

Krzyczeć czy nie krzyczeć – styl komunikacji menedżerskiej a efektywność pracy

MONIKA STAWIARSKA-LIETZAU

Institut Nauk Społecznych i Bezpieczeństwa, Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie

MAGDALENA ŁUŻNIAK-PIECHA

Katedra Psychologii, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

Mimo wielu lat upływających od czasu opublikowania OSHA, dokumentu opisującego warunki zachowania bezpieczeństwa i zdrowia w pracy, „bez wątpienia wielu menedżerów wciąż nie ma pojęcia, że ich styl komunikacji charakteryzujący się mówieniem podniesionym głosem, wrzeszczeniem czy przeklinaniem pracowników jest formą przemocy w miejscu pracy i może być wstępem do rozwoju innych form przemocy” (Shane-Joyce, Bell, 2010, s. 39). W związku z tym nadal ważne wydaje się upowszechnianie wyników badań naukowych wskazujących zachowania menedżerskie skuteczne z punktu widzenia strategii rozwoju osobistego i organizacyjnego pracowników. W artykule zanalizowano długofalowe skutki agresji werbalnej w kontekście efektywności organizacyjnej w skali mikro i makro, a także przedstawiono zachowania komunikacyjne skuteczne z punktu widzenia zarządzania ludźmi w organizacji.

Słowa kluczowe: klimat organizacyjny, agresja werbalna w miejscu pracy, styl zarządzania, style komunikacyjne menedżerów, efektywność pracy

Wprowadzenie

Jeden ze znanych telewizyjnych dziennikarzy informacyjnych, oskarżony m.in. o mobbing, twierdził, że nikogo nie mobbingował, a jedynie jako choleryk stosował „ostry styl zarządzania” i egzekwował dyscyplinę. „[Dziennikarz, przyp. aut.]

przyznaje, że zdarzało mu się krzyczeć na podwładnych, ale niektórzy z nich też na niego wrzeszczeli. – Jeśli się darłem, to dlatego, że materiał był w idiotyczny sposób zmontowany, że kretyńsko został dopuszczony do emisji. Jeśli się darłem, to dlatego, że ktoś zapomniał zerknąć do PAP czy innego źródła informacji i przekazać mi coś, co było istotne. Ale nigdy nikomu nie powiedziałem: ty idioto, ty debilu, ty kretynie. Nie umiem obrażać ludzi – podkreśla dziennikarz. – Ale nie uwzględniłem tego, że są tacy, którzy nie akceptują takiego sposobu komunikacji. To był mój błąd – przyznaje” (wirtualne media.pl, 2016).

M.P. Shane-Joyce i R.L. Bell w swoim artykule dotyczącym kierowniczych zachowań komunikacyjnych wpływających na wzrost agresji i przemocy w organizacjach, przedstawiają smutne wnioski, wskazujące, że mimo wielu lat upływających od czasu opublikowania OSHA (*Occupational Safety and Health Act of 1970*), opisującego warunki zachowania bezpieczeństwa i zdrowia w pracy: „bez wątpienia wielu menedżerów wciąż nie ma pojęcia, że ich styl komunikacji charakteryzujący się mówieniem podniesionym głosem, wrzeszczeniem czy przeklinaniem pracowników jest formą przemocy w miejscu pracy i może być wstępem do rozwoju innych form przemocy” (Shane-Joyce, Bell, 2010, s. 39). Ich tezę potwierdza przytoczona wypowiedź popularnego dziennikarza, będąca odzwierciedleniem przekonań wielu menedżerów (i przyszłych menedżerów) na temat skutecznego zarządzania zespołem.

Przyczynkiem do napisania tego artykułu stała się dyskusja, którą jedna z autorek artykułu przeprowadziła ze studentami zarządzania na temat narzędzi i zasad kierowania ludźmi. W dyskusji tej pojawiła się kwestia dotycząca zagadnienia „zasadności krzyczenia na podwładnych”. Otóż wśród studentów elitarnego przecież kierunku znalazła się spora grupa zwolenników przekonania o skuteczności takiego sposobu komunikacji/motywowania, którzy gorąco, nawet podniesionym głosem, go bronili, twierdząc, że czasem po prostu trzeba krzyczeć, bo inaczej pracownicy nie będą dobrze pracować (*sic!*). Czy to prawda?

Agresja werbalna

Efektywna komunikacja jest niezbędna na każdym poziomie i w każdym aspekcie zarządzania. W przeglądowym artykule analizującym znaczenie kompetencji komunikacyjnych menedżerów R. Bell i D. Roebuck (2015) wskazują, że od ich poziomu zależy poczucie odpowiedzialności pracowników za pracę i jej jakość, efektywność wprowadzania strategicznych zmian w firmie, klimat organizacyjny, proces uczenia się pracowników, zaangażowanie w pracę czy skuteczność rozwiązywania konfliktów (Miles, Mangold, 2004; Wieseke i in., 2009). W erze,

w której głównym produktem dostarczanym przez firmy są usługi i serwis, dominując nad materialnymi wytworami firmy, sukces rynkowy zależy przecież od sposobu zachowania pracowników organizacji (poziom obsługi, wzajemna współpraca pomiędzy pracownikami, ich lojalność wobec organizacji, także „po godzinach pracy”) bardziej niż od technicznych parametrów produktu (Łuźniak-Piecha, Stawiarska-Lietzau, 2015). Poziom i rodzaj zachowań pracowników i to, w jaki sposób dostarczają serwis i budują relacje zewnętrzne i wewnętrzne, zależy bezpośrednio od obrazu organizacji w oczach samych zatrudnionych i identyfikacji pracowników z firmą i jej wartościami (Hartline, Maxham, McKee, 2000; Łuźniak-Piecha i in., 2016). Zależności te wydają się dość dobrze znane adeptom szkół biznesu i kierunków związanych z naukami o zarządzaniu. Nadal jednak zadają oni pytania i dyskutują na temat konkretnych zachowań menedżerów, które niosą w sobie najwyższy potencjał kształtowania i wzmacniania sukcesu rynkowego firmy, motywacji do pracy i lojalności ze strony pracowników, a także o zachowaniach menedżera, które mogą skutecznie i czasem nieodwracalnie zaprzepaścić działania podejmowane w ramach budowanej przez firmę strategii motywacyjnej i lojalnościowej (Morhart, Herzog, Tomczak, 2009). Niestety, nadal w kontekście wszystkich przywołanych tu badań oraz doświadczeń praktycznych, opisów najlepszych praktyk i informacji przekazywanych przez liderów biznesu, niektórzy menedżerowie wydają się podtrzymywać poglądy takie, jak cytowany na wstępie znany polski dziennikarz, a skoro tak, czy można się dziwić studentom zarządzania, którzy obserwują takie działania we własnych miejscach pracy, a potem dzielą się tymi obserwacjami w trakcie zajęć akademickich.

Mówienie podniesionym głosem, krzyżeć, „wydzieranie się” podczas rozmowy z drugą osobą są przejawami ekspresji emocjonalnej związanej najczęściej z emocją gniewu bądź złości. Są one utożsamiane z agresywnym stylem komunikacji. Jak wskazują M. McKay, M. Davis i P. Fanning (2001, s. 128): „zachowanie agresywne można rozpoznać po wyniosłym stylu bycia i manifestowaniu siły. Może ono przybierać różne formy: chłod i złowieszczą cisza, nonszalancja i sarkazm, **krzyżeć** (podkreślenie aut.). Osoba zachowująca się agresywnie ukrywa wyraz oczu za przymrużonymi powiekami lub patrzy obojętnie. Jej postawa przypomina niewzruszoną skałę: stopy rozstawione, dłonie na biodrach, szczęki zaciśnięte i wysunięte do przodu, ruchy ciała i gesty sztywne, nagłe i onieśmielające. Osoba taka czasami używa palca, aby coś wskazać, albo zaciska dłonie w pięść”.

Głównym celem agresywnego zachowania jest uzyskanie przewagi i dominacja nad innymi. Daje ono poczucie siły, stabilności, przypływ energii (związany z pobudzeniem emocjonalnym) skierowanej na zewnątrz. Co więcej, takie zachowanie przynosi często pozytywne skutki z punktu widzenia krótkoterminowych celów agresora – wywiera silny wpływ na otoczenie, które podporządkowuje się

woli „twardo i dobitnie zarządzającego” i osiąga zamierzone przez niego cele, głównie te sformułowane „tu i teraz”, np. „bez dyskusji” wykonując jakieś polecenie. Niezależnie jednak od pozornej i krótkoterminowej efektywności takiego zachowania jest to atak na drugą osobę, który narusza jej godność i dobrostan psychiczny, będący wyrazem braku szacunku dla jej uczuć, postaw, opinii, praw i pragnień (Król-Fijewska, 2000).

Skuteczność agresywnego, opartego na krzyku i zastraszaniu wywierania wpływu jest – jak wspomniano – krótkoterminowa (McKay, Davis, Fanning, 2001). Podwładni czy współpracownicy ulegają zatem agresorowi, kończą dyskusję, wypełniają polecenia, ale rodzi się w nich często poczucie krzywdy, niesprawiedliwości i chęć odwetu. Spada poziom szacunku i poczucia lojalności wobec samego „krzykacza”, a także dla reprezentowanej przez niego organizacji. Powoduje to wiele długoterminowych konsekwencji w postaci tworzenia się negatywnego, opartego na strachu i przemocy klimatu emocjonalnego i innych niekorzystnych dla dobrostanu psychicznego i produktywności pracowników konsekwencji, które omawiamy w kolejnych punktach niniejszego artykułu.

Charakterystyka werbalnych agresorów

Kim są werbalni agresorzy? P.J. Frost (2007) określa ich mianem „toksycznych współpracowników” i charakteryzuje jako osoby, które są opryskliwe, wybuchowe, agresywne, prowokujące konflikty, mające skłonność do zniekształcania komunikacji (tzn. odbierania komunikatów niezgodnie z intencjami nadawcy, przez przyzmat własnych racji i oczekiwań). Skłonność do werbalnej agresji wyrażającej się krzykiem, obrzucaniem pracowników inwektywami, grożeniem itp., może być powiązana z pewnymi charakterystykami osobowościowymi, takimi jak impulsywność, wzór zachowania A, choleryczny typ temperamentu (tym tłumaczył swoje agresywne/niegrzeczne/„wybuchowe” zachowanie wspomniany wcześniej znany dziennikarz telewizyjny) czy nieumiejętnością radzenia sobie z rozładowaniem napięcia emocjonalnego, zwłaszcza z gniewem (Król-Fijewska, 2000; McKay, Davis, Fanning, 2001). Jest to wytłumaczenie dla agresorów wygodne – „taki już jestem” – choć niewystarczające. Z badań wynika bowiem, że choć takimi toksycznymi pracownikami mogą być zarówno osoby na stanowiskach kierowniczych, jak i podwładni, ale takie zachowania są częściej obserwowane wśród osób na wyższych stanowiskach (Azulay, 2007; Crampton, Hodge, 2008; Shane-Joyce, Bell, 2010). Może to wskazywać na inne źródła tych negatywnych zachowań, związane z koncepcją pełnionej roli, wg której szef może, a nawet musi (jak twierdzą niektórzy z naszych studentów), „być ostry”, aby sprawnie zarządzać podwładnymi

i „egzekwować dyscyplinę”. To zagadnienie rozwijamy jeszcze w końcowym, podsumowującym punkcie *Dyscyplinowanie krzykiem – czy to się oplaca?*

Agresja werbalna jako element filozofii kierowania

W kontekście przedstawionych rozważań można zadać pytanie o to, czy koncepcja roli przywódcy jako „twardego i ostrego gracza” może wynikać z kultury organizacyjnej. Czy istnieją po prostu takie organizacje, środowiska zawodowe, w których „wzajemne krzyżeć na siebie” z powodu np. „kretyńsko zmontowanego materiału” jest uzasadnione, bo „taka jest dynamika pracy”? Czy sama specyfika pracy tworzy kultury „twarde” i „miękkie”? I co charakteryzuje owe „twarde” i „miękkie” kultury?

Pomocne dla celu analizy filozofii zarządzania i koncepcji roli menedżera w organizacji jest odniesienie się do analizy kultury organizacyjnej – dla naszych rozważań szczególnie przydana okazuje się koncepcja wymiaru kobiecości i męskości kultury, stworzona przez G. Hofstede (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010; Hofstede, 2011). Wymiar ten w znacznym stopniu podwyższa użyteczność dyskusji o tym, czy istnieją kobiece i męskie style zarządzania. Oto nie dyskutujemy już o tym, czy kobiety lub mężczyźni mają typowy dla siebie styl zarządzania, ale o tym, na ile dana kultura nosi cechy związane z minimalizowaniem różnic w dostępie do możliwości awansu i możliwości rozwoju dla pracowników będących przedstawicielami różnych grup społecznych (w tym różnych grup genderowych, rasowych i preferujących różny styl życia), na ile dba się w danej organizacji o wzajemne wspieranie się pracowników i ich rozwój na wszystkich szczeblach hierarchii, na ile istotne jest stosowanie komunikacji „miękkiej” i zgodnej z normami grzecznościowymi (Łuźniak-Piecha i in., 2016). Kultury organizacyjne, w których przywiązuje się dużą wagę do wymienionych czynników, są nazywane w terminologii G. Hofstede (2011) kulturami kobiecymi – niezależnie od tego, że nie muszą być tworzone przez same kobiety. Kultury, w których podkreśla się różnice w dostępie do możliwości stwarzanych przez firmę, kultury, w których obowiązują zasady silnej rywalizacji i braku wzajemnego wsparcia, kultury „twardych graczy”, G. Hofstede (2011) nazywa męskimi – znowu niezależnie od tego, czy taka kultura jest kreowana przez samych mężczyzn.

W swoich badaniach J.B. Rosener (2003) z kolei wykazała, że styl, określany przez nią jako kobiecy, to styl interaktywny, nastawiony na komunikację i współpracę. Styl nazywany męskim to styl nakazowo-kontrolujący, taki, w którym preferuje się przekazywanie poleceń z góry na dół i zarządzanie autorytarne (Stawiarska-Lietzau, Łuźniak-Piecha, 2014; Łuźniak-Piecha, Stawiarska-Lietzau, 2015).

W kontekście prowadzonych w tym artykule rozważań warto się nieco bliżej przyrzeć tym strategiom działania, które składają się na zarządzanie autorytarne (Kałużny, 1996). Po pierwsze, składa się na nie decydowanie w sposób samodzielny, oparcie się na własnych przekonaniach, właściwie bez konsultowania się z podwładnymi, nawet w sprawach, w których menedżer nie jest ekspertem. Jeśli już natomiast następuje rodzaj konsultacji z ekspertem, to raczej ma on formę polecenia: „rozwiąż to”, wydanego owemu ekspertowi, o ile znajduje się on niżej w hierarchii organizacyjnej. Strategia motywacyjna to strategia gróźb i kar. Nie muszą to być groźby sformułowane w sposób dosłowny, ale częstym zjawiskiem jest zastraszanie, podważanie poczucia bezpieczeństwa organizacyjnego u podwładnych. Pochwały i nagrody są zjawiskiem rzadkim i dotyczą posłuszeństwa, podporządkowania i drobiazgowego wykonywania poleceń. Realizacja funkcji koordynacyjnych, co jest jednym z głównych zadań kierownika, w tym wypadku polega na wymaganiu drobiazgowych sprawozdań z każdej czynności. Oczywiście, z czasem ten rodzaj działań koordynacyjnych zaczyna być dość negatywnie postrzegany przez pracowników, zwłaszcza że w znacznym stopniu utrudnia on efektywne działanie. Skutkiem tego może być zatem zatajanie spotkań i rozmów (nawet tych na tematy czysto organizacyjne) przed kierownikiem i wytworzenie się wśród pracowników normy: „my to załatwimy między sobą, a kierownika/kierowniczkę najlepiej nie powiadamiać, bo tak będzie efektywniej, a poza tym nikt nie ma ochoty pójść do niego/niej na rozmowę”. Oczywiście, w dalszej konsekwencji „pomijany” menedżer może faktycznie się znaleźć w sytuacji, w której jego podejrzenia o to, iż „trzeba wszystkich kontrolować, bo działają za moimi plecami” stają się zasadne. Niestety, jest to sytuacja, którą sam wywołał, choć menedżerowie działający w opisany sposób rzadko mają świadomość, iż sami padli ofiarą własnego autorytaryzmu (Stawiarska-Lietzau, Łuźniak-Piecha, 2014; Łuźniak-Piecha, Stawiarska-Lietzau, 2015).

H. Fisher (2003) wyróżnia styl zarządzania oparty na myśleniu kontekstowo-sieciowym, związanym z uwzględnianiem wielu okoliczności społecznych i relacji interpersonalnych przy podejmowaniu decyzji i prowadzeniu komunikacji w organizacji oraz kontrastuje go ze stylem opartym na myśleniu sekwencyjno-liniowym, związanym z postrzeganiem firmy jako zbioru niezależnych elementów i analizowaniem problemów bez dostrzegania współzależności i powiązań między ludźmi w organizacji. Według E. Lisowskiej (2013), styl kontekstowo-sieciowy odpowiada stylowi kobiecemu w zarządzaniu, a styl sekwencyjno-liniowy to styl męski. Autorki niniejszego artykułu podkreślają możliwość takiego przyporządkowania po uwzględnieniu wspomnianych wcześniej osiągnięć G. Hofstede (2011) – są to style możliwe do odniesienia odpowiednio do kultury kobiecej (uwzględniającej relacje i wzajemne wsparcie oraz zasady partnerskiej

komunikacji, nie zawsze kreowanej wyłącznie przez kobiety) i kultury męskiej (charakteryzowanej przez rywalizację o miejsce w hierarchii organizacyjnej i „twarde” zasady komunikacji).

Niezwykle interesujące jest opracowanie prezentowane przez E. Lisowską (2013), dotyczące języka opartego na hierarchii w zestawieniu z językiem opartym na relacjach partnerskich w organizacji. Język oparty na hierarchii jest charakteryzowany przez:

- zwracanie pracownikom uwagi w sposób ironiczny, za pomocą pytań retorycznych, w których zawarta jest krytyka: „Czy naprawdę uważasz ten materiał za dobrze zmontowany?” (oczywiście, można to pytanie „wzmocnić” krzykiem);
- korygowanie działań pracowników z użyciem gróźb, często ukrytych w podtekście: „Jeśli taka organizacja pracy ci przeszkadza, można to łatwo rozwiązać – na przykład możesz przestać tu pracować.” (podniesienie głosu i w tym wypadku czyni komunikat „bardziej dobitnym”);
- wydawanie poleceń tonem rozkazu: „Nie zamierzam z tobą dyskutować!”;
- stosowanie paternalizmu i sarkazmu: „Czy ta miła pani w końcu zdoła dostarczyć nam jakieś sprawdzone informacje?”;
- wyrażanie opinii niezgodnych z opiniami pracownika w sposób pouczający i sugerujący, że jeśli ktoś myśli inaczej niż kierownik/kierowniczka, nie jest wystarczająco kompetentny, żeby zabrać głos: „Czy nie uważasz, że zanim się wypowiesz, powinieneś przemyśleć swoją wypowiedź?”.

W kontraście, język oparty na relacjach partnerskich charakteryzują (Lisowska, 2013):

- zwracanie pracownikom uwagi w sposób rzeczowy: „Taka informacja wymaga jeszcze sprawdzenia w PAP. Na przyszłość proszę Cię o robienie tego za każdym razem.”;
- korygowanie działań pracowników z uwzględnieniem przyczyn powstałego problemu i z chęcią rozwiązania go: „Który element organizacji pracy jest najtrudniejszy i dlaczego? Jak to wygląda z Twojego punktu widzenia?”;
- wydawanie poleceń tonem rzeczowym: „Czy mogę Cię prosić o dostarczenie dokumentacji X na siódmą? Chcę mieć pewność, że jesteśmy gotowi przed rozmową z Y.”;
- stosowanie komunikacji partnerskiej: „Marto, mogę Cię prosić o źródło tych informacji?”;
- wyrażanie opinii niezgodnych z opiniami pracownika w sposób podkreślający gotowość na dyskusję: „Ok, ja to chwilowo widzę inaczej, ale przeprowadź mnie przez swój tok myślenia.”.

Oczywiście, „w ogniu sytuacji”, w obliczu błyskawicznie następujących po sobie wydarzeń, kierujący zespołem nie zawsze ma czas na partnerską i w pełni

empatyczną wymianę poglądów. Menedżerowie są ludźmi, a zatem dotykają ich efekty procesów emocjonalnych i poznawczych działających na ludzki układ nerwowy. Stres może się stać powodem chwilowej utraty kontroli nad zachowaniem. Gdy jednak „pył bitewny” opadnie, nic nie stoi na przeszkodzie przeproszeniu współpracowników i zaproszeniu ich do wymiany poglądów lub do porozmawiania o sytuacji i wyciągnięcia wniosków organizacyjnych i systemowych na przyszłość. Jednym bowiem z największych osiągnięć gatunku ludzkiego jest umiejętność przeprowadzenia analizy własnego działania, autorefleksji, zastanowienia się nad długookresowymi skutkami własnych decyzji oraz uczenie się na poziomie społecznym i dokonywanie korekty własnych działań strategicznych.

Emocjonalny klimat przemocy

Fakt, iż to menedżerowie są zazwyczaj inicjatorami agresywnej komunikacji, jest szczególnie niepokojący, gdyż wywołuje daleko idące konsekwencje w skali zarówno mikro (obejmującej podwładnych, ich samopoczucie, motywację i produktywność), jak i makro (dla efektywności i wizerunku organizacji jako całości). Bezpośrednią konsekwencją agresji werbalnej jest kształtowanie w najbliższym otoczeniu emocjonalnego klimatu lęku i przemocy (Stawiarska-Lietzau, Łuźniak-Piecha, 2017; Spector i in., 2007).

Pojęcie klimatu emocjonalnego wywodzi się z bardziej ogólnego określenia klimatu organizacyjnego. B. Schneider i współpracownicy (2000) konceptualizują go jako istnienie specyficznych wzorców zachowań i interakcji między ludźmi. Z kolei M. Armstrong (2007) definiuje ten konstrukt jako skutek świadomego postrzegania i odczuwania przez pracowników różnych elementów otoczenia organizacyjnego. Według M. Stawiarskiej-Lietzau i M. Łuźniak-Piechy (2016) klimat emocjonalny odnosi się do współdzielonej przez pracowników percepcji emocji występujących w miejscu pracy. Emocje jako takie są fenomenem, który może być komunikowany innym. A ponieważ komunikacja odbywa się poprzez sieci społeczne i obejmuje dzielenie się znaczeniami, jednostkowe ekspresje emocji prowadzą do wspólnego ich spostrzegania oraz odczuwania przez członków zespołu pracowniczego (Stawiarska-Lietzau, Łuźniak-Piecha, 2017, s. 6).

Zdaniem N. Ashkanasego i G. Nicholsona (2003), jednym z najistotniejszych elementów kultury organizacyjnej, odgrywającym szczególną rolę w kształtowaniu pozytywnego klimatu emocjonalnego w danej firmie czy podległych jej zespołach, jest **konstruktywna komunikacja**. Stosowanie konstruktywnej komunikacji polega na zapewnieniu swobodnego obiegu informacji w organizacji, zarówno w kierunku z góry na dół, czyli od zarządu poprzez kierowników

średniego i niższego szczebla do szeregowych pracowników, jak i z dołu do góry, kiedy pracownicy mogą otwarcie przekazywać swoje spostrzeżenia i sugestie kierownictwu (Stawiarska-Lietzau, Łuźniak-Piecha, 2017). Konstruktywna komunikacja nie może mieć miejsca, gdy jedna ze stron zaczyna mówić podniesionym głosem, krzyczeń, przerywać rozmówcy czy obrzucać go epitetami. Takie zachowanie przerywa akt komunikacji i wywołuje w rozmówcy reakcję obronną, która może przybrać formę wycofania się lub ataku (schemat ten potwierdzają słowa znanego dziennikarza telewizyjnego, który stwierdził, że niektórzy podwładni „też na niego wrzeszczeli”). Rosnące u obu stron pobudzenie emocjonalne sprawia, że uwaga rozmówców przenosi się z poszukiwania rozwiązania problemu na osobę „agresora”, co uniemożliwia racjonalną analizę i ocenę sytuacji. Związane z krzykiem emocje, takie jak frustracja, złość, poczucie krzywdy, a przede wszystkim lęk, są wzbudzone nie tylko u ofiary werbalnej agresji, lecz także u obserwatorów takiego zajścia. Jeśli akty agresywnej komunikacji w miejscu pracy często się powtarzają, prowadzą wówczas do wytworzenia się emocjonalnego klimatu lęku i przemocy (LeBlanc, Kelloway, 2002; Spector i in., 2007; Stawiarska-Lietzau, Łuźniak-Piecha, 2017).

Kluczową rolę w budowaniu klimatu emocjonalnego w organizacji odgrywiają menedżerowie. Jako osoby narzucające podwładnym określony styl zarządzania, wywierają wpływ na ich sposób myślenia, działania i samopoczucie. Co więcej, zgodnie z zasadami społecznego uczenia się ustalają oni wzór zachowania przejmowany mniej bądź bardziej świadomie przez innych pracowników. Badania potwierdzają istnienie zjawiska „zarażania się” agresją werbalną i innymi formami przemocy w miejscu pracy. Przykładowo, A.M. O’Leary-Kelly, R.W. Griffin i D.J. Glew (1996), M. Agervold i E.G. Mikklesen (2004) oraz S. Einarsen (2000) wykazali istnienie zależności między warunkami pracy i charakterystyką stosunków interpersonalnych w organizacji a agresją i przemocą wśród pracowników. Awersyjny sposób traktowania pracowników – agresywna komunikacja, wrogość, brak szacunku – zwłaszcza ze strony kadry kierowniczej pozostawał w związku z nasileniem takich zachowań w miejscu pracy w stosunku do zarówno współpracowników, jak i klientów. Podobne wyniki uzyskali S.L. Robinson i A.M. O’Leary-Kelly (1998), którzy badali związek między przejawami agresji obserwowanymi w grupach pracowniczych a tendencją do takich zachowań przejawianych przez poszczególnych pracowników. Z badań tych wynika, że doświadczanie agresji werbalnej w miejscu pracy, zwłaszcza ze strony przełożonego, lub też obserwowanie takiego zachowania wpływa, z jednej strony, na kształtowanie emocjonalnego klimatu przemocy, z drugiej zaś – zgodnie z zasadą, że przemoc rodzi przemoc – jest czynnikiem facylitującym takie zachowania u podwładnych (Lee, 1999; Joyce, Bell, 2010).

Dyscyplinowanie krzykiem – czy to się opłaca?

Konsekwencje agresywnego stylu komunikacji w organizacji można rozpatrywać na różnych poziomach – w odniesieniu do jednostek, grup pracowniczych oraz organizacji jako całości.

Bezpośrednim skutkiem bycia ofiarą werbalnej agresji, czy to w postaci krzyku, czy też obraźliwych sformułowań kierowanych przez szefa do podwładnego, jest pogorszenie dobrostanu psychicznego. Sytuacja taka wywołuje lęk, zdenerwowanie i rozproszenie uwagi. Skutki odczuwanego w środowisku pracy lęku przedstawiły M. Stawiarska-Lietzau i M. Łuźniak-Piecha (2017, s. 5): „lęk jest reakcją afektywną, związaną z uruchomieniem bazowych, prymitywnych mechanizmów kognitywnych, odpowiadających za samoobronę lub walkę”. Uwalniana noradrenalina powoduje, że zasoby kognitywne są czasowo niemal w całości wykorzystywane dla chronienia własnego bezpieczeństwa i wygenerowania instynktownej odpowiedzi na zagrożenie. Osoba doświadczająca lęku skupia się zatem na własnym, krótkoterminowo pojmowanym interesie, nie myśli o dalszych konsekwencjach organizacyjnych, związanych z dobrem choćby «całego zespołu», zasadami współpracy, czy misją organizacji (LeBlanc, Kelloway, 2002; Schat, Kelloway, 2003; Sutton, 2007).

Jeśli mamy do czynienia z menedżerem, który ma skłonność do częstego wybuchania gniewem lub wyznaje zasadę, że „jak się na pracownika nie krzyknie, to nie zrozumie”, a więc agresja werbalna jest stałym elementem jego stylu komunikacji, obniżenie dobrostanu psychicznego u podwładnych się utrwała. W zespole zaczyna dominować omawiany we wcześniejszym podrozdziale emocjonalny klimat lęku i przemocy. U pracowników wytwarza się zgeneralizowane uczucie lęku kojarzące się z pracą, wywołujące stan napięcia emocjonalnego i oczekiwanie na sytuację „kiedy znowu nastąpi atak”. Pracownicy mogą mieć skłonność do przyjmowania postawy obronnej, zamykania się w sobie, „nie wychodzenia przed szereg”, unikania kontaktów z menedżerem, unikania rozmów z nim, nawet gdy mają do przekazania istotne z punktu widzenia wykonywanych zadań informacje czy uwagi. Pogorszeniu ulega także stan ich zdrowia, co przekłada się na obniżoną efektywność w pracy i częstsze absencje. Badania potwierdzają, iż u pracowników narażonych na agresję werbalną w pracy znacznie częściej występują różne dolegliwości fizyczne oraz symptomy lęku i depresji (LeBlanc, Kelloway, 2002; Schat, Kelloway, 2003). W swoich badaniach nad emocjonalnym klimatem przemocy w szpitalach P. Spector i współpracownicy (2007) nie tylko potwierdzili pogorszenie dobrostanu psychicznego pracowników narażonych na agresję werbalną, lecz także wykazali, że bycie ofiarą takiej agresji jest silniej powiązane z symptomami

lęku i depresji niż doświadczenie przemocy fizycznej. Co więcej, badacze ci odkryli, że pracownicy, którzy negatywnie oceniali klimat emocjonalny w swoim miejscu pracy, odczuwali napięcie psychiczne i obniżony dobrostan psychiczny nawet wtedy, kiedy nie doświadczali werbalnej agresji bezpośrednio, ale byli wyłącznie jej obserwatorami.

W skrajnych przypadkach doświadczanie silnego lęku w pracy może doprowadzić do rozwinięcia się syndromu określanego jako fobia związana z miejscem pracy, która jest definiowana jako silna reakcja lękowa z objawami paniki, pojawiającymi się w momencie myślenia o środowisku pracy i miejscu pracy lub w momencie zbliżania się do miejsca pracy (Muschalla, Linden, 2009; Stawiarska-Lietzau, Łuźniak-Piecha, 2016). Osoby, u których rozwinął się ten syndrom, często unikają konfrontacji z bodźcem wywołującym lęk – czyli unikają przebywania w miejscu pracy – starając się wprowadzić taką organizację własnego życia zawodowego, by nie przebywać w miejscu pracy, a w skrajnych przypadkach uciekając się do przewlekłego przebywania na zwolnieniu lekarskim (Stawiarska-Lietzau, Łuźniak-Piecha, 2017, s. 14).

Z punktu widzenia efektywności działania strategii rozwoju organizacji agresja werbalna i zarządzanie skoncentrowane na wymuszaniu posłuszeństwa prowadzi do spadku identyfikacji z organizacją i rolą zawodową pełnioną w organizacji, nasilenia się intencji poszukiwania nowego miejsca pracy wśród podwładnych oraz do osłabienia wizerunku marki pracodawcy w oczach pracownika. Zanika umiejętność dostrzegania i wspierania wspólnych celów i systemu wartości organizacji, co prowadzi do osłabienia się identyfikacji z organizacją i własną rolą zawodową oraz do wytworzenia negatywnego obrazu pracodawcy w oczach zatrudnionych, a także wzrostu intencji zmiany pracodawcy (Łuźniak-Piecha, Stawiarska-Lietzau, 2015). Paradoksalnie, po pewnym czasie menedżer faktycznie ma zatem do czynienia z zespołem, który niczego nie robi z własnej woli, nie wykazuje inicjatywy w podnoszeniu jakości pracy, a jego członkowie zajmują się głównie poszukiwaniem innego miejsca pracy, lojalność bowiem wobec obecnego pracodawcy jest znikoma. Takie zjawisko nazywa się „samospelniającym się proroctwem”, znowu jednak niewielu menedżerów ma świadomość, że osobiście doprowadzili do powstania takiego właśnie stanu rzeczy (Stawiarska-Lietzau, Łuźniak-Piecha, 2017).

Optymistyczną konkluzję niniejszego artykułu mogą stanowić wyniki badań eksperymentalnych, wskazujących na dużą skuteczność przyswajania sobie zasad działania zgodnych ze stylem zarządzania opartym na partnerskiej komunikacji i budowaniu pozytywnego obrazu organizacji w oczach jej członków (Barling, Weber, Kelloway, 1996; Morhart, Herzog, Tomczak, 2009). Organizacja promująca zachowania menedżerskie zgodne z regułami stylu partnerskiego, prawdziwie liderkiego, zyskuje przygotowanych, dojrzałych ambasadorów, partnerów

w procesie ekspansji rynkowej wśród swoich członków – zarówno menedżerów, jak i ich podwładnych. Jest to konkluzja, która zasługuje na wyraźne podkreślenie, jako że w literaturze wcześniejszej i w niektórych paradygmatach szkolenia menedżerów istnieją podejścia wskazujące na pozytywny związek między instruktazowym, skupionym na karach i nagrodach, „twardym”, „merytorycznym” stylem zarządzania, a skutecznością zarządzania i kształtowania „właściwych” zachowań pracowników. Zarządzanie skupione na instrukcjach i bodźcach (karach i nagrodach) uważano za sposób na zaakcentowanie wyraźnego związku przyczynowo-skutkowego, który mieliby jasno dostrzegać dobrze zarządzani pracownicy, opisywanego w koncepcji F. Yammarino, W. Spanglera i A. Dubinsky’ego (1998) schematem: wysiłek–wykonanie, wykonanie–wyniki. Paradygmat ten może się wydawać racjonalny w oczach osoby kierującej się tzw. podejściem zdroworozsądkowym. Stąd zapewne jego popularność wśród niektórych praktyków i części studentów zarządzania. Zdefiniowanie wymaganych standardów działania, ustalenie reguł karania i nagradzania, a następnie monitorowanie działań podwładnych, nagradzanie właściwych i karanie niewłaściwych zachowań może się wydawać nieskomplikowanym i skutecznym narzędziem osiągnięcia celów organizacyjnych. Pomocne wydaje się też „wzmocnienie” komunikatów negatywnych (np. przez podniesienie głosu) dla lepszej ich skuteczności. Sami autorzy przywołanej tu koncepcji – F. Yammarino, W. Spangler i A. Dubinsky (1998) – z niejakim zaskoczeniem, po analizie własnych wyników badań, wskazują jednak na kontrproduktywne skutki organizacyjne stosowania opisywanej przez nich „zdroworozsądkowej” koncepcji zarządzania. Wymieniają oni takie zjawiska, jak uzależnienie staranności wykonywania działań od wysokości nagrody („pracowanie na wyniki”) oraz trudność w zaimplementowaniu w organizacji rozwiązań, dzięki którym pracownicy chcieliby i potrafili interweniować w sytuacjach niestandardowych, gdy należy przejąć osobistą odpowiedzialność za interwencję wykraczającą poza standardową procedurę („nie mam tego w opisie obowiązków”, „ja się nie wychylam”) (Yammarino, Spangler, Dubinsky, 1998).

Wprowadzenie poprawnie budowanej, partnerskiej komunikacji i pozytywnego klimatu organizacyjnego daje skutki związane z zaangażowaniem i lojalnością w stosunku do pracodawcy, wspiera działania proaktywne i autentyczne zaangażowanie w umacnianie firmy – również poza obowiązkami służbowymi. F.M. Morhart, opisując wyniki przywoływanych tu badań skuteczności uczenia menedżerów partnerskiej komunikacji i efektywnego zarządzania ludźmi (Morhart, Herzog, Tomczak, 2009, s. 138), zwraca też uwagę, iż w sposób automatyczny lider, który potrafi dostrzec potrzeby psychologiczne podwładnych i dba o identyfikację pracowników z firmą, będzie jednocześnie jasno definiował wymagania, monitorował na bieżąco postępy podwładnych i potrafił zaimplementować

skuteczny system nagród. Innymi słowy, będzie potrafił zastosować skutecznie wspierające jego działania sposoby komunikacji i dbałość o klimat organizacyjny, komunikować swoje decyzje klarownie i jednoznacznie – a zatem skutecznie – choć bez używania przemocy, przystosowując techniki partnerskiej komunikacji z podwładnymi do realiów sytuacyjnych.

Podsumowanie

Jak wspomniano na początku niniejszego artykułu, inspiracją do jego powstania była z jednej strony dyskusja akademicka, z drugiej zaś wypowiedź znanego polskiego dziennikarza, opisującego swój własny punkt widzenia na stosowaną przez niego menedżerską strategię komunikacyjną oraz filozofię zarządzania zespołem, któremu przewodził. Autorki tekstu chciałyby niniejszym podkreślić, że nie było ich zamiarem krytykowanie osoby samego dziennikarza, którego twórczość publicystyczna była wysoko ceniona przez piszące te słowa. Jednak w związku z tym jeszcze ważniejsze wydaje się upowszechnianie wyników badań naukowych przynoszących rekomendacje menedżerskie o potwierdzonej, długofalowej skuteczności. Tym ważniejsze jest wskazanie zachowań menedżerskich skutecznych z punktu widzenia strategii rozwoju osobistego i organizacyjnego członkiń i członków, szefowych i szefów zespołów. Zwłaszcza w okolicznościach, w których cenieni, popularni dziennikarze, osoby publiczne, osoby na stanowiskach menedżerskich, a co za tym idzie również adeptki i adepci sztuki zarządzania, wydają się czasem o nich nie pamiętać lub nie do końca być z nimi zaznajomione/zaznajomieni.

Bibliografia

- Agervold, M., Mikkelsen, E.G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress*, 28, 336–351.
- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer bussines.
- Ashkanasy, N., Nicholson, G. (2003). Climate of Fear in Organisational Settings: Construct Definition, Measurement and a Test of Theory. *Australian Journal of Psychology*, 55(1), 24–29.
- Azulay, H. (2007). Stop workplace incivility. *WorldWIT: Thinking Aloud*, 4, 144.
- Barling, J., Weber, T., Kelloway, E.K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827–832.

- Bell, R., Roebuck, D. (2015). An Increasing Usefulness for Managerial Communication Research on the Main Topics of Management. *Journal of Management Policy and Practice*, 16(2), 71–108.
- Crampton, S., Hodge, J. (2008). Rudeness and Incivility in the Workplace. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Fall, 41–48.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5, 379–401.
- Fisher, H. (2003). *Pierwsza pięć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*. Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski & Co.
- Frost, P.J. (2007). *Toxic emotions at work and what you can do about them*. Boston: Harvard Business Press.
- Hartline, M.D., Maxham, J.G., McKee, D.O. (2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, 64, 35–50.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014> (15.01.2017).
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- <http://www.wirtualnemedial.pl/artukul/kamil-durczok-w-tvn-nie-mobbingowalem-tylko-egzekwowalem-dyscypline-dla-prezesa-bylem-pozycja-w-excelu> (10.01.2017).
- Joyce, M., Bell, R. (2010). Communication practices of managers and the predictability of uncivil communication in response. *International Journal of Business and Public Administration*, 7(2), 37–51.
- Kałużny, S. (1996). *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem. Techniki osiągnięcia sukcesu*. Warszawa: Kwantum.
- Król-Fijewska, M. (2000). *Stanowczo, łagodnie, bez lęku*. Warszawa: Wydawnictwo WAB.
- LeBlanc, M.M., Kelloway, E.K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87, 444–453.
- Lee, C. (1999). The death of civility. *Training*, 36(7), 24–30.
- Lisowska, E. (2013). *Kobięcy styl zarządzania*. Warszawa: Onepress.
- Łuźniak-Piecha, M., Hamer, K., Manrique-Cadena, L., Golińska, A., McFarland, S. (2016). Cross-cultural research project management. When scientists are becoming international project managers. *Social Studies*, 15(2), 13–22.
- Łuźniak-Piecha, M., Stawiarska-Lietzau, M. (2015). Styl zarządzania a skuteczność strategii employer branding. Menedżerowie transformacyjni, transakcyjni i patologiczni. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula. Ekonomia IX. Kształtowanie wizerunku pracodawcy*, 44(6), 145–163.
- McKay, M., Davis, M., Fanning, P. (2001). *Sztuka skutecznego porozumiewania się*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

- Miles, S.J., Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2–3), 65–87.
- Morhart, F.M., Herzog, W., Tomczak, T. (2009). Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, 73, 122–142.
- Muschalla, B., Linden, M. (2009). Workplace phobia – a first explorative study on its relation to established anxiety disorders, sick leave, and work-directed treatment. *Psychology, Health & Medicine*, 14(5), 591–605.
- O’Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W., Glew, D.J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225–253.
- Robinson, S.L., O’Leary-Kelly, A.M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41, 658–672.
- Rosener, J.B. (2003). Przywództwo i paradoks płci. W: M.R. Walsh (red.), *Kobiety, mężczyźni i płęć*. Warszawa: IFiS PAN, 349–352.
- Schat, A.C., Kelloway, E.K. (2003). Reducing the adverse consequences of workplace aggression and violence: The buffering effects of organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 110–122.
- Schneider, B., Bowen, D.E., Ehrhart, M.G., Holcombe, K.M. (2000). The climate for service: Evolution of a construct. W: N.M. Ashkanasy, C.P. Wilderom, M.F. Peterson (red.), *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage, 21–36.
- Shane-Joyce, M.P., Bell, R.L. (2010). Communication practices of managers and the predictability of uncivil communication in response. *International Journal of Business and Public Administration*, 7(2), 37–51.
- Spector, P., Coulter, M., Stockwell, H., Matz, M. (2007). Perceived violence climate: A new construct and its relationship to workplace physical violence and verbal aggression, and their potential consequences. *Work & Stress*, 21(2), 117–130.
- Stawiarska-Lietzau, M., Łuźniak-Piecha, M. (2014). Psychopatia, narcyzm, histrionika – menedżerowie o osobowościach patologicznych i kreowane przez nich kultury organizacyjne. Wprowadzenie do badań. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy, Innowacje. Projekty*, 4(34), 11–27.
- Stawiarska-Lietzau, M., Łuźniak-Piecha, M. (2017). Zarządzanie przez lęk: patologiczni menedżerowie, emocjonalny klimat lęku, czyli „Jak bardzo się boisz, gdy wchodzisz do pracy?” (w druku).
- Sutton, R.I. (2007). *The no asshole rule: Building a civilized workplace and surviving one that isn’t*. New York: Business Plus.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S.K., Dick Van, R. (2009). The Role of Leaders in Internal Marketing. *Journal of Marketing*, 73, March, 123–145.
- Yammarino, F., Spangler, W., Dubinsky, A. (1998). Transformational and Contingent Reward Leadership: Individual, Dyad, and Group Levels of Analysis. *Leadership Quarterly*, 9(1), 27–54.

Summary

To Yell Out or Not to Yell Out – Managerial Communication and Work Productivity

Although many years have passed since the publication of the OSHA, the document describing the conditions of safety and health at work, “undoubtedly, many managers do not even know that their communication style, whether it is yelling, shouting, or cursing at employees is a form of workplace violence and could be precursors to violence” (Shane-Joyce, Bell, 2010, p. 39). Therefore, it seems important to constantly disseminate the results of research and to bring recommendations to resolve the dilemmas regarding effective managerial behavior and personal and organizational development of employees and team leaders. The authors of the article analyze the long-term effects of verbal aggression in the context of the organizational effectiveness at the micro- and macro-scale, as well as point out the effective communication strategies in terms of managing people.

Keywords: organizational climate, verbal aggression in the workplace, management style, managerial communication style, efficiency

Dr Monika Stawiarska-Lietzau

Doktor psychologii, absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego, adiunkt w Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Zainteresowania naukowe koncentruje na problematyce podejmowania ryzykownych zachowań i decyzji oraz ich uwarunkowań w perspektywie różnic indywidualnych i środowiskowych oraz na psychologicznych uwarunkowaniach zachowań organizacyjnych, przywództwie i patologiach organizacyjnych.

Dr Magdalena Łuźniak-Piecha

Doktor psychologii, adiunkt w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie oraz *assistant professor* w PUNO w Londynie; współpracuje z Uniwersytetem SWPS oraz Tecnológico de Monterrey w Meksyku. Projekty badawcze i wdrożeniowe prowadzi w obszarze psychologii zarządzania i psychologii międzykulturowej, a szczególnie interesuje ją budowanie systemów rozwoju i zarządzania kompetencjami w organizacjach.