

Ludmiła Stemplewska

Akademia Finansów i Biznesu Vistula

ORCID: 0000-0002-4465-8918

doi.org/10.34765/sp.0323.a07

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM PRZEZ STRACH. KONTROWERSYJNA DROGA DO KRÓTKOTRWAŁYCH WYNIKÓW

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza i ocena skutków odczuwania strachu w miejscu pracy przez kapitał ludzki przedsiębiorstw oraz zaprezentowanie autorskiego „12-etapowego modelu eliminacji strachu z zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego”. Wyniki badań potwierdzają, że zarządzanie przez strach, choć dosyć często jest skuteczne w krótkim okresie, budzi kontrowersje, negatywne skojarzenia i ma destruktywne skutki. To podejście opiera się na wykorzystywaniu strachu, presji, manipulacji oraz surowych metod, aby zmotywować pracowników do osiągnięcia celów organizacji lub prywatnego celu menadżera. Pomimo potencjalnych korzyści, jak np. natychmiastowe rezultaty, przeprowadzone badania pilotażowe pokazują, że długoterminowe konsekwencje dla przedsiębiorstwa i kapitału ludzkiego są jednak niekorzystne.

Słowa kluczowe: zarządzanie strachem, model eliminacji strachu z zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego.

Kody JEL: M59

MANAGING HUMAN CAPITAL THROUGH FEAR. A CONTROVERSIAL PATH TO SHORT-TERM RESULTS

Summary

The aim of the article is to analyse and assess the effects of fear in the workplace by the human capital of enterprises and to present a “12-stage model eliminating fear from managing the development of human capital”. Research results confirm that management by fear, although quite often effective in the short term, raises controversy, negative associations and destructive effects. This approach is based on the use of fear, pressure, manipulation and harsh methods to motivate employees to achieve organizational goals or the manager’s private goal. Despite the potential benefits, such as immediate results, pilot studies have shown that the long-term consequences for the company and human capital are negative.

Keywords: fear management, model of eliminating fear from managing human capital development.

JEL Codes: M59

Wprowadzenie

Strach jest postrzegany jako zjawisko negatywne, tym niemniej w niektórych sytuacjach można zauważyć i pozytywne jego strony. Dzięki poczuciu zagrożenia, strachu i niepewności jutra człowiek wymyślił narzędzia, zaczął gromadzić żywność, nauczył się chronić przed głodem i zimą, w końcu zapobiegał chorobom i śmierci. To strach wymusił skonstruowanie wielu rzeczy gwarantujących bezpieczeństwo i unikanie przykrych konsekwencji. Pozytywny aspekt strachu gra zatem nieocenioną rolę w rozwoju gatunku ludzkiego (Kamiński 2014).

Strach wpływa na poczucie bezpieczeństwa pracownika w środowisku pracy. Dla niektórych jest siłą do działania, będąc swoistego rodzaju motywatorem, u innych powoduje paraliż, przerażenie, wycofanie i brak inicjatywy. W konsekwencji, stan strachu w ludzkim umyśle może doprowadzić do kurczowego trzymania się lub rezygnacji z zajmowanego stanowiska pracy, a nawet do zaburzeń psychicznych.

Zarządzanie kapitałem ludzkim przez strach to podejście, które opiera się na wykorzystywaniu różnych technik i strategii zarządzania, mających na celu manipulowanie zachowaniem pracowników poprzez stosowanie presji, zastraszania oraz kar niekoniecznie z góry ustalonych.

Stan strachu ludzki jest wielowymiarowy i zależy od skomplikowanej kombinacji czynników biologicznych, psychologicznych, społecznych oraz środowiskowych. Podkreślić należy, iż indywidualna reakcja na strach może być inna dla każdej osoby, gdyż jest wynikiem interakcji między różnymi aspektami życia kapitału ludzkiego.

Z uwagi na ważność powyższej problematyki, **celem opracowania** jest analiza i ocena skutków odczuwania strachu w miejscu pracy przez kapitał ludzki przedsiębiorstw oraz zaprezentowanie „12-etapowego modelu eliminacji strachu z zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego”. Celowi temu podporządkowane zostały badania empiryczne, których analiza pozwoliła zweryfikować **tezę**, że zarządzanie kapitałem ludzkim przez strach może przynosić dobre krótkoterminowe rezultaty, jednak ma poważne negatywne oraz destruktywne długofalowe konsekwencje dla przedsiębiorstwa i zatrudnionego kapitału ludzkiego.

Do realizacji celu badawczego i weryfikacji tezy została wykorzystana analiza literatury krajowych i zagranicznych autorów naukowych oraz materiały pochodzące z sieci internetowej. Przedstawiono również wyniki badań sondażowych, mających na celu poznanie opinii na temat: „zarządzanie kapitałem ludzkim przez strach, kontrowersyjna droga do krótkotrwałych wyników”. Pilotażowe badanie zostało przeprowadzone w 2023 r. wśród 320 pracowników, z naciskiem na identyfikowanie pozytywnych i negatywnych efektów stosowania zarządzania kapitałem ludzkim przez strach. Wykorzystano dwie metody badawcze: kwestionariusz ankiety oraz półstrukturyzowany, pogłębiony wywiad. Wyniki badań wnoszą duży wkład w proces zarządzania współczesnymi organizacjami oraz wypełniają lukę dotyczącą stosowania zarządzania kapitałem ludzkim przez strach, wskazując na kontrowersyjną drogę do krótkotrwałych wyników. Ponadto, przedstawiono autorski „12- etapowy model – eliminacja strachu z zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego”, który pozwala zniwelować strach w zarządzaniu rozwojem kapitału ludzkiego, a jest to ważne zadanie dla tworzenia zdrowej, inspirującej i produktywnej kultury organizacyjnej. Eliminacja nadmiaru strachu sprzyja rozwojowi kapitału ludzkiego, co z kolei wpływa pozytywnie na sukces organizacji w krótkiej i długiej perspektywie.

Pierwsza część opracowania powstała na podstawie analizy naukowych treści dotyczących poruszanej problematyki, poglądów krajowych i zagranicznych autorów naukowych na temat przyczyn oraz konsekwencji wykorzystywania

strachu w procesie zarządzania. W części drugiej przedstawiono wyniki badań kwestionariuszowych i zaproponowano „12-etapowy model eliminacji strachu z zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego”. W końcowym fragmencie tekstu zawarto podsumowanie i wnioski z prowadzonych badań. Mimo że wyniki badań nie upoważniają do ich uogólniania, jednak dowodzą, że strach w miejscu pracy wywołuje tak pozytywne, jak i negatywne, destrukcyjne skutki. Zaproponowano rozwiązanie w postaci modelu. Wyniki badań pilotażowych zostaną wykorzystane do przygotowania badań zasadniczych.

Pojęcie lęku i strachu

Lęk, podobnie jak strach, trwoga, gniew czy obawy, są to pierwotne, działające na poziomie instynktów samozachowawczych odczucia, w które jest wyposażony i którymi dysponuje człowiek. To dzięki poczuciu strachu, towarzyszącym mu już w pierwszych chwilach życia, człowiek w ogóle był i jest w stanie przetrwać w warunkach całkowitej bezradności adaptacyjnej i rozwijać się przez całe swoje życie unikając wydarzeń, które mogą przynieść zagrożenie (Kamiński 2014).

Lęk „powstaje w wyobraźni, sumieniu, jako reakcja na odczucia wewnętrzne. Powoduje odczucie niepewności, bezradności, bezsilności. Ma charakter lęku subiektywnego na niebezpieczeństwo o cechach lęku najczęściej nieokreślonego. Jest emocją pojawiającą się przy społecznym zagrożeniu o mniejszym nasileniu od strachu” (Klichowski 1994).

Strach jest czymś bardziej pierwotnym niż lęk, gdyż występuje w sytuacjach faktycznego wystąpienia problemu; w sytuacji bezpośredniej, która nie stanowi założenia hipotetycznego, przedmiotu analizy czy zmagania się z potencjalnym zagrożeniem (Kamiński 2014).

„Lęk zawsze rodzi ambiwalentne odczucia, gdyż najczęściej jest tym, czemu człowiek ulega, co nad nim dominuje i co go zniewala. Jego oddziaływanie jest tak ogromne, że w chwilach strachu czy nadpobudliwości lękowej człowiek albo całkowicie paraliżuje swoje zdolności poznawcze, albo przekracza granice oceny swoich wrodzonych możliwości. W naturalny sposób człowiek ucieka od strachu, od poczucia zagrożenia i godzi się na wiele niekorzystnych rozwiązań, aby tylko oddalić od siebie lęk. Może to być jednocześnie o tyle niezrozumiałe, gdyż to właśnie w chwili zagrożenia instynkty są bardziej podatne na odbiór otoczenia. Wyostrza się wzrok, słuch, węch. Organizm kumuluje wszystkie siły, aby sprostać jednemu zadaniu: przetrwać. Walka o przetrwanie powoduje zaś

kreatywność. Można więc powiedzieć, że nie ma nic tak bardzo budującego jak strach, zaś lęk powinien być tym, co stymuluje do działania” (Kamiński 2014).

Niekontrolowany lęk, przeradza się w panikę i blokuje pozytywny rozwój człowieka. Pojawia się niemoc zarówno psychiczna, jak i fizyczna. Lęk z jednej strony pobudza do działania, zaś z drugiej – uniemożliwia realną ocenę sytuacji, przez co człowiek naraża się na różnego rodzaju niepowodzenia.

„Człowiek pozbawiony lęku nie mógłby unikać sytuacji niebezpiecznej. Lęk jest narzędziem, reakcją obronną instynktu samozachowawczego. Strach daje siłę do ucieczki przed niebezpieczeństwem, a gniew lub wściekłość wyzwalają agresywną siłę do przeciwstawienia się niebezpieczeństwu. W jednym i drugim przypadku człowiek wykorzystuje swoją potencjalną energię i swoje siły do ogromnego niejednokrotnie wysiłku mięśniowego. Uczucie lęku przed niebezpieczeństwem mobilizuje człowieka, zwiększa jego uwagę, obowiązkowość, ostrożność, przeciwdziała lekkomyślności, jest czynnikiem pozytywnym, przygotowującym go do pokonania zagrożenia” (Klichowski 1994).

Freud, podobnie jak Grecy, odróżniał *Angst* (lęk) od *Furcht* (strach). Lęk, jak wskazywał, odnosi się do stanu i jest niezależny od obiektu, który go wywołuje, podczas gdy strach przyciąga uwagę właśnie do obiektu (Bolles, Fanslow 1980).

Lęk opisuje stan oczekiwania na zagrożenie, przygotowanie na nie oraz obawiania się go, mimo że konkretne źródło zagrożenia może być nieznane. Strach z kolei wymaga jasno określonego obiektu, którego można się bać (Freud 2005).

Psychoanalitycy, biorąc pod uwagę pochodzenie lęku i jego źródła, wyróżniają trzy jego rodzaje: lęk realny, lęk neurotyczny oraz lęk moralny. Lęk realny jest przykrym emocjonalnym przeżyciem spowodowanym percepcją jakiegoś niebezpieczeństwa grożącego z zewnątrz. Dla lęku neurotycznego charakterystyczne jest, że jest on nieproporcjonalny do realnie istniejącego niebezpieczeństwa. Lęk moralny z kolei można określić jako swoistą karę za naruszenie porządku moralnego, co może świadczyć o sile samokontroli regulującej najwyższe formy ludzkiego zachowania (Kepiński 1977).

Zmiany powstają w różnych sferach życia człowieka, wymuszają poszukiwania nowych rozwiązań dających wynik dostosowania się i radzenia sobie jednostki z ciągle niestabilną rzeczywistością (Stemplewska 2020b). Strach pojawia się w sytuacji grożącego człowiekowi niebezpieczeństwa lub podczas kontaktu z czymś nieznanym, co wydaje się groźne (Bralczyk 2008). Strach jest komponentem, tzw. składnikiem emocjonalnym, obejmującym uczucia towarzyszące osobie przeżywającej strach, np. obawę, panikę, przerażenie. Konsekwencją wymienionych etapów odczuwania strachu jest składnik behawioralny, odnoszący się do „biologicznie zdeterminowanych trzech podstawowych

typów reakcji w obliczu zagrożenia: ucieczki, przygotowania się do walki albo zapadania w letargiczny bezruch” (Mellibruda 2004).

Strach jest potężnym uczuciem, które wpływa na wiele aspektów naszego życia. Powstaje głównie w sytuacjach społecznych, jest m.in. narzędziem oddziaływania na ludzi w miejscu pracy (Kozielecki 2007). Analiza literatury wskazuje, że przyczyny strachu są różnorodne, np. jest to obawa przed utratą pracy, kontroli, władzy, przed zmianą, karą, ryzykiem lub odwetem (Cure 2016).

„Strach, emocja negatywna, ma koloryt mroczny. Często mrozi krew w żyłach. Działa spontanicznie, automatycznie, chaotycznie, bez kontroli rozumu. Na ogół odgrywa destruktywną rolę w życiu indywidualnym i społecznym” (Kozielecki 2007).

Strach utrudnia uczenie się, powoduje nieefektywną komunikację, negatywnie wpływa na pracę zespołową i prowadzi do niskiej wydajności. U osób, które obawiają się czegoś, zazwyczaj występuje większe ryzyko negatywnych zachowań (Cure 2016).

Zdaniem przedstawicieli Chartered Management Institute, biurokracja i strach przed szefem zmniejszają wydajność pracowników. Prowadzone przez nich badania wykazały, że osoby pracujące w firmach o wysoce zhierarchizowanej strukturze organizacyjnej częściej opisują swoich szefów jako ludzi, którzy stosują wobec nich kontrolę i przymus, nie uwzględniają interesów swoich podwładnych, wykorzystują różne techniki psychologiczne wobec swoich pracowników oraz zmuszają ich do wykonywania określonego rodzaju pracy (Taylor 2015).

„Kreowanie atmosfery strachu rzadko wpływa pozytywnie na firmę, raczej zagraża innowacyjności, produktywności pracowników, a ostatecznie wynikiom biznesowym. Strach zmniejsza motywację pracowników do testowania nowości i dzielenia się nowymi pomysłami. Ogranicza przepływ informacji i pomysłów w całej firmie” (Dib 2015).

K.D. Ryan i D.K. Oestreich (Thomas 2014) są zdania, że strach nie motywuje do konstruktywnego działania, a wręcz przeciwnie – wyzwała konkurencję w obrębie organizacji, sprzyja krótkoterminowemu myśleniu, niszczy zaufanie, radość i dumę z pracy, hamuje innowacyjność i zakłóca komunikację.

Strach jest w każdej organizacji. Jest tym, czym wysokie ciśnienie dla organizmu ludzkiego – cichym zabójcą. Symptomy strachu mogą być niezauważalne, ale jego skutki z reguły są katastrofalne (Suarez 1993).

Zarządzanie strachem, a więc wykorzystywanie go do osiągnięcia rozmaitych celów, najczęściej politycznych, jest zjawiskiem trwałym, istniejącym w przeszłości i niemożliwym do wyeliminowania. Powrócił „wiek strachu”

– mówił na krótko przed śmiercią historyk Tony Judt, ale przecież on nigdy nie zniknął (Judt, Snyder 2012).

Strach jako źródło postępu i rozwoju w świetle badań własnych

Ważnym aspektem jest uwzględnienie poziomu zaangażowania pracownika i chęci osobistego rozwoju (Stemplewska 2020a). Zarządzanie kapitałem ludzkim przez strach ma niewiele pozytywnych aspektów, ponieważ wywiera ono negatywny wpływ na pracowników i organizację jako całość. Zarządzanie przez strach może prowadzić do krótkoterminowych wyników, ale nie jest zrównoważone w dłuższej perspektywie.

Jak wskazują wyniki badań, zarządzanie przez strach może przynieść krótkoterminowe pozytywne wyniki, szczególnie jeśli chodzi o szybkie osiągnięcie pewnych celów lub zadań. Zagrożenie utraty miejsca pracy lub premii pobudza kapitał ludzki do intensywniejszego działania, ponieważ presja i kontrola mogą skłonić pracowników do natychmiastowej pozytywnej reakcji. Niemniej jednak, warto zauważyć, że te pozytywne rezultaty są zazwyczaj krótkotrwałe, przy czym długoterminowe skutki mogą być niekorzystne.

Powstałe warunki strachu muszą zawierać kwestie etyczne, określone granice i z góry wskazane ograniczenia zgodne z prawem pracy, by nie wywołały agresywnego, złośliwego lub przestępczego postępowania u osób otoczonych strachem.

Wykres 1. Krótkoterminowe pozytywne wyniki zarządzania przez strach [w %]



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Jak obrazuje wykres 1. zwiększenie dyscypliny może być wynikiem zarządzanie przez strach aż w 86%, ale może prowadzić jedynie do krótkotrwałego zwiększenia dyscypliny w zespole, gdyż pracownicy, w takich okolicznościach, starają się przestrzegać np. surowych reguł.

Co ciekawe i ważne, aż 71% badanych respondentów uważa, że strach przed konsekwencjami może skłaniać pracowników do natychmiastowego eliminowania błędów lub problemów, aby uniknąć sankcji. Warto także zaznaczyć, że badani podkreślali, iż zarządzanie przez strach, dosyć często, wywołuje natychmiastowe dostosowanie się do oczekiwań (67%), gdyż pracownicy obawiają się negatywnych konsekwencji.

Szybka reakcja na zadania (60%) i krótszy czas wykonanie zadania (59%) objawia się, gdy pracownicy, którzy czują presję, mogą reagować szybko na pilne zadania, co prowadzi do krótkotrwałego zwiększenia efektywności w rozwiązywaniu bieżących problemów. Otóż, pracownicy mogą działać bardziej szybko i skoncentrowanie, gdy czują presję czasu i obawiają się negatywnych konsekwencji związanych z niedotrzymaniem terminów.

W atmosferze strachu pracownicy dosyć często są skłonni do pracy „po godzinach” lub z większym zaangażowaniem w celu uniknięcia negatywnych skutków. Ponadto, mogą przejściowo zwiększyć tempo pracy, co może prowadzić do krótkoterminowego wzrostu produktywności, na co wskazała duża część respondentów (54%).

Niewielka liczba badanych wskazała na to, że w pewnych przypadkach, szczególnie, gdy cel finansowy jest ściśle zdefiniowany, zarządzanie przez strach może doprowadzić do krótkotrwałej poprawy wyników finansowych (44%), szczególnie jeśli skupia się na szybkim osiągnięciu celów finansowych.

Z badań wynika także, że presja i strach mogą zmotywować pracowników do natychmiastowej realizacji celów (41%), zwłaszcza gdy są one ściśle określone i związane z wymiernymi wynikami.

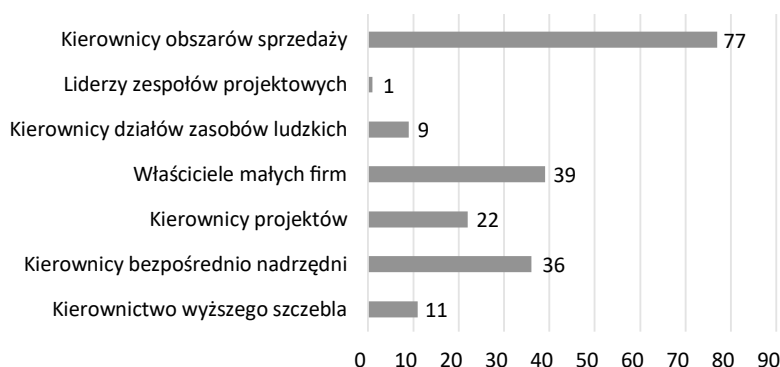
Kolejne kluczowe kwestie są związane ze strachem, który może przyspieszyć procesy zmiany w organizacji (36%), ponieważ pracownicy zazwyczaj szybciej dostosowują się do nowych warunków, aby uniknąć potencjalnych kar. Pracownicy starają się dostosować do nowych warunków, aby uniknąć negatywnych konsekwencji, np. utraty miejsca pracy.

W wyniku presji pracownicy mogą bardziej świadomie zarządzać własnym czasem i zasobami (14%), co krótkotrwale może prowadzić do zwiększonej efektywności kosztowej. Tylko 12% badanych respondentów wskazało na to, że zarządzanie przez strach powoduje krótszy czas realizacji projektów,

bowiem w atmosferze strachu pracownicy mogą być bardziej skoncentrowani i zdeterminowani, co przyspiesza proces realizacji projektów.

Warto jednak podkreślić, że te krótkoterminowe korzyści często idą w parze z negatywnymi konsekwencjami w dłuższej perspektywie, jak: spadek morale, zwiększona rotacja pracowników, absencja spowodowana zwolnieniami lekarskimi, obniżenie zaangażowania, złośliwość pracowników wobec czynnika wywołującego strach. Zarządzanie przez strach najczęściej wiąże się z manipulacją ze strony przyłożonych w stosunku do zatrudnionych. Bardzo często działania manipulacyjne są zauważane, mimo że ofiara nie mówi o tym fakcie, obserwuje i wyczekuje. Osoba lub grupa osób mogą jedynie wyczekiwać na odpowiedni moment, by zrewanżować się manipulantowi. A raczej nie o taki efekt chodzi manipulantom, gdy stosują zarządzanie przez strach w stosunku do swoich podwładnych. Ponadto, atmosfera strachu może prowadzić do utraty zaufania w zespole, co wpływa na długoterminową obniżoną harmonię i efektywność w miejscu pracy. Właściwe i bardziej skuteczne zarządzanie coraz częściej stawia na budowanie zdrowych relacji, otwartej komunikacji i wspierającego środowiska pracy. Zarządzanie przez strach stosują osoby z niskim poczuciem własnej wartości, samooceny, zastraszeni i niepewni przyszłości, żyjące pod ciągłą presją i w obliczu strachu przed przyszłością lub po prostu z natury perfidne. Zarządzanie przez strach może być praktykowane przez różne osoby znajdujące się na różnych poziomach hierarchii.

Wykres 2. Praktykowanie zarządzania przez strach na różnych poziomach hierarchii [w %]



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Praktykowanie zarządzania przez strach było doświadczane przez respondentów na różnych poziomach hierarchii zarządzania w organizacjach. Wyniki badań wskazują, że najczęściej takich działań doznali od kierownictwa działu sprzedaży. Aż 77% respondentów podkreśla, że w dziedzinie sprzedaży, w której wyniki są często ściśle monitorowane i mierzone, kierownicy sprzedaży używają taktyk strachu i kar, aby zmotywować zespół do osiągnięcia wyższych wskaźników sprzedażowych.

Kolejne kluczowe kwestie badawcze są związane z liderami działów operacyjnych. Dostatecznie duża liczba badanych, bo aż 54% potwierdziło, że osoby odpowiedzialne za efektywność operacyjną i utrzymanie płynności operacyjnej firmy, mogą decydować się na stosowanie presji i kontroli, aby zapewnić sprawną pracę organizacji.

Choć w mniejszym, ale nadal licznym udziale procentowym właściciele małych firm i kierownicy bezpośrednio nadrzędni stosują zarządzanie przez strach. W małych firmach właściciele (39%) najczęściej mają bezpośredni kontakt z pracownikami i decydują się na zarządzanie przez strach w celu utrzymania kontroli nad działaniami pracowników oraz zapewnienia efektywności i rentowności firmy. Natomiast bezpośredni przełożeni, jak menadżerowie zespołów czy kierownicy działów, często mają bezpośredni wpływ na codzienne działania pracowników. Mogą stosować różne taktyki strachu (36%) w celu kontroli nad zespołem lub zmotywowania go do szybkiego osiągnięcia celów.

Co ciekawe, osoby odpowiedzialne za zarządzanie konkretnymi projektami mogą stosować twardą kontrolę i presję w celu zapewnienia szybkiego postępu projektu. Mogą wykorzystywać strach przed konsekwencjami (22%), aby utrzymać harmonogramy i budżety.

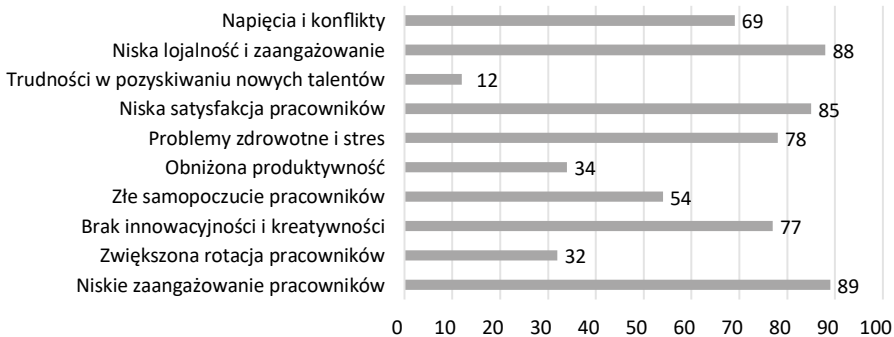
Jednak dyrektorzy, prezesi i inni wysoko postawieni liderzy organizacji również stosują, choć w mniejszym zakresie, zarządzanie przez strach, na co wskazało 11% badanych respondentów. Stosują oni presję na niższych szczeblach hierarchii w celu szybkiego osiągnięcia wyników lub realizacji określonych celów.

Najrzadziej takie praktyki stosują kierownicy działów zasobów ludzkich oraz liderzy zespołów projektowych. Paradoksalnie, nawet kierownicy działów zasobów ludzkich (9%) mogą sięgać po techniki zarządzania przez strach w celu egzekwowania zasad i procedur. Natomiast tylko 1% liderów zespołu projektowych wywierało presję na członków zespołu w celu zapewnienia szybkiego postępu i osiągnięcia celów projektu.

Należy jednak zauważyć, że te krótkoterminowe pozytywne wyniki są zwykle powierzchowne i często prowadzą do negatywnych konsekwencji w dłuższej perspektywie czasowej, jak: obniżona satysfakcja pracowników, zwiększona

rotacja, spadek zaangażowania oraz ograniczenie innowacyjności. Współczesne podejście do zarządzania zazwyczaj skupia się na budowaniu trwałych, etycznych relacji w miejscu pracy, które sprzyjają zrównoważonemu rozwojowi organizacji. Jednak jak wspomniano wcześniej, zarządzanie kapitałem ludzkim przez strach prowadzi do wielu negatywnych konsekwencji (wykres 3).

Wykres 3. Negatywne aspekty związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim przez strach [w %]



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Jak wskazują wyniki badań, aż 89 % badanych respondentów zaznaczyło, że negatywne aspekty związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim przez strach najczęściej prowadzą do obniżonego zaangażowania pracowników. Gdy pracownicy są zarządzani przez strach, ich motywacja i zaangażowanie w pracę są znacznie obniżone. Obawy sprawiają, że pracownicy pracują tylko dlatego, że boją się konsekwencji, a nie dlatego, że są zaangażowani w realizację zadań i osiągnięcie celów organizacyjnych.

Warto także podkreślić, że pracownicy zarządzani przez strach rzadko odczuwają lojalność (88%) wobec pracodawcy. Jak podkreślali badani respondenci, pracownicy doświadczający atmosfery strachu zazwyczaj odczuwają niski poziom satysfakcji zawodowej (85%). Brak wsparcia, ciągła presja oraz niewłaściwe zarządzanie relacjami w zespole przekładają się na negatywne doświadczenia pracowników.

Kolejne kluczowe kwestie są związane z uwzględnieniem problemów zdrowotnych i podwyższonego poziomu stresu (78%) oraz braku chęci tworzenia innowacyjnych i kreatywnych pomysłów (77%). Długotrwałe narażenie na stres związany z zarządzaniem przez strach prowadzi do problemów zdrowotnych. Strach hamuje innowacyjność i kreatywność w organizacji. Jak wynika

z danych zobrazowanych na wykresie 3, napięcia, konflikty i złe samopoczucie pracowników są efektem zarządzania przez strach. Atmosfera strachu może generować napięcia wewnątrz zespołu oraz prowadzić do konfliktów (69%) między pracownikami. To negatywnie wpływa na kulturę organizacyjną i prowadzi do zwiększonego poziomu stresu i niezadowolenia wśród pracowników, co z kolei źle wpływa na ich zdrowie psychiczne i fizyczne (takiej odpowiedzi udzieliło 54% respondentów).

Nieco mniej badanych osób wskazało, że zarządzanie przez strach prowadzi do obniżenia produktywności (34%). Pracownicy zarządzani przez strach często wykonują zadania, aby uniknąć kary lub nieprzyjemności, a nie z wewnętrznego zainteresowania czy motywacji. Jeszcze mniej pracowników uważa, że atmosfera strachu często skutkuje wysoką rotacją pracowników. Ludzie niechętnie pracują w miejscu, w którym dominuje presja i zastraszanie. W rezultacie przedsiębiorstwo może napotykać trudności w utrzymaniu doświadczonego personelu.

Tylko 12% respondentów uważa, że firmy znane z praktyk zarządzania przez strach mogą mieć trudności w przyciąganiu nowych talentów. Potencjalni pracownicy preferują miejsca pracy, które promują zdrowe relacje, rozwój i pozytywną atmosferę.

Podsumowując, zarządzanie kapitałem ludzkim przez strach może przynieść krótkotrwałe korzyści, ale długofalowo generuje wiele negatywnych konsekwencji zarówno dla pracowników, jak i dla firmy. Długoterminowe skutki zarządzania przez strach zazwyczaj przeważają nad krótkoterminowymi korzyściami. W związku z powyższymi aspektami, ważne jest, aby organizacje dążyły do stosowania bardziej pozytywnych i wspierających technik zarządzania kapitałem ludzkim, które budują zaufanie, motywują pracowników do osiągania celów i tworzą zdrowe, produktywnie środowisko pracy. Zamiast tego, bardziej korzystnym podejściem jest budowanie kultury organizacyjnej opartej na eliminacji strachu w procesie zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego, co w dużej mierze przyczyni się do zdrowszej atmosfery i bardziej efektywnych wyników pracy.

12-etapowy model eliminacji strachu z zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego

W wyniku realizacji analizy literatury naukowej krajowych i zagranicznych autorów oraz zrealizowanych badań kwestionariuszowych powstał „12-etapowy model eliminacji strachu z zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego”. Model ten

jest propozycją rozwiązania problemów związanych z brakiem nowych pomysłów, kreatywności, właściwej komunikacji i obniżonych wyników finansowych, pomaga wyeliminować stres, który należy uważać za negatywny i destrukcyjny. Wymaga koordynacji i współpracy oraz daje narzędzia do osiągnięcia celów biznesowych firmy, ze względu na to, że jest to zbiór reguł i procesów, których stosowanie ma przynieść zamierzone wymierne efekty biznesowe.

Ponadto model można zaimplementować w dowolnej organizacji, w której innowacyjność, kreatywność i rozwój będą ułatwiać realizację codziennej pracy, a także przyczynią się do skutecznej realizacji celów strategicznych.

Należy pamiętać, że wymieniony model może być w pewien sposób łączony z innymi (wybranymi) modelami i wpisuje się do stosowania równoczesnego, aby osiągnąć wyznaczone cele przy efektywnym użyciu dostępnych zasobów.

Stworzenie i wdrożenie dopasowanego do specyfiki danej firmy „12-etapowego modelu eliminacji strachu z zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego” wymaga holistycznego podejścia, ciągłego zaangażowania, śledzenia wyników i dostosowywania działań w odpowiedzi na ewaluację i potrzeby pracowników. Współpraca między liderami a pracownikami jest kluczowa dla skutecznego eliminowania strachu i budowania zdrowego środowiska pracy. Tabela poniżej przedstawia model, który może pomóc w eliminacji strachu i promowania rozwoju kapitału ludzkiego bez strachu i obaw z zachowaniem zasady Win-Win.

Tabela 1. 12-etapowy model eliminacji strachu z zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego

LP.	Działanie	Opis	Podmiot realizujący	Czas realizacji etapu
1	Diagnoza i analiza	Przeprowadzenie analizy klimatu organizacyjnego i identyfikacja obszarów, w których występuje strach. Skoncentrowanie się na <i>feedbacku</i> pracowników, wynikach badań, oraz obserwacjach zespołu zarządzającego.	Eksperti wewnętrzni lub zewnętrzni	Okresowy
2	Edukacja i szkolenia	Organizacja szkoleń dla liderów i pracowników na temat znaczenia otwartej komunikacji, zrozumienia emocji, budowania zaufania i radzenia sobie ze stresem. Edukacja musi wspomagać zwiększenie świadomości i umiejętności niezbędnych do eliminacji strachu.	Specjaliści wewnętrzni i zewnętrzni	Ciągły

LP.	Działanie	Opis	Podmiot realizujący	Czas realizacji etapu
3	Promowanie otwartej komunikacji	Zachęcanie do otwartej komunikacji na wszystkich poziomach organizacji. Liderzy powinni być dostępni dla pracowników, a <i>feedback</i> powinien być regularny, konstruktywny i jasny.	Wewnętrzny	Ciągły
4	Rozwój umiejętności liderów	Zapewnianie liderom szkolenia z zakresu umiejętności miękkich, takich jak zarządzanie emocjami, skuteczna komunikacja, budowanie relacji i rozwiązywanie konfliktów. Umiejętności te są kluczowe w eliminacji strachu.	Zewnętrzny	Okresowy
5	Tworzenie kultury współpracy	Kreowanie kultury organizacyjnej opartej na współpracy, wzajemnym szacunku i wsparciu. Działania, które promują zespół, współpracę i dzielenie się wiedzą, tworzą pozytywną atmosferę.	Wewnętrzny	Ciągły
6	Programy motywacyjne	Wprowadzenie programów motywacyjnych, które nagradzają osiągnięcia i zaangażowanie pracowników. Pozytywne wzmocnienie motywuje pracowników do osiągania celów bez konieczności stosowania kar i strachu.	Wewnętrzny	Okresowy
7	Wsparcie psychologiczne	Zapewnienie dostępu do wsparcia psychologicznego, jak programy <i>well-being</i> (dobrostan psychiczny), <i>coaching</i> czy doradztwo psychologiczne. Pracownicy powinni czuć, że są wspierani w radzeniu sobie ze stresem.	Zewnętrzny	Ciągły
8	Rozwój umiejętności pracowników	Inwestowanie w rozwój umiejętności pracowników poprzez szkolenia, mentoring i programy rozwoju zawodowego. Pracownicy odczuwają pewność siebie, gdy mają odpowiednie umiejętności do wykonywania swoich obowiązków.	Wewnętrzny i zewnętrzny	Okresowy
9	Przejrzyste cele i oczekiwania	Określenie jasnych celów i oczekiwań dla pracowników. Unikanie niejasności, które mogą prowadzić do niepewności i obaw. Przejrzystość pomaga zminimalizować strach związany z niepewnością.	Wewnętrzny	Okresowy

LP.	Działanie	Opis	Podmiot realizujący	Czas realizacji etapu
10	Zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne	Włączanie pracowników w procesy decyzyjne, zwłaszcza w kwestiach dotyczących ich pracy i rozwoju. Zaangażowanie tworzy uczucie współodpowiedzialności i zmniejsza strach przed decyzjami.	Wewnętrzny	Okresowy
11	Kontynuacyjny monitoring i dostosowywanie	Regularne monitorowanie efektywności modelu eliminacji strachu. Jeśli pojawiają się nowe wyzwania, dostosowanie strategii, aby nadal sprzyjać zdrowemu rozwojowi kapitału ludzkiego.	Wewnętrzny lub zewnętrzny	Okresowy
12	Feedback i poprawki	Stworzony model powinien być elastyczny, zawsze otwarty na <i>feedback</i> i gotowy do wprowadzenia poprawek. <i>Feedback</i> od pracowników i liderów pomoże w dostosowaniu działań do bieżących potrzeb.	Wewnętrzny lub zewnętrzny	Ciągły

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Wdrażanie „12-etapowego modelu eliminacji strachu z zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego” wymaga jednak systematyczności, konsekwencji i zaangażowania wszystkich członków organizacji. Można zaprosić do współpracy ekspertów zewnętrznych. Eliminacja strachu w zarządzaniu rozwojem kapitału ludzkiego to ważne zadanie dla tworzenia zdrowej, inspirującej i produktywnej kultury organizacyjnej. Eliminacja strachu sprzyja rozwojowi kapitału ludzkiego, co z kolei wpływa pozytywnie na sukces organizacji w krótkiej i długiej perspektywie.

Wnioski

W artykule zaprezentowano problemy związane z zarządzaniem przez strach w środowisku pracy i ukazano szereg aspektów z tym związanych wywołujących w kapitale ludzkim pozytywne i negatywne reakcje. Przedsiębiorstwo, które długotrwale stosuje praktyki zarządzania przez strach może napotkać trudności w utrzymaniu konkurencyjności na rynku, przyciąganiu talentów oraz budowaniu trwałych relacji z klientami i partnerami biznesowymi.

Współczesne podejście do zarządzania skupia się na budowaniu zdrowych, zrównoważonych organizacji, które dbają o dobrostan pracowników i sprzyjają innowacyjności i rozwojowi.

Długoterminowe konsekwencje takiego podejścia powodują obniżoną motywację pracowników, wysoki poziom stresu, wysoką rotację kadrową oraz brak zaangażowania w pracy. Dlatego warto dążyć do tworzenia pozytywnego środowiska pracy, które promuje zaufanie, współpracę i wzajemne wsparcie.

Co jest ważne, „12-etapowy model eliminacji strachu z zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego” zawiera kompleksowe rozwiązania, które pomogą firmom w eliminacji niepożądanych sytuacji i umożliwią dopasowanie zarządzania firmą do nowoczesnych modeli, np. modelu turkusowych organizacji (Olesiński 2020). Decyzja o wdrożeniu tego modelu powinna być dostosowana do specyfiki prowadzonej działalności, a także charakterystyki rynku, na którym funkcjonuje dana firma.

Skuteczne eliminowanie strachu zaczyna się od dokładnej diagnozy klimatu organizacyjnego. Identyfikacja obszarów problemowych umożliwia ukierunkowane działania. Liderzy odgrywają kluczową rolę w eliminacji strachu poprzez rozwijanie umiejętności komunikacyjnych, budowanie zaufania i tworzenie kultury otwartości. Programy wsparcia psychologicznego, jak sesje *coachingowe* czy dostęp do specjalistów, mogą istotnie pomóc pracownikom w radzeniu sobie ze stresem. Tworzenie spersonalizowanych ścieżek rozwoju pozwala pracownikom czuć się zrozumianymi i wspieranymi przez organizację. Regularny *feedback* i uznawanie osiągnięć pomagają w budowaniu motywacji pracowników i tworzeniu pozytywnej atmosfery pracy.

Stosowanie „12etapowego modelu eliminacji strachu z zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego” przyczyni się do wzrostu rentowności, poprawy morale wśród pracowników, a także wzrostu zaufania do firmy wśród klientów i jej partnerów biznesowych.

Dzięki stosowaniu tego modelu firmy są w stanie efektywnie reagować na dynamicznie zmieniające się realia rynkowe oraz zwiększać swoją przewagę konkurencyjną w celu odniesienia sukcesu rynkowego.

Zarządzanie przez strach, choć dosyć często jest skuteczne w krótkim okresie, budzi kontrowersje, negatywne skojarzenia i ma destruktywne skutki. To podejście opiera się na wykorzystywaniu strachu, presji oraz surowych metod, aby zmotywować pracowników do osiągnięcia celów organizacji lub prywatnego celu menadżera. Pomimo potencjalnych korzyści, jak natychmiastowe reakcje i rezultaty, przeprowadzone badania pilotażowe pokazują, że długoterminowe konsekwencje dla przedsiębiorstwa i kapitału ludzkiego są jednak niekorzystne.

Bibliografia

- Bolles R.C., Fanslow M.S. (1980), *A perceptual – defensive – recuperative Model of Fear and Pain*, "Behavioral and Brain Sciences", No. 3.
- Bralczyk J. (red.) (2008), *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, PWN, Warszawa.
- Cure L.K. (2016), *Emotions in the workplace: fear and organizational behavior*, <http://innovativeconnectionsinc.com/emotions-in-the-workplace-fear-and-organizational-behavior/> [dostęp: 15.06.2023].
- Dib F. (2015), *How workplace fear rots the brain*, <http://www.managers.org.uk/insights/news/2015/february/how-workplace-fear-rots-the-brain> [dostęp: 15.06.2023].
- Freud S. (2005), *Poza zasadą przyjemności*, PWN, Warszawa.
- Judt T., Snyder T. (2012), *Rozważania o XX wieku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Kamiński M. (2014), *Pojęcie lęku i strachu oraz ich znaczenie dla prób samobójczych*, „Przegląd Prawniczy, Ekonomiczny i Społeczny”, nr 4, <https://repozytorium.amu.edu.pl/server/api/core/bitstreams/1eb0de8b-027b-40b7-840d-264b84aabb4/content> [dostęp: 15.06.2023].
- Kępiński A. (1977), *Lęk*, Wydawnictwo Literackie, Warszawa.
- Klichowski L. (1994), *Lęk – strach – panika. Przyczyny i zapobieganie*, Printer, Poznań.
- Kozielecki J. (2007), *Cywilizacja strachu i kultura nadziei*, „Nauka”, nr 2, http://www.pan.poznan.pl/nauki/N_207_01_Kozielecki.pdf [dostęp: 15.06.2023].
- Mellibruda J. (2004), *Z lękiem i strachem u podłoża*, „Świat Problemów”, nr 1, <http://www.psychologia.edu.pl/czytelnia/62-wiat-problemow/896-z-lekiem-i-strachem-u-podloza.html> [dostęp: 15.06.2023].
- Olesiński Z. (red.) (2020), *Składniki turkusowych organizacji*, Difin, Warszawa
- Stemplewska L. (2020), *Zarządzanie własnym czasem pracy 4.0*, (w:) Olesiński Z. (red.), *Składniki turkusowych organizacji*, Difin, Warszawa.
- Suarez J.G. (1993), *Managing fear in the workplace*, "TQLO Publication", No. 93–01, <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a275472.pdf> [dostęp: 15.06.2023].
- Taylor R. (2015), *A scary boss won't always get the best out of staff: Companies with a culture of fear are worse-performing than those where workers are treated equally*, <http://www.dailymail.co.uk/news/article-3258180/A-scary-boss-won-t-best-staff-Companies-culture-fear-worse-performingworkers-treated-equally.html#ixzz41ao0flvj> [dostęp: 15.06.2023].
- Thomas D. (2014), *Love as a Replacement for Fear in the Workplace*, "Emerging Leadership Journeys", Vol. 7, Issue 1, <http://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol7iss1/4ELJ-Thomas.pdf> [dostęp: 15.06.2023].

Стэмплевска Л. (2020), Человеческий Капитал Польских и Украинских
Предприятия в Условиях Изменчивой Экономической Среды, Издательство
Болгарской академии наук „Проф. Марин Дринов”, София.

Afiliacja: dr Ludmiła Stemplewska

Akademia Finansów i Biznesu Vistula

ul. Stokłosy 3

02-787 Warszawa

e-mail: l.stemplewska@vistula.edu.pl