

Konferencja "Mobbing – załazek klęski czy sukcesu"

Gdańsk 29.06.2004 r.

dr Michał Wrzesiński - wykładowca i konsultant ds. zarządzania, specjalizujący się w zagadnieniach etyki organizacji oraz komunikacji internetowej.

Mobbing jako problem etyki organizacji

Szanowni Państwo,

Przedmiotem mojego wystąpienia jest mobbing jako problem etyki organizacji. Zatrzymam się tylko na chwilę nad dwiema kwestiami: o czym mówimy mówiąc o etyce oraz dlaczego umieściłem mobbing w kontekście organizacji, a nie np. w szerszym kontekście etyki biznesu czy etyki społecznej. Nie definiuję samego mobbingu; to zrobili już moi przedmówcy.

Podstawowe pojęcia etyczne określające zakres moich rozważań na temat mobbingu to pojęcia takie jak: dobro – zło, prawda – nieprawda, uczciwy – nieuczciwy, słuszny – niesłuszny, sprawiedliwy – niesprawiedliwy itp. To są punkty odniesienia do etycznej lub inaczej mówiąc moralnej oceny zjawiska mobbingu.

Kwestia organizacji. Co mam na myśli mówiąc o organizacji? Organizacją jest przykładowo przedsiębiorstwo, urząd, szkoła, szpital, klub i każda inna podobna instytucja społeczna. Etyka organizacji oferuje specyficzną perspektywę: otóż łączy ona etykę z efektywnością i celami organizacji. Etyka nabiera w ten sposób dodatkowego znaczenia. Nadużycia finansowe, brak identyfikacji pracowników z celami organizacji, brak dbałości o jej zasoby, nieetyczne relacje między pracownikami itp. to przykłady zjawisk negatywnie oddziałujących na efektywność organizacji.

To stanowi ważny kontekst moich rozważań na temat mobbingu. Teza, którą pragnę udowodnić jest następująca: mobbing jest nie tylko nieetyczny, ale i szkodliwy dla interesów organizacji. To jest ten argument, niezwykle pragmatyczny, który powinni mieć na uwadze ludzie o szczególnej odpowiedzialności za losy organizacji: jej szefowie, kadra kierownicza, rady nadzorcze, właściciele.

Mobbing odnosi się do relacji między dwoma kluczowymi interesariuszami, którymi są pracodawca i pracownik. Interesariusz to jedno z ważnych pojęć etyki organizacji. Interesariuszami organizacji są [Fisher and Lovell, 2003, s. 94]:

- Ci, na których organizacja wywiera wpływ poprzez swoje działania
- Ci, którzy mogą wywierać wpływ na organizację

- Ci, których dobrobyt jest zależny od działań organizacji.

Relacje między interesariuszami mogą być pozytywne, kiedy są one oparte o wartości, normy i zasady etyki takie jak otwartość, szczerłość, prawda, szacunek dla drugiego człowieka, albo też negatywne, kiedy strony lub jedna z nich postępuje sprzecznie z tymi zasadami.

Mobbing jest wyrazem niezdrowych relacji między zwierzchnikiem a podwładnym, kierownikiem a pracownikiem. Jest on także wyrazem nadużywania stanowiska. Poprawność tych relacji jest także kwestią dojrzałości oraz świadomości zwierzchnika nie mówiąc o przyzwoitości w jej najbardziej podstawowym wymiarze.

Zwierzchnik nie musi znęcać się psychicznie ani moralnie nad podwładnym, ponieważ i tak ma pozycję dominującą: to on jest decydentem, do niego należy ostateczny głos, to on ustala cele i priorytety, on ma prawo wydawania poleceń, karania jak i chwalenia pracownika. Zwierzchnik ocenia pracownika i decyduje lub co najmniej może wnioskować o podwyżce uposażenia lub awansie. Zwierzchnik jest więc tą osobą w hierarchii organizacji, która ma pozycję dominującą z racji samego stanowiska. Taka jest logika sytuacji. Dlaczego więc miałby uciekać się do nękania lub zastraszania pracownika? W jakim celu?

Sam tego nie rozumiem. Uważam, że mobbing jest nie tylko nieetyczny, sprzeczny z podstawowymi normami etyki, ale również całkowicie niezrozumiały, nietwórczy i negatywny z punktu widzenia organizacji. Przecież sedno sprawy tkwi w tym, że zatrudniając pracowników, chcemy aby byli oni jak najlepiej motywowani, jak najbardziej zaangażowani i twórczy w swojej pracy, aby wkładali w nią jak najwięcej energii i pomysłowości w celu realizacji celów organizacji.

Mobbing demotywuje pracowników. Pracownik pod presją, zwłaszcza taką, którą uważa za niezrozumiałą i nieuzasadnioną, nie może pracować efektywnie. Jaki jest sens np. ustawicznego przypominania pracownikowi, że jeśli mu się nie podoba, to na jego czy jej miejsce czeka dziesięć innych osób. Przecież każdy pracownik doskonale o tym wie, ponieważ zna sytuację na rynku pracy, nie ma więc najmniejszej potrzeby przypominania. Tym bardziej, że rodzi ono niekorzystne skutki. Pracownik poddawany mobbingowi nie koncentruje się na swojej efektywności i wynikach, ale na negatywnych doznaniach, których doświadcza i na problemie, który go dręczy. Taki pracownik jest niewydajny. To obraca się również przeciw zwierzchnikowi, który odpowiada za określony obszar działalności organizacji. Oznacza to poważny błąd w zarządzaniu organizacją. Czy pracodawcy są tego świadomi?

Jeśli zwierzchnik nie jest bezpośrednio pracodawcą, ponieważ nie on sam wybierał i zatrudniał pracownika, to i tak odpowiedzialność za problem ponosi także pracodawca. Dla uproszczenia uznajmy, że jest nim szef organizacji, osoba stojąca

najwyżej w hierarchii zarządczej. To on odpowiada za całość spraw, atmosferę pracy, wyniki i wizerunek organizacji. Jeśli np. w firmie mają miejsce wydarzenia negatywnie oddziałujące na jej sprawność i efektywność, to jego obowiązkiem jest o tym wiedzieć i im przeciwdziałać. Tolerowanie nieetycznych zachowań jest nie tylko nieetyczne ale i kontrproduktywne. Proszę zwrócić uwagę, że nie chodzi tu wyłącznie o etykę, ale i o sens istnienia i cele organizacji. Jeśli jest to przedsiębiorstwo, to sens jego działania tkwi w osiąganiu zysków, w zwiększaniu jego wartości rynkowej, w umacnianiu jego pozytywnego wizerunku. Dlatego też mobbing - proszę Państwa – należy uznać nie tylko za sprzeczny z etyką organizacji, ale i sprzeczny z jej celami i oczekiwanymi wynikami. Jest działaniem i nieetycznym i bezsensownym.

Nawiążę jeszcze do pewnego kontekstu, w którym mobbing może mieć miejsce. Mam na myśli sytuację, w której zwierzchnik odczuwa zagrożenie ze strony pracownika mając np. przeświadczenie, że jest on mądrzejszy od niego, bo w wielu sprawach ma swoje zdanie, jest bardzo kompetentny, rzeczowy i twórczy. Musimy dopuścić możliwość takiej sytuacji, że pracownik może być w jakimś sensie „mądrzejszy” od swojego szefa. Być może jest to sytuacja, która tak bardzo frustruje zwierzchnika, że zaczyna on szykanować pracownika, aby w na nim „odegrać”, podświadomie zrekompensować swoje negatywne odczucia.

Pytaniem jest, czy można tego uniknąć. Rzecz w tym, że sytuację taką można twórczo wykorzystać nie uciekając się bynajmniej do mobbingu. Po pierwsze błędne może być samo założenie, że pracownik zagraża szefowi, bo ten np. „dybie” na jego stanowisko. Ludzie bardzo twórczy, kompetentni i sprawni, niekoniecznie mają ambicje być szefami, zajmować wyższe stanowiska. Błąd może więc tkwić w samym założeniu.

Istnieje również inna opcja. Pragnę zasugerować, że praktycznym rozwiązaniem może być dojście do wniosku, że pracownika należy traktować bardziej po partnersku. Nie oznacza to bynajmniej potrzeby oddania mu władzy czy uprawnień, ile uznania jego wiedzy, kwalifikacji, a w związku z tym również jego moralnego prawa do większej samodzielności, wyrażania własnych opinii. Jest to sytuacja, kiedy szef dyskutuje z pracownikiem cele i metody jego działań, raczej niż narzuca je pracownikowi. Współdecydowanie z pracownikiem, co lub jak coś zrobić, raczej niż decydowanie za niego, co i jak ma zrobić, ma tę ogromną zaletę, że tworzy pozytywną motywację.

Możnaby w tym miejscu dojść do konkluzji, że mobbing jest swoistym wyrazem niedojrzałości i organizacji i zwierzchnika, wyrazem niedostatku umiejętności zarządzania ludźmi dla dobra organizacji i z poszanowaniem ich własnego dobra. Etyka w relacjach pracodawca – pracownicy nie stoi w sprzeczności z celami organizacji, wręcz przeciwnie, wspomaga je. Ustalanie celów a kiedy trzeba i wydawanie poleceń oraz egzekwowanie wyników nie oznacza, że musimy znęcać się moralnie i psychicznie nad podwładnymi. Znęcanie się jest wyrazem niemocy

własnej zwierzchnika oraz samej organizacji jako pracodawcy, jest wyrazem niekompetencji w zarządzaniu ludźmi, jest też być może unikaniem przyznania wobec siebie samego, że „to ja mam problem, a nie pracownik” i podjęcia próby korekty tej słabości.

Przedstawione Państwu poglądy na mobbing jako negatywne zjawisko dotyczące relacji pracodawca – pracownik nie są wyłącznie wyrazem moich przekonań jako etyka, osoby niejako zawodowo zajmującej się kwestiami sprawiedliwości, uczciwości, prawdy itp., ale również jako praktyka, który sam doświadczył dobrodziejstw pracy w organizacji, gdzie relacje były oparte na wzajemnym szacunku interesariuszy organizacji. Mam na myśli bank australijski, a konkretnie Bank Stanowy Południowej Australii, w którym pracowałem ponad 5 lat, a który uważam nieprzerwanie za organizację przykładową w swoim etycznym postępowaniu wobec pracowników i innych interesariuszy. Zarząd banku doskonale rozumiał pozytywne relacje między szacunkiem dla pracownika a jego zaangażowaniem i wynikami. Chodzi tu również o głębszą kwestię, a mianowicie zasad etyki społeczeństwa, w którym stosunek do innych osób (czy są to pracownicy, klienci czy po prostu współobywatele) jest wyraźnie oparty na zasadach uczciwości, życzliwości i tolerancji.

Dziękuję bardzo za uwagę.

Chętnie odpowiem na Państwa pytania i komentarze. Szczerze zachęcam do dyskusji. Mamy na to około 10 minut czasu.