

TEMAT NUMERU

ROLA WYPALENIA ZAWODOWEGO W PROCESIE ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM SPRZEDAŻOWYM

 **AUTORKA:** Katarzyna Tatarakiewicz

Wypalenie zawodowe od jakiegoś czasu jest jednym z gorących tematów. Jedni uważają, że jest to bzdura wymyślona przez tych, którym nie chce się pracować. Drudzy, podkreślają znaczenie tego zjawiska nie tylko w perspektywie indywidualnej, ale również zbiorowej.

 **Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:**

- ✓ Czym jest wypalenie zawodowe i jak się objawia.
- ✓ Czym może być spowodowane wypalenie zawodowe.
- ✓ Na co w szczególności zwrócić uwagę w kwestii wypalenia zawodowego w procesie zarządzania zespołem.

Presja na wynik, motywowanie do nadprzeciętnej wydajności, stawianie priorytetu na efektywności jest kluczowe w wielu obszarach działania przedsiębiorstwa. Kadra zarządzająca oczekuje od swoich zespołów nie tylko zaangażowania, ale również realnych wyników. Szczególnie mocno widoczne jest takie podejście w działaniach handlowych, na których bardzo często opiera się istnienie całych spółek.

Jednak dokładanie czynności do wykonania do zakresu obowiązków, ustawianie ważności na zbyt dużej liczbie zadań jest już z góry skazane na niepowodzenie. Nawet jeśli w krótkim okresie takie podejście przyniesie realne wyniki, to już w dłuższej perspektywie czeka tak zarządzającego menedżera sromotna klęska. Czasowe przyspieszenie przekłada się wówczas na stworzenie nowej normy, która szybko przekształca się w chroniczne przeciążenie. Nawet, jeśli menedżerowie widzą wejście na diabelskie koło, to nie potrafią już z niego zejść i inaczej zarządzić zespołem.

Członkowie zespołu na początkowym etapie starają się wyjść naprzeciw konieczności wytężonej pracy. Rezygnują bardzo często z własnego czasu tak potrzebnego na regenerację psychiczną i fizyczną, z prywatnych pasji i życia rodzinnego. Po pewnym jednak czasie zauważają u siebie pierwsze oznaki zmęczenia, które lawinowo zaczynają narastać. Przypominając o swoim prawie do odpoczynku, często narażają się na zarzuty lenistwa i braku chęci do pracy oraz na jeszcze większe naciski, mające doprowadzić do realizacji wyśrubowanych celów.

Wynikiem takiego wzajemnego działania jest pogłębiająca się frustracja zespołu, coraz więcej zmęczonych osób, wzrastająca liczba pomyłek oraz niezrealizowane targety. To jest ten moment, kiedy z całej spółki zaczynają odchodzić najlepsi pracownicy, a za nimi pozostali. Upada employer branding przedsiębiorstwa, co w konsekwencji

prowadzi do braku dobrych kandydatów do pracy. Mamy wówczas do czynienia już nie tylko z wypalonymi zawodowo pojedynczymi osobami, ale z wypaloną zawodowo całą firmą.

Diagnoza wypalenia

Po czym można poznać wypaloną organizacyjnie firmę? Przede wszystkim po braku wyników – zbyt wiele celów powoduje rozproszenie działania, a nierzadko jego niekończenie. W rozmowach między pracownikami coraz częściej przewija się temat szybkiego, niekończącego się tempa pracy. Jednak większość osób ma problem z głośnym zasygnalizowaniem tego problemu. Sami menedżerowie w takiej sytuacji stają się mocno przeciążeni, bo oczekiwania kadry zarządczej są jednoznaczne – każdy z szefów w ramach motywowania swoich pracowników musi się angażować osobiście w wykonywane zadania przez jego pracowników. A oni już dawno stracili sens swojej pracy, narzekają na konieczność realizacji często bezsensownych decyzji oraz wykonywanie działań typu sztuka dla sztuki.

Tymczasem, aby się zaangażować, trzeba widzieć cel i znaczenie wykonywanej pracy, a także mieć czas na odpoczynek. Człowiek jest żywym organizmem, którego cykl aktywności układa się w formie sinusoidy, czyli potrzebny jest mu czas odpoczynku po wzmożonym wysiłku. Tylko maszyna pracuje liniowo, ale też tylko do momentu aż się zepsuje, bo np. części się zużywają. Człowiek jest bardziej produktywny, gdy jest systematyczny, czyli ustala w miarę stałe godziny pracy, i kiedy jest skoncentrowany na wykonywanych czynnościach. Ich powtarzalność tylko wzmacnia efektywność.

Jak pokazały badania wykonane na skrzypkach z podobnym poziomem talentu, tylko systematyczne i codzienne przeznaczenie określonych interwałów czasowych na próby i odpoczynek przynosiły określone efekty. Ta grupa osób po roku doświadczenia została uznana

za genialną. Druga, która nie przestrzegała często takiego systemu pracy, została określona jako średniacy. Natomiast osoby ćwiczące nieregularnie i często bez przestrzegania prawa do odpoczynku nie wykorzystały swojego talentu, a jedynie wzmocniły swoją niechęć do skrzypiec.

Wskazana prewencja

Przyjmijmy więc, że wypalenie zawodowe jest objawem przepracowania, braku docenienia i sensu wykonywanych działań. Odbija się na psychice, emocjach oraz fizycznej i zdrowotnej kondycji organizmu. Uniemożliwia wykonywanie pracy na zadowalającym poziomie. Nie bierzemy tu więc pod uwagę nałogowych leserów.

Najlepszym sposobem poradzenia sobie z wypaleniem jest zapobieganie. Część z działań, jakie możemy wdrożyć w ramach prewencji, okazuje się jednak skuteczna również w zastanej sytuacji. Duża odpowiedzialność w takim przypadku spada na kadrę zarządzającą – zarządy powinny zauważyć pojawiający się problem i go nie eskalować. Kierownicy zaś czy dyrektorzy ze średniego szczebla powinni poznać zasady postępowania i wdrażania w życie odpowiednich narzędzi.

Przede wszystkim należy zapewnić pracownikowi czas nie tylko na odpoczynek, ale również na dokonanie refleksji oraz podsumowań związanych z jego poczynaniami. Każdy okres wzmożonej pracy powinien zostać zrównoważony spokojem. Raz na miesiąc, kwartał czy pół roku, w zależności od charakteru wykonywanej pracy oraz branży, warto dokonać wspólnie z zespołem weryfikacji prowadzonych projektów i zdecydować, które z nich są najbardziej rakujące, a z których lepiej zrezygnować.

Każdy z nas lubi być chwalony. Dlatego po zakończonym projekcie należy docenić nie tylko cały zespół za włożoną energię i pracę, ale również każdego z osobna. W tym przypadku nie mam na myśli jedynie uznania finansowego, czyli wymiernej nagrody, lecz także wyrażenie swojej dumy i zadowolenia z efektów pracy pracowników na publicznym audytorium całego przedsiębiorstwa. W ten sposób

docenia się nie tylko wewnętrznie, ale także motywuje się inne zespoły tworzące firmę. Wówczas w świat idzie jasny komunikat świadczący o zaufaniu i szacunku.

Zanim jednak do tych sukcesów i fajerwerków dojdzie, dobry szef musi posiadać umiejętność odpowiedniego priorytetyzowania wszystkich zadań, jakie ma wykonać zarówno zespół, jak i każdy z osobna. Musi zarysować i wytłumaczyć sens oraz końcowy cel działań. Z drugiej strony w ciągu całego procesu to na nim ciąży odpowiedzialność za dobrą organizację pracy, aby zapobiegać nadmiernemu obciążeniu obowiązkami.

Oprócz czynności organizacyjnych oraz wartościujących w rękach kadry menedżerskiej leży zadbanie o dobrostan pracowników. Dlatego tak ważne jest zawsze stworzenie odpowiedniej oferty wartości, z której każda z osób mogłaby skorzystać. Takie działanie ma na celu zachęcenie zespołu do udziału w aktywnościach budujących ich dobrostan, który składa się zarówno ze strony zdrowotnej, fizycznej, psychicznej, duchowej, jak i społecznej.

Menedżerze, nie zapominaj o sobie!

Jednak, aby zarządzać ludźmi, potrzebne są nie tylko wiedza, umiejętności i doświadczenie. Nieodzowne staje się również zadbanie o samego siebie. Jeśli kadra zarządzająca nie zaopiekuje się własną psychiką i swoim organizmem, będzie jedynie zarzewiem do dalszej destrukcji w zespole. Wydaje się, że nie ma nic gorszego niż zmęczony, poddenerwowany szef epatujący negatywnymi emocjami. Nie wspominając już o niedoczeniu i poczuciu niespełnienia. ■



Katarzyna Tatarzkiewicz

Ekspertka i doradczyni w zarządzaniu zasobami ludzkimi, marketingu i wsparciu sprzedaży. Mentor i autorka artykułów o zarządzaniu i psychologicznych aspektach życia. Wykładowczyni w Wyższej Szkole Bankowej.

NAPISZ DO AUTORKI:

katarzyna.tatarzkiewicz@gmail.com

REKLAMA

Konferencja z cyklu Elite Leadership Program

NOWE ŚRODOWISKO PRACY

ICAN
INSTITUTE



GOŚĆ SPECJALNY:

ARIC DROMI

Założyciel strategicznego think tanku Tempus.Motu
Wewnętrzny futurolog Volvo Cars Group

**CYFROWY ŚWIAT EWOLUJE –
ODKRYJ JEGO PRZYSZŁOŚĆ JUŻ 3 LUTEGO 2022**

elp.ican.pl