

Daj pracę z sensem, a będziesz miał dobrych ludzi

Jak doprowadzić do tego, aby w firmie pracowali kompetentni i zaangażowani ludzie? Odpowiedź jest bardzo prosta: trzeba zorganizować pracę z sensem i oddać ludzi pod opiekę dobrych liderów, którzy umożliwią im uczenie się i współpracę zespołową.

W pracy przebywamy około 1/3 czasu, jaki dano nam na tej ziemi. Dlatego wszelkie ludzkie potrzeby związane z naszą kondycją człowieczą są w niej obecne. Nie da się przez pół dnia zapomnieć o sobie.

Porzuć fasadowe działania, skup się na istocie

Takie to proste? A gdzie miejsce na cały ten skomplikowany aparat rekrutacyjny, szkoleniowy, systemy awansów i oceny pracowniczej? Gdzie działania employer brandingowe? No cóż, jak do tej pory duża, bardzo duża część ich energii skierowana jest na budowanie wizerunku. Firmy, zamiast dogłębnie przyjrzeć się swojemu funkcjonowaniu, szukają chwytliwych haseł. Komunikacja, która powinna służyć wzajemnej współpracy, wspiera pozory, uniemożliwiając prawdziwe porozumienie. To w znacznym stopniu wina panującej tendencji szkoleniowej, w ramach której karmi się menedżerów różnymi dość prostackimi przepisami na skuteczną komunikację, niezbyt przejmując się istotą relacji, nie zwracając uwagi na podmiotowość

i normalną życzliwość. Firmy jednak to kupują, bo dzięki zaaplikowaniu takich „narzędzi” nikt nie będzie mógł powiedzieć, że nie słyszał, jak się poprawnie komunikować.

Takie praktyki są szkodliwe, bo namawiają ludzi do fasadowego, wyzutego z emocji kontaktu. Zabijają przedsiębiorczość, a uczą sprytu. W rezultacie pozbawiają ludzi poczucia sensu i przyczyniają się do selekcji negatywnej.

Pomyśl o potrzebach egzystencjalnych

Zatem posiadanie dobrych ludzi na pokładzie to już nie tylko wynik trafnej rekrutacji. Zresztą coraz częściej to wartościowi pracownicy „rekrutują” firmy. Pamiętajmy, że idzie niź demograficzny, a społeczeństwo się starzeje. Rynek pracy zmienia się na niekorzyść pracodawców. Będziemy musieli poradzić sobie z problemem braku specjalistów w Polsce, a zatem z zatrudnianiem imigrantów, osób w wieku emerytalnym i młodych w jednym zespole. Coś ich wszystkich musi łączyć! Na dodatek dla wielu grup przedsiębiorczych osób wielkie firmy nie są już najbardziej pożądanym pracodawcą, często wolą

oni własne biznesy. Pracownicy, na których nam zależy, w szczególności młodzi i rzutcy, mają wybór, a jednym z jego kryteriów na pewno będzie poczucie sensu. W końcu ci młodzi już napatrzili się na porażki swoich rodziców w tym względzie.

Zamiast zatem wymyślać slogany na ściany i zastanawiać się, jak sprytnie poprzydzielać samochody służbowe, budujemy u swoich pracowników realną świadomość znaczenia ich działania. Ludzie dobrze pracują, kiedy ich praca jest dla nich oraz dla innych ważna. Myśląc o motywowaniu i potrzebach pracowników, nie możemy poprzestać już tylko na kwestiach bytowych. Powinniśmy wziąć pod uwagę podstawowe potrzeby egzystencjalne ludzi związane z poczuciem własnej wartości, przynależności, sensu.

Pomóż dojrzewać do samodzielności i odpowiedzialności

Często słyszymy, że ludzie, szczególnie młodzi, nie są dojrzały do samodzielności. Ale gdzie mieli dojrzeć? W szkole, gdzie słowo matura oznacza nie dojrzałość, a skrajny intelektualny konformizm? W socjalizmie z naczelnym hasłem „Czy się stoi, czy się leży, to wypłata się należy”? W czasach wczesnego kapitalizmu w wydaniu polskim, czyli pracy po 12 godzin na dobę bez opamiętania i refleksji? W takim razie rola „dojrzewalni” przypada firmom, czy im się to podoba, czy nie. A do tego potrzebują liderów, którzy poświadają roli mentorów, coachów, mediatorów. To oznacza zupełną zmianę roli szefa w stosunku do dominującego, autokratycznego stylu zarządzania. Już widać, że względnie

prosty, posttaylorowski model budowania relacji nie ma obecnie wielkiego zastosowania. XIX-wieczny sposób myślenia inżyniera Taylora, który zdeterminował metodykę zarządzania na ponad 100 lat, zakładał stabilność i pracę opartą na wyćwiczonych nawykach. Jedni decydowali i byli tzw. pracownikami umysłowymi, a inni pracowali fizycznie i mieli nie filozofować. Było jasne, kto ma myśleć, a kto wykonywać. To zwalniało całe rzesze ludzi od odpowiedzialności i inicjatywy. Samokontrola, odpowiedzialność, aktywność, inicjatywa – tego nikt od nas ani w czasach Taylora, ani w przedsiębiorstwie socjalistycznym nie oczekiwał. Wręcz przeciwnie. I mogłoby tak trwać... Tyle tylko, że owej stabilności już nie ma, nie ma zatem podwalin tego systemu. I choć niekiedy chcemy tego Taylora z siebie strząsnąć, niestety nie jest to łatwe. Jest on archetypem lidera-technokraty i twórcą takiego archetypu przywódcy w biznesie. I za takim ludzie będą tęsknić. Tęsknić i nienawidzić jednocześnie. Bo to niewola, ale również „komfort” – nie mieć odpowiedzialności, ale za to mieć winnego. Jednak taki model liderowania, podobnie jak model samej organizacji, nie jest do utrzymania w realiach wielkiej zmienności. Błyskawicznie pojawiają się nowe technologie, rodzaje usług, typy firm, zmieniają się ramy prawne, sposoby finansowania, potrzeby konsumentów. I nawet jeśli przez lata sprawy szły bardzo dobrze, to nie znaczy, że firma okaże się dość elastyczna, aby odnaleźć się w nowych realiach. W takich warunkach dwa czynniki decydują o sukcesie: technologie i kultura organizacyjna, czyli ludzie. Choć różne branże są w różnym stopniu technologiczowane,

Czy wiesz, że...

Według mistrza psychologii Carla Rogersa ludzie mają wrodzoną chęć uczenia się i rozwoju. Rogers szukał obrazów opisujących życie społeczne i znalazł je w świecie przyrody. Posłużył się metaforą ziemniaków, które nawet zamknięte w ciemnym pomieszczeniu puszczają kłącza, dając nowe życie. Tym, co buduje ludzi, jest uważne słuchanie. Carl Rogers był mistrzem parafrazy i żartował, że to jedyna technika, którą umiał stosować w pracy z ludźmi, choć zapisy jego sesji terapeutycznych wydają się temu przeczyć. Niestety, obecnie parafraza się spauperyzowała i jest synonimem dość prymitywnego narzędzia.

C. Rogers, *Sposób bycia*, Poznań 2012.