TOMASZ PACHOŁ
SZKOLENIA I DORADZTWO

# WYPALONY MENEDŻER = WYPALONA FABRYKA

# JAK ODZYSKAĆ ENERGIĘ DO PRZEWODZENIA W CZASACH PERMANENTNEJ ZMIANY?

Prowadzący - Tomasz Pachoł

# O mnie

Tomasz Pachoł

**trener, coach z ponad 36-letnim doświadczeniem**

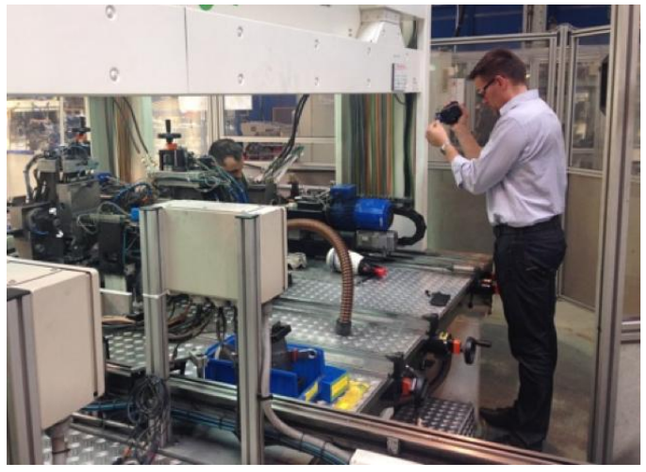
- **wieloletni praktyk** – od 1990 roku przez 10 lat związany z branżą produkcyjną
- **od 25 lat** prowadzi projekty szkoleniowe i szkoleniowo-doradcze,
- przeprowadził ok. **19000 godz. lekcyjnych** szkoleń dla kadry managerskiej,
- w jego szkoleniach wzięło udział ponad **8000 managerów**,
- Przeszkolił 170 fabryk

**Wybrane certyfikaty**

- Certified Action Learning Coach
- Akredytowany Coach Izby Coachingu
- Audytor Wewnętrzny PCBC (Polskie Centrum Badań i Certyfikacji)

**Wybrane kursy**

- Terapia Skoncentrowana na Rozwiązaniach stopnia I
- Racjonalna Terapia Zachowań stopnia I



Więcej https://www.linkedin.com/in/tomasz-pachol/

# HISTORIA Z ŻYCIA PRODUKCJI

Szkoliłem ponad 170 fabryk. I w wielu z nich widziałem taki poranek…

**„Jest 8:15”**

3 osoby nie przyszły na zmianę
Linia stoi
Jakość wstrzymuje partię
Zarząd pyta o termin nowej inwestycji

**Do kogo dzwonią wszyscy?**

„Do kierownika. Każdy ma ważny powód. Wszystko dzieje się w tym samym czasie”.

**Kto z Was ma takie poranki?**

# HISTORIA Z ŻYCIA PRODUKCJI

**„Wynik widać. Koszt lidera trudniej zauważyć”**

# CO SŁYSZĘ?

Głosy z sal szkoleniowych i coachingów

# CO SŁYSZĘ?

„nienawidzę swojej roboty” - dyrektor 38 lat

# CO SŁYSZĘ?

„któregoś dnia wyjdę i nie wrócę” - kierownik 38 lat

# CO SŁYSZĘ?

„wracam z pracy i wypijam 4 piwa, żeby się uspokoić”

- Kierownik zakładu 55 lat

# CO SŁYSZĘ?

„na myśl o pracy robi mi się nie dobrze” - kierownik 34 lata

# CO SŁYSZĘ?

„nie mogę się doczekać emerytury - pieprznę tym wszystkim i odejdę”

- kierownik produkcji 62 lata

# CO SŁYSZĘ?

„Po przyjściu z pracy potrzebuję godzinę, żeby się uspokoić. Na dwie godziny przed wyjściem do pracy już czuję skurcz żołądka na myśl o tym, co mnie czeka.”

- dyrektor zakładu 39 lat

# WYZWANIA MENADŻERA

**Wynik bez względu na warunki**

Plan musi się zgadzać. Maszyna sygnalizuje awarię.

**Kiedy zrobić przegląd?**

# WYZWANIA MENADŻERA

**Jakość i terminowość**

Jakość wstrzymuje wysyłkę. Klient czeka.

**Kto podejmuje decyzję?**

# WYZWANIA MENADŻERA

**Braki kadrowe i kompetencyjne**

Nowi zarabiają więcej niż doświadczeni.

**Co powiesz zespołowi?**

# WYZWANIA MENADŻERA

**Odpowiedzialność za ludzi**

Ludzie odchodzą teraz.

Budżet płacowy można zmienić za rok.

**Wynik ma się zgadzać dziś.**

# WYZWANIA MENADŻERA

**Permanentna zmiana**

500 projektów. 76 „kluczowych”.

Produkcja działa bez przerwy.

Pracownicy marzą o trzech miesiącach bez nowego projektu.

# WYZWANIA MENADŻERA

## AI i transformacja technologiczna

Zarząd pyta o korzyści z AI.

Pracownik pyta o pewność swojej pracy.

**Zaczyna się niepokój.**

# WYZWANIA MENADŻERA

**Bezpieczeństwo i zgodność**

Klient czeka na wysyłkę.

Ludzie pracują po 16h od 6:00 do 22:00 5 dni w tygodniu.

**Kto zatrzyma tę decyzję?**

# WYZWANIA MENADŻERA

**Inwestycje**

Sześć miesięcy na przeniesienie produkcji.

Nowe technologie. Trzy zmiany. Opóźnione dostawy.

**Centrala pyta: „Dlaczego nie dotrzymaliście założeń?”**

# WYZWANIA MENADŻERA

**Samotność decyzyjna**

Wszyscy przychodzą po decyzję.

**Do kogo idzie sam dyrektor?**

# DOŚWIADCZENIE

„Wybierz jedno zadanie, które obecnie kosztuje Cię najwięcej energii. Oceń w skali od 1 do 10 presję jaką doświadczasz i wpływ jaki masz na to zadanie”.

**Odejmij wpływ od presji.**

Jak odczytać wynik?

- 5 punktów i więcej – odpowiedzialność wyraźnie przewyższa wpływ; ryzyko chronicznego przeciążenia.

„Czego brakuje, żeby zwiększyć wpływ choćby o jeden punkt?”.

# SYGNAŁY OSTRZEGAWCZE

Wypalenie lidera rzadko zaczyna się od momentu,
w którym nie ma już siły przyjść do pracy.
Znacznie wcześniej zmienia się
jego sposób zarządzania ludźmi.

# SYGNAŁY OSTRZEGAWCZE

**Drażliwość**

Lider coraz mocniej reaguje na drobne problemy.
Pytanie pracownika zaczyna odbierać jako pretensję,
a błąd – jako brak zaangażowania.

# SYGNAŁY OSTRZEGAWCZE

**Wycofanie**

Menedżer ogranicza kontakt z ludźmi.
Skraca odprawy, rzadziej wychodzi na halę,
unika rozmów, które mogą przynieść kolejny problem.

# SYGNAŁY OSTRZEGAWCZE

**Mikrozarządzanie**

Im bardziej lider czuje, że traci kontrolę nad sytuacją, tym więcej rzeczy próbuje kontrolować osobiście.

# SYGNAŁY OSTRZEGAWCZE

## Odkładanie decyzji

Wyczerpany umysł unika decyzji, szczególnie tych trudnych, niejednoznacznych albo niosących ryzyko konfliktu.

# ODPORNOŚĆ PSYCHICZNA

Żyjemy w świecie iluzji

„Na zewnątrz spokój. W środku narastające napięcie.”

# ODPORNOŚĆ PSYCHICZNA

- Jak sobie radzisz z trudnymi sytuacjami w swoich obszarach?
- Dobrze :). Zachowuje spokój i działam.

- **Jakich emocji doświadczasz w tych sytuacjach?**
- Lęk, niepokój, irytacja, złość, frustracja, zniechęcenie.

# DOŚWIADCZENIE

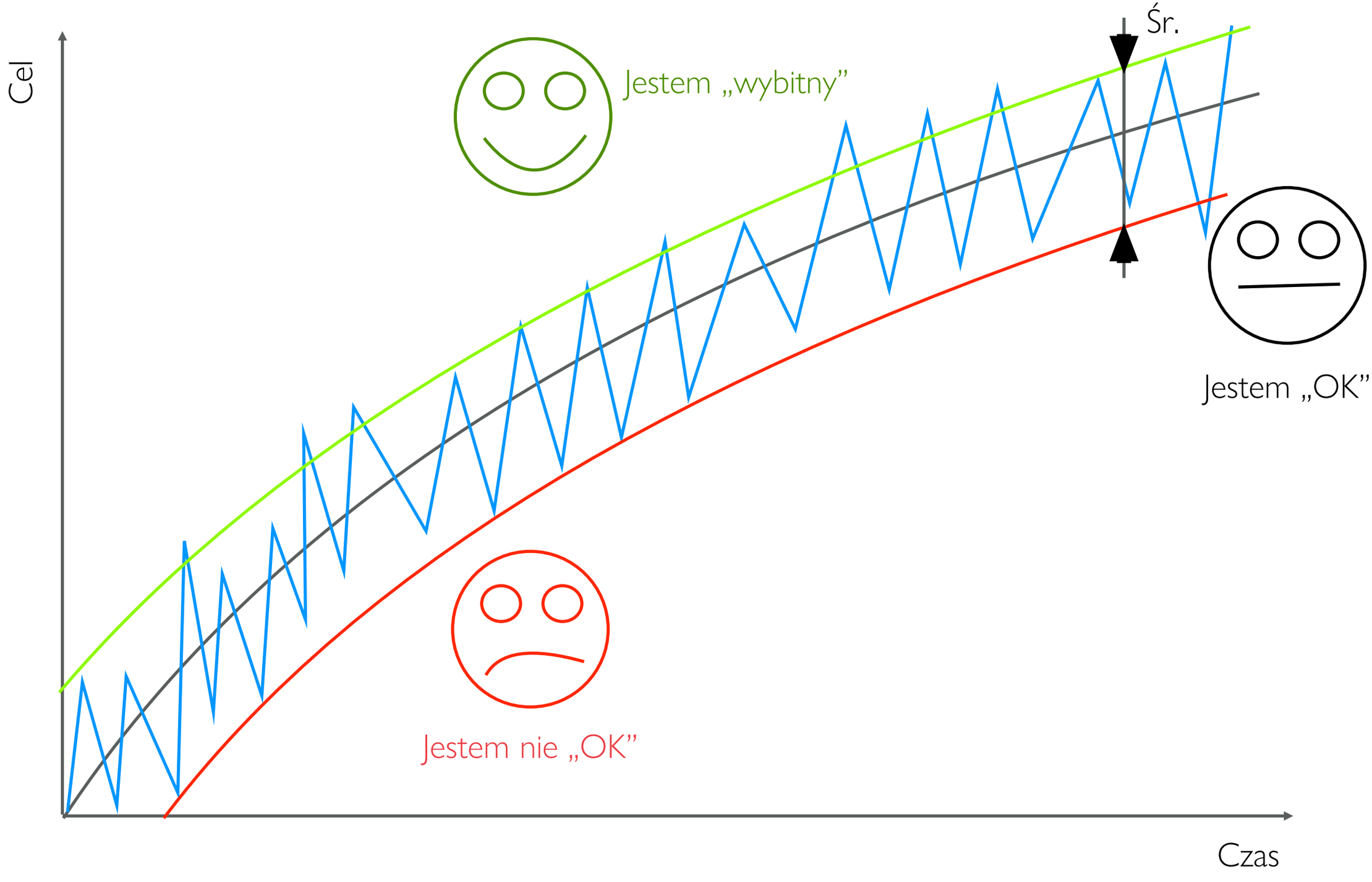
**Po czym poznajesz, że presja zaczyna zmieniać Twój sposób zarządzania?**

Skracam rozmowy?
Kontroluję więcej?
Odkładam decyzje?
Reaguję ostrzej?

„Wybierzcie jeden sygnał, który u Was pojawia się najwcześniej”.

**„To jest moment na reakcję, zanim zespół i organizacja zacznie dostosowywać się do napięcia szefa”.**

# Wzmocnienie pozytywne i negatywne - pracownik „OK”



# ODZYSKIWANIE ENERGII LIDERA

Odporności lidera nie odbuduje kolejny webinar o dobrostanie,
jeśli po jego zakończeniu nadal ma on odpowiadać
za wszystko, rozwiązywać każdy problem
i pozostawać dostępny przez całą dobę.

Energię trzeba odbudowywać na trzech poziomach:

- menedżera,
- zespołu,
- organizacji.

# ODZYSKIWANIE ENERGII LIDERA

## 1. Działania po stronie menedżera

**Co mogę zmienić u siebie?**

Rozpoznaj swój wczesny sygnał przeciążenia.

Oddziel własną odpowiedzialność od spraw zespołu.

Chroń czas na priorytety, rozmowy i regenerację.

Poproś o wsparcie w ocenie swojego stanu.

# ODZYSKIWANIE ENERGII LIDERA

**Przykład z fabryki**

Pierwsze trzy godziny dnia: same telefony i eskalacje. Kierownik ustalił, co trafia do kierowników zmian, kiedy sprawę trzeba eskalować i kiedy ma 30 minut bez telefonu na priorytety.

**Nie zajmował się już osobiście każdym problemem.**

# ODZYSKIWANIE ENERGII LIDERA

## 2. Działania po stronie zespołu

## Co zespół może przejąć?

Jasne decyzje i odpowiedzialności.

Ustalone zasady eskalacji.

Więcej samodzielnego rozwiązywania problemów.

# ODZYSKIWANIE ENERGII LIDERA

**Przykład**

W zespole każdy przestój kończył się telefonem do kierownika. Zamiast nadal udzielać gotowych odpowiedzi, kierownik wprowadził trzy pytania i jedną zasadę:

1. Co dokładnie się wydarzyło?
2. Co już sprawdziliście?
3. Jakiego wsparcia ode mnie potrzebujecie?
4. Powiedz problem i daj 4 rozwiązania.

Początkowo rozmowy trwały dłużej. Po kilku tygodniach część problemów była rozwiązywana bez jego udziału.

# ODZYSKIWANIE ENERGII LIDERA

## 3. Działania po stronie organizacji

## Co musi zmienić organizacja?

Stawia zadania adekwatne do posiadanych zasobów

Mniej równoczesnych priorytetów.

Jasne zasady zastępstw i dostępności po pracy.

**Regularna rozmowa o obciążeniu lidera.**

# DOŚWIADCZENIE

**Jaka decyzja odciążyłaby Cię w pracy?**

Dokończ zdanie:

„Potrzebuję decyzji w sprawie _____ od _____,

ponieważ dziś _____.”

# ODZYSKIWANIE ENERGII LIDERA

**Odporny lider nie jest człowiekiem,**
**który potrafi wytrzymać jeszcze więcej.**

To człowiek, który:

- wcześniej zauważa przeciążenie,
- odróżnia presję mobilizującą od niszczącej,
- potrafi ustalać priorytety i stawiać granice,
- korzysta z zasobów zespołu,
- prosi o pomoc,
- nie próbuje kompensować własnym zdrowiem błędów całego systemu.

# ODZYSKIWANIE ENERGII LIDERA

**Energia lidera jest zasobem produkcyjnym.**

Nie znajdziemy jej w bilansie, ale jej brak zobaczymy
w jakości decyzji, atmosferze, rotacji, absencji,
liczbie konfliktów i wynikach zespołu.

Dlatego troska o odporność menedżera
nie jest benefitem ani modą.
Jest elementem zarządzania ryzykiem organizacji.

# ODBUDOWANIE ODPORNOŚCI I ENERGII DO PRZEWODZENIA

**Pytania do uczestników konferencji**

- Co dzisiaj najbardziej odbiera energię menedżerom w Państwa organizacji?
- Które problemy rozwiązują oni za swoich pracowników?
- Z ilu „najważniejszych priorytetów” są jednocześnie rozliczani?
- Czy lider może otwarcie powiedzieć, że jest przeciążony?
- Co wydarzy się w fabryce, jeżeli jej najbardziej odpowiedzialni ludzie będą przez kolejny rok pracować na granicy wyczerpania?

# DLACZEGO GM MOŻE NIE CHCIEĆ POMOCY?

**Najważniejsza myśl:**

Szef może odrzucać wsparcie, ponieważ przez lata jego wartość była budowana na tym, że to on wspiera innych.

Przyjęcie pomocy wymaga od niego zmiany obrazu
samego siebie z człowieka niezniszczalnego
na odpowiedzialnego lidera,
który chroni także własną zdolność do przewodzenia.

# ZAKONCZENIE

Dziękuję za uwagę