



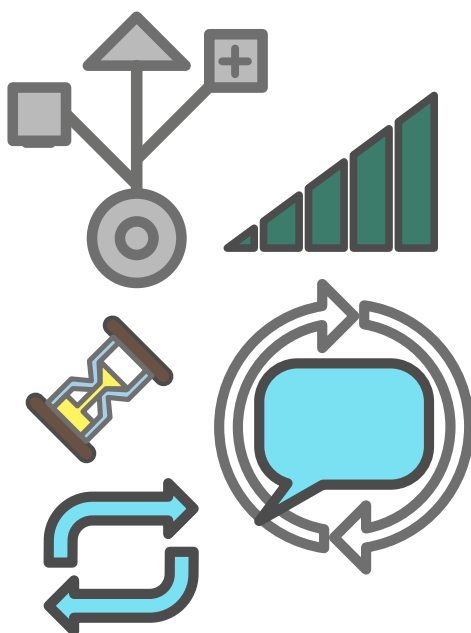
Okiełznać



Dlaczego należy wspierać pracowników w procesie wdrażania nowych technologii?

Zarówno menedżerowie, jak i dział HR są zainteresowani tym, aby pracownicy byli zaangażowani, produktywni i szybko nabywali nowe umiejętności. Firma powinna dostarczać





technostres



rozwiązania technologiczne, które będą ich w tym wspierać. Niestety, jeśli pracownicy nie są odpowiednio przygotowani, to nowa platforma do komunikacji lub oprogramowanie do zarządzania projektami zamiast przynosić korzyści, może powodować straty. Dlaczego tak się dzieje i co wywołuje blokady przed korzystaniem z nowoczesnych rozwiązań technologicznych?

NADEJDA KIROVA, NIKOLAY KIROV

Badania menedżerów i specjalistów, które prowadziliśmy w polskich firmach za pomocą takich narzędzi jak Reiss Motivational Profile, FRIS, Faced5 i MTQ 48 Odporność Psychiczna, wskazują, że duża część badanych deklaratywnie opowiada się za zmianą, ale wewnętrznie lęka się i stawia jej opór.

Sytuacja, w której zespół pracowników jest zmuszony do samodzielnego zapoznania się i wdrożenia nowego, złożonego narzędzia, może być niezwykle stresująca. Niestety bywa to standardem w firmach i coraz częściej może prowadzić do zjawiska zwanego technostresem – czyli negatywnych objawów bezpośrednio związanych z użyciem i adaptacją nowych technologii.

TECHNOSTRES – SKĄD SIĘ BIERZE

Terminu „technostres” po raz pierwszy użył w 1984 r. Craig Brod w swojej książce o tym samym tytule. Okazuje się, że źródłem technostresu są dziś nie tylko konkretne narzędzia lub aplikacje. Aby lepiej zrozumieć jego prawdziwe przyczyny, warto przyrzeć się stresorom, które najczęściej go powodują.

1. Inwazja, czyli technologia przejmuje moje życie

Dziś nikogo nie dziwi, że pracownicy zabierają ze sobą pracę do domu. Dzięki komputerom, smartfonom i szybkiemu internetowi wykonywanie zadań służbowych rzadko ogranicza się tylko do miejsca pracy. Ponieważ technologia jest wszechobecna, w pracy i w domu, nie dziwi, że korzystanie z niej wywołuje coraz większy stres.

2. Przeciążenie, czyli nie nadążam z wykonywaniem wszystkich zadań

Godzinom spędzonym na pracy w biurze bardzo często towarzyszy przeciążenie związane z permanentną aktywnością różnych komunikatorów. Według FastCompany przeciętny pra-



cownik biurowy otrzymuje 121 e-maili każdego dnia. Nie wlicza się do tego wiadomości na FB, LinkedIn, WhatsAppie, Messengerze, Instagramie. Pracownicy pozostają pod ostrzałem komunikatorów i czują się z tego powodu wyczerpani.



Podczas szkoleń, które prowadzimy w firmach, pokazujemy, jak zarządzać tak dużą liczbą pochodzących z nowych technologii informacji. Uczestnicy reagują na to różnie. Albo czują się zainspirowani i chcą natychmiast wdrożyć nasze zalecenia, albo pojawia się opór i deklaracje typu: „to nie jest takie proste”. Owszem, jest! Oczywiście każdy z nas potrzebuje czasu, aby zmienić swo-



je nawyki. Ponieważ monitorujemy proces zmiany i pomagamy w nim, widzimy, że zmiana nie przychodzi, jak to się zwykle oczekuje, po miesiącu, czasami potrzeba kilkunastu tygodni intensywnej pracy nad zmianą nawyków.

3. Złożoność, czyli ta technologia jest zbyt skomplikowana

Wielu pracowników uważa nowe narzędzia technologiczne za niepotrzebne, zbyt złożone, rozbudowane. Często padają stwierdzenia: „po co mi platforma do współpracy projektowej, przecież świetnie sobie radzę, korzystając z e-maila”. Nowo wdrażane aplikacje mają zwykle nieznane dotąd funkcjonalności, których trzeba się nauczyć. A to wymaga zarówno chęci, jak i czasu. W sytuacji permanentnego przeciążenia, presji na efekty i dużej liczby informacji nasz mózg działa po linii najmniejszego oporu, czyli korzysta z nawyków, które dotychczas się sprawdzały, które dobrze zna. Aby mógł rozważyć wypracowanie nowego nawyku, potrzebuje oddechu i czasu. A rzadko kiedy go ma.

Dodatkowo menedżer, który zlecił w firmie wdrożenie nowej technologii, jednocześnie wymaga od wszystkich szybkiego i bezbłędnego działania. I pętla się zamyka! Stąd też prosta droga do kolejnego stresora, czyli zagrożenia.

4. Zagrożenie, czyli jeśli nie będę w stanie zrozumieć, jak korzystać z technologii, zostanę zwolniony

Bardzo często menedżer oczekuje, aby pracownicy nauczyli się nowego narzędzia lub funkcjonalności samodzielnie, bez dodatkowego szkolenia i bez dawania dodatkowego czasu na oswojenie się z technologią. Wśród części pracowników może pojawić się opór wynikający z zaniżonego poczucia własnej wartości w zakresie rozumienia i wykorzystania technologii.

”

Brak inwestycji w nową technologię może spowodować, że firma zmniejszy tempo rozwoju lub wręcz będzie odstawać w swojej branży, a stąd tylko krok do utraty przewagi konkurencyjnej.



Co gorsza, wielu uważa, że jeśli nie będą na bieżąco z najnowszą technologią, zostaną zastąpieni przez kogoś, kto z nowymi technologiami jest zaznajomiony. Powoduje to obawę przed niską wydajnością pracownika i bardzo realne poczucie niepewności, co wywiera jeszcze większą presję i stres na pracowników.

5. Niepewność, czyli czy ta technologia ma działać właśnie tak

W miarę rozwoju technologii wielu pracowników odczuwa niepewność co do tego, jak ich praca i życie będą wyglądać w przyszłości. Nagłówki w mediach pokazujące, że sztuczna inteligencja (SI) przejmuje naszą pracę, stają się coraz częstsze: „SI postawiła lepszą diagnozę niż konsylium 40 lekarzy”, „SI napisała powieść i prawie dostała nagrodę literacką”. To może budzić niepokój i pytania, czy i jak długo jeszcze człowiek będzie potrzebny do wykonywania różnych zajęć. Badania na uniwersytecie Columbia polegające na udostępnieniu prawnikom oraz SI umów cywilnoprawnych do korekty pokazały, że SI była skuteczna w 94 proc., a 20 topowych korporacyjnych prawników w 85 proc. umów. Tylko że prawnikom praca zajęła średnio 92 minuty, a SI – 26 sekund!

Patrząc przez pryzmat powyższych pięciu kategorii stresu, nie powinno dziwić, że firmy, które serwują swoim pracownikom najwyższy poziom technologii i których pracownicy nieustannie przekraczają swoje granice, są wysoce innowacyjne.

Warto także zauważyć, że ci, którzy używają technologii tylko okazjonalnie, częściej cierpią na technostres, ponieważ ludzie,

którzy regularnie korzystają z technologii, wydają się rozwijać niezbędne umiejętności radzenia sobie.

NIE LEKCEWAŻ SYMPTOMÓW

Co się stanie, gdy pracownik zostanie postawiony przed koniecznością korzystania z nowej technologii, a niekoniecznie chce z niej korzystać lub tego po prostu nie potrafi? Stres gwarantowany. Objawy technostresu wyglądają bardzo podobnie do objawów stresu, który pojawia się z każdego innego powodu, ponieważ reagujemy na stres w jeden tylko sposób. Jaki? Na początku znacznie wzrasta kortyzol. Może to szybko doprowadzić do nadwyrężenia i wypalenia zawodowego – złe wieści zarówno dla pracodawców, jak i pracowników. Wraz z wypaleniem technicznym stres może powodować szereg innych objawów.

Fizyczne

Bóle głowy, szyi, pleców i ramion, niezdolność do relaksu i nadciśnienie. To tylko niektóre z typowych fizycznych objawów technostresu.

Psychiczne

Pracownicy, którzy czują się przytłoczeni technologią, popełniają błędy częściej, mają niższą produktywność, większe trudności z koncentracją i niższe morale. Mogą częściej popadać w depresję, wyczerpanie umysłowe i zgłaszać cyniczne uwagi wobec technologii.

Emocjonalne

Przeciążenie związane z koniecznością wykorzystywania nowoczesnych rozwiązań może wywoływać ataki paniki czy lęku, poczucie izolacji i drażliwości. Może to również pro-

wadzić do skrócenia czasu na racjonalne myślenie, brak life balance, zmniejszoną satysfakcję z pracy oraz zwiększoną presję psychiczną i czasową.

Co gorsza, technostres może prowadzić do ignorowania lub unikania przez pracowników procedur związanych z technologią. Zamiast oszczędzać czas i pieniądze, nieprawidłowo wdrożona nowa technologia czy nieprzestrzeganie zasad jej stosowania może kosztować firmę podwójnie. Raz – podczas zakupu, i drugi – podczas użytkowania. Nie oznacza to, że firma powinna przestać szukać narzędzi zapewniających wzrost wydajności. Brak inwestycji w nową technologię może spowodować, że firma zmniejszy tempo rozwoju lub wręcz będzie odstawać w swojej branży, a stąd tylko krok do utraty przewagi konkurencyjnej. Zamiast unikać sytuacji, które mogą spowodować technostres, należy raczej postawić pytanie: co zrobić, aby pomóc pracownikom w otwarciu się na zmianę, która jest przecież nieunikniona? Warto zastosować się do kilku sprawdzonych zasad wdrażania nowych technologii w firmie.

JAK WDRAŻAĆ, BY NIE STRESOWAĆ

Korzyści ze stosowania nowych technologii mogą znacznie przewyższać straty związane z wdrożeniem. Aby zminimalizować skutki technostresu i ułatwić pracownikom otwarcie się na zmianę, firma powinna zaplanować proces wdrożenia, a także pielęgnować kulturę organizacyjną otwartą na digitalizację. O czym należy pamiętać? Poniżej proces wdrożenia nowych technologii w kilku krokach.

Krok 0: Zbuduj cyfrową wizję miejsc pracy

Howard Gardner, psycholog z Uniwersytetu Harvarda, na pierwszym miejscu w budowaniu kultury organizacyjnej otwartej na digitalizację stawia stworzenie przekonującej wizji cyfrowej transformacji miejsca pracy, która pomoże wszystkim pracownikom zrozumieć, w jaki sposób wysiłki związane z wdrożeniem technologii i cyfryzacją miejsca pracy wpłyną na procesy

biznesowe i przyniosą lepsze wyniki finansowe. Wizja ta powinna być zgodna z wartościami organizacji i służyć jako źródło inspiracji.

Krok 1: Oceń ryzyko

Zbadaj prawdopodobieństwo pojawienia się oporu we wdrożeniu nowych technologii. Łatwo można to określić, wykorzystując narzędzia badające gotowość pracowników na zmianę (np. FRIS Style Myślenia, REISS Motivational Profile). Jeśli podczas diagnozowania zespołu narzędziem FRIS Style Myślenia wyniki wskażą, że przeważająca część pracowników ma włączony styl Idee, a w wynikach REISS Motivational Profile skala „ciekawość” w zespole jest dodatnia, to prawdopodobieństwo spotkania się z oporem podczas wdrożenia maleje. Jeśli wyniki zespołu będą inne niż powyższe i skala „ciekawość” jest po stronie praktycznej, a styl Idee jest w mniejszości, powinno się przygotować firmę na ewentualny opór pracowników, choć nie jest on gwarantowany. Warto przygotować dla tej grupy pracowników specjalną komunikację i poświęcić im więcej czasu.

Krok 2: Zwiększ ogólną świadomość

Każdy z nas nieraz spotkał się ze stwierdzeniem: „Masz za dużo stresu. Zmniejsz go!”. Wspaniałe zalecenie, ale jak je zrealizować w praktyce? Mniej pracować? Ale czy to możliwe? Zresztą mniej pracy wcale nie musi rozładować stresu, czasem go nawet nasila. Większość ludzi nie wie nawet od czego zacząć, aby sobie pomóc.

Z naszego doświadczenia wynika, że duże znaczenie w zapobieganiu technostresowi ma świadomość jego przyczyn i znajomość sposobów reagowania na niego. Czasami nawet jednodniowe szkolenie uświadamiające pracownikom, jak powstaje stres, co się dzieje z mózgiem i biochemią organizmu w stresie, oraz pokazanie praktycznego narzędzia umożliwiającego każdemu z uczestników szkolenia zmniejszenie poziomu stresu przyczynia się do spadku absencji chorobowej oraz wzrostu produktywności i skuteczności zespołu.



czytaj więcej:

Cisco Connected World Technology Report <http://www.slideshare.net/CiscoBusinessInsights/future-of-work-ccvtr>
<https://www.hbrp.pl/b/dlaczego-niektore-firmy-rezygnuja-z-e-maili/fzToXMJK>
<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/eight-building-blocks-for-the-digital-workplace/>
<https://www.fastcompany.com/90376152/ttechnology-and-stress-in-the-workplace>
<https://www.lawgeex.com/resources/aivslawyer/>
<https://www.shiftelearning.com/blog/increase-employee-engagement-with-technology>
[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf)



Warto upewnić się, że pracownik wie i ma do kogo się zwrócić z pytaniem, jeśli zмага się z nowym narzędziem. Pamiętajmy, że ci, którzy tylko sporadycznie korzystają z technologii, są bardziej narażeni na ryzyko stresu, więc starajmy się o to zadbać i dawać im odpowiednie wsparcie. Często zapominamy, że pod jednym dachem w firmie mamy pracowników, którzy są przedstawicielami różnych pokoleń i wymagają różnej pomocy. Odpowiednie wsparcie dla pokolenia Z i Y będzie inne niż dla X oraz 55+. Dostosujmy przekaz do grupy odbiorczej. Według raportu CISCO 70 proc. specjalistów HR uważa, że pracownicy będący przedstawicielami pokolenia Y działają szybciej, jeśli mogą używać urządzeń mobilnych zamiast komputerów.

Krok 3: Zachęcaj do stawiania granic

Znane są firmy, w których prezes wysyła SMS-y do dyrektorów w środku nocy i oczekuje natychmiastowej odpowiedzi. Znane są też firmy, w których dyrektorzy wydzwaniali w weekendy i w święta do pracowników z różnych szczebli organizacji oraz żądają stawienia się natychmiast w firmie. I bynajmniej nie dotyczy to nagłych sytuacji. W niektórych organizacjach w Polsce w zasadzie standardem jest, że od pracownika oczekuje się zabrania ze sobą pracy do domu lub sprawdzania skrzynki odbiorczej wieczorem i w weekendy. Równocześnie dział HR zastanawia się, jak zwiększyć zaangażowanie pracowników. Warto zacząć od programu rozwojowego dla kadry menedżerskiej, który uświadomi jej, jakich granic na poziomie mikrozarządzania i zasad w stosunku do pracowników nie należy przekraczać. Dotyczy to również budowania świadomości kadry kierowniczej w kwestii tego, jakie są skutki chwalenia pracowników, którzy działają szybko, bo odpowiadają na e-maile po godzinach.

Krok 4: Przeprowadź szkolenie dedykowane danej technologii

Realizując wdrożenie, należy zaplanować wystarczające zasoby (czasowe, techniczne i finansowe), aby odpowiednio przeszkolić

pracowników w zakresie nowych technologii i wyraźnie pokazać im, jakie korzyści będą czerpać z tych technologii. Może to zmniejszyć większość czynników stresogennych, w tym złożoność, poczucie zagrożenia i niepewności, zanim będą one miały szansę doprowadzić do technostresu.

Warto zacząć od kadry zarządzającej i działu HR. Coraz częściej można spotkać się z poglądem, że organizacje powinny polegać na sztucznej inteligencji w wykonywaniu obowiązków administracyjnych – ma to m.in. doprowadzić do zwiększenia efektywności działów HR, które będą mogły skupić się na planowaniu strategicznym na poziomie organizacyjnym, a nie spędzać czas na kwestiach administracyjnych. Sztuczna inteligencja przetwarza dane szybciej niż przeciętny człowiek, dlatego np. podczas rekrutacji jest w stanie wskazać osoby, których pracodawcy mogli nie wziąć pod uwagę lub które nawet nie szukają pracy. Posiadanie bardziej wykwalifikowanych kandydatów od samego początku skraca proces, umożliwiając menedżerom poświęcenie większej ilości czasu na analizę danych HR i usprawnienie planowania strategicznego.

Krok 5: Umieść właściwą osobę na właściwym stanowisku

Nie jest odkrywcze to, że pracownicy proaktywni są w stanie łatwiej poradzić sobie z przeciążeniem i dzięki temu są bardziej produktywni. Badania pokazują, że niektóre typy osobowości faktycznie pozytywnie reagują na wiele stresorów technicznych. Na przykład badani, którzy wykazywali ekstrawersję i ugodowość, byli bardziej skłonni do korzystania z mobilnych aplikacji społecznościowych. Jeśli menedżer zna osobowość członków swojego zespołu, ich style myślenia, sposoby przetwarzania informacji, a także ich talenty, może chronić tych, którzy są najbardziej zagrożeni w wyniku wdrożenia nowych technologii. Takiej grupie pracowników, zwłaszcza jeśli są dla firmy wartościowi, warto poświęcić więcej czasu na wdrożenie się do pracy z technologią, przygotować indywidualną ścieżkę szkolenia, dać więcej wsparcia w trakcie korzystania z nowych narzędzi.

Krok 6: Przejrzyj procesy i procedury

Zacznijmy od spojrzenia na typowy dzień pracy zespołu i przeprojektujmy go tak, aby uniknąć niepotrzebnego przeciążenia. Wielu menedżerów wierzy bezkrytycznie w moc wszystkich dostępnych aplikacji, social mediów i innych technologicznych rozpraszaczy. Zamiast tego warto rzetelnie przyrzeć się zadaniom wykonywanym przez zespół i odpowiedzieć na pytanie: jaka jest minimalna liczba technologii potrzebnych do wykonania ich zadań? Wielu z nas ma wypracowane niewłaściwe nawyki pracy z e-mailem, komputerem, organizacji swojego dnia pracy oraz braku przerw na odpoczynek.

Utrzymując narzędzia potrzebne zespołowi, ucząc, jak ograniczać niepotrzebne prace wynikające z nieodpowiednich nawyków, i wprowadzając szkolenia z organizacji swojej pracy, można zniwelować skutki technostresu w organizacji.

Krok 7: Ogranicz niepotrzebną komunikację

Przyspieszenie komunikacji jest jedną z głównych zalet wynikających z wdrożenia technologii we współczesnym biznesie. Komunikujemy się z naszymi współpracownikami, klientami, dostawcami. Jednak ta komunikacja przyczynia się do przeciążenia i stresu pracowników.

Najnowsza aplikacja do czatowania może wydawać się świetnym sposobem na przyspieszenie komunikacji w zespole. Ale może również zwiększyć poczucie, że współpracownicy muszą być non stop online i natychmiast reagować na nadchodzące komunikaty. Zbyt duża liczba bodźców przeciąża system nerwowy, a to już prosta droga do stresu i wypalenia.

W Polsce znane są nieliczne przypadki dyrektorów sprzedaży, którzy wprowadzili zakaz korzystania z e-maili w komunikacji wewnętrznej. Najszerzej opisywany jest przypadek francuskiej firmy Atos Origin świadczącej usługi informatyczne, w której

prezes już w 2011 r. wprowadził zakaz korzystania z poczty elektronicznej w wewnętrznej komunikacji. W tym czasie firma zatrudniała 70 tys. osób w ponad 40 oddziałach na całym świecie. Prezes Thierry Breton zauważył, że jego pracownicy sprawiają wrażenie nieustannie rozbitych liczbą otrzymywanych codziennie wiadomości. Podjął więc działania mające na celu wyeliminowanie tego, co jego zdaniem miało negatywny wpływ na produktywność firmy.

W ciągu pierwszych dwóch lat firmie udało się zmniejszyć ilość komunikacji e mailowej o 60 proc. z przeciętnej liczby 100 e maili na pracownika tygodniowo do mniej niż 40. Z kolei zysk operacyjny firmy w roku 2013 wzrósł z 6,5 proc. do 7,5 proc., natomiast zysk na akcji wzrósł o ponad 50 proc., koszty administracyjne obniżyły się z pułapu 13 do 10 proc. Oczywiście nie wszystkie te zmiany były wynikiem zakazu korzystania z e maili, ale mamy tu do czynienia z wysokim poziomem korelacji. Rośnie też liczba badań mówiących o negatywnych konsekwencjach korzystania z poczty elektronicznej w pracy. Jeśli organizacja zdecyduje się na zminimalizowanie niepotrzebnej komunikacji, może zmniejszyć związany z tym stres, a tym samym pracownicy będą mieli czas na uczenie się nowych, bardziej użytecznych rozwiązań technologicznych.

NAUKA PRZEZ CAŁE ŻYCIE

Jedyna rzecz, której możemy być pewni, to zmiana. To, co pomoże nam przeżyć i rozwijać się w przyszłości, to technologiczny *lifelong learning*.

Jeśli organizacje chcą pozostać konkurencyjne w dzisiejszej globalnej gospodarce, będą musiały zastanowić się, w jaki sposób zbudować kulturę *lifelong learning* w zakresie technologii, ze szczególnym naciskiem na sztuczną inteligencję. Rola działów HR w podnoszeniu tej świadomości jest wyjątkowo istotna i wielopoziomowa. Od zastosowania tego u siebie, poprzez uświadamianie zachodzących zmian menedżerom, po budowanie programów rozwojowych dla pracowników. ●



NADEJDA KIROVA

Menedżer, przedsiębiorca, trener i coach z ponad 20-letnim doświadczeniem zawodowym. Współzałożyciel, partner i członek zarządu firmy Kirov Strategic Negotiators.

nadia@kirov.pl



NIKOLAY KIROV

Praktyk z zapleczem naukowym, wykładowca, doradca, mówca inspiracyjny, trener, partner i członek zarządu Kirov Strategic Negotiators.

nikolay@kirov.pl