

Dorota Wiśniewska-Juszczak, Maciej Mikucki

Wypalenie zawodowe w firmie o dużej dynamice rozwoju – casus Teva Pharmaceuticals Polska

Okres dynamicznego rozwoju firmy, a więc życie w ciągłej zmianie i dodatkowe obciążenie pracą, może znacząco obniżać poczucie dobrostanu pracowników i dodatkowo podnosić poziom stresu, a w konsekwencji może pogorszać jakość wykonywanych zadań i prowadzić do konfliktów między współpracownikami. Celem artykułu jest ukazanie zespołu w procesie zmian i silnego wzrostu firmy przy jednoczesnym obciążeniu dodatkową pracą pracowników. Autorzy pokazują, jak ważna w takiej sytuacji staje się dla menedżera praca z ludźmi oraz umiejętność zarządzania zmianą i kryzysem. Życie w permanentnym procesie zmian ze stresem w tle często prowadzi do wypalenia zawodowego, które jednak nie musi wystąpić, jeśli wystarczająco wcześnie wprowadzi się odpowiednie działania zaradcze. W opisywanej sytuacji udało się przejść przez trudny czas zmian i kryzysu w zespole, w efekcie odzyskać wigor i energię, a nawet doprowadzić do poprawy jakości pracy i do większego zaangażowania w działania firmy.

Słowa kluczowe: zespół finansowy (*finance team*), zarządzanie zmianą (*change management*), zarządzanie kryzysem (*crisis management*), wypalenie zawodowe (*professional burnout syndrome*), wyczerpanie emocjonalne (*emotional exhaustion*), zaangażowanie w pracę (*engagement*), integracja (*integration*), stres (*stress*)

Opis firmy

Teva należy do dziesięciu największych firm farmaceutycznych na świecie. Opracowuje się w niej, wytwarza i dystrybuuje leki generyczne (zamienniki leku oryginalnego, zawierające tę samą substancję czynną), innowacyjne i specjalistyczne. W Polsce firma sprzedaje i produkuje szeroką gamę leków – na receptę, specjalistyczne oraz produkty OTC (bez recepty, np. suplementy diety). Teva Polska to ponad 1500 pracowników oraz roczny obrót ponad 1,2 miliarda zł.

Ocena sytuacji przed wdrożeniem programu naprawczego

Teva jest firmą dynamicznie się rozwijającą – zarówno wskutek przejęć, jak i wzrostu organicznego. Jest to jednocześnie przedsiębiorstwo zarządzane w sposób zdecentralizowany, pozwalający kadrze kierowniczej na znaczną autonomię w doborze celów i metod ich osiągnięcia. W przypadku zespołu finansów i IT oznaczało to dążenie do ciągłego doskonalenia i upraszczania procesów, korzystanie z osiągnięć technologii (nowe narzędzia pracy) oraz wdrażanie zmiany wszędzie tam, gdzie przynosiło to wymierne i policzalne efekty.

W 2008 roku dokonano zmiany na stanowisku dyrektora finansowego i od tego czasu zespołowi postawiono nowe priorytety: usprawnianie oraz zmiany w procesach i zasadach pracy w każdym obszarze. Nadrzędnym celem było polepszenie jakości obsługi klientów wewnętrznych oraz obniżenie kosztów zaplecza finansowo-administracyjnego.

Na przestrzeni lat 2008–2012 zespół w bardzo wydajny sposób realizował wiele skomplikowanych projektów wymagających znaczącej wiedzy eksperckiej, umiejętności interpersonalnych, pracy w zespole etc.

Począwszy od przejścia firmy Barr/Pliva w roku 2008, poprzez Ratiopharm i Cephalon w latach 2010–2011, **zajmowano się integracją pracowników**. Przejęcia oznaczały połączenia zespołów i znaczący wysiłek organizacyjny, skoncentrowany na integracji i restrukturyzacji. Każdy z tych procesów był dla pracowników wyzwaniem tak profesjonalnym, jak i osobistym – w czasie integracji niejednokrotnie musieli oni „walczyć” o „swoje” miejsce pracy (w przypadku stanowisk zastępowalnych i występujących w obu integrujących się firmach). Przykłady działań integracyjnych prowadzonych przez zespół to między innymi:

- ujednoczenie systemów wystawiania faktur;
- wdrożenie tego samego systemu rozliczania wydatków pracowników;
- wypracowanie wspólnego systemu raportowania;
- wprowadzenie jednolitego systemu zakupów (w tym systemu zamówień i kontroli budżetowej);
- połączenia spółek, likwidacje zbędnych jednostek.

Nawet w przypadku przejmowania znacząco mniejszej firmy większość tych zadań i tak musi być wykonana, a na zespole ciążyła dodatkowo odpowiedzialność za analizę systemów, rozwiązań i procedur firmy przejmowanej. Nie można bowiem zakładać, że nie była ona w posiadaniu rozwiązań lepszych, aniżeli miała firma przejmująca.

Kolejnym znaczącym projektem było stworzenie centrum finansowo-księgowego do obsługi spółek w Polsce. Trwający ponad rok projekt zakończono

ny został w lipcu 2011 roku i doprowadził do uproszczenia procesów oraz dużej oszczędności, liczonej zarówno w kosztach działania zespołu księgowego (około 20%), jak i liczbie pracowników w tym dziale (spadek o około 30%).

Równie znaczącym projektem było wdrożenie zintegrowanego systemu finansowo-księgowego. Ponad półtoraroczny projekt zakończył się sukcesem w lipcu 2011 roku, a oczywiście zyski z wdrożenia, jak szybkość dostępu do informacji czy ich jakość, były wzmocnione poprzez możliwość znaczącej redukcji kosztów.

Innym wymagającym zadaniem było połączenie spółek. W lipcu 2011 roku dokonano połączenia spółek Pliva Kraków SA oraz Teva Kutno SA poprzez przejęcie obu przez Teva Operations Poland Sp. z o.o. Osiągnięto znaczące oszczędności w kosztach funkcjonowania grupy w Polsce oraz doprowadzono do zmniejszenia zależności od układu zbiorowego (Pliva Kraków). W trakcie procesu grupa dokonała wykupu akcji od udziałowców mniejszościowych (w tym Skarbu Państwa).

Wspomniane projekty i zadania były realizowane przez zespół mający także, a może przede wszystkim, za zadanie obsługę bieżącej działalności firmy. Grupa generalnie nie zatrudniała dodatkowych pracowników, a w projektach (poza systemem księgowym) nie brali udziału konsultanci zewnętrzni. Zespół musiał radzić sobie sam, korzystając z własnych umiejętności oraz doświadczenia, jak również niezależności działania.

Niezwykle ciekawa, ale jednocześnie bardzo wymagająca praca projektowa prowadzona na przestrzeni kilku lat mogła doprowadzić do odczuwania przeciążenia pracą, pogorszenia jej wyników oraz obniżyć poziom współpracy w zespole, a tym samym zmniejszyć poziom wsparcia dawanego sobie wzajemnie. Wystąpiły obawy, że dalsze obciążanie zadaniami oraz brak wyraźnego wsparcia zespołu ze strony menedżera może u niektórych pracowników doprowadzić do odczuwania wypalenia zawodowego, którego symptomy były już zauważalne.

Warto również podkreślić, że oczekiwaniem przełożonego wobec zespołu było, iż ich praca pozostanie w znacznej mierze autonomiczna i niepodlegająca bezpośredniemu nadzorowi. Przewodzenie takiej grupie nie zamyka się tylko w klasycznych definicjach tego pojęcia, mówiących o tym, że: „przywództwo, to proces oddziaływania na aktywność zorganizowanych grup ludzkich w kierunku ustanawiania i realizacji celów” (Bańka, 2001). Zarządzanie takim zespołem, w sytuacji licznych zmian i napięć opisanych powyżej, musi opierać się na wskazywaniu wizji, a czasem wspólnym jej wypracowywaniu przy jednoczesnym zapewnieniu o możliwości wpływu na jej realizację i dodatkowo podejmowaniu ryzyka oraz zachęcaniu do wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Innowacji zaś sprzyja dobra atmosfera i brak konfliktów w zespole, a także utrzymywanie pozytywnego nastroju pracowników

(Kožusznik, 2010). Jednak w sytuacji przeciążenia pracą i projektami konstruktywna współpraca i pozytywny nastrój przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiej jakości proponowanych rozwiązań stały się trudne do utrzymania.

Wyniki badań pokazują, że osoby pozostające w dobrym stanie emocjonalnym i odczuwające więcej pozytywnych niż negatywnych emocji chętniej pomagają innym, są też bardziej towarzyskie i przyjazne, a jednocześnie rzadziej doprowadzają do konfliktów interpersonalnych w grupie (Isen, Levin, 1972; Isen, Baron, 1991). A zatem ważnym aspektem pracy z zespołem, który utracił moc działania, było przywrócenie nie tylko dobrego nastroju i atmosfery współpracy, ale też odzyskanie poczucia wpływu na działania realizowane w organizacji.

U schyłku roku 2011 zauważono postępujące znużenie oraz pogorszenie jakości współpracy pomiędzy członkami zespołu oraz innymi działami w firmie. Symptomy tego zjawiska były następujące:

- spadek liczby nowych projektów proponowanych przez członków zespołu, brak innowacyjności;
- wzrost liczby konfliktów w zespole (w tym znaczny wzrost liczby eskalacji do zarządu), brak pozytywnego nastroju, niedotrzymywanie terminów, niezadowolająca jakość pracy;
- sygnały przemęczenia i zniechęcenia ze strony członków zespołu – przekazywane wprost i w postaci aluzji na spotkaniach zespołowych.

Konfrontując osiągnięcia tego zespołu z innymi, porównywalnymi na rynku, wydaje się, że źródłem sukcesu była niezależność w podejmowaniu decyzji. Umocowanie członków zespołu do działania, pełne wsparcie (osiągalne „na żądanie”) i strategiczne zarządzanie ich pracą były zawsze realizowane w sposób pozostawiający wiele wolności dla osób zarządzających poszczególnymi projektami/działami. Członkowie zespołu nauczyli się ufać i pomagać sobie, a teraz nadszedł moment, w którym te fundamentalne dla osiągania dalszych sukcesów wartości były zagrożone.

Analiza przypadku z perspektywy zewnętrznej

Warto wspomnieć, że czas licznych projektów, a także zmian w odniesieniu do włączania nowych spółek w strukturę firmy wiązał się jednocześnie z indywidualistyczną kulturą firmy. Otoczenie i sytuacja, w której znalazł się zespół, przypominały swoiste przechodzenie przez permanentny proces zmian, naznaczony licznymi stresorami, negatywnymi emocjami i obawami o swoją przyszłość zawodową. W sytuacji odczuwania długotrwałego, nadmiernego obciążenia pracą uznawana

jest ona jako jedno ze źródeł stresu chronicznego (Heszen, Sęk, 2010). W tym wypadku ten rodzaj stresu był udziałem członków zespołu. Sytuacja zespołu stała się na tyle poważna, że zdecydowano o wsparciu ze strony zewnętrznego konsultanta, psychologa, który wspólnie z menedżerem zespołu, przy aktywnym udziale jego członków, miał zapobiec dalszemu nasilaniu się kryzysu w zespole i ewentualnemu wypaleniu zawodowemu.

Analizując sytuację zespołu i prowadząc liczne rozmowy z jego członkami, zauważono, że rzeczywiście zespół odczuwał wyraźny brak równowagi pomiędzy wymaganiami a możliwościami ich spełnienia. Z badań wiadomo (Heszen-Niejodek, 2001), że silna motywacja do stawiania czoła wymaganiom, a przy braku zasobach choćby uwagi i czasu, może doprowadzić do obniżenia jakości realizowanych zadań i zmniejszenia swojego zaangażowania w działania organizacji.

Zespół miał za sobą dużo sukcesów w realizacji zadań, które dla wielu wydawały się niemożliwe do osiągnięcia, tymczasem zaczął doświadczać niepowodzeń, co mogło pogłębiać odczuwane zniechęcenie i kryzys aktywności zawodowej, będący pochodną odczuwanego stresu organizacyjnego (Maslach i wsp., 2001).

Kiedy zaczęto uważnie przyglądać się zespołowi, zauważono również, że kilkoro jego członków odczuwa wyczerpanie emocjonalne i sygnalizuje przeciążenie pracą. Osoby z zespołu doświadczyły także spadku entuzjazmu do działania, energii życiowej oraz stały się bardziej impulsywne i drażliwe. Konsekwencje odczuwania wszystkich tych symptomów mogły doprowadzić do wypalenia zawodowego.

Częstymi objawami odczuwania chronicznego stresu na poziomie relacji z innymi staje się rozdrażnienie, liczniejsze reakcje impulsywne, a także okazywana złość i wrogość czy dystans wobec współpracowników, co skutkuje pogorszeniem relacji i cyniczną postawą w stosunku do wykonywanej pracy. To były właśnie zachowania obserwowane w tym zespole (Bakker, Costa 2014). Osobom doświadczającym długotrwałego stresu pogarsza się również funkcjonowanie poznawcze, co wiąże się z wieloma trudnościami występującymi w codziennych działaniach i ocenach. Dochodzi do nieadekwatności ocen sytuacji i jej przyszłych następstw, obniża się poziom obiektywizmu i krytycyzmu (Lazarus, 1990).

Ważną konsekwencją dla osób na stanowiskach menedżerskich jest również trudność z podejmowaniem decyzji. Bez wątplenia odczuwanie długotrwałego stresu przez zespół wpływało nie tylko na ich samopoczucie i funkcjonowanie, ale również na funkcjonowanie całego otoczenia w organizacji, a potrzeba działań stała się tym istotniejsza, że osoby odczuwające przeciążenie pracą i tym samym symptomy wypalenia zarządzały swoimi zespołami. Wypalenie zawodowe to psychologiczna reakcja na długotrwały stres w pracy, która charakteryzuje się wyczerpaniem zarówno emocjonalnym, jak i fizycznym oraz brakiem zaangażowania w pracę (Bakker,

Costa, 2014). Wypalenie zawodowe najprawdopodobniej zaczyna się od wyczerpania emocjonalnego (emotional exhaustion) (Sęk, 2009). Tak było w opisywanym przez nas przypadku: wielość zadań, krótkie terminy realizacji, podejmowanie wielu decyzji, również ryzykownych i przy tym odpowiedzialność za innych i za organizację, prowadziły do negatywnych i często skrajnych emocji.

Wyczerpanie emocjonalne objawia się zniechęceniem do pracy, mniejszym zainteresowaniem sprawami zawodowymi, obniżoną aktywnością, pesymizmem, napięciem, drażliwością (Bilska, 2004). Te wszystkie zachowania były zauważalne w trakcie zarówno codziennych działań, jak i cotygodniowych spotkań zespołu.

Kolejnym elementem wypalenia zawodowego często staje się dystans wobec współpracowników i cyniczna postawa wobec ludzi i środowiska pracy (Sęk, 2009). Na poziomie obserwacji zespołu oznaczało to coraz większą niechęć do dawania sobie wzajemnie wsparcia i współpracowania przy kolejnych projektach. Zespół miał świadomość tego stanu; w kwestionariuszu poprzedzającym zainicjowane warsztaty ocenił współpracę (a zaraz po tym jasność celu) najniżej ze wszystkich elementów efektywności swojego zespołu (inne to: struktura i zasoby, procesy i procedura, zaangażowanie i determinacja w działaniu). Konstruując kwestionariusz, współpracę, definiowano stwierdzeniami: „Wiemy, w jaki sposób rozwiązywać nasze konflikty”, „Komunikujemy się ze sobą w sposób otwarty i bezpośredni”, „Potrafimy dobrze współpracować z innymi grupami”, „Potrafimy twórczo wykorzystywać różnice między nami”. Niskie wyniki w ramach odpowiedzi na te pytania były objawem obniżenia zaangażowania w relacje zespołowe, a w konsekwencji mogły prowadzić do nasilenia liczby konfliktów i niechęci do dalszej współpracy. Udowadnia, że były przejawy zachowań, które w konsekwencji mogły doprowadzić do zmniejszenia dalszego zaangażowania się na rzecz innych, a przy tym do depersonalizacji.

Cechą charakterystyczną wypalenia zawodowego jest również poczucie braku osiągnięć, Christine Maslach nazywa ten składnik obniżonym poczuciem dokonania osobistych (reduced personal accomplishment), brakiem skuteczności (inefficacy) (Maslach i wsp., 2001). Jest to swoista reakcja w odpowiedzi na zauważalne trudności w radzeniu sobie ze stresem zawodowym, co w dalszym ciągu powoduje niezadowolenie z własnych osiągnięć i poczucie braku kompetencji (Sęk, 2009). W polskich badaniach określano to zjawisko jako obniżenie osobistych osiągnięć lub obniżenie osobistego zaangażowania (Sęk, 2009). Zespół i tu odczuwał wyraźne obniżenie jakości swojej pracy oraz notował porażki w swoich działaniach. A dodatkowo pracownicy nie zgłaszali kolejnych projektów i wyraźnie obniżyła się chęć wdrażania innowacyjnych działań w ramach realizowanych już projektów.

Członkowie tego zespołu to osoby ambitne i przez wiele lat pracujące na najwyższym poziomie merytorycznym, jednocześnie dążące do perfekcyjnej realizacji

swoich działań. Większość nowych projektów była przyjmowana z chęcią wdrożenia i pokazania swoich umiejętności, a także – jak często podkreślali członkowie zespołu – z potrzebą nabycia nowych doświadczeń, które w przyszłości mogły stanowić ich osobistą przewagę konkurencyjną na rynku pracy. Niemniej nadmierne obciążenie pracą, presja na wyniki oraz spadek jakości realizowanych działań mogły zdecydowanie obniżyć chęć do dalszego angażowania się w pracę.

Dodatkowo badania wskazują, że wypalenie zawodowe, tak jak i zaangażowanie w pracę, są zaraźliwe, czyli osoby długo przebywające wśród osób wypalonych lub zaangażowanych przejmują ich stan (Bakker, Schaufeli, Demerouti, Euwema, 2007), stąd konieczne było podjęcie działań zapobiegających dalszemu wypaleniu i wobec wszystkich pracowników zespołu. Wypalenie zawodowe zależy od bardzo wielu czynników, powstało na ten temat wiele teorii. Jedną z tych koncepcji traktuje wypalenie zawodowe jako stan końcowy po wcześniejszej wysokiej motywacji i wysokim zaangażowaniu; jest to wynik utraty złudzeń (rozczarowania), który występuje u osób o wysokim poziomie motywacji (Sęk, 2009). Wydaje się, że ta koncepcja pasuje do sytuacji, w której znalazł się zespół finansów i IT w Teva Polska.

Rozwiązanie

Obserwacja tych wszystkich niekorzystnych zachowań oraz diagnoza, która wskazywała, że część członków zespołu doświadcza permanentnego stresu, doprowadziły do włączenia działań pozwalających poradzić sobie ze skutkami obciążenia pracą i wzmocnić relacje między członkami zespołu. Ważnym elementem pracy z zespołem przed zaplanowanymi warsztatami była samoocena zespołu oraz informacje zwrotne uzyskane od innych pracowników w organizacji. Zarówno samoocena, jak i informacje zwrotne dotyczyły tych samych obszarów zachowań – kompetencji ocenianej grupy w odniesieniu do: podejmowania decyzji, orientacji na klienta, współpracy, orientacji na cel. Praca z informacją zwrotną była podporządkowana klasycznym sposobom pracy coachingowej: stop – start – kontynuacja, czyli które z zachowań i działań realizowanych do tej pory kontynuujemy, które wyłączamy ze swojego repertuaru działań, a które decydujemy się rozpocząć.

Po przeprowadzeniu ankiety oceniającej i samooceniającej zespół podjęto decyzję o zbudowaniu programu dla wszystkich członków zespołu włącznie z asystentką (łącznie z menedżerem zarządzającym zespołem była to 10-osobowa grupa warsztatowa). Celem warsztatów było (między innymi):

- redefiniowanie zespołu finansowego: „Kim i dla kogo jesteśmy?”, „Jaka jest nasza odpowiedzialność?”, „Jaki wpływ mamy na firmę i działania realizowane w ramach jej strategii?”;

■ stworzenie wspólnoty/zespołu, który może na sobie polegać – także dzięki wzajemnej znajomości swoich osobowości i mocnych oraz słabych stron; działania te miały doprowadzić do poprawy relacji między osobami w zespole; tworzenie sieci wsparcia, jak wskazują wyniki badań (Schimazu, Schaufeli, Miyanaka, Iwata, 2010), skutecznie przeciwdziała wypaleniu, a jednocześnie podnosi zaangażowanie w pracę; zapoznanie zespołu z teorią zarządzania (w tym zarządzania relacjami ze współpracownikami) i zaprezentowanie narzędzi do wykorzystania w codziennej pracy (zwiększenie efektywności).

Celem cyklu warsztatów stało się również pozyskanie czy też uświadomienie sobie posiadania/odnowienia zasobów, które pozwalają przejść przez kryzys. Akcentowano więc takie elementy psychologiczne, fizyczne i społeczne czy organizacyjne, jak: osiaganie zaplanowanych założeń, rozwój i poszerzanie wiedzy oraz uzyskiwane wsparcie społeczne, zarówno od współpracowników jak i szefa (Demerouti i wsp., 2001). Posiadane zasoby, zarówno osobiste, jak i zasoby pozyskiwane z otoczenia, mogą ułatwić poradzenie sobie z sytuacją przeciążenia oraz zapobiec dalszemu wypaleniu zawodowemu. Niektórzy badacze twierdzą wręcz, że zasoby pełnią funkcję bufora między wymaganiami w pracy a wypaleniem (Hobfoll, 2006).

Realizacja rozwiązania

Na przestrzeni 14 miesięcy odbyły się trzy warsztaty oraz inne działania związane z rozwojem zespołu, zaplanowane jako oddzielne wydarzenia tworzące całość – choć ta miała być dostrzeżona dopiero po odbyciu się wszystkich zajęć.

Zespół:

- rozpoczął od wzajemnego poznawania swoich osobowości, a tym samym mocnych stron i ograniczeń (testy, dyskusja, otwarte dzielenie się informacją zwrotną etc.) – warsztat I (W1),
- przeszedł przez definiowanie swojego miejsca w organizacji – warsztat II (W2),
- zapoznał się z teorią współpracy i wpływu na innych – warsztat III (W3).

Rezultaty programu

Dzięki serii warsztatów, które miały także element trwającej w tle „pracy domowej” (wykonywanej w długofalowych podprojektach w trakcie pracy), członkowie zespołu zrozumieli styl swojego działania i w widoczny sposób zmienili relacje pomiędzy sobą oraz we współpracy z pracownikami innych działów.

Przykłady zadań domowych.

■ Stworzenie opisów sytuacji problemowych w kontaktach ze współpracownikami z firmy – i sposobów radzenia sobie z nimi. Ta praca poddawana była ocenie konsultanta i następnie zaproponowane działania były wdrażane w życie, np. zmiana sposobu komunikacji, zadawania pytań, przekazywania informacji zwrotnych etc.

■ Stworzenie mapy projektów otwartych. Ustalenie priorytetów, odciążenie pracowników (czas: 6 tygodni). Efekt: zamknięcie mało ważnych projektów i ustalenie planu działania w stosunku do nowych zadań (czas: 6+6 tygodni).

■ Obniżenie kapitału obrotowego o 25% (czas: ok. 12 miesięcy).

■ Przygotowanie materiałów do szkolenia dla niefinansistów (do 16 tygodni).

Dzięki realizowaniu zadań jak powyżej opisane przykłady, oraz warsztatów w ewidentny sposób zmniejszyła się liczba konfliktów powodowanych nieumiejętnością zrozumienia drugiej strony (wpływ W1 – testy, dyskusja, informacja zwrotna, poznanie siebie nawzajem).

Liczba konfliktów w środowisku zewnętrznym (współpraca z innymi częściami organizacji) także uległa ograniczeniu dzięki znacznemu zwiększeniu nastawienia na pragmatyczne dążenie do celu (wpływ W1) i stosowniejszy sposób doboru narzędzi rozwiązywania problemów (W2, W3).

Zespół zrozumiał i w pełni docenił oczekiwania zarządu dotyczące miejsca finansów w firmie (W2) poprzez zdefiniowanie tego miejsca dokonane przez sam zespół (W2). Było to ryzykownym elementem pracy, ale wartym podjęcia – cele zespołu były tożsame z celami zarządu), aczkolwiek to zespół je stworzył (cele dla działów wspierających to zapewnienie jak najlepszego otoczenia do pracy dla zespołów sprzedażowo marketingowych, dbałość o bezpieczeństwo formalnoprawne, wspieranie kosztowej dyscypliny działania firmy etc.).

Już po drugim warsztacie nastąpiła widoczna poprawa jakości pracy, zmniejszenie liczby błędów w realizowanych projektach (także dzięki większej pewności siebie członków zespołu, zaufaniu do współpracowników i zwiększeniu asertywności w komunikacji zamiast agresji pomiędzy niektórymi członkami zespołu).

Członkowie zespołu zaczęli doświadczać większego niż kiedykolwiek wsparcia ze strony swoich współpracowników, a to – jak pokazują badania (Hobfoll, 2006) – ma niebagatelny wpływ na redukcję stresu i odczuwanie lepszego samopoczucia. Jednocześnie osoby, które dostają wsparcie społeczne, oceniają swoje środowisko pracy jako mniej stresujące (Łuszczzyńska, Cieślak, 2005).

Dodatkowo zespół zwiększył swoją operacyjność (mierzoną liczbą realizowanych w tym samym czasie projektów) dzięki umiejętnemu usunięciu mechanizmów blokujących, takich jak konieczność arbitrażu przy konfliktach wewnętrznych czy też zaprzestanie promowania „swojego” interesu bez względu na jego wartość dla firmy (interes wspólny).

Zarząd w jasny sposób widzi różnicę w funkcjonowaniu zespołu, który jest teraz przez osoby kierujące korporacją postrzegany jako jeden z najlepszych w Europie. Pięciu członków zespołu (50%) już zostało promowanych na wyższe stanowiska w uznaniu tych osiągnięć.

Podsumowanie

Nasze doświadczenie pokazuje, że w interesie firmy Teva leży zapobieganie pojawianiu się stanu wypalenia zawodowego u pracowników. W repertuarze środków zapobiegawczych, które mogą być stosowane, są między innymi:

- wzajemne udzielanie informacji zwrotnych w ramach pracujących zespołów i pomiędzy zespołami w organizacji;
- tworzenie i zachęcanie do rozwoju i uczenia się nowych umiejętności;
- tworzenie kultury w ramach zespołu i całej organizacji ceniącej pozytywne, oparte na zaufaniu relacje interpersonalne;
- treningi z zakresu umiejętności interpersonalnych: asertywnej komunikacji, zespołowego rozwiązywania konfliktów czy lepszego poznania swoich współpracowników.

Mamy również wrażenie, oceniając przyczyny problemu, który musieliśmy poprzez ten program rozwiązać, że działania profilaktyczne z zakresu zapobiegania wypaleniu zawodowemu są całkiem realne i możliwe do spełnienia. Ważna jest świadomość, iż takie zagrożenie istnieje i zdecydowana postawa osób pełniących role kierownicze, a tym samym biorących odpowiedzialność za swoje zespoły – nie tylko wtedy, gdy odnoszą sukcesy, ale przede wszystkim w sytuacji kryzysowej.

Wydaje się, że jednym ze „skutków ubocznych” przeciwdziałania wypaleniu stało się podniesienie zaangażowania w pracę. Pracownicy zauważyli, że w trudnej sytuacji nie zostali pozostawieni sami sobie i otrzymali wsparcie ze strony zarówno organizacji, jak i swojego bezpośredniego przełożonego. Badania realizowane przez amerykańskich naukowców potwierdzają, że pracownicy otrzymujący wsparcie ze strony organizacji odważają się większym zaangażowaniem w pracę. W opisywanych badaniach autorzy dowodzą, że wsparcie organizacyjne wiąże się pozytywnie z chęcią dbania o organizację i jednoczesnym angażowaniem wysiłku w osiągnięcie przez nią założonych celów (Eisenberger i wsp., 2001) – tak stało się i w tej (naszej) sytuacji.

Literatura

- Baka Ł. i Cieślak R. (2010), Zależności między stresorami w pracy a wypaleniem zawodowym i zaangażowaniem w pracę w grupie nauczycieli: Pośrednicząca rola przekonań o własnej skuteczności i wsparcia społecznego, *Studia Psychologiczne*, nr 48.
- Bakker A. B., Schaufeli W. B., Demerouti E., Euwema M. C. (2007), An organizational and social psychological perspective on burnout and work engagement, w Miles J.(red.) *The Scope of Social Psychology. Theory and applications*, New York, Psychology Press.
- Bakker A. B., Cost P. (2014), Chronic job burnout and daily functioning. A theoretical analysis, *Burnout Research*, nr 1.
- Bańka A. (2001), *Psychopatologia pracy*, (wyd. 2), Poznań, Wydawnictwo Gemini.
- Bilska E. (2004), Jak Feniks z popiołów, czyli syndrom wypalenia zawodowego, *Niebieska Linia*, nr 4.
- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli WB. (2001), The Job Demands – Resources model of burnout, *Journal of Applied Psychology*, nr 86.
- Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P. D. i Rhoades L. (2001), Reciprocation of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, nr 1.
- Heszen-Niejodek I. (2001), Teoria stresu psychologicznego i radzenia sobie, w Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, Gdańsk, GWP.
- Heszen I., Sęk H. (2010), Zdrowie i stres, w Strelau J., Doliński D. (red.), *Psychologia akademicka*, t. 2, Gdańsk, GWP.
- Hobfoll S. E. (2006), *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, Gdańsk, GWP.
- Isen A. M., Levin P. F. (1972), The effect of feeling good of helping, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr 21.
- Isen A. M., Baron R. A. (1991), Positive affect in organizations, w Cummings L., Staw B. (red.), *Research in organizational behavior*, nr 13.
- Kożusznik B. (2010), *Psychologiczne uwarunkowania innowacyjności. Chowanna*, t. 2, nr 66.
- Lazarus, R S, (1990), *Theory-based stress measurement. Psychological Inquiry*, nr 1.
- Łuszczzyńska A. i Cieślak, R. (2005), Protective, promotive, and buffering effects of perceived social support in managerial stress: The moderating role of personalit, *Anxiety, Stress, and Coping*, nr 18.
- Maslach Ch., Schaufeli W. B., Leiter M.,P. (2001), Job burnout, *Annual Review of Psychology*, nr 52.
- Sęk H. (2009), *Wypalenie zawodowe: przyczyny i zapobieganie*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Strelau J. (2001), *Psychologia temperamentu* (wyd 2), Warszawa, PWN.

Professional Burnout in a High-Growth Company: The Case of Teva Pharmaceuticals Polska

Summary

A period of dynamic company development—a life of non-stop change and additional workload—can significantly lower the sense of employee well-being as well as raise the level of stress, which can lead to conflict among coworkers. The objective of the article is showing a team in the process of company change and strong growth with a simultaneous encumbering of employees with additional work. The authors show just how important work with people and skill in managing change and crisis is for the manager in such a situation. Life in a state of permanent change with stress in the background leads to professional burnout. However, this does not have to happen if appropriate remedial action is taken sufficiently in advance. The described situation is one in which the passage through a difficult period as well as crisis in the team was a success that actually resulted in a reestablishment of vigor and energy, and even led to an improvement in the quality of work and greater engagement in company operations.

D o r o t a W i ś n i e w s k a - J u s z c z a k – doktor nauk humanistycznych, starszy wykładowca w Katedrze Psychologii Społecznej w Szkole Wyższej Psychologii Stosowanej. Konsultant i trener w Delta Training. Jej zainteresowania naukowe obejmują takie zagadnienia, jak: władza w relacjach, przywództwo w biznesie i motywacja zespołów.

M a c i e j M i k u c k i – doktorant w Kolegium Zarządzania i Finansów w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Dyrektor finansowy (Europa Centralna i Wschodnia) w Teva Pharmaceuticals. Jego zainteresowania naukowe i zawodowe koncentrują się na: restrukturyzacji i integracji przedsiębiorstw, ekonomii behawioralnej oraz zarządzaniu wysoko kwalifikowanymi i zdecentralizowanymi zespołami.