długotrwałego kryzysu?” jak i obszar dbania o własne zdrowie w takiej sytuacji w tekście o tytule: „Instrukcja odpoczywania”. Polecam przeczytanie ich zanim dokończysz, szanowny Czytelniku, ten artykuł...**(tu trzeba zamieścić kody QR do tych artykułów)**.

Ten tekst poświęcę innym aspektom zarządzania stresem w zespole. Aspektom, które wynikają z szerszej perspektywy niż sytuacja z ostatnich lat – czyli pandemia i wojna w Ukrainie.

Nowa Normalność i jej trzy wektory

Wyobraź sobie, że pomieszczenie, w którym się teraz znajdujesz odzwierciedla swoim rozmiarem skalę przepływu informacji w roku 1980. Następnie przenieś się myślami do dnia dzisiejszego i zdaj sobie sprawę, że ilość informacji produkowanej i „przepływającej” przez naszą codzienność to już nie to pomieszczenie, ale... wszystkie pomieszczenia w Polsce – które następnie stanowią jedynie 10% ilości dzisiejszego zakresu generowanych informacji. Internet umożliwił ten bezprecedensowy wzrost – czujemy, widzimy i doświadczamy to. To jeden „wektor”.

System przepływu informacji umożliwił także ich wykorzystywanie w celu konkurencyjności. Już od dobrych 25 lat mała firma na kontynencie X może złożyć ofertę swoich usług i produktów gdzieś na kontynencie Y. Dzięki globalizacji – możliwy jest swobodny dostęp do pieniądza oraz jego przepływ. Konkuruje wszyscy ze wszystkimi – wszędzie. To drugi „wektor”.

Ludzkość przechodzi kolejny okres swojego rozwoju: coraz większa część społeczeństwa – mowa tu o Pokoleniach Y, Z i wchodząca na arenę życia generacja Alpha – będzie wkraczać w myślenie holistyczne – co opisuje tzw. Spirala Rozwoju Gravesa ([tu trzeba zamieścić kod QR do artykułu „W oparach Turkusu” z Transport Managera lub Production Managera](#)). Co to oznacza? Cóż, w ostatnim tysiącleciu ludzkość przechodziła swego rodzaju trzy ogromne zmiany – trzy katarakty. PIERWSZA KATARAKTA – na przełomie XV i XVI wieku (około roku 1500) – kiedy to np. Amerigo Vespucci, Mikołaj Kopernik, Galileusz czy Leonardo da Vinci zakwestionowali dotychczasowy opis rzeczywistości. Statystyczny człowiek przed tym okresem nie dopuszczał do siebie myśli, że opis świata może być mylny, ba, grzechem było kwestionowanie „jedynej słusznej linii” wyznaczonej przez kanony religijne czy inne ośrodki władzy. W szesnastym wieku ludzkość i człowiek zaczęli dopuszczać do siebie myśl, że zmiana jest możliwa. Sama świadomość jednak nie wystarczała, aby zmiany były bardzo dynamiczne – na to potrzebne były nadwyżki, aby można było inwestować w rozwój. Dlatego następne kilka stuleci to czas zmian organicznych, działania „systemem gospodarczym”.

Kolejny „próg” to rewolucja przemysłowa z wykorzystaniem paliw kopalnych. DRUGA KATARAKTA w połowie XIX wieku (około 1850). Pojawiły się nadwyżki, dzięki którym ludzkość uzyskała MOŻLIWOŚĆ inwestowania. Dlatego właśnie narodził się kolonializm. Ludzkość przyspieszyła. W powiązaniu z rozwijającym się systemem finansowania przez bankierów machina rozwoju, wzrostu ruszyła. Cały dwudziesty wiek to ekspansja „ilości” – nie tylko jakości. Komputeryzacja w końcu i Internet wprowadziły – ujmując symbolicznie – „prędkość światła” w obszarze rozwoju. Mózg ludzki i systemy analizy danych nie są w stanie „ogarniać” tego tematu. My, ludzie odczytujemy to jako ewidentny CHAOS. I choć żyjemy w chaosie od zarania dziejów, to teraz nikt nie ma wątpliwości, że nieprzewidywalność czasu i rodzaju zmian oraz ich skala nie pozwalają na spokój i stabilizację, do której kultury europejskie od wieków dążą w utopijnym amoku. Dlatego wciąż za czymś gonimy, wciąż przed czymś uciekamy, nie potrafiąc cieszyć się codziennością, tym co mamy tu i teraz.

Przełom millenium, rok 2000, to TRZECIA KATARAKTA w ostatnim tysiącleciu – środowisko CHAOSU z brakiem wiedzy na temat zarządzania w nim oraz HOLIZM jako kierunek rozwoju – wraz z wyzwaniem zderzenia kakofonii pokoleń. To dzisiaj. Odczuwamy ten stan wszystkimi zmysłami. Zdajemy sobie sprawę, że pandemia i wojna w Ukrainie NIE SĄ PRZYCYNĄ CHAOSU w naszej rzeczywistości, ale SĄ EFEKTEM RZECZYWISTOŚCI CHAOSU. Gdyby tych dwóch zjawisk nie było – pojawiłyby się inne. I pojawią się. Nassim Taleb w książce „Czarny Łabędź” zwrócił uwagę świata na ślepą uliczkę dążenia do kontrolowania rzeczywistości.

NIE PRZYGOTOWUJ DROGI DLA DZIECKA, PRZYGOTOWUJ DZIECKO DO DROGI

To jak zacząć dawać sobie lepiej radę z rzeczywistością? Postaram się zwrócić uwagę na kilka obszarów, pojęć, narzędzi, które już są znane na świecie w kulturach, gdzie akceptacja zmienności i pokora wobec natury chaosu są „wypijane z mlekiem matki” – Azja, kraje arabskie, Afryka, Ameryka Łacińska. Są bliżej natury, bliżej realizmu otaczającego nas środowiska. W tym artykule ujmę te kwestie skrótowo – czas na rozwinięcie przyjdzie w następnych artykułach...

1. Punkt pierwszy, to zdanie sobie sprawy, że chaosu się nie ogarnie. Można natomiast zarządzić sobą, swoimi emocjami i decyzjami oraz działaniami. Niestety – Europejczycy wychowani zostali w linearnej ułudzie, że „zamieszanie trzeba ogarnąć”, a będzie lepiej. Niestety, tak jak sztormu, tak i chaosu się nie ogarnie.
2. Punkt drugi – fundamentalna wiedza na temat zarządzania w środowisku zmienności: czym większy chaos tym wymagana większa KONCENTRACJA. To odwrotny kierunek do

tę, którą narzuca nam kulturowa intuicja... Jakże często mówimy: „Wiesz, najpierw sobie uporządkuję trochę rzeczywistość, a potem zajmę się tym co najważniejsze, bo teraz nie mam czasu...” Co z tego punktu wynika? Świadomość, że czeka nas ogromny wysiłek mentalny, często kwestia odwagi, aby wyjść z tragicznego paradygmatu gaszenia pożarów jako kierunku strategicznego. Czym się bardziej na pożarach skupiamy, tym tych pożarów będzie więcej.

3. Punkt trzeci odpowiada na pytanie: Na czym się koncentrować? Tu pojawia się nowe pojęcie – Potrójnego Prawa Pareto, które podpowiada nam, że tylko 4% zasobów i działań decyduje o ponad 64% efektów działania naszego potencjału, a tylko 1% decyduje aż o 50%! (tu umieszczamy grafikę z Potrójnym Prawem Pareto) Ciekawe jest to, że sama wiedza. Że te proporcje istnieją osobom z doświadczeniem życiowym najczęściej pozwala na... znalezienie tych czterech i jednego procentów. Dalej to już kwestia siły ducha, odwagi i konsekwencji.
4. Punkt czwarty – świadomość, że wydarzenia trudne, problemowe, wymagające wysiłku są powodem, dla którego natura, więc i my, rozwija się. Teoria umiarkowanych zakłóceń (*ang. intermediate disturbance hypothesis*), jak określa się to zjawisko w biologii, głosi, że „lokalna różnorodność gatunkowa jest maksymalnie duża, gdy zakłócenie ekosystemu nie zdarza się ani zbyt rzadko, ani zbyt często”. Przekładając to na prostszy język – bez porażek, trudności, potknięć i negatywnych wydarzeń natura nie rozwija się, ba!... obumiera. Dlatego np. Japończycy nie postrzegają zła jako odrębnego, negatywnego zjawiska, ale jako część rzeczywistości, która wraz z dobrem tworzą spójną, zbalansowaną całość. Co oznacza, że zło nie jest złe, jest po prostu naturalne – choć nie jest celem naszego pożądania... I tu pojawia się paralela chińskiego *yin i yang*, przeciwieństwa, które się uzupełnia – które w spekulacjach taoizmu jest przyczyną powstawania i zmiany wszystkich rzeczy. O.K. – a jaki z tego wniosek dla nas na dzisiaj? Otóż, chaos generuje zamieszanie, niepewność, bariery – jeśli potraktujemy choćby te bariery jako generatory rozwoju, a energię chaosu nauczymy się wykorzystywać, a nie traktować jak hamulec – wtedy zaczniemy „płynąć do przodu”, a nie walczyć o niezatonięcie...
5. Punkt piąty – zaadoptowanie PROBABILISTYKI jako filozofii pozwalającej dawać sobie radę ze stresami codzienności wynikającymi ze zmienności. Jeśli codziennie rano wiemy, że w ciągu dnia wydarzy się kilka drobnych dobrych wydarzeń (mile widzianych) i kilka niepożądanych (negatywnych), to oczekujemy ich będąc przygotowanym, aby się tymi dobrymi nie cieszyć jakby były zaskoczeniem, a tymi „negatywnymi” nie denerwować – bo są częścią naszej rzeczywistości... To podejście do codzienności będzie przygotowywać nas do niegenerowania niepotrzebnych emocji, do obniżania doznań stresujących... Przykład? Jeśli kelner wie, że zawsze w ciągu dnia zawita do restauracji kilku bardzo nieprzyjemnych klientów – kiedy się jeden z nich pojawia – określa go z myślą: „jeden już jest, zostało jeszcze tylko dwóch”... Tak kelnerzy dbają, aby się nie wypalić zawodowo...
6. Punkt szósty – najbardziej kompleksowy i wymagający rozwinięcia wiedzy – jednocześnie w nim jest ukryty „mechanizm przeżycia” – mechanizm pozytywnie wykorzystujący ogromną energię chaosu. To tak, jakby statek był tak zbudowany i uzbrojony w takie narzędzia, aby to wszystko pozwalało na wykorzystanie nieokresanej energii sztormu do dopłynięcia do celu – zamiast stanowić zagrożenie. Ten punkt został nazwany w roku 2012 przez Nassima Taleba ANTYKRUCHOŚCIĄ – której charakterystyką jest wykorzystywanie zaskakującej zmienności do wzrostu. Opisuje on taki stan na

przykładzie paczki wysyłanej na poczcie, na której napis by brzmiał „Antykruche, czyli proszę tą paczką rzucać jak najczęściej, gdyż to co w środku będzie wtedy najlepiej się rozwijać, stan tej rzeczy będzie coraz lepszy”. Aby budować antykruchłość organizacji, zespołów oraz swoją osobistą – trzeba zadbać o 5 obszarów równocześnie:

- a. Wprowadzić REDUNDANCJĘ (czyli nadmiarowość, zapas) w newralgicznych punktach rzeczywistości organizmu
- b. Budować OPCJONALNOŚĆ w swojej rzeczywistości – czyli opierać swoje kierunki działania (utrzymania) na kilku nogach – aby „nie musieć”, ale po prostu „móc”
- c. Dbać o POZYTYWNA ASYMETRIĘ – czyli dążyć do angażowania się w działania, których ryzyko straty jest mniejsze niż szansa wygranej
- d. Stosować założenie, że MNIEJ ZNACZY WIĘCEJ – czyli koncentrować swoje działania na tematach rzeczywiście najważniejszych – stosując opisane wcześniej w tym artykule Potrójne Prawo Pareto
- e. Wreszcie wdrażając w każdy aspekt swojego życia NIELINEARNOŚĆ – fundament działania natury, która nie zna linii prostej w żadnym ze swoich procesów. Wdrażając nielinearność zarówno w komunikacji jak i w każdym aspekcie działania, które w swoim założeniu chce osiągać sprawczość, chce być skuteczne. To osobna, szeroka dziedzina, wymagająca poznania. Tu postaram się jednak ująć to pojęcie w krótkim przykładzie – aby uratować się z sytuacji, gdy porywa Cię prąd rzeki czy morski – nigdy z nim nie walcz – daj się porwać, wykorzystaj jego energię w początkowej fazie, a następnie płynąc z prądem przygotuj się i dopiero po pewnym czasie „odbij” do boku... Ta droga jest o wiele krótsza do uratowania się niż „wymaginowany krótki odcinek z miejsca, gdzie Cię porywa prąd do bliskiego brzegu”. Krótsza, mimo, że matematycznie dłuższa. Inny przykład – jeśli ktoś chce zbudować jak najwyższy budynek z klocków – najpierw będzie budował w bok, dbając o szeroki fundament, a dopiero potem „pójdzie w górę”. Ta droga jest krótsza niż gdyby od razu zacząć budować w górę – gdyż taka konstrukcja po prostu by się „bardzo szybko” przewracała...

Słowo „domykające”...

Bez względu na rodzaj i jakość przygotowywania się do zarządzania sobą w chaosie – jest jeden obszar, który szczególnie teraz staje się kluczowy i jego rola będzie coraz ważniejsza – to Komunikacja Nieantagonizująca z jej fundamentalnym Mechanizmem Akceptacji – komunikacja, która będzie stała na straży dogadania się, porozumienia się tam, gdzie na styku zmian czy też tam, gdzie one będą się nakładać, pojawiać się będą sytuacje trudne i potencjalnie konfliktowe. To warunek konieczny do drożności działań i do skuteczności. Komunikacja ta to także klucz do współistnienia pokoleń, które rozpościerają się na przestrzeni aż pięciu faz rozwoju ludzkości (patrz Spirala Rozwoju Gravesa) – wśród których ta piąta już jest holistyczną. Umiejętność rozmawiania staje się kluczem do tworzenia atmosfery konstruktywnej wymiany informacji – niezbędnej w procesie definiowania tego co nas różni – co znowu jest konieczne, aby móc współpracować pomimo istniejących różnic w obserwacji rzeczywistości.

TRZECIA KATARAKTA to kolosalna zmiana. Zmiana wymagająca zmiany sposobu myślenia, działania. Nie mamy innego wyjścia, życie wcześniej czy później zmusi nas do tego. Lepiej więc być proaktywnym w tej sytuacji – lepiej wcześniej – mniej to kosztuje i pozwala na

wykorzystanie szans, które pojawiają się wszędzie tam, gdzie pojawia się zmiana. W międzyczasie, w procesie rozwijania opisanych przeze mnie wiedzy i umiejętności – trzeba pamiętać o dbaniu o zdrowie – gdyż poziom wysiłku, który musimy ponieść jest bardzo wysoki. Stąd wcześniejsze zaproszenie do „Instrukcji odpoczywania”...

Zarządzanie stresem dzisiaj wymaga skupienia się na własnych umiejętnościach i możliwościach, a nie na samym chaosie – chaos jest taki, jaki jest i nie będziemy mieć na niego wpływu. Wymaga to od nas pokory – natura rządzi – my musimy się na nowo uczyć jak z nią współpracować.