

Leszek Mellibruda

Polska zielona wyspa, czyli *splitting solutions* – nowym wyzwaniem menedżerskim na czas kryzysu

Kryzys zaczyna nam się coraz bardziej kojarzyć ze sprzecznymi informacjami oraz doświadczeniami osobistymi i zawodowymi, a nasze wewnętrzne przekonania i postawy coraz częściej ulegają „podwójnemu wiązaniu” opisywanemu w psychologii terminem *splitting*. Dlatego radzenie sobie ze zjawiskiem *splittingu* (*Splitting Solutions*) jest nowym wyzwaniem szczególnie dla menedżerów w zmieniających się organizacjach i zmieniającym się stale obrazie, znaczeniu i psychologicznym kolorystyce pojęcia kryzysu.

Kryzys – pojęcie od wielu miesięcy zakorzeniające się w mentalności nie tylko menedżerskiej – nabiera coraz to nowych kolorów. W wielu organizacjach jest powodem do cięć budżetowych wyrażających się najczęściej obniżaniem kosztów poprzez redukcję zatrudnienia, obniżanie wydatków na szkolenia i marketing lub zonglowaniem wynagrodzeniami – ich wielkością, czasem wypłat i innymi składowymi – czyli działaniami udowadniającymi, jak ciężko jest w biznesie w czasach globalnego ekonomicznego kryzysu. Prawie 1,5-milionowa armia bezrobotnych ma swoje zdanie na temat kryzysu. A z drugiej strony nadchodzą coraz to bardziej optymistyczne wiadomości, czego kulminacyjnym momentem było wystąpienie pod koniec wakacji premiera Tuska na Gieldzie Papierów Wartościowych, gdzie ogłosił Polskę Zieloną Wyspą¹ wśród reszty krajów europejskich. Polska Zielona Wyspa to sukces przyrostu PKB w II półroczu 2009 o +1,1, podczas gdy we wszystkich innych krajach Wspólnoty Europejskiej stwierdzono spadek PKB.

1 Zielony kolor Polski na mapie Europy ukazała plastycznie plansza GPW, gdzie oznakowano czerwonym kolorem wszystkie inne państwa UE, w których PKB w II półroczu 2009 r. był mniejszy niż w Polsce i wynosił m.in.: Czechy -4,9; Austria -4,4; Węgry -7,4; Niemcy -5,9; GB -5,6; Irlandia -9,6; Ukraina -20,3.

W czasach kryzysu jesteśmy coraz bogatsi, bardziej zadowoleni z życia, perspektyw na przyszłość, stanu bezpieczeństwa, sytuacji w kraju; spadło bezrobocie, Polacy częściej korzystają z internetu, mniej palą, rzadziej chodzą do kościoła – to tylko niektóre wnioski z „Diagnozy społecznej 2009”, kompleksowego badania warunków i jakości życia Polaków, które od 2000 r. co dwa lata prowadzi zespół pod kierunkiem prof. Janusza Czapińskiego.

Coraz częściej kryzys kojarzy się nam ze sprzecznymi informacjami i doświadczeniami osobistymi i zawodowymi. Nasze wewnętrzne przekonania i postawy coraz częściej ulegają „podwójnemu wiązaniu” opisywanemu w psychologii terminem *splitting*. Pojęcie *splitting* wprowadził do literatury naukowej profesor Sorbony Pierre Janet (1859–1947), francuski psycholog, filozof College de France i psychiatra Pitié-Salpêtrière Hospital. Jego wykłady o histerii i narcystycznej osobowości tamtych czasów uwieńczone zostały honorowym doktoratem Harvard University i uczyniły go (o czym nie wszyscy wiedzą) rzeczywistym intelektualnym „fundatorem” – żeby nie powiedzieć ojcem psychoanalizy, za którego potocznie uważany jest zwykle Sigmund Freud.

Pojęcie *splitting* nabiera w ostatnich dekadach nowego znaczenia. W klasycznym pojęciu traktowano ten proces jako umysłowy mechanizm obronny pojawiający się w sytuacjach trudnych i ekstremalnych, a wyrażający się w skłonności do myślenia w kategoriach skrajnych, „czarno-białych” czy jedynie „dobra” lub „zła”. Zjawisko to opisywała również Elizabeth Kubler-Ross, znana badaczka zachowań ludzi umierających, której słynne 5 faz reakcji na zbliżającą się śmierć są dzisiaj często ukazywane jako zachowania podobne do tych, które rozpoznaje się u ludzi opornych na zmiany i innowacje we współczesnych organizacjach gospodarczych i biznesowych („Ludzie czasami wolą umrzeć niż się zmienić”). Dlatego radzenie sobie ze zjawiskiem *splittingu* (*Splitting Solutions*) jest nowym wyzwaniem szczególnie dla menedżerów w zmieniających się organizacjach i zmieniającym się stale obrazie, znaczeniu i psychologicznym kolorycie pojęcia kryzysu.

Nieumiejętność godzenia sprzeczności oraz trudności w akceptacji współczesnej formuły myślenia kategoriami „i .. i” mogą stanowić wstępną fazę pogłębiającej się frustracji i złego samopoczucia menedżera, co w konsekwencji może prowadzić do różnego typu zaburzeń osobowości, określanych mianem *boderline personality* (osobowości z pogranicza zdrowego i zaburzonego funkcjonowania w życiu osobistym i zawodowym). Osobowość „z pogranicza” cechuje mała umiejętność integracji sprzecznych komunikatów, skłonność do nasilonego pesymizmu, „fuzja lękowa” wyrażająca się brakiem barier w emocjonalnym traktowaniu ludzi oraz równie łatwym zachwycie, jak i odrzucaniem innych, co zwiększa niepokój, lęk, poczucie samotności lub izolacji w relacjach z innymi ludźmi. Menedżerowie „z pogranicza” mają skłonność do reagowania w sytuacjach trudnych, nowych lub pełnych sprzeczności czterema psychicznymi mechanizmami obronnymi. Mechanizmy te służą obronie lub podnoszeniu swojej wartości we własnych oczach,

czyli są wewnętrznym stymulatorem własnej samooceny i pozytywnego stosunku do siebie (*self-esteem*). U ludzi dojrzałych poczucie własnej wartości w mniejszym stopniu uzależnione jest od tych mechanizmów, a w większym stopniu jest wynikiem autorefleksji i świadomego zarządzania własnym życiem. Wśród mechanizmów obronnych osobowości „z pogranicza” obok *splittingu* dominują dewaluacja, idealizacja i zaprzeczenie (*denial*). Dewaluacja-idealizacja jest nastawieniem skrajnym (*in minus* i *in plus*) tak wobec siebie, jak i innych ludzi, przy czym w warunkach zawodowych najczęściej te skrajności służą wewnętrznej integracji emocjonalnej w obliczu trudności lub niepowodzenia w realizacji planów menadżera. Mechanizm dewaluacji-idealizacji jest naturalnym zachowaniem rozwojowym i zwykle towarzyszy dzieciństwu i wczesnej młodości. Nie należy traktować tych informacji jako pocieszenia dla tych, którzy odnaleźli siebie w tym opisie.

Zaprzeczenie (*denial*) jako psychiczny mechanizm obronny menadżera występuje zwykle w spotkaniu z faktami, które trudno zaakceptować, gdyż nie są one zgodne z oczekiwaniami lub zaleceniami zarządczymi. W takiej mało komfortowej psychicznie sytuacji menadżer może kwestionować realną rzeczywistość (nie dostrzegając jej) lub zaprzeczać skutkom takich faktów (np. zaprzeczając własnej odpowiedzialności i projektując ją na kogoś innego). Zaprzeczenie jako wyraz specyficznej „ślepoty umysłowej” zdarza się również dorosłym ludziom, jednak znacząco rzadziej wśród tych, którzy przez profesjonalizm w zarządzaniu rozumieją również krytyczne poznawanie siebie w wewnętrznym dialogu, a nie tylko patrzą na wyniki „obiektywne”, wskaźniki wzrostu i korporacyjne miary sukcesu.

Splitting występuje szczególnie często jako psychiczny mechanizm obronny u menadżerów z nasilonymi cechami narcystycznymi. Powoduje małą stabilność reakcji w relacjach z pracownikami, ponieważ taki menadżer z wielką łatwością zapomina o dobrych wynikach pracownika, gdy dzieje się coś złe, a szczególnie wtedy, gdy nie są zaspokojone jego oczekiwania i potrzeby. Nierzadko określane jest przez współpracowników jako emocjonalnie chwiejny lub nieprzewidywalny, z częstymi napadami złych, a rzadko dobrych „humorów” – co zwykle powoduje chaos w relacjach z ludźmi.

Pojmowaniu kryzysu z perspektywy pesymistycznej towarzyszy często zmniejszanie się motywacji do pracy, reakcje depresyjne i pojawianie się objawów *Giving-up giving Syndrom* (syndrom bezradności i utraty nadziei). Optymistycznemu spojrzeniu na kryzys towarzyszy myślenie kategoriami szansy, zamienianie pojęcia „trudność” na pojęcie „wyzwanie” – z wszelkimi pozytywnymi tego skutkami. Ale coraz częściej mamy do czynienia z trzecią ścieżką w spojrzeniu na kryzysowe komunikaty. *Splitting* wiążący pozytywne i negatywne sygnały na temat tego, co dotąd miało głównie postać zagrożenia, jest nowym wyzwaniem menadżerskim i osobistym dla wielu osób. Poszukiwania integracji w sprzecznym obrazie świata jest zawsze subiektywnym porządkowaniem rzeczywistości. Każdy z nas posiada własną – mniej lub bardziej świadomą – koncepcję wyjaśniającą

to, co słyszymy i widzimy wokół siebie. W przypadku sprzecznych informacji – jak to coraz częściej ma miejsce, gdy myślimy o ekonomicznym kryzysie – mamy skłonność, jak to opisali nobliści 2002 Daniel Kahnemann i Amos Tversky, do posługiwania się „umysłowymi wytrychami”, dzięki którym odruchowo upraszczamy rzeczywistość, pomijając małe prawdopodobieństwa, a bardzo rzadkie zdarzenia traktujemy jako niemożliwe. Zdarzenia, oceniane przez nas jako bardzo prawdopodobne, automatycznie traktujemy jako pewne. Dlatego warto pamiętać słowa N.N. Taleba – badacza przypadkowości i probabilistycznej natury zjawisk w świecie finansowym i biznesie – „rzeczywistość jest bardziej przypadkowa niż nam się wydaje, ale nie wszystko jest przypadkiem”.

Leszek Mellibruda – doktor nauk humanistycznych, psycholog biznesu, absolwent Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz Postdoctoral – fellowship Johns Hopkins University (Baltimore, USA), przez 8 lat radca ministra w Urzędzie Służby Cywilnej (do 2007 r.), odpowiedzialny za wdrażanie najlepszych rozwiązań biznesowych w administracji rządowej, b. wykładowca Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie, doradca i trener umiejętności biznesowych, współpracownik TVP2, TVN CNBC, Polsat News, felietonista cotygodniowej audycji w radiu TOKFM. Więcej info: www.mellibruda.pl.