

Innymi słowy: na szczycie wcale nie jest ciężko. Ciężko jest w środku i na dole. Według Marmota: „Na wysoko postawione osoby czekają trudne wyzwania, ale mają one dużą kontrolę. Najbardziej stresujące jest natomiast połączenie trudnych wyzwań z niewielką kontrolą”. Młodszy pracownicy mają też mniej okazji, aby udzielać się towarzysko – ich kontakty są ograniczone i nie tak istotne, więc trudno jest im wpłynąć na ich sytuację. Ponadto, ze względu na rozgałęzienia na rynku pracy, najwyższych, naprawdę dobrych (i dobrze opłacanych) stanowisk obecnie jest niewiele, liczba stanowisk stresujących i umiarkowanie satysfakcjonujących po środku jest umiarkowana, a źle opłacanych i niepewnych stanowisk na dole jest najwięcej. I to tam właśnie jest najtrudniej.

## Otwórzcie oczy

W swojej książce *Lider na kozetce* [ang. *The Leader on the Couch*] (2006) profesor Manfred Kets de Vries ze szkoły zarządzania i biznesu INSEAD cytuje jednego z prezesów, który przyznał (prywatnie, w pokoju wykładowców): „Każdego dnia, kiedy wchodzę do biura, mogę sprawić, że życie 10 000 pracowników będzie albo żałosne, albo radosne. Z łatwością mogę wybrać każdą opcję”.

To przynajmniej szczerze wyznanie, które tylko potwierdza rozmiar wyzwań czekających na załogę niższego lub średniego szczebla, a nie prezesów pracujących w wyciszonych salach posiedzeń i narożnych biurach.

Każdy lider lub menadżer powinien wziąć to pod uwagę. Ile autonomii i możliwości samodzielnego działania dajecie swoim pracownikom? Czy za każdym razem muszą pytać o pozwolenie na wykonanie nawet najprostszych zadań?

Czy zastanawialiście się nad trudnościami, które na nich czekają – na przykład fakt, że pracują w działach, gdzie środki mogą być ograniczone? Na najwyższych szczeblach jest trochę inaczej. Dużo niższe zarobki także wywierają na młodszych kolegów ogromną presję. Czy wiecie, jak muszą sobie radzić z kosztami utrzymania? Czy wiecie, jak to jest korzystać z transportu publicznego w godzinach szczytu? Zdecydowanie nie jest tak miło jak w wygodnej taksówce.

## **Wszystko im się należy**

Wraz z podniesieniem płac i polepszeniem warunków pracy supermenadżerów – tak jak opisał to Thomas Piketty w znanej książce *Kapitał w XXI wieku* [ang. *Capital in the Twenty-first Century*] (2014) – wielu zostało pozostawionych bez pomocy – nie tylko ekonomicznej. Miało to dramatyczne konsekwencje polityczne, takie jak głosowanie Wielkiej Brytanii za wyjściem z Unii Europejskiej, wybór Donalda Trumpa na prezydenta Stanów Zjednoczonych oraz wzrost znaczenia partii populistycznych w Europie i innych częściach świata. Może i te zmiany nie podobają się liderom, ale częściowo są one konsekwencją działań szefów, którzy błędnie postrzegają siebie jako niezrozumiałych i niedocenianych bohaterów, nawet kiedy otrzymują świetne pensje i mają rewelacyjne warunki pracy.

Zachowanie przełożonych często sugeruje, że wszystko im się należy, a ich nadzwyczajny i niespotykany talent zasługuje na wyjątkowe traktowanie. Zbyt wysokie zarobki to tylko jeden, ale na pewno najważniejszy symbol tego zjawiska. Wiara, że jest się wartym tak porażającej wielokrotności pensji przeciętnych pracowników wiele mówi o takiej osobie oraz o ogólnym etosie biznesu. Jak przyznał jeden z byłych prezesów firmy z indeksu akcji spółek giełdowych (ang. *Financial Times Stock Exchange*, FTSE 100): „Wygrywamy loterię co roku”. To chyba nie brzmi tak źle?

Jeśli więc naprawdę myślicie, że na górze jest tak fatalnie, spróbujcie kiedyś funkcjonować i pracować na dole.



# Mit 3

## Wydłużone godziny pracy są gwarancją sukcesu

*Oczywiście, nadgodziny często są nieuniknione i potrzebne. Jednak trzeba wiedzieć, kiedy się zatrzymać, skupić na własnym życiu i odzyskać utraconą równowagę.*

Przede wszystkim – przesiadywanie w pracy. Niektórzy szefowie są przekonani, że powinni dawać dobry przykład spędzając w pracy jak największą liczbę godzin. Oznacza to, że pojawiają się w biurze wcześniej i późno wychodzą. Problem jednak polega na tym, że wcale niekoniecznie jest to dobry przykład. Bycie obecnym, ale nie produktywnym, czyli uprawianie „prezenteizmu” nikomu nie przynosi korzyści. A wymuszanie na kolegach zostawiania po godzinach na pokaz jest jeszcze gorsze.

Nie jest to tylko problem zachodniego świata. Japończycy dysponują nawet słowem *karōshi*, które oznacza „śmierć z przepracowania”. Przesiadywanie w biurze po godzinach i wpatrywanie się w okno (na to też mają swoją nazwę) głównie dlatego, że szef nie poszedł jeszcze do domu, od dawna jest problemem wielu japońskich przedsiębiorstw. (Japoński rząd zasugerował, aby nadgodziny nie przekraczały

100 godzin miesięcznie, a limit roczny wynosił 720 godzin („The Japan Times”, 2017), lecz nawet ta ogromna liczba jest trudna do utrzymania). Jednak w Niemczech praca po godzinach zazwyczaj postrzegana jest jako oznaka nieefektywności. To, że nadal siedzi się w biurze jest raczej powodem do wstydu, a nie dumy.

Uparcie niewzruszony wskaźnik efektywności w Wielkiej Brytanii także nie wskazuje na zbyt wiele zalet kultury nadgodzin. Fakt, że Brytyjczycy są o 20% mniej wydajni od Francuzów może, na przykład, odpowiadać temu, że Brytyjczycy pracują w piątki, a Francuzi zaczynają już wówczas długi weekend. Czy to sukces? (Podpowiadamy: nie).

## **Czemu właściwie nie chcecie iść do domu?**

Kreowanie kultury pracoholików nie jest odpowiedzią na problem produktywności, ani nie działa korzystnie na nasze zdrowie psychiczne. Lansons, firma PR, przeprowadziła w 2015 r. badanie brytyjskiej siły roboczej, pod wiele mówiącą nazwą *Britain at Work* (pol. *Brytania w pracy*). Sondaż, który objął 2000 pracowników, wskazał, że wielu ludzi pracuje nadgodziny bez wynagrodzenia, a 61% przyznało, że regularnie zostają po swoim ustalonym czasie pracy. W 2017 r. Kongres Związków Zawodowych [ang. *Trade Union Congress*, TUC] obliczył, że w poprzednim roku Brytyjczycy przepracowali 2,1 miliarda niepłatnych godzin o przeciętnej wartości ponad 6000 funtów per capita i niemalże 34 miliardów funtów razem. Skoro zatem Brytyjczycy tak ciężko pracują,

czemu nie są produktywni? Niższa produktywność oznacza, że ludzie nie są opłacani tak, jak mogliby być. Poświęcają czas, ale nie mają rezultatów – w żadnym wymiarze.

Kiedy nieustannie się przepracowujemy, cierpi na tym nasze zdrowie i samopoczucie. Jesteśmy zmęczeni i mniej kreatywni, co negatywnie przekłada się na wyniki naszej pracy. To błędne koło. Wielu z nas próbuje zrekompensować niezadowolającą wydajność poprzez dłuższą pracę. To z kolei prowadzi do wzrostu napięcia, wielu błędów, złych decyzji oraz jeszcze mniejszej wydajności. Odbija się to także na życiu prywatnym.

## **Grunt to zdrowie**

Kiedyś głównymi przyczynami długich zwolnień lekarskich były takie przypadłości, jak ból pleców czy bóle mięśniowo-krzyżowe. Dziś to stres, depresja i stany lękowe sprawiają, że ludzie nie przychodzą do pracy – lub przychodzą, ale nie przynoszą firmie korzyści.

Według sondażu *Britain at Work* 30% pracowników uważa, że brakuje im czasu, aby efektywnie wykonywać swoją pracę, a 18% twierdzi, że często są zbyt zmęczeni, aby wydajnie pracować. Wielka Brytania utknęła zatem w kulturze wydłużonych godzin i niskiej produktywności. Zakłada się, że dłuższa praca na pełnych obrotach jest odpowiedzią na spadek produkcji, a tak naprawdę jest to jedna z jej przyczyn. Jeśli Brytyjczycy rzeczywiście chcą podnieść swoją produktywność, powinni zmienić nastawienie i zrozumieć,