

Pracownicy urzędów samorządowych, w których władza zmienia się często, zachowują się inaczej niż ci, którzy mają tych samych szefów przez wiele lat. W takich urzędach pewne jest tylko to, że... nic nie jest pewne. Częstotliwość zmieniania pracodawcy wywiera głęboki wpływ na mentalność pracowników urzędów samorządowych. Częściej pojawiają się u nich postawy konformistyczne, brak asertywności i bierność. Niestety, w moim przekonaniu to prawdziwa teza. Choć rzecz jasna na szczęście nie dotyczy wszystkich i nie wszędzie się sprawdza.

To kwestia trudna i niepopularna. Chyba niewiele osób zwraca na nią uwagę. Ale jeśli mamy poważnie i odpowiedzialnie traktować przyszłość polskiej administracji publicznej, nie możemy "chować głowy w piasek" i unikać tego tematu. Przechodzić obojętnie obok pewnych zjawisk, które decydować będą o kształcie administracji. Bo to przede wszystkim ludzie decydują o tym jak będzie ona funkcjonować. Ludzie są największym zasobem każdej organizacji.

Wśród rozlicznych relacji z jakimi mamy do czynienia wewnątrz urzędów, właśnie jedną z najważniejszych jest relacja wójta, burmistrza, prezydenta, starosty, marszałka z jego pracownikami. Relacja ta jest, obok dobrej organizacji pracy, jednym z najistotniejszych nośników efektywności, lub jej braku. Znaczenie tej relacji jest niestety niedoceniane.

Tymczasem częste zmiany w urzędzie są czynnikiem silnie stresującym. Wiąza się z obawami pracowników o to, czy odnajdą się w nowej rzeczywistości, będą posiadać odpowiednie umiejętności, czy w końcu poradzą sobie z nowymi zadaniami?

Ludzie boją się mówić w obawie o to, że wpłynie to negatywnie na ich możliwość dalszej pracy czy awansu. Powoli stają się konformistami.

Mogą przyjąć postawę bezkrytycznego podporządkowania się poglądom i zasadom postępowania obowiązującym w urzędzie. Mechanicznie i ulegle akceptować reguły głoszone przez nowych rządzących. Jeśli następuje to często, łatwo może to prowadzić do rozregulowania wewnętrznego systemu wartości. Efektem tego może być także obawa przed sformułowaniem jakichkolwiek własnych poglądów, propozycji rozwiązań.

To bardzo źle dla pracownika (ale i dla całego urzędu) jeśli nie ma on swojego własnego zdania, dla pewnych korzyści (choćby dla "świętego spokoju") podporządkowuje się okolicznościom i władzy, nie potrafi samodzielnie ocenić sytuacji lub dojść do konkretnych wniosków.

Z punktu widzenia kierownika urzędu sposobem na ograniczanie tego typu negatywnych skutków konformizmu jest dbałość o klimat organizacji, uprzedzanie i informowanie o zmianach. Wsparcie kadry kierowniczej jest sygnałem o trosce o dobro pracowników.

Pozostawiając konformizm, zagrożenie zmianami na stanowisku samorządowego szefa, sprzyja także "stępieniu" asertywności pracowników.

Naukowcy podkreślają, że to, jak się zachowujemy, często jest rezultatem naszej postawy wobec samych siebie, innych ludzi i całego świata. To nie są zachowania wrodzone, a głównie wynik uczenia się określonego sposobu reagowania na różne sytuacje. Możemy więc wykształcić w sobie postawę

asertywną niezależnie od tego, w jaki sposób się zazwyczaj zachowujemy. Przeciwnością postawy asertywnej jest agresja, bierność lub uległość (pomijanie swoich praw i potrzeb w relacjach z innymi, chowanie się we własnej "skorupie", zgoda nawet na to co jest dla pracownika niekorzystne). W codziennej pracy urzędnika samorządowego oznaczać to może np. brak myślenia o swojej działalności zawodowej w dłuższej perspektywie czasowej, niechęć do podejmowania wyzwań rozwojowych (bo czy to się w ogóle opłaca, czy to ma sens, jak nie znam jutra?), tylko przyjmowanie świata, a nie włączanie się w jego zmianę. Zniechęca też do kontaktów z innymi pracownikami i pozbawia inicjatywy (takie zachowania są szczególnie niebezpieczne w kontekście efektywności zespołów pracowniczych).

Osoby bierne nie cieszą się poważaniem otoczenia, same siebie również nie szanują. Biorą na siebie zbyt dużo obowiązków, przemęczają się, nie radzą sobie ze stresem.

Podsumowując. Wpływ niepewności na mentalność pracowników samorządowych wskazuje na stopniowe osłabianie ich charakterów przez konieczność praktykowania elastycznych zachowań, jakich wymaga niepewna sytuacja, wynikająca m.in. z częstych zmian na fotelach kierowników urzędów.

Przede wszystkim, nie myślą oni już o swoim pracodawcy jako o trwałym, długofalowym źródle środków utrzymania siebie i rodziny. Nie sprzyja to nawiązywaniu głębokich relacji z pracodawcą, zmienia też typ lojalności pracownika (nie jest już bezwzględna, charakterystyczna dla wcześniejszych relacji pracodawca – podwładny).

Szukając możliwości poprawy funkcjonowania urzędu samorządowego, warto porównać go do żywego organizmu. Obydwa (urząd i organizm) dążą do jak najlepszego utrzymania z otoczeniem oraz poprawy efektywności działania. Jednak kiedy choruje jakaś część – konsekwencje ponosi całość. Dlatego, jeśli choroba ta dotyka pracowników, nie można przemykać na to oczu. Wiele zależy od roztropności władz samorządowych, ale można zmienić to w sposób systemowy. Może np. poprzez wydłużenie kadencji władz samorządowych, np. do 6 lat? Warto o tym rozmawiać.

*Wszystkiego dobrego*

*Marek Wójcik*