

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-585-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka: Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....	13
Izabela Bednarska-Wnuk: Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
Agata Borowska-Pietrzak: Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....	38
Joanna Cewińska: Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences	49
Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z”	58
Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo: Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists' perspective	83
Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just: Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak: Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests	106

Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak: Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports	117
Łukasz Haromszeki: Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour	126
Marek Jabłoński: Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information	136
Katarzyna Januszkiewicz: Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees	145
Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa: Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance	154
Alicja Keplinger: Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research	165
Jacek Kopeć: Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas	176
Anna Krasnova: Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding	185
Beata Krawczyk-Bryłka: Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
Paweł Kuźbik: Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions	205
Kamila Madeja-Bień: Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....	217
Ewa Mazur-Wierzbicka: Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective	228
Dorota Molek-Winiarska: Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement	237

Tetiana Shkoda, Alena Ivanova: Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries	256
Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski: Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....	265
Agnieszka Springer, Anna Tomala: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization.....	277
Jagoda Stompór-Świdarska: Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....	288
Małgorzata Striker: Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....	296
Dariusz Turek: „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....	305

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk
Instytut Psychologii
Uniwersytet Wrocławski

Joanna Cewińska

Uniwersytet Łódzki

e-mail: jcewinska@uni.lodz.pl

STRACH W MIEJSCU PRACY I JEGO NEGATYWNE KONSEKWENCJE

FEAR IN THE WORKPLACE AND ITS NEGATIVE CONSEQUENCES

DOI: 10.15611/pn.2016.430.04

JEL Classification: M12

Streszczenie: Sukces w zarządzaniu kadrami determinowany jest wieloma różnymi czynnikami. Jednym z nich są zachowania ludzi w organizacjach. Te z kolei uwarunkowane są m.in. uczuciami, wśród których jest strach. Uczucie to w wielu przypadkach pełni funkcję sygnału ostrzegawczego przed niebezpieczeństwem. Jednak zdarza się, że „wywołuje uboczne, niepożądane skutki, takie jak: ucieczkę, wycofanie się z aktywności [...]. Ponadto dezintegruje osobowość i godzi w ludzką godność” [Kozielecki 2007]. Ludzie odczuwają strach w rozmaitych okolicznościach, np. w miejscu pracy. Zrozumienie natury strachu, jego przyczyn, symptomów i konsekwencji wydaje się niezwykle istotne dla kierowania ludźmi. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie negatywnych skutków odczuwania strachu w miejscu pracy. Pierwsza część opracowania powstała na podstawie analizy treści publikacji dotyczących poruszanej problematyki i zawiera poglądy innych autorów na temat przyczyn oraz konsekwencji tytułowej emocji w organizacjach. W części drugiej opisano wyniki badań wstępnych poświęconych strachowi w pracy. Badania te przeprowadzono wśród osób pracujących, wykorzystując metodę biograficzną. W końcowym fragmencie tekstu zawarto podsumowanie prowadzonych rozważań. Mimo że wyniki badań nie upoważniają do ich uogólniania, dowodzą, że pracownicy przeżywają strach w miejscu pracy oraz że jego skutki są destrukcyjne. Wyniki pilotażu wykorzystano do przygotowania badań zasadniczych.

Słowa kluczowe: strach, praca, skutki strachu.

Summary: The aim of the article is to present negative consequences of fear in the workplace. In the first part of this article the author presents the views of other researchers on the causes and consequences of fear in organizations. In the second part the author describes the results of the study on the fear at work. These studies have been conducted using a biographical approach. In the final part of the text it is concluded that organizations generate fear, which is negative for employees and its effects are destructive. The results of preliminary research will be used in fundamental studies.

Keywords: fear, work, effects of fear.

1. Wstęp

„W sytuacji zagrożenia ludzie, jak wszystkie inne istoty, odbierają ostrzegawcze sygnały, z których najważniejszy jest strach” [Becker 1998]. Pojawia się on w sytuacji grożącego człowiekowi niebezpieczeństwa lub podczas kontaktu z czymś nieznanym, co wydaje się groźne [Bralczyk (red.) 2008]. Strach występuje w przypadku rzeczywistego problemu; „w sytuacji bezpośredniej, która nie stanowi założenia hipotetycznego, przedmiotu analizy czy zmagania się z potencjalnym zagrożeniem; to odczucie na poziomie biologicznym, uwarunkowane jednak subiektywnym poczuciem zagrożenia. Jego stopień i nasilenie, choć ma konkretne odniesienie do przedmiotu wywołującego tę emocję, zależy od indywidualnych cech osobowościowych” [Kamiński 2014].

Strach może być: śmiertelny, przerażający, potworny, piekielny, paniczny, obeszładniający, błąd, niemy, nieopisany, niesłychany, ale i słaby, lekki, niewielki. W zależności od „natężenia” określane bywa także: niepokojem, przestraczem, obawą, trwogą, lękiem, bojaźnią paniką, przerażeniem, popłochem, grozą, zgrozą, historią [<https://www.synonimy.pl/>].

Odczuwanie strachu wiąże się z wieloma różnymi reakcjami organizmu ludzkiego. Reakcje te składają się na komponenty strachu. Pierwszy komponent, tzw. element poznawczy reakcji, wiąże się z przewidywaniem zagrożenia oraz uświadomieniem sobie niebezpieczeństwa i jego skutków. W następstwie powyższego występuje reakcja fizjologiczna odczuwającego strach (składnik somatyczny), np.: wilgotność dłoni, wzmożona potliwość, blednięcie, drżenie, wzrost napięcia mięśni, przyspieszony oddech [Bednarska 2009, s. 2–3; *Strach i lęk* 2016]. Kolejnym komponentem jest tzw. składnik emocjonalny, obejmujący 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.: obawa przed utratą pracy, kontroli, władzy, przed zmianą, niepewnością, karą, sukcesem, ryzykiem lub odwetem [Cure 2016]. Strach pracowników może być także wywołany: rozmową w sprawie pracy, wystąpieniem publicznym, koniecznością zabrania głosu podczas zebrań, pytaniami ze strony przełożonego, udzielaniem informacji zwrotnej podwładnym, udziałem w szkoleniach,

koniecznością obsługi urządzeń wykorzystujących najnowsze technologie, zapomnieniem o wykonaniu zadania, wykazaniem się niekompetencją [Berent, Lemley 2010]. Pracownicy obawiają się popełniania błędów, współpracy z trudnymi klientami, konfliktów z menedżerami i współpracownikami [Williams, Scott 2016; *Workplace Fright...* 2016].

Okoliczności zagrażające człowiekowi i wywołujące strach są charakterystyczne dla niektórych zawodów (lekarzy, policjantów, ratowników, strażaków, żołnierzy). Osoby wykonujące te zawody często stają wobec sytuacji trudnych, ryzykownych, związanych z narażaniem własnego zdrowia i życia. Spotykają z przejawami patologii społecznej, tj. alkoholizmem, narkomanią, przemocą, rozbojami, które wymagają działań interwencyjnych związanych z dużym obciążeniem fizycznym i psychicznym [Iskra, Stojek 2007].

Jak wykazano, powody odczuwania strachu są zróżnicowane. Różne są także jego konsekwencje. Wiele zależy od okoliczności, w których odczuwa się strach. Odnosząc się do miejsca pracy, warto zwrócić uwagę, że większość badaczy przypisuje mu rolę negatywną, nazywając barierą ograniczającą efektywność indywidualną i organizacyjną [Suarez 1993; Morrison, Milliken 2000; Kish-Gephart i in. 2009; Thomas 2014, Taylor 2015].

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie negatywnych skutków odczuwania strachu w miejscu pracy. Pierwsza część opracowania powstała na podstawie analizy treści publikacji dotyczących poruszanej problematyki i zawiera poglądy innych autorów na temat destrukcyjnych konsekwencji tytułowej emocji w organizacjach. W części drugiej opisano wyniki badań własnych poświęconych strachowi w pracy. Badania te przeprowadzono wśród osób pracujących, wykorzystując metodę biograficzną. W końcowym fragmencie tekstu zawarto podsumowanie prowadzonych rozważań.

2. Konsekwencje przeżywania strachu w miejscu pracy

„Strach, emocja negatywna, ma koloryt mroczny. Często mrozi krew w żyłach. Działa spontanicznie, automatycznie, chaotycznie, bez kontroli rozumu. Na ogół odgrywa destrukcyjną rolę w życiu indywidualnym i społecznym [Kozielecki 2007]. Ze względu na to, że strach wywołuje negatywne skutki, jest niepożądany z organizacyjnego punktu widzenia [Suarez 1993]. Strach często hamuje wolę do działania i realizacji celów. „Najczęściej powoduje blokadę przed rozwojem, przed inicjatywą i osadza w konieczności godzenia się na społeczne tabu „nie da się”, „jest niemożliwym” itd. [Kamiński 2014]. 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].

Według E.W. Morrisona i F.J. Milliken [2000; Kish-Gephart i in. 2009] strach utrudnia wprowadzanie innowacji. W środowisku opanowanym przez strach pra-

cownicy niższych szczebli nie chcą o niczym mówić. Autentyczna komunikacja ma miejsce za zamkniętymi drzwiami, szeptem, natomiast otwarty dialog jest powierzchowny lub w ogóle zanika. Bez zdrowego systemu komunikacji organizacja traci istotny potencjał w rozwiązywaniu problemów, wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań czy podnoszeniu produktywności.

Zdaniem przedstawicieli Chartered Management Institute [Taylor 2015] 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 osoby, które stosują wobec nich kontrolę i przymus, nie uwzględniają interesów swoich podwładnych, wykorzystując różne techniki psychologiczne wobec swoich pracowników oraz zmuszając ich do wykonywania określonego rodzaju pracy. Pracownicy tracą czas na realizowanie biurokratycznych reguł korporacyjnych, a nie mogą skoncentrować się na ważniejszych zadaniach. Kiedy ludzie funkcjonują w kulturze strachu, w mniejszym stopniu koncentrują się na klientach i przedsiębiorczości. To z kolei przekłada się na niższe przychody i zyski.

„Kreowanie atmosfery strachu rzadko wpływa pozytywnie na firmę, raczej zagraża innowacyjności, produktywności pracowników, a ostatecznie wynikiem biznesowym. Strach zmniejsza motywację pracowników do testowania nowości i dzielenia się nowymi pomysłami. Ogranicza przepływ informacji i pomysłów w całej firmie. Utrwala kulturę winy: ludzie obawiają się reprimendy za proponowanie czegoś nowego i innego. W takim środowisku pojawia się frustracja pracowników. Wzrasta prawdopodobieństwo tego, że pracownicy, którzy czują się zagrożeni, będą szukać pracy gdzie indziej i mówić negatywnie o organizacji. To z kolei może powodować negatywne postrzeganie innych aspektów pracy oraz ich relacji z menedżerami. Stres towarzyszący takim okolicznościom powoduje, że pracownicy stają się niezaangażowani i niezadowoleni; mało prawdopodobne jest, by robili więcej, niż jest to absolutnie konieczne. Jeśli zarządzający wprowadzają atmosferę zastraszenia, dialog pomiędzy nimi a podwładnymi staje się niemożliwy” [Dib 2015].

K.D. Ryan i D.K. Oestreich [Thomas 2014] są zdania, że strach nie motywuje do konstruktywnego działania; wręcz przeciwnie, wyzwala konkurencję w obrębie organizacji, sprzyja krótkoterminowemu myśleniu, niszczy zaufanie, radość i dumę z pracy, hamuje innowacyjność i zakłóca komunikację. Strach przeciwdziała motywacji i utrudnia generowanie pomysłów; mija entuzjazm i kreatywność. Powoduje, że ludzie żyją w ciszy, bojąc się mówić o istotnych sprawach [Kish-Gephart i in. 2009]. Strach zniechęca do komunikowania się, jest źródłem gniewu i frustracji.

Z kolei T. Helliwell [Thomas 2014] uważa, iż ludzie, obawiając się, nie są w stanie wykonywać swojej pracy najlepiej, jak potrafią. Pod wpływem strachu nawet irracjonalne lęki pracowników wydają się racjonalne. Ludzie mają tendencję do czarnowidzenia, raczej dostrzegają negatywne aspekty sytuacji, są skłonni do tworzenia katastroficznych wizji.

3. Skutki odczuwania strachu w pracy w świetle badań własnych

Badania własne rozpoczęto w IV kwartale 2015 r. W pierwszym ich etapie dokonano przeglądu publikacji poświęconych opisywanej problematyce. Analiza treści literatury skłoniła autorkę do przeprowadzenia zwiadu [Nowak 2007]. Jego celem było zorientowanie się, czy pracownicy będą chcieli wypowiadać się na temat strachu w pracy; jeśli tak, to na co zwrócą uwagę. W szczególności chodziło o uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy pracownicy odczuwają wymienioną emocję w pracy; jeśli tak, to w jakich sytuacjach i czym objawia się ów strach, jakie stany, zachowania mu towarzyszą, jakie są skutki strachu i w jaki sposób badani sobie radzą ze strachem. Ponadto założono, że wyniki pilotażu zostaną użyte do przygotowania narzędzi wykorzystanych podczas badań zasadniczych.

Ze względu na powyższe zdecydowano się wykorzystać podejście biograficzne [Bednarz-Łuczevska, Łuczewski 2012]. Badani zostali zatem poproszeni o opisanie sytuacji z życia zawodowego według dyspozycji, które stanowiły wskazówki co do zakresu istotnych informacji. Wybór takiego sposobu gromadzenia informacji uzasadniony był celami zwiadu i pozwolił badanym zachować anonimowość i poczucie bezpieczeństwa, co wydało się istotne ze względu na drażliwość poruszanych zagadnień. Aby ułatwić badanym opisywanie negatywnych przeżyć, dyspozycje dotyczące strachu poprzedzono pytaniami o ich ogólne zadowolenie z pracy, relacje ze współpracownikami i szefami, o zaangażowanie w wykonywaną pracę.

W badaniu uczestniczyli studenci studiów podyplomowych organizowanych przez Wydział Zarządzania UŁ. Dobór próby miał charakter celowy. Przede wszystkim zwrócono się do osób, które wykazały zrozumienie problematyki i zadeklarowały chęć uczestniczenia w badaniu, co zwiększyło prawdopodobieństwo uzyskania rzetelnych danych.

Opowiadania biograficzne zebrano na początku 2016 r. Autorka otrzymała 34 wypowiedzi, liczące od 5 do 12 stron znormalizowanego maszynopisu. Problem przeżywania strachu opisało 27 osób. W tej grupie przeważały kobiety w wieku 28–35 lat, reprezentujące różne organizacje zarówno pod względem wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych, jak i branży i formy własności (publiczne i prywatne). Warto dodać, iż przewaga liczebna kobiet wynikała głównie z tego, że stanowią one blisko $\frac{3}{4}$ grupy uczestniczącej w pilotażu. Większość badanych scharakteryzowało swoją pracę jako administracyjną (biurową).

W niniejszym artykule przedstawiono wyniki analizy jakościowej. Ze względu na tytuł opracowania skoncentrowano się wyłącznie na skutkach odczuwania strachu. W tekście odwołano się do wypowiedzi badanych. Cyfry arabskie wskazują, z której relacji biograficznej pochodzą poszczególne cytaty.

Jak się okazuje, skutki strachu w pracy są różne. Badani wskazywali, że strach negatywnie wpływa na sposób wykonywania pracy. Jedna z osób zauważyła, że „nie potrafi racjonalnie myśleć; strach często ją paraliżuje, co negatywnie oddziałuje na

rozwiązywanie problemów” (5); następna obserwowała u siebie mniejszą koncentrację na pracy (6); kolejna odczuwała niepokój, złość, poirytowanie, gniew, pogarszał się jej nastrój i miała kłopoty z koncentracją, była wtedy pobudzona i niecierpliwa (9); jeszcze inna stała się nerwowa, przez co częściej się myliła (10). Pewien autor opowiadania biograficznego zwrócił uwagę, iż w jego przypadku „strach prowadzi do oszołomienia, skutkiem czego nie może przystąpić do wykonywania pracy lub jest mu bardzo trudno ją wykonywać. Strach ma charakter bardzo negatywny, ponieważ znacząco odsuwa go od powierzonych zadań (25).

Konsekwencją odczuwania strachu jest obwinianie innych za błędy i niepowodzenia. Tego rodzaju sytuacje ilustrują następujące wypowiedzi:

- Obserwowałam tendencję do nadmiernego obciążania pracowników” (6).
- „Efektem strachu (dop. autorki: odczuwanego przez kierowników wobec zarządu) jest obwinianie pracowników niższego szczebla za brak odpowiednich wyników i zdziwienie, czemu im tak źle idzie, skoro strategia jest pozornie dobra [...]. Jednak jak na ten moment, przy próbie zastraszania pracowników i obwiniania ich o wszystko może to poskutkować tym, że żaden specjalista w swojej dziedzinie nie będzie chciał pracować w firmie, a bez doświadczonych ludzi nie uda się uzyskać sukcesu” (11).

Strach powoduje, że ludzie milkną. „Robią to, co do nich należy. Nie wypowiadają się głośno o tym, co myślą, oraz nie mówią o tym, co im się nie podoba. Biernie patrzą na sytuację, w jakiej się znaleźli” (11). Jedna z osób napisała, że „lęk przed wypowiedaniem swojego zdania i przeciwstawiania się decyzjom, z którymi się nie zgadza, stał się jej zniewoleniem” (6). Kolejny badany przyznał się do milczenia z obawy przed utratą pracy: „Na te słowa odpowiedziałem milczeniem, komentarz bowiem, jaki cisnął mi się na usta, byłby ostatnim zdaniem, jakie wypowiedziałbym do szanownego pana dyrektora [...]. Z perspektywy czasu stwierdzam, iż moje milczenie było równoznaczne z przyzwoleniem na tego typu teksty wypowiedane przez przełożonego i wynikało z obawy przed zwolnieniem z pracy” (16). W niektórych przypadkach odczuwanie strachu skutkuje nieformalnymi rozmowami pracowników w palarni czy w pokojach; mają one jednak charakter sporadyczny (14).

Uczestnicy badania do konsekwencji odczuwania strachu zaliczali złe samopoczucie i kłopoty zdrowotne:

- „Stałam się osobą niezdecydowaną i bardzo zdołowaną; przysłowiowym kłębkiem nerwów, który nad niczym nie panuje [...]. Obecnie jestem w stanie wyczerpania fizycznego i emocjonalnego, mam wątpliwości co do własnych kompetencji oraz wartości wykonywanej pracy i swojej osoby. Zaczęłam podupadać na zdrowiu, przestałam odczuwać radość z pracy, łatwo daję się wyprowadzić z równowagi, nie mam cierpliwości do współpracowników, a w domu – do dzieci” (6).
- „Długotrwały stres w miejscu pracy doprowadził do wyczerpania fizycznego i psychicznego oraz zmian w stanie zdrowia” (10).
- „Strach przejawia się wewnętrznym uczuciem niepewności, które zwykle dotyczy troski o własne zdrowie” (14).

- „Czuję się zmęczona i wypalona” (17).
- „Osoby, z którymi mam kontakt w firmie, odczuwające strach, zazwyczaj przeżywają go podobnie jak ja. Niektórzy reagują fizycznie (rozstrój żołądka, tiki/zachowania nerwowe) lub psychicznie (leczą stany depresyjne, szukają ukojenia nerwów w używkach)” (25).

Niektórzy z badanych skarżyli się na utratę motywacji do pracy i zaangażowania, brak zaufania do zarządzających oraz sygnalizowali chęć zmiany pracy:

- „Straciłam energię, jestem nieustannie rozczarowana” (6).
- „Strach ma charakter negatywny, ponieważ jego skutkiem jest utrata satysfakcji z pracy” (9).
- „Takie sytuacje pozostawiają niesmak, brak zaufania do dyrektora; sprawiają, że zaczynam myśleć o poszukiwaniu innej pracy” (16).
- „Strach przerodził się w straszną niechęć do pracy, złość i niemoc” (17).
- „Czuję się wyobcowana i nie mam chęci do pracy, jak również od pewnego czasu zastanawiam się bardzo poważnie nad zmianą miejsca zatrudnienia” (20).

Analiza tekstów biograficznych dowodzi, że badani odczuwają strach w pracy. Wskazują również jego rozmaite konsekwencje: trudności w realizacji zadań, negatywne emocje, złe samopoczucie i problemy zdrowotne, niekorzystne relacje interpersonalne, niechęć do komunikowania się, obwinianie innych (na ogół podwładnych przez przełożonych) za np. niesatysfakcjonujące wyniki zespołów.

Odnosząc się do poziomów analizy zachowań ludzi w organizacjach, można zauważyć, że skutki przeżywania strachu dotyczą poziomu jednostki (złe samopoczucie, negatywne emocje, problemy zdrowotne), zespołu (konflikty interpersonalne, niechęć do komunikowania się z innymi) i całej organizacji (niższe wyniki biznesowe).

Porównując skutki strachu opisywane przez autorów opowiadań biograficznych oraz te zaobserwowane przez innych autorów, można stwierdzić, że są one podobne. Strach jest w każdej organizacji. Jest tym, czym wysokie ciśnienie dla organizmu ludzkiego – cichym zabójcą. Symptomy strachu mogą być niezauważone, ale jego skutki z reguły są katastrofalne [Suarez 1993].

4. Zakończenie

„Strach jest instynktem, który pozwala człowiekowi przeżyć [...] w sposób wzmożony ujawnia się w sytuacji zagrożenia lub niepewności” [Kamiński 2014]. Jednak nie zawsze spełnia funkcję ochronną. Jak wynika z niniejszego artykułu, zdarza się, że uczucie strachu jest destrukcyjne, prowadzi do destabilizacji. Tak jest często w przypadku przeżywania wspomnianej emocji w miejscu pracy. Konsekwencje strachu okazują się negatywne zarówno dla jednostek, grup, jak i całych organizacji. Pracownicy skarżą się na spadek motywacji, zaangażowania i satysfakcji z pracy. Obawiają się podejmowania decyzji i ryzyka, niechętnie przyznają się do błędów. Myślą o zmianie pracy. Pomędzy zatrudnionymi pojawiają się konflikty, wzajemna niechęć, rywalizacja. Członkowie zespołów wzajemnie obwiniają się w sytuacji

popelnienia błędu. W organizacjach obserwuje się zanik innowacyjności, problemy w procesie komunikowania się, niskie morale, wzrost poziomu absencji i spóźnienia, spadek wydajności.

Można powiedzieć, że ludzie tworzą organizacje i ludzie generują strach w tych podmiotach. Kreują okoliczności dla nich samych nieprzyjemne, niekorzystne, których skutki są negatywne. Wykorzystują do tego rozmaite metody: „kary fizyczne i pieniężne, przemoc, upokarzanie, ograniczenie wolności i innych praw człowieka [...]”. Sposoby zastraszania zmieniają się wraz z rozwojem cywilizacji. Zwykłą naganę zastępują wysublimowane środki socjotechniczne” [Kozielecki 2007].

Strach jest uczuciem, którego nigdy nie da się całkowicie wyeliminować. Dlatego warto poznać jego naturę, przyczyny występowania, objawy i skutki. Warto również zastanowić się nad zasadnością stosowania narzędzi oddziaływania na zachowania ludzi opartych na strachu. Uświadomienie sobie negatywnych konsekwencji przeżywania strachu przez pracowników powinno skutkować wykorzystywaniem metod kierowania ludźmi, które będą sprzyjały ich angażowaniu się w pracę i staną się podstawą sukcesów organizacji.

Literatura

- Becker G., 1998, *Dar strachu. Jak wykorzystywać sygnały o zagrożeniu, które ostrzegają nas przed przemocą i zapewniają przeżycie*, Media Rodzina, Poznań.
- Bednarska M., 2009, *Strach ma wielkie oczy – o strachu, leku i szkodliwości straszenia dzieci w procesie wychowania*, Dziecko Krzywdzone, nr 3 (28), <http://przedszkoletrabki.pl/pliki/plik/bednarska-strach-ma-wielkie-oczy-1453658815.pdf> (20.02.2016).
- Bednarz-Luczewska P., Luczewski M., 2012, *Podejście biograficzne*, [w:] Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, PWN, Warszawa.
- Berent J., Lemley A., 2010, *Work makes me nervous. Overcome anxiety and build the confidence to succeed*, John Wiley & Sons. Inc. Hoboken, New Jersey.
- 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/> (21.02.2016).
- Dib F., 2015, *How workplace fear rots the brain*, <http://www.managers.org.uk/insights/news/2015/february/how-workplace-fear-rots-the-brain> (4.03.2016).
- <https://www.synonimy.pl/> (4.03.2016).
- Iskra J., Stojek M., 2007, *Doświadczenia strachu u policjantów będących w sytuacji zagrożenia*, Studia z psychologii w KUL, t. 14, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 171–183.
- Kamiński M., 2014, *Pojęcie lęku i strachu i ich znaczenie dla prób samobójczych*, Przegląd Prawniczy, Ekonomiczny i Społeczny, nr 4, s. 44–63.
- Kish-Gephart J.J., Detert J.R., Trevino L.K., Edmondson A.C., 2009, *Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work*, Research in Organizational Behavior, no. 29, s. 163–193.
- Kozielecki J., 2007, *Cywilizacja strachu i kultura nadziei*, Nauka, nr 2, http://www.pan.poznan.pl/nauki/N_207_01_Kozielecki.pdf (12.01.2016).
- 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> (3.03.2016).
- Morrison E.W., Milliken F.J., 2000, *Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world*, Academy of Management review, no. 25 (4), s. 706–725.

- Nowak S., 2007, *Metodologia badań społecznych*, Biblioteka Socjologiczna, PWN, Warszawa.
- Office Haunting: What employees fear most are scary conversations with their boss*, 2009, <https://www.vitalSMARTS.com/press/2009/09/office-haunting-what-employees-fear-most-are-scary-conversations-with-their-boss/> (4.03.2016).
- Strach i lęk*, 2016, <https://portal.abczdrowie.pl/strach-i-lek> (4.03.2016).
- Suarez J.G., 1993, *Managing fear in the workplace*, Department of the Navy TQL Office, TQLO Publication No. 93-01, <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a275472.pdf> (26.03.2016).
- 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-performing-workers-treated-equally.html#ixzz41ao0flvj> (4.03.2016).
- Thomas D., 2014, *Love as a Replacement for Fear in the Workplace*, *Emerging Leadership Journeys*, vol. 7, Issue 1, s. 27–28, <http://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol7iss1/4ELJ-Thomas.pdf> (26.03.2016).
- Williams D.K., Scott M.M., 2016, *Jak pokonać wrogów innowacji – ciszę i strach*, *Harvard Business Review Polska*, <http://www.hbrp.pl/news.php?id=919> (21.02.2016).
- Workplace Frights. Survey Reveals Workers Are Most Afraid of Making a Mistake*, <http://accountemps.rhi.mediaroom.com/workplace-fears> (21.02.2016).