

ZARZĄDZANIE W SEKTORZE USŁUG

MEANDRY SAMOROZWOJU

SAMOROZWÓJ, ALE JAKI?

ELIMINACJA LĘKU DLA LEPSZEGO ROZWOJU OSÓB I ORGANIZACJI

Streszczenie

Lęk bywa wykorzystywany jako narzędzie motywacji prowadząc do sytuacji, gdy aktywność pracownika jest skupiona na unikaniu zagrożenia. Wtedy lęk przed porażką staje się wiodącym motywem działań. Uwolnienie kultury organizacyjnej od lęku przed porażką wydaje się być drogą przekucia biznesowej stagnacji w innowacyjność i rozwój. Lęk przed porażką i nadzieja na sukces są dwiema motywacjami, które umiejętnie odczytane prowadzą do skutecznego działania.

Niniejszy artykuł ma na celu wskazanie znaczenia budowania organizacji pozbawionych lęku i opartych na nadziei osiągnięcia wizjonerskich celów, jako coraz wyraźniejszego wymagania rynku XXI wieku. Znajomość konsekwencji indukowania lęku i sposobów ich przezwycięzania pozwoli przedsiębiorcom, kierownikom i pracownikom wypracować skuteczne metody zarządzania, adekwatne dla pracowników wiedzy. Może to być szczególnie pomocne w sytuacji stawiania czoła wyzwaniom związanym z motywowaniem i utrzymaniem w pracy przedstawicieli pokolenia Y.

Słowa kluczowe: lęk przed porażką, indukowanie lęku, organizacja bez lęku, pracownicy wiedzy, rozwój organizacji, zarządzanie pokoleniem Y

Kody JEL: D810, D830

Wprowadzenie

Lęk blokuje rozwój, jego eliminacja otwiera drogę do wydajności, innowacyjności i zaufania, a dzięki odważnym działaniom można oczekiwać wzrostu organizacji i samorozwoju pracowników. Przezwycięzenie lęku wiedzie przez podjęcie wyzwań, które dają odwagę i zapał do ich realizacji wbrew i pomimo lęku. Te aspekty lęku są przedmiotem niniejszego artykułu.

1. Lęk jako blokada rozwoju

4 marca 1933 roku Franklin Delano Roosevelt obejmował stanowisko prezydenta Stanów Zjednoczonych. Kraj już czwarty rok tkwił w wielkiej depresji, bezrobocie osiągnęło 25%. W takim kontekście Roosevelt wygłosił mowę inauguracyjną, gdzie wypowiedział znamienite słowa: „Pozwólcie, że wyrażę swoje

głębokie przekonanie, że jedynym czego powinniśmy się lękać jest sam lęk – to ta bezimienna, nieracjonalna i nieuzasadniona obawa, która paraliżuje wysiłki potrzebne, by przeobrazić stagnację w rozwój”¹.

Lęk znalazł się na celowniku lidera, który potrzebował pobudzić naród do otrząśnięcia się z kryzysu. Lęk w rozumieniu Roosevelta paraliżował działania dające nadzieję na rozwój.

Czy osiemdziesiąt lat później i siedem tysięcy kilometrów na wschód od **Kapitolu lęk także stoi na drodze naszego rozwoju?** Przytoczę historię z naszej czasoprzestrzeni.

Siedziałem w przytulnym lokalu naprzeciw stosunkowo młodego korporacyjnego menadżera działu personalnego. Ośmielony jego narzekaniami na zachwianie równowagi między pracą a życiem rodzinnym odparłem, że moim zdaniem jedną z kompetencji menadżerskich jest umiejętność zarządzania swoim szefem i można robić to tak, by wracać do domu o przyzwoitej godzinie. Do dzisiaj pamiętam jego wzrok. Spojrzał na mnie ciężko, smutnie i lękliwie, po czym odparł, że nie każdy może sobie pozwolić na takie myślenie, bo frank szwajcarski jest coraz droższy, a ludzie mają do spłacenia kredyty hipoteczne.

Widziałem lęk przed wzbudzeniem niezadowolenia przełożonego; lęk przed utratą pracy i bezpieczeństwa materialnego, które mogą być konsekwencją wybrania własnej drogi działania. Myślę, że ten sam lęk leży u podłoża porzucania innowacyjnych pomysłów, unikania niekonwencjonalnych rozwiązań problemów biznesowych czy uciekania od odpowiedzi na pytanie o swoje talenty i ścieżki ich rozwoju.

Czymże jest lęk? Słownik PWN definiuje go jako „uczucie trwogi, obawy przed czymś”².

Nieco szerszą definicję znajdziemy na gruncie psychologii: „Lęk to negatywny stan emocjonalny, pojawiający się jako reakcja na zagrożenie, lub poczucie zagrożenia. Ma ostrzegać przed groźącym niebezpieczeństwem”³.

Pojawia się tu ciekawy, dość pozytywny wymiar lęku. Okazuje się, że jest on mocno i sensownie ugruntowany w naszej naturze. Ma nam ułatwić przeżycie, dzięki ostrzeganiu przed sytuacjami groźącymi nam nieszczęściem. Dzięki lękowi mamy się zmobilizować i podjąć działania skutecznie wyprowadzające nas z tarapatów.

¹ „Only Thing We Have to Fear Is Fear Itself”: FDR’s First Inaugural Address, Center for History and New Media, opublikowano: <http://historymatters.gmu.edu/d/5057/> [dostęp: 10.12.2012].

² Lęk, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, opublikowano: <http://sjp.pwn.pl/szukaj/l%C4%99k> [dostęp: 10.12.2012].

³ A. Augustynek, Lęk w narciarstwie wyczynowym i sposoby jego przezwyciężania, Portal Psychologia.net.pl, opublikowano: <http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=186> [dostęp: 10.12.2012].

W sytuacji, gdy reakcja jest proporcjonalna do rzeczywistego zagrożenia, mamy do czynienia z normalnym lękiem. Lecz gdy lęk jest nieproporcjonalny do zagrożenia, jest on lękiem neurotycznym⁴.

Taki lęk może faktycznie paraliżować siły życiowe, które zamiast zostać skierowane na zdrowy rozwój są związane „bezimiennymi, nieracjonalnymi i nieuzasadnionymi obawami”, jak je określił Roosevelt.

Lęk jest barwnym problemem, na który można spojrzeć z różnych stron. Ta sama sytuacja, ten sam szef, czy to samo otoczenie może wywoływać różne rodzaje lęku u różnych osób. Co więcej, podobnie wyglądające zachowania lękowe mogą kryć w sobie zupełnie inne lęki. Jak napisał Antoni Kępiński: „Przy tym samym charakterze przeżycia i tym samym nasileniu oraz podobnej ekspresji genuza lęku może być rozmaita. Wydaje się słuszne rozbicie przeżyć lękowych pod względem genetycznym na cztery grupy: lęk biologiczny, lęk społeczny, lęk moralny i lęk dezintegracyjny. Wszystkie cztery rodzaje lęku można sprowadzić do lęku zasadniczego, mianowicie lęku przed śmiercią. Śmierć bowiem jest tym ostatecznym zagrożeniem żywej istoty, która wyzwala sygnał alarmowy w postaci lęku”⁵.

Reasumując, lęk to wielowymiarowe zjawisko, warto być wyczulonym na jego subtelne odcienie, a jednocześnie wydaje się, że wszystkie lęki sięgają korzeniami do tego pierwotnego lęku przed śmiercią, lęku, który ma dać człowiekowi impuls do przetrwania.

Na potrzeby naszych rozważań najciekawszym obszarem lęków są te powszechnie występujące w organizacjach. Ich klasyfikację przytoczył Paweł Fortuna w ślad za Davidem Conroyem. Wyróżnił „czarną piątkę” lęków:

- lęk przed wstydem i zakłopotaniem,
- lęk przed obniżeniem samooceny,
- lęk przed niepewną przyszłością,
- lęk przed utratą zainteresowania znaczących osób,
- lęk przed wzbudzeniem niezadowolenia ważnych osób⁶.

Zdaniem Fortuny prawdopodobne jest łączne wystąpienie całej piątki.

Każdy element tej piątki jest lękiem przez takim lub innym rodzajem porażki. Autor podkreśla, że **powszechność lęku przed porażką jest płonem kontekstu społeczno-kulturowego**. „W społeczeństwie osiągnięć wymaga się od nas sprostania wysokim wymaganiom, osiągania ambitnych celów, wygrywania w rywalizacji i kolekcjonowania sukcesów. Porażka jest czymś wstydliwym i zagrażającym życiowemu dobrostanowi. Wyidealizowany wzorzec osobowy społeczeństwa osiągnięć można określić mianem »współczesny nadczłowiek«”⁷.

⁴ J. Kozielecki, *Koncepcje psychologiczne człowieka*. Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2000, s. 131.

⁵ A. Kępiński, *Psychopatologia nerwic*, PZWL, Warszawa 1986, s. 110–112.

⁶ P. Fortuna, *Pozytywna psychologia porażki*, GWP, Sopot 2012, s. 76.

⁷ Tamże, s. 101.

W takim kontekście lękowa bierność wydaje się, uwikłanej w nią osobie, skutecznym sposobem przetrwania w społeczeństwie gratyfikującym sukces. Bowiern pasywnie poddawanie się nawet najbardziej niekomfortowej sytuacji zawodowej może oddalać niebezpieczeństwo porażki, której należy za wszelką cenę unikać. Jest to przygnębiający obraz utalentowanego człowieka uwięzionego przez swoje lęki.

W pierwszej chwili powyższe stwierdzenia mogą jawić się jako paradoks. **Nawoływanie do sukcesów wywołuje lęki, które blokują rozwój i tym samym osiągnięcia są dużo mniejsze niż oczekiwano.**

W tym obrazie rysuje się wizerunek szefów firm wdrażających ambitne wizje rozwoju oraz rodziców wychowujących swe ukochane dzieci z pragnieniem sukcesu. Jedni i drudzy inwestują w najlepszych nauczycieli i trenerów, wkładają wiele wysiłku w dopilnowanie swoich podopiecznych i systematycznie korygują wszelkie potknięcia. Jednak wynikiem zaangażowania tak ogromnych środków bywa karłowaty, dość przeciętny sukces, zdecydowanie niewspółmierny do włożonego wysiłku. Rodzi się niepokojące pytanie, czy czegoś zabrakło w tym perfekcyjnie zaplanowanym i rzetelnie zrealizowanym procesie dochodzenia do sukcesu? Jak to się dzieje, że to inni odnieśli ogromny sukces? Jakie ścieżki ich tam doprowadziły? Coraz częściej okazuje się, że tym, co oddziela osoby i organizacje skutecznie realizujące swoje cele od nieskutecznych jest akceptowanie porażki i pozbycie się paralizującego lęku przed porażką. Po dziesiątkach lat słowa Roosevelta znalazły nowe wcielenie na gruncie psychologii, na którym Paweł Fortuna pokazuje, że bardzo istotnym wyzwaniem blokującym rozwój jest lęk przed porażką. Znalazienie drogi wyjścia może być kluczem do przekucia stagnacji w rozwój.

2. Droga do wydajności, innowacyjności i zaufania

Już przed laty zauważono, że nasza droga do rozwoju leży w zerwaniu kajdanów lęku i wypłynięciu na głębokie wody odważnego działania. W roku 1999, czyli dziesięć lat po tym jak Polska rozpoczęła realizować swój sen o sukcesie w kapitalistycznym świecie, Jan Paweł II powiedział do młodzieży: „Nie lękajcie się wejść na drogę waszego powołania, nie lękajcie się szukać prawdy o sobie i otaczającym was świecie”⁸.

Ówczesni licealiści, do których mówił Jan Paweł II, zasiadają dzisiaj w korporacyjnych „open-space’ach” i realizują wizje swoich pracodawców. Pewno niektórzy rozwijają swoje talenty, odważnie weryfikują, na ile wartości głoszone przez organizację są spójne z ich osobistymi wartościami i realizują swoje powołania, korzystając z możliwości stwarzanych przez globalną gospodarkę. Jest też

⁸ Homilia podczas Mszy Św. (Łowicz), KAI opublikowano: <http://ekai.pl/biblioteka/dokumenty/x355/homilia-podczas-mszy-sw-lowicz/> [dostęp: 10.12.2012].

wielu, których motywacją jest lęk, działają bezrefleksyjnie, czasem posłusznie realizują działania sprzeczne ze swoją hierarchią wartości, bo na przykład – jak powiedział wspomniany wcześniej korporacyjny rozmówca: „frank szwajcarski jest coraz droższy”.

Niejednokrotnie są oni zarządzani przez kierowników, którzy boją się porażek i propagują zasady pracy oparte na indukowaniu lęku. Niejednokrotnie informacje zwrotne udzielane podwładnemu przybierają formę agresywnej reprimendy, która wzbudza u pracownika lęk. Jest to ewidentne zagubienie możliwości, jakie niesie dla menadżera umiejętne stosowanie kombinacji pozytywnych i negatywnych informacji zwrotnych. Wysłuchanie sygnału o tym, które z naszych zachowań są doceniane, a jakie są niepożądane, jest doskonałą okazją do korekty działań i wzrostu skuteczności. Jednak zwrócenie uwagi powiązane z wzbudzeniem lęku gubi ten edukacyjny walor informacji zwrotnej. Zależniony pracownik kieruje swoją energią na uniknięcie zagrożenia zamiast wykazać otwartość na przepracowanie feedbacku.

W przedmowie do książki Kathleen D. Ryan i Daniel K. Oestreich o eliminowaniu lęku z organizacji (*Driving Fear Out of the Workplace*), J. Gerald Suarez napisał: „Wielu błędnie wierzy, że lęk dobrze się sprawdza jako narzędzie motywacji. Nie istnieje nic takiego jak zdrowy lęk: jego rezultaty są zwykle negatywne. Lęk może dać krótkoterminowe wloty wydajności, przypuszczalnie będą to wzmożone wysiłki, lecz nigdy nie będą to lepsze rezultaty. Gdy ludzie doświadczają lęku to skupiają się na uniknięciu zagrożenia. W rzeczywistości, lęk przed porażką – o którym zwykle nawet nie ma szansy rozmowy w organizacjach – jest samospełniającą się przepowiednią. Staje się trampoliną porażek”⁹.

Porzucenie lęku przed porażką i odważne stawienie czoła wyzwaniom jest też warunkiem koniecznym przedsiębiorczości. Porażka jest naturalnym elementem tworzenia wielkości firmy. Sukces i porażka są rodzeństwem, które zawsze występuje obok siebie w projektach, organizacjach i zespołach ludzkich. Jak powiedział w 2011 roku Marcin Iwiński, współzałożyciel firmy CD Projekt, która stworzyła popularną na całym świecie grę „Wiedźmin”: „Tak mniej więcej wygląda historia budowania naszej firmy, dużej ilości firm [...]: jest porażka, potem jest droga do góry, potem jest sukces, po drodze są różne porażki, natomiast generalnie są dołki i górki”¹⁰.

Przypuszczalnie zaakceptowanie porażek i wyciąganie z nich nauki jest jednym z ważnych czynników decydujących o ogromnym sukcesie przedsięwzięć firmy Iwińskiego. O skali jego projektu niech świadczy to, że w grę „Wiedźmin” grał zarówno obecny prezydent USA, jak i spotkany przeze mnie w Nowej Zelandii indyjski specjalista od monitoringu mediów.

⁹ J.G. Suarez, *Foreword*, [w:] K.D. Ryan, D.K. Oestreich, *Driving Fear Out of the Workplace*. Jossey-Bass, San Francisco 1998, s. XII.

¹⁰ M. Iwiński, *Nasze porażki*, TEDxYouth@Warsaw, opublikowano: <http://www.youtube.com/watch?v=xx15R4PZaY> [dostęp: 10.12.2012].

Zdaniem Jana Fazlagicia „Uczenie się na błędach jest prawdopodobnie najbardziej obiecującym i najmniej wykorzystywanym sposobem na poprawę zarządzania firmą. Powinno się je wprowadzić do rutynowych obowiązków kierowników średniego i wyższego szczebla”¹¹.

3. Wzrost organizacji i samorozwój pracowników

Wiem z własnego, kilkunastoletniego doświadczenia w międzynarodowym biznesie, że ramię w ramię pracują w tych samych organizacjach, w tych samych oddziałach, a nawet siedzą obok siebie biurko w biurko ludzie zalęknieni i ludzie odważnymi.

Na dokładnie tą samą sytuację jedna osoba zareaguje defensywnie, a inna znajdzie w niej okazję ekspansji. W tym miejscu stajemy przed pytaniem: co zrobić, by w sobie i w swoim otoczeniu rozwijać ducha odwagi, który da nam siłę do rozwoju?

W poszukiwaniu odpowiedzi możemy pójść tropem doświadczonego doradcy biznesowego i autora megabestsellera o samorozwoju *7 nawyków skutecznego działania* Stephena R. Coveya. Jego zdaniem „odwaga to nie brak lęku lecz świadomość, że istnieje coś innego co jest ważniejsze”¹².

Wizja celu, dla którego działamy, może skutecznie uodparniać na trudne sytuacje.

Potrzebujemy doprowadzić do sytuacji, gdy nasze działania będą odważne pomimo lęku i wbrew lękowi. Innymi słowy – chodzi o nabycie kompetencji zarządzania lękiem. Jak zauważyliśmy powyżej lęk jest mocno wpisany w ludzką historię. Został nam dany, by ostrzegać przed niebezpieczeństwem. Jest naszym informatorem, z którego mamy umiejętnie korzystać i nad nim panować. Wizja tego co jest ważniejsze wyzwala odwagę. Bowiem mimo lęku widzimy nadzieję. Paweł Fortuna opisał to obrazowo: „Zaczarowaną dorożkę naszego życia ciągną dwa konie. Jeden z nich jest prężny i zdeterminowany – to motywacja pozytywna kierowana nadzieją na sukces. Drugi koń w zaprzęgu jest z kolei płochliwy i biegnie bardzo nierówno – to motywacja negatywna kierowana lękiem przed porażką. Każdy z nich jest ważny, ale gdy zaczyna dominować nad drugim pojawiają się trudności. Dominujący rumak nadziei może gnać z dorożką przed siebie, nie zważając na okoliczności, mijane miejsca i nieoczekiwane zakręty. Zbyt silny rumak lęku łatwo zbacza z kursu i dokonuje nieoczekiwanych

¹¹ J. Fazlagić, *Know-how w działaniu*, Helion, Gliwice 2010, s. 215

¹² S. Covey, *Foreword*, [w:] A. Pattakos, *Prisoners of Our Thoughts: Viktor Frankl's Principles at Work*, Berrett-Koehler, San Francisco 2004, s. X.

zwrotów. Żaden z nich nie powinien być liderem. Lejce winniśmy trzymać my sami, bo to my powinniśmy kierować nadzieją i lękiem, a nie one nami”¹³.

Zatem odwaga to nie tylko panowanie nad lękiem, to także praca z naszymi nadziejami. Słownikowo nadzieję określa się jako „oczekiwanie spełnienia się czegoś pożądanego i ufność, że to się spełni, urzeczywistni”. Rumak nadziei w przedsiębiorstwach przybiera postać wizji, które uskrzydlają ludzi do osiągnięcia znamienitych rezultatów biznesowych. W postaci misji zarząd opowiada co organizacja robi, by spełniła się wizja. Później wspólnie z pracownikami wypracują wartości i opisują zachowania, dzięki którym wartość się urzeczywistnia. To jest jedna z dróg wydobywania z organizacji pokładów rozwoju. Wybitny praktyk zarządzania Jack Welch tak to ujął: „Zbyt wiele jest do stracenia, jeśli precyzyjnie nie zdefiniuje się misji i nie wypracuje konkretnych wartości. Nie chcę przez to powiedzieć, że twoja firma upadnie wówczas z hukiem jak Arthur Andersen czy Enron – to ekstremalne przykłady rozdziału między misją a wartościami. Chcę jedynie powiedzieć, że firma nigdy nie wykorzysta w pełni swojego potencjału, jeśli będzie się kierowała wyłącznie pustymi frazesami widniejącymi na ścianach korytarzy”¹⁴.

Rysuje się piękny obraz zespołów ludzkich pracujących odważnie i z zapałem, odnajdujących w pracy okazję do rozwijania swoich pasji; spotykających się w biurach, gdzie wszechobecna serdeczność daje im siłę do zarządzania swoimi lękami i nadziejami.

Jednak ci z czytelników, którzy spędzili w korporacyjnych biurach przynajmniej ułamek tego czasu, jaki mnie był dany na pracę w biznesie, pewno potwierdzą, że powyższy sielankowy obraz jest wyjątkiem pojawiającym się tu i ówdzie w środowisku, gdzie jednak dużo częściej widzimy przejawy zarządzania przez lęk.

4. Skąd przyjdzie zmiana?

Skoro indukowanie lęku jest na dłuższą metę nieskuteczne i prowadzi do stagnacji, a odważna wędrówka drogą rozwoju jest dostępna dla każdej organizacji i każdego człowieka, to jak dokonać zmiany?

Przywołajmy wspomnienie napotkanego na naszej biznesowej drodze kierownika, do którego podwładni zwracają się z wyraźnym załęknieniem, kierownika, który zwracając uwagę używa tonu głosu i słów wywołujących u podwładnych poczucie zagrożenia. Przypuszczam, że każdy z nas spotkał takiego szefa, lub słyszał o nim od znajomych.

¹³ P. Fortuna, *Pozytywna Psychologia Porażki / Positive Psychology of Failure*, opublikowano: <http://www.facebook.com/psifailure> [dostęp: 10.12.2012].

¹⁴ J. Welch, *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2012, s. 39.

Co by się musiało stać, aby ten sam człowiek pod wpływem tego artykułu oraz własnych przemyśleń dokonał zmiany i stał się liderem wlewającym w zespół odwagę?

Wydaje się, że potrzebne będą co najmniej dwa czynniki. Pierwszym jest skupienie się na celu większym niż maksymalizacja zysku.

Jak zauważył Daniel H. Pink w książce *Drive*: „Ludzie ze swej natury szukają celu – powodu większego i trwalszego niż oni sami. Lecz w tradycyjnym biznesie przez długi czas traktowano cel jak ozdobnik – niezaprzeczalnie uroczy gadżet, doceniany tak długo jak trzymał się z daleka od poważnych spraw. Lecz to się zmienia – po części za sprawą rosnącej fali posuwającego się w latach pokolenia wyżu demograficznego, które bierze się za rozrachunek ze swoją śmiertelnością. W Motywacji 3.0 maksymalizacja celów idzie w parze z maksymalizacją zysku jako wyznacznikami ludzkich aspiracji i zasad. Wewnątrz organizacji ten nowy »motywator przez cele« znajduje trzy formy wyrazu: w celach, które wykorzystują zysk, by osiągnąć cel; w słowach, które podkreślają wyjście poza własny interes; oraz w regulaminach pozwalających ludziom podążać za swoimi celami na swoich osobistych warunkach. To posunięcie dołączające maksymalizację celów do maksymalizacji zysków ma szansę odmłodzić przedsiębiorstwa i odmienić świat»¹⁵.

Menager mający przed oczami maksymalizację celów, wejdzie w nurt życia takimi wartościami, które dodadzą mu skrzydeł. Wtedy będzie też uskrzydlał ludzi wokół siebie.

Wydaje się, że z pomocą przyjdzie też drugi czynnik, a mianowicie zmiana wymagań, jakie będą mu stawiać podwładni. Tak jest, to pracownicy, którzy obecnie pojawiają się na rynku pracy wytrącają broń z rąk kiepskich kierowników. Jak napisał o nich Jan Fazlagić: „Reprezentują inną mentalność, a to wymaga innych metod zarządzania nimi. Zarządzanie pracownikami w firmach coraz bardziej przypomina zarządzanie stadem kotów. Przedsiębiorcy powinni dostosować sposoby zarządzania pracownikami do nowej mentalności i realiów”. Jedną z głównych niespodzianek dla kierownika, który metod zarządzania zespołem uczył się parę dekad temu, będzie spotkanie z przedstawicielami pokolenia Y, czyli osób urodzonych między końcem lat 70. a końcówką lat 90. Aktywne korzystanie z technologii i mediów cyfrowych połączone z koncentracją na jakości życia stawia ich miejsce pracy oraz organizacyjną hierarchiczność w innej perspektywie niż w przypadku wcześniejszych pokoleń. Mają tendencję do komunikowania się z przełożonymi tak jak z rówieśnikami. Według Fazlagicia: „Brakuje im cierpliwości. Zostali wychowani w środowisku, gdzie każde działanie jest natychmiast wynagradzane. Nie wiedzą co znaczy czekać 15 dni na otwarcie rachunku bankowego, czekać 2 lata na kupno samochodu na talon itd. Z drugiej strony, jeśli pracodawca stworzy system motywacyjny,

¹⁵ D.H. Pink, *Drive*, Riverhead Books, New York 2009, s. 208.

w którym działanie i nagroda są realizowane niemal w czasie rzeczywistym, wówczas będzie w stanie zatrzymać takich pracowników¹⁶. Jednak „Pokolenie Y potrzebuje nieustannej stymulacji. W miejscu pracy zawsze powinno się coś dziać. Młodzi ludzie potrafią być lojalni, ale lojalność dotyczy innych pracowników, a nie samej firmy. Jeśli firma zapewni młodym ludziom szanse rozwoju, zdobędzie ich lojalność. Jeśli nie, odejdą bez skrępowań do konkurencji¹⁷.”

Z powyższego może wynikać, że na rynku wieją wiatry sprzyjające obraniu kursu na samorozwój i odwoływanie się do wyższych celów. To doskonały czas, by porzucić kulturę organizacyjną promującą indukowanie lęku. Ci liderzy, którzy skorzystają z tej okazji, mają szansę przyciągnąć najbardziej utalentowanych i pełnych pasji pracowników. Natomiast organizacje trwające w kulturze lęku powinny się liczyć z systematycznie spadającą jakością pracowników dołączających do ich zespołów, z dostarczaniem coraz gorszej jakości produktów, spadkiem zadowolenia klientów i w konsekwencji oddaniem rynku organizacjom, które posadziły każdego ze swoich pracowników w jego unikatowej zaczarowanej dorożce przygody zawodowej i umożliwiły mu samodzielne dzierżenie lejców lęku i nadziei.

Reasumując myśli zebrane w niniejszym artykule możemy stwierdzić, że główną obawą organizacji popadającej w stagnację jest niebezpieczeństwo poddania się lękom wypełniającym jej biurowe korytarze i pracownicze boksy. Lęk sam w sobie nie jest zły, złe jest zrzeczenie się odpowiedzialności za działania. Mądrość działań przejawia się w posadzeniu lęku na miejscu doradcy, a samemu zajęciu miejsca za kierownicą. Lęk jest wpisany w ludzką naturę jako informator ostrzegający przed niebezpieczeństwem. Oddanie władzy w ręce tego ostrożnego informatora prowadzi do opłakanych skutków, gdzie lęk przed porażką staje się głównym wyznacznikiem codziennych decyzji. Lęk warto poznać, zaakceptować i brać pod uwagę przy odważnym pokonywaniu wyzwań. Energia do działań płynie z pokładów nadziei. Wyrasta ona z wizjonerskiego podejścia do rzeczywistości, które spisane w formie misji organizacji i obudowane wartościami łączą zespół w jego działaniach.

Zarządzanie przez lęk jest wszechobecne w przedsiębiorstwach, które na swoich banerach reklamowych wypisały sukces odmieniany przez wszystkie przypadki. Jednocześnie spotykamy coraz więcej firm, które nie lękają się iść drogą tego, do czego zostały powołane, dając ludziom okazję rozwijania swoich pasji. Jest to skuteczny sposób zarządzania pracownikami wiedzy z pokolenia Y. Pozostałe organizacje albo pozbędą się lęku przed porażką, albo będą zmuszone zderzać się z bolesnymi porażkami z rosnącą częstotliwością.

Akceptacja zaistnienia porażki jest drogą do sukcesu. Bowiem sukces ma swój początek w nauce wyniesionej z porażki.

¹⁶ J. Fazlagić, *Know-how w działaniu*, Helion, Gliwice 2010, s. 50.

¹⁷ Tamże, s. 51.

Bibliografia

- Augustynek A., *Lęk w narciarstwie wyczynowym i sposoby jego przezwyciężania*, Portal Psychologia.net.pl, opublikowano: <http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=186>.
- Fazlagić J., *Know-how w działaniu*, Helion, Gliwice 2010.
- Fortuna P., *Pozytywna psychologia porażki*, GWP, Sopot 2012.
- Fortuna P., *Pozytywna Psychologia Porażki / Positive Psychology of Failure*, opublikowano: <http://www.facebook.com/psifailure>.
- Iwiński M., *Nasze porażki*, TEDxYouth@Warsaw, opublikowano: <http://www.youtube.com/watch?v=xxtI5R4PZaY>.
- Kępiński A., *Psychopatologia nerwic*, PZWL, Warszawa 1986.
- Kozielecki J., *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2000.
- Pattakos A., *Prisoners of Our Thoughts: Viktor Frankl's Principles at Work*, Berrett-Koehler, San Francisco 2004.
- Pink D.H., *Drive*, Riverhead Books, New York 2009.
- Ryan K.D., Oestreich D.K., *Driving Fear Out of the Workplace*. Jossey-Bass, San Francisco 1998.
- Welch J., *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2012.

Źródła internetowe

- Homilia podczas Mszy Św. (Łowicz)*, KAI opublikowano: <http://ekai.pl/biblioteka/dokumenty/x355/homilia-podczas-mszy-sw-lowicz/>
- „Only Thing We Have to Fear Is Fear Itself”: FDR's First Inaugural Address, Center for History and New Media, opublikowano: <http://historymatters.gmu.edu/d/5057/>

Fear Elimination for a Better Development of Individuals and Organisations

Summary

Fear can be used as a motivation tool leading to the situation when employee's activity is focused on threat avoidance. Then fear of defeat becomes a leading motive of actions. Freeing the organisational culture of fear of defeat seems to be a way of turning business stagnation into innovativeness and development. Fear of defeat and hope for success are the two motivations which, skilfully read, lead to an efficient action.

This article is aimed at indicating of the importance of building organisations free of fear and based on the hope to achieve visionary purposes as the more and more apparent requirement of the 21st century market. Awareness of consequences of fear inducing and ways of overcoming thereof will allow entrepreneurs, managers

and workers working out efficient methods of management, adequate for knowledge workers. This may be particularly helpful in the situation of facing the challenges related to motivating and retaining in jobs representatives of the Y generation.

Key words: fear of defeat, inducing fear, fear-free organisations, knowledge workers, organisation development, Y generation management.

JEL codes: D810, D830