

Production manager

Koniec Kaizen to koniec wszystkiego | 20

Prof. Bob Emiliani

Wielka gra o Ukrainę | 24

Krzysztof Dobrowolski

Leagile – partnerstwo strategiczne | 114

Beata Elert

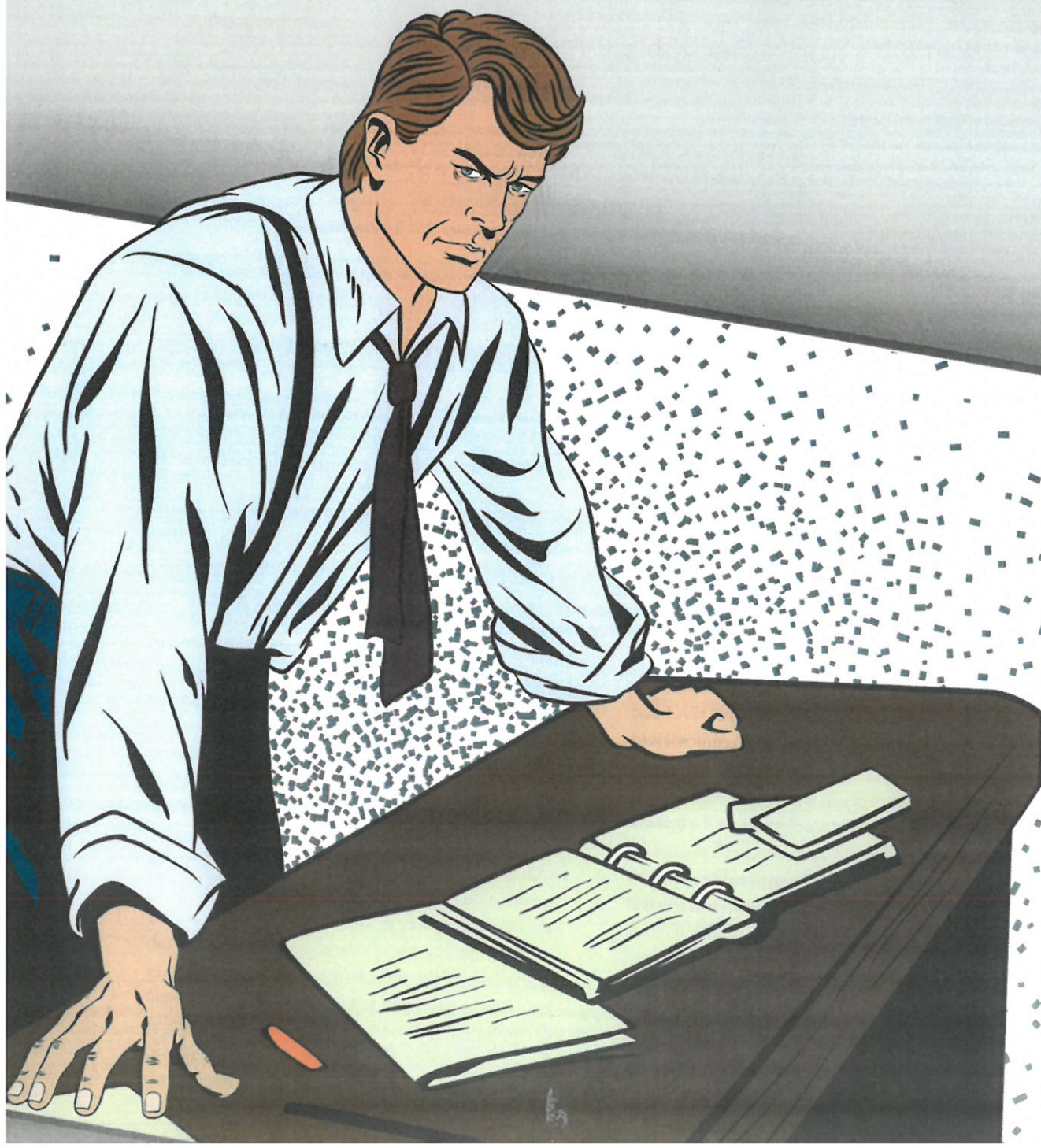


ISSN 2450-6893



**DEFICYT PRACOWNICZY
PUŁAPKA NA DRODZE ROZWOJU?**

WYPALENIE



Z

M

Rc

W
się
co
zes
mo
dzi

„Szefowie powinni się uczyć, jak wspierać, a nie jak kontrolować. Pracownicy zaś, ze swojej strony, powinni się uczyć, jak podejmować odpowiedzialność.

R.A. Heifetz i D.L. Laurie, The Work of Leadership, Harvard Business Review

ZAWODOWE MENEDŻERSKI FOLWARK

Rachunek sumienia menedżera

- W czasach ciągłego dążenia do coraz większej efektywności i uczenia się oraz pogoni za sukcesem, problem wypalenia zawodowego staje się coraz bardziej powszechny. Rzutuje to na efektywność pracowników, zespołów, a co za tym idzie, również organizacji. Niestety, w Polsce nie ma jeszcze świadomości o skali zjawiska, nie podejmuje się więc realnych działań mających na celu przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu.



Elżbieta Ukalska

Koncepcja budowania w firmach wspierającego środowiska pracy w istotny sposób poprawia skuteczność ich wewnętrznej komunikacji. Wpływa również na większą elastyczność i otwartość pracowników oraz zachęca do dzielenia się swoją wiedzą.

W warunkach ciągłych przemian na rynku pracy istotne znaczenie ma budowanie dobrej atmosfery oraz właściwe zarządzanie nieuniknioną zmianą w organizacji. Powyższe działania muszą być realizowane tak, aby wszyscy członkowie zespołów zadaniowych (nie tylko liderzy) czuli się odpowiedzialnie oraz czerpali satysfakcję z pełnionych obowiązków. Niska efektywność szeregowych członków zespołów lub ich niedostateczne zaangażowanie niejednokrotnie decydują o sukcesie lub porażce dużego przedsięwzięcia. Dbłość o dobry klimat współpracy wyraża się nie tylko w zwracaniu uwagi na kulturę osobistą i sposób traktowania pracowników, ale również pogłębianiu chęci zrozumienia ich oczekiwań i potrzeb. Tak trywialne „oczywiste oczywistości” i ciągle powtarzane kwestie o właściwym klimacie współpracy niestety, rzadko realnie funkcjonują w firmach.

Rola wspierającego środowiska staje się tym większa i ważniejsza, im bardziej skomplikowany jest obszar działań menedżerów zarządzających w organizacjach sieciowych. Ma przełożenie na ich możliwość bezpośredniego kontaktu z pracownikami i wywieranie wpływu na rozwój kariery podwładnych. Dbanie o właściwą atmosferę w zespole i dobrą komunikację staje się zatem jednym z kluczowych zadań menedżerskich, trudnych do wypełnienia, jeśli brakuje wsparcia ze strony odpowiedniej polityki kadrowej firmy i właściwego podejścia do kształtowania jej kultury organizacyjnej. Najistotniejszym jest, abyśmy nie zapominali, że organizacja to jeden organizm, który do sprawnego i efektywnego funkcjonowania potrzebuje wszystkich jednostek oraz spójnego działania. Brak powyższych czynników skutkuje w naszej firmie zwiększeniem liczby osób, które może dotknąć efekt wypalenia zawodowego.

RELACJA – STAN RÓWNOWAGI

Prawda o postrzeganiu menedżera przez pracowników ujawnia się NIE na poziomie deklaracji, ale relacji. Dlaczego do jednych szefów „lgnie się”, a drugich unika jak ognia? Z niektórymi jesteśmy w stanie pracować efektywnie (na „200 proc.”) nie czując znużenia, a kiedy ich zabraknie – popadamy w apatię i czujemy, że to wszystko nie ma sensu? Natomiast inni wywołują w nas lęk oraz niechęć. Odczuwamy, że przy nich się wypalamy, a kiedy odchodzą z firmy, że przetrwaliśmy, wygraliśmy oraz odzyskaliśmy niepodległość.

Bardzo często mniej doświadczeni menedżerowie nie liczą się z podwładnymi i nie myślą jak są przez nich postrzegani. Dla tych WAŻNYCH menedżerów liczą się tylko ONI SAMI, ich wielkość i władza. Nie dopuszczają do siebie myśli, że to, co mają mogą szybko stracić. Nie zdają sobie również do końca sprawy, że budują swoją karierę na ruchomych piaskach – barkach swoich podwładnych.

Relacje bowiem odsłaniają prawdę o człowieku, o jego małości lub wielkości, o tym, czy jest partnerem, czy tyranem, kocha i szanuje najbliższych, czy jedynie siebie. Zygmunta Freuda na pytanie studenta o przejawy dojrzałości i zdrowia psychicznego odparł: „Umieć kochać i pracować” – ta krótka myśl wybitnego psychologa jest często cytowana jako kwintesencja świadcząca o jakości naszego życia, sugerująca zachowanie w nim równowagi.

PAN I PODDANY – FIRMOWY FOLWARK

Wypalenie zawodowe jest konkretną rzeczywistością, ale, jak na wiele zdarzeń w naszym życiu, można na nie spojrzeć z wielu perspektyw. Inaczej będzie je traktował psycholog, lekarz czy menedżer, a inaczej pracownik dotknięty tą przypadłością. To, czy dołączymy do grona wypalonych może być wynikiem splotu niesprzyjających okoliczności, otaczającego

nas
szel
się
wp
wic
Jaci
wo
nie
Ba
cią
wa
nu
od
soc
i u
pr
ty
zd
Sa
po
wi
Ję
zn
so
zy
tai
ją
ze
„J
kt
(n
ef
ic
śr
rc
ju
ki
ki
P
P
w
c:



Elżbieta Ukalska

Koncepcja budowania w firmach wspierającego środowiska pracy w istotny sposób poprawia skuteczność ich wewnętrznej komunikacji. Wpływa również na większą elastyczność i otwartość pracowników oraz zachęca do dzielenia się swoją wiedzą.

W warunkach ciągłych przemian na rynku pracy istotne znaczenie ma budowanie dobrej atmosfery oraz właściwe zarządzanie nieuniknioną zmianą w organizacji. Powyższe działania muszą być realizowane tak, aby wszyscy członkowie zespołów zadaniowych (nie tylko liderzy) czuli się odpowiedzialnie oraz czerpali satysfakcję z pełnionych obowiązków. Niska efektywność szeregowych członków zespołów lub ich niedostateczne zaangażowanie niejednokrotnie decydują o sukcesie lub porażce dużego przedsięwzięcia. Dbłość o dobry klimat współpracy wyraża się nie tylko w zwracaniu uwagi na kulturę osobistą i sposób traktowania pracowników, ale również pogłębianiu chęci zrozumienia ich oczekiwań i potrzeb. Tak trywialne „oczywiste oczywistości” i ciągle powtarzane kwestie o właściwym klimacie współpracy niestety, rzadko realnie funkcjonują w firmach.

Rola wspierającego środowiska staje się tym większa i ważniejsza, im bardziej skomplikowany jest obszar działań menedżerów zarządzających w organizacjach sieciowych. Ma przełożenie na ich możliwość bezpośredniego kontaktu z pracownikami i wywieranie wpływu na rozwój kariery podwładnych. Dbanie o właściwą atmosferę w zespole i dobrą komunikację staje się zatem jednym z kluczowych zadań menedżerskich, trudnych do wypełnienia, jeśli brakuje wsparcia ze strony odpowiedniej polityki kadrowej firmy i właściwego podejścia do kształtowania jej kultury organizacyjnej. Najistotniejszym jest, abyśmy nie zapominali, że organizacja to jeden organizm, który do sprawnego i efektywnego funkcjonowania potrzebuje wszystkich jednostek oraz spójnego działania. Brak powyższych czynników skutkuje w naszej firmie zwiększeniem liczby osób, które może dotknąć efekt wypalenia zawodowego.

RELACJA – STAN RÓWNOWAGI

Prawda o postrzeganiu menedżera przez pracowników ujawnia się NIE na poziomie deklaracji, ale relacji. Dlaczego do jednych szefów „łgnie się”, a drugich unika jak ognia? Z niektórymi jesteśmy w stanie pracować efektywnie (na „200 proc.”) nie czując znużenia, a kiedy ich zabraknie – popadamy w apatię i czujemy, że to wszystko nie ma sensu? Natomiast inni wywołują w nas lęk oraz niechęć. Odczuwamy, że przy nich się wypalamy, a kiedy odchodzą z firmy, że przetrwaliśmy, wygraliśmy oraz odzyskaliśmy niepodległość.

Bardzo często mniej doświadczeni menedżerowie nie liczą się z podwładnymi i nie myślą jak są przez nich postrzegani. Dla tych WAŻNYCH menedżerów liczą się tylko ONI SAMI, ich wielkość i władza. Nie dopuszczają do siebie myśli, że to, co mają mogą szybko stracić. Nie zdają sobie również do końca sprawy, że budują swoją karierę na ruchomych piaskach – barkach swoich podwładnych.

Relacje bowiem odsłaniają prawdę o człowieku, o jego małości lub wielkości, o tym, czy jest partnerem, czy tyranem, kocha i szanuje najbliższych, czy jedynie siebie. Zygmunta Freuda na pytanie studenta o przejawy dojrzałości i zdrowia psychicznego odparł: „Umieć kochać i pracować” – ta krótka myśl wybitnego psychologa jest często cytowana jako kwintesencja świadcząca o jakości naszego życia, sugerująca zachowanie w nim równowagi.

PAN I PODDANY – FIRMOWY FOLWARK

Wypalenie zawodowe jest konkretną rzeczywistością, ale, jak na wiele zdarzeń w naszym życiu, można na nie spojrzeć z wielu perspektyw. Inaczej będzie je traktował psycholog, lekarz czy menedżer, a inaczej pracownik dotknięty tą przypadłością. To, czy dołączymy do grona wypalonych może być wynikiem splotu niesprzyjających okoliczności, otaczającego

nas s
szefa
się je
wpły
wicie
Jacek
wołu
niew
Bada
ciąże
warc
nują
od 1
socji
i urz
przy
typy
zdrc
Sant
poci
wiel
Jego
znac
sobi
zyw
tarn
jąc
ze
„JA
któr
(mi
efek
ich
śnie
roz
ju,
ków
kill
pro
pra
wal
cza
...A
SL
pr

nas środowiska i atmosfery w pracy, toksycznego szefa czy trudnej sytuacji rodzinnej. Skoncentrujemy się jednak na jednym istotnym czynniku mającym wpływ na proces wypalenia zawodowego, a mianowicie na kadrze menedżerskiej.

Jacek Santorski w książce pt. „Miłość i praca” powołuje się na wyniki analiz profesora Janusza Hryniewicza, badającego polskie organizacje i rodziny. Badania uwypukliły istotny czynnik mocnego obciążenia rodzimych organizacji stereotypami „folwarcznych” schematów władzy i relacji. Ten, dominujący przez wiele wieków, model pana i zależnego od niego chłopu utrwaliły później gospodarstwa socjalistyczne, pegeery, socjalistyczne zakłady pracy i urzędy. Z tego też powodu wiele organizacji i firm przyjęło ugruntowane historycznie nawyki i stereotypy, które, niestety, nie tworzą bazy do rozwijania zdrowych relacji w firmach¹.

Santorski dzieli się także swoimi spostrzeżeniami poczynionymi w latach dziewięćdziesiątych, w niewielkich, rozwijających się dynamicznie firmach. Jego zdaniem polscy przedsiębiorcy odnoszący znaczne sukcesy w biznesie nie potrafili poradzić sobie z utratą lojalności swoich pracowników. Okazywało się, że reprezentowali ekstremalnie autorytarny rodzaj przywództwa, kontrolując i interweniując we wszystkie sprawy, nie licząc się jednocześnie ze swoimi pracownikami². Prezentowali postawę: „JA, Pan i Władca”. Okazało się, że przedsiębiorcy, którzy potrafili pomnażać wartość finansową firmy (mieli „nosa do biznesu”), nie umieli jednocześnie efektywnie i partnersko zarządzać ludźmi, gdyż nikt ich tego nie nauczył. Wiele funkcjonujących ówczesnie organizacji odnosiło sukcesy i równie szybko rozpadało się lub traciło impuls do dalszego rozwoju, właśnie z powodu utraty kluczowych pracowników. Badania realizowane na przestrzeni ostatnich kilku lat pokazują, że w dalszym ciągu blisko 50 proc. polskiej kadry kierowniczej i ponad 80 proc. pracowników jako główny problem firmy wskazywało jej hierarchiczną, zburokratyzowaną i ograniczającą swobodę organizację.

Badania uwypukliły istotny czynnik mocnego obciążenia rodzimych organizacji stereotypami „folwarcznych” schematów władzy i relacji.

RYBA PSUJE SIĘ OD GŁOWY

Niepodważalne jest istnienie bezpośredniego związku pomiędzy wypaleniem zawodowym a niesprzyjającym środowiskiem pracy. Praca zaspokaja nasze potrzeby społeczne – jesteśmy członkami zespołu, komunikujemy się, nawiązujemy znajomości. Dzięki niej zyskujemy poczucie bezpieczeństwa, uznanie we własnych i cudzych oczach; sprawdzamy się w różnych sytuacjach, poszerzamy wiedzę o świecie, ludziach, ale i o nas samych; rozwijamy swój potencjał, a to, co robimy sprawia nam przyjemność. Skoro praca jest dla nas tak ważna to co sprawia, że może się stać przyczyną wypalenia?

Helena Sęk w książce pt. „Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie” wskazuje właśnie środowisko pracy jako istotny czynnik wypalenia zawodowego. Gdy jest wspierające (tworzone przez pozytywnie nastawionych pracowników i kadrę kierowniczą), umożliwia osobie o wysokim poziomie motywacji osiągnięcie jej celów i spełnienie oczekiwań.

Właściwym byłoby skomentowanie w tym miejscu paru kontrowersyjnych cytatów Toma Petersa, np.: „Każde kierownictwo ma taki zespół, na jaki sobie zasłużyło”. Zatem, aby rozróżnić dobrego i złego przedsiębiorcę należałoby zwrócić uwagę na aspekt socjalny. Nasuwa się pytanie, co to oznacza. Peters sugeruje abyśmy przysłuchiwali się temu, co mówią przełożeni podczas klasycznej small talk – małej pogawędki w grupach. Jeśli usłyszycie: „Moi handlowcy nic nie sprzedają, nie są sumienni i nie chcą się pracować” – wtedy, zdaniem Petersa, możecie stwierdzić, że macie do czynienia z poślednimi przedsiębiorcami. Na potwierdzenie swojej tezy przytacza bawarskie powiedzenie: „Ryba najpierw

...w latach dziewięćdziesiątych (...) polscy przedsiębiorcy odnoszący znaczne sukcesy w biznesie nie potrafili poradzić sobie z utratą lojalności swoich pracowników.

Czynnikiem powodującym wypalenie nie musi być i nie zawsze jest obiektywna porażka, lecz raczej poczucie, że bez względu na to jak ciężko się pracuje, nigdy nie osiąga się istotnego wpływu.

psuje się od głowy – no bo gdzie może zacząć się psuć”.

Inne oryginalne powiedzenie Petersa to: „Jeśli jako kierownictwo firmy wierzymy w to, że 75 proc. pracowników kradnie, jest niewykwalifikowane i głupie, to właśnie takich pracowników mamy”. Ujmując to inaczej: „Jeśli jesteśmy przekonani, że 98 proc. naszej załogi daje z siebie wszystko, jest zaangażowane, gotowe do pracy i pozytywnie nastawione do pracy, to taka organizacja jest w porządku”.

Zdaniem Klause Kobbjolla programujemy siebie sami. Podobnie jak magnes przyciągamy do siebie ludzi, o których sądzimy, że są najlepsi. Niektórzy zarzucają, że taki model może funkcjonować tylko w małej firmie, ale podobny punkt widzenia prezentuje również przedsiębiorca Bob Hazard, prezydent trzeciej co do wielkości sieci hotelowej na świecie. Człowiek, który co 48 godzin otwiera nowy hotel w różnych częściach świata i który chciałby skrócić ten czas o połowę.

Hazard jest zdania, że „99 proc. wszystkich pracowników chce wykonywać dobrze swoją pracę. Ich ukształtowanie jest po prostu sprawą tych, którzy na to pracują”.

PĘTLA DODATNIEGO SPRZĘŻENIA ZWROTNEGO

W czasach ciągłego zabiegania i pośpiechu warto byłoby oddać się chwili refleksji i, robiąc rachunek sumienia, udzielić szczerych odpowiedzi na pytania postawione w ramce nr 1. Odpowiadając, postaraj się nie patrzeć tylko przez pryzmat pieniądza i własnego JA. Po wszystkim zastanów się, czy chciałbyś pracować (efektywnie i lojalnie) dla kogoś takiego jak Ty.

Na dzisiejszym rynku pracy konieczne jest ciągle dostosowywanie metod aktywności do jego wymogów.

Większość pracowników nie podejmuje takich działań z własnej inicjatywy, mają też często trudności z samooceną. Stosują schematy, które kiedyś działały, ale niekoniecznie sprawdzają się obecnie. Czy słusznie przypisuje się to wypaleniu zawodowemu? Czy wymiana pracowników to naprawdę jedyny sposób, by ukierunkować zespół na odnoszenie sukcesów? Może najpierw powinienś zweryfikować system oceny pracowniczej i samooceny? Czy na pewno dostrzegasz najważniejsze błędy swoich pracowników? Umiesz im o tym powiedzieć w taki sposób, aby zachęcić ich do zmiany zachowania? A może to Ciebie już dotknęło wypalenie zawodowe?

Helena Sęk zauważa, że „wspierające środowisko pracy, jest to środowisko posiadające maksimum pozytywnych cech, które umożliwiają profesjonalistom osiągnięcie ich celów przez zapewnienie niezbędnej autonomii, środków i wsparcia”³. W efektywnej organizacji pracownicy korzystają z autonomii umożliwiającej im wykonywanie pracy w skuteczny sposób i czują, że stoją przed wyzwaniami oraz są wspierani. Poza tym utrzymują dobre stosunki z pozostałymi pracownikami i, w efekcie, czują, że odnoszą sukces. Mają poczucie własnej wartości, co z kolei wzmacnia motywację do pracy. W zależności od wspierającej postawy zarządzającego, ta „pętla dodatniego sprzężenia zwrotnego” może być podtrzymywana bez końca – w zależności od odpowiedniej i adekwatnej stymulacji pracowników przez ich menedżerów – dopóty, dopóki dana osoba ma poczucie, że stoi przed poważnymi wyzwaniami, jest wspierana i odnosi sukcesy w pracy.

PĘTLA UJEMNEGO SPRZĘŻENIA ZWROTNEGO

Sytuacja wygląda zupełnie inaczej, jeżeli te same silnie zmotywowane osoby wchodzi w demotywujące środowisko pracy, w którym przeszkody i niemożliwość zredukowania stresu są maksymalne, a wsparcie minimalne. Wówczas nierealne staje się osiągnięcie przez nie celów i uzyskanie kontroli nad sytuacją. Czynnikiem powodującym wypalenie nie musi być i nie zawsze jest obiektywna porażka, lecz raczej poczucie, że bez względu na to jak ciężko się pracuje, nigdy nie osiąga się istotnego wpływu. Gdy rozpoczą-

na
W
zw
Cz
ki
i z
sp
Rc
ci
oc
w;
ją
pl
w
i i
ni
pi

M

W
d
ją
d
w
–

d
n
n
z

p
d
n
ji
c
je

1
2
3

ś
f
l

na się proces wypalenia, słabnie motywacja do pracy. Wynikiem tego jest „pętla ujemnego sprzężenia zwrotnego”, powodująca frustrację, stagnację i apatię. Czynnikiem decydującym o tym, czy osoby o wysokim poziomie motywacji doznają poczucia sukcesu i znaczenia, czy uczucia porażki i wypalania się jest sposób postrzegania środowiska pracy.

Różne organizacje preferują różne formy przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, począwszy od szkoleń uczących technik relaksacji, automotywacji czy organizacji czasu, po szkolenia usprawniające techniki komunikacji. Tak, aby wyeliminować plotki (co jest mało realne, ale pokazanie ich możliwych skutków działa na słuchaczy przekonująco) i niedopowiedzenia, czyli wszystko to, co negatywnie wpływa na atmosferę oraz obniża efektywność pracowników.

MENEDŻERSKA ODPOWIEDZIALNOŚĆ

W procesie wypalenia zawodowego znaczącą rolę do odegrania mają zarządzający. To oni diagnozują stan zmotywowania swoich pracowników oraz definiują czynniki mające wpływ na wypalenie zawodowe. Dają również przykład właściwej postawy – zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Osoby sprawujące kierownicze stanowiska nie powinny zapominać, że istotnym zagadnieniem przy zapobieganiu wypaleniu zawodowemu jest jasne ustalenie zasad rozliczania pracowników oraz ustalenie zakresu ich odpowiedzialności, które to czynniki mają zasadniczy wpływ na zaangażowanie pracowników. W sytuacji braku jasnego podziału na role i obowiązki pracownik czuje się niepewnie i w większym stopniu narażony jest na stres.

1. J. Santorski, *Miłość i praca*, Wydawnictwo Czarna Owca, 2014
2. Ibidem
3. Ibidem

Elżbieta Ukalska – Akredytowany Trener Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A.

Specjalizuje się w szkoleniach z zakresu asertywności, egzekwowania i konstruktywnej krytyki oraz wywierania wpływu, perswazji i obrony przed manipulacjami. Podczas swojej kariery zawodowej współpracowała m.in. z AARSLEFF Sp. z o.o., Interpersonal S.C., Solid Consulting, Promar International, Wyższą Szkołą Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A., CTS Customized Training Solutions.

e-mail: ela.ukalska@gmail.com

Następnymi elementami układającymi się w tej mozaice są pytania:

- Czy Ty jako menedżer, kierownik, prezes lub przedsiębiorca wiesz, czego chcą i potrzebują Twoi pracownicy?
- Czy zastanawiałeś się kiedyś, czy Twój sposób oceniania pracowników motywuje ich do pracy?
- Czy wykorzystujesz ich potencjał eksponując zalety?
- W jaki sposób zwracasz im uwagę na ich wady i błędy?
- Czy nie powoduje to zmniejszenia efektywności ich działań?
- Czy uważasz, że mierniki czysto ekonomiczne odzwierciedlają rzetelną ocenę pracowników?
- Ile wiesz na temat charakteru swoich pracowników?
- W jakim stopniu, jako szef, pomagasz w rozwiązywaniu trudności?
- Czy jako szef angażujesz się w rozwiązywanie trudnych sytuacji czy raczej preferujesz rozliczanie innych z efektów ich pracy?
- Czy wychodzisz z założenia, że wypalonego pracownika najlepiej zastąpić innym?

W Polsce dobrowolne uczestnictwo w warsztatach dotyczących wypalenia zawodowego postrzegane jest często jako słabość pracownika, który chce tylko zrozumieć i ochronić się przed jego skutkami. Od menedżerów zależy, czy będą wspierać swoich podwładnych poprzez obligatoryjny ich udział w takich warsztatach. Niestety, często boją się pokazać ludzką twarz oraz przyjąć założenie, że problem wypalenia zawodowego może istnieć w ich zespole, dziale, pionie czy firmie.

Trudno jest wskazać najlepsze remedium na zniwelowanie tego zjawiska. Każdy zarządzający znając swoje środowisko i pracowników, sam powinien zdecydować o dopasowaniu najlepszych rozwiązań.

Bibliografia

1. J. Santorski, *Miłość i praca*, Wydawnictwo Czarna Owca, 2014
2. H. Sęk, *Wypalenie zawodowe, przyczyny i zapobieganie*, PWN, 2007