

Magdalena Błażek

Motywacja, zaangażowanie, atmosfera pracy, mobbing

www.ug.edu.pl

19.01.2021





Motywacja

Motywacja- gotowość do podjęcia określonego działania:

- wewnętrzna (zaspokajanie potrzeb i realizacja osobistych celów, postawa proaktywna ukierunkowana na uczenie się i rozwój),
- zewnętrzna (konsekwencje: kary i nagrody),
- zintegrowana (gdy cele zewnętrzne stają się częścią Ja),
- autodeterminacja (motywacja oraz podstawowe potrzeby psychologiczne) (Ryan, Deci, 1995, 2002, 2005)

Wzbudzanie motywacji:

- Oczekiwanie sukcesu x wartość wyniku
- Zewnętrzna regulacja- aktywność wynika z chęci uniknięcia kary lub uzyskania nagrody (działanie jest wynikiem presji)
- Introjekcja- działanie wynika z presji wewnętrznej (regulacja emocji negatywnych lub chęć odczucia dumy)
- Identyfikacja- jednostka przyswaja zachowanie, gdyż jest zgodne z wartościami, ale nadal aktywność jest środkiem do celu, a nie celem
- Integracja- aktywność jest zgodna z wartościami i dopasowana do celów jednostki (bliskie motywacji wewnętrznej)



Motywacja nie wystarczy, potrzebna jest wola i sens

- **Wola** - zdolność do świadomego, zamierzonego i pozbawionego zewnętrznego przymusu wykonywania i powstrzymywania się od pewnych **czynności**. Wiąże się z wyobrażeniem celu, do którego się dąży połączonego z aktywnością w kierunku jego osiągnięcia.
- **Sens** - poczucie, że działanie pomnaża dobra osobiste i społeczne, daje radość, rozwija i jest realizacją siebie, daje satysfakcję
- **Wartość dodana** - to, co robimy przyczynia się do pomnażania dobra nie tylko własnego, ale także innych, wnosi coś ważnego do przestrzeni społecznej, pomaga w kształtowaniu poczucia, że żyje się i pracuje nie tylko dla siebie, co

Przyczynia się do kształtowania sensu życia, a to wzmacnia motywację do działania



Człowiek jako podmiot

- praca jest dobrem człowieka
- przez pracę człowiek urzeczywistnia siebie
- staje się „bardziej” człowiekiem
- rozwija cnotę pracowitości

Człowiek jako przedmiot

- może być karą
- może być środkiem ucisku
- może być wyzyskiem człowieka



Znaczenie pracy dla człowieka – psychologia pozytywna

Praca jako sposób pomnażania dobrostanu

Korzyści jakie daje praca (Jahoda, 1982):

- Strukturalizuje czas
- Daje możliwości nawiązywania kontaktów społecznych
- Pokazuje cel zbiorowy
- Buduje tożsamość
- Daje angażujące wyzwania
- Daje status społeczny





Znaczenie pracy – efekt Syzyfa (Dan Ariely)

- **Wnioski z badań** – jeżeli weźmie się ludzi, którzy są pasjonatami czegoś i zapewni satysfakcjonujące warunki pracy – radość z pracy będzie czynnikiem motywującym, jeśli jednak sprawi się, że ludzie uznają swoje działania za bezsensowne stracą motywację wewnętrzną i radość z pracy

Istotą radości z pracy jest jej sens, ale ważne jest także, aby dobrze się czuć i pracować w sprzyjającej rozwojowi atmosferze, a zatem:

- Organizacje, w których stosunek informacji pozytywnych do negatywnych jest większy niż **2,9:1** [**wskaźnik Losady** (Marcel Losada, Barbara Fredrikson, 2005)] rozkwitają dzięki wzbudzaniu pozytywnych emocji, które wpływają na motywację i zaangażowanie, powyżej 13:1 traci się autorytet i wiarygodność (w małżeństwie 5:1, 1:3 zwiastuje rozwód i katastrofę)

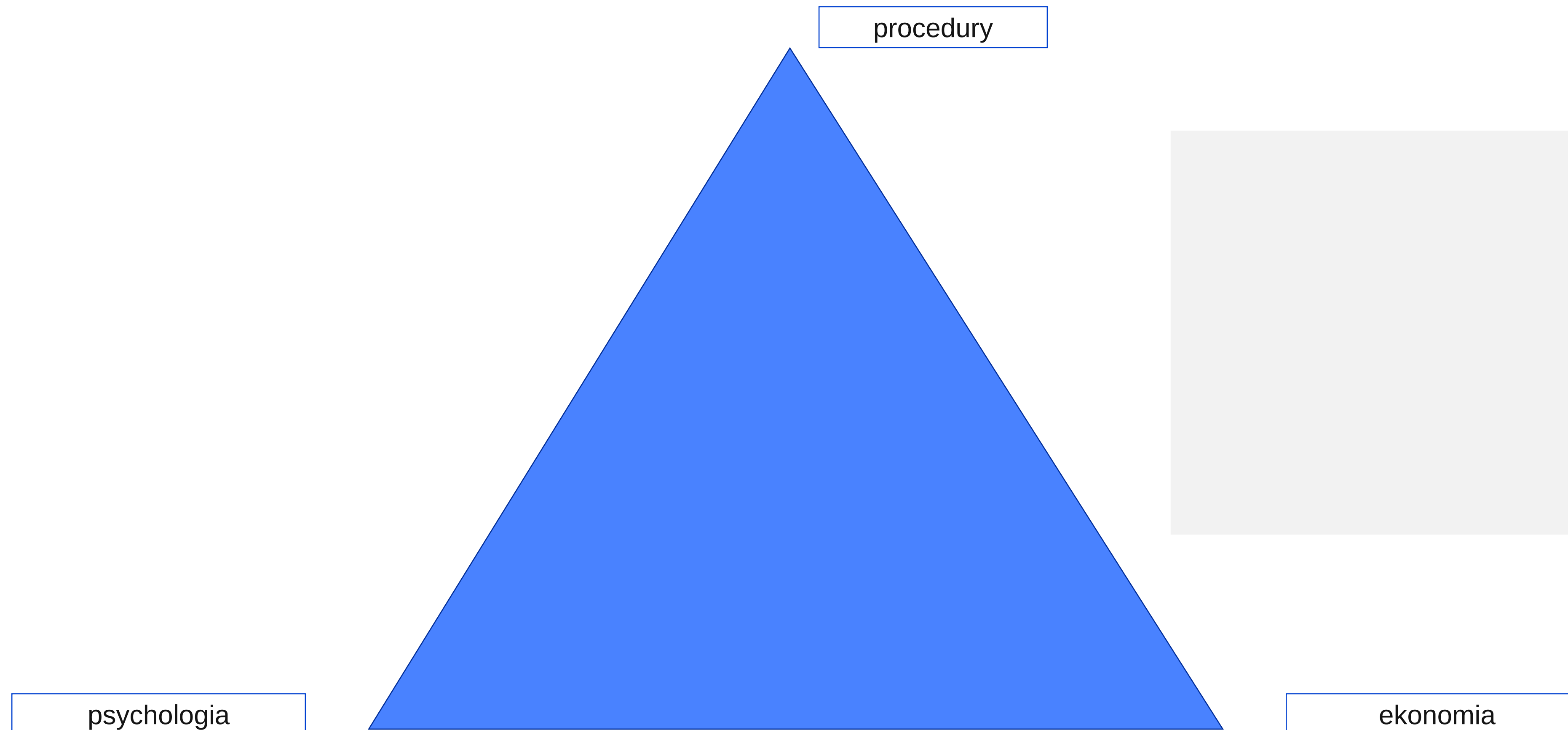


Klimat organizacyjny (Mikuła, 2000)

- **Typ klimatu organizacyjnego** można subiektywnie odczuć w postaci atmosfery:
 - przyjaźni lub wrogości
 - ciepła lub chłodu
 - otwartości lub nieufności
 - wsparcia lub jego braku,
 - innowacji lub stagnacji,
 - zaangażowania lub passywności,
 - nieustępliwości lub skłonności do ustępstw
- Z jednej strony klimat **kształtuje motywację** pracowników i efektywność ich pracy, a z drugiej jest odzwierciedleniem **satysfakcji** pracowników, ich osobowości, uzyskiwanych sukcesów oraz korzyści, jak również organizacji pracy.



Motywacja w organizacji





Czym jest zaangażowanie

- **Pozytywny afekt** w reakcji na warunki środowiska wyrażający się wytrwałością, wigorem, energią, oddaniem i entuzjazmem w pracy, odczuciem dumy (Macey, Schneider, 2008; Szabowska-Walszczyk, Zawadzka, 2011)
- **Co wzmacnia zaangażowanie w pracę**
 - Spójne wartości
 - Sprawiedliwe traktowanie
 - Jakość komunikacji w organizacji
 - Współdecydowanie
 - Możliwość wykonywania interesującej pracy
 - Możliwość awansu i planów rozwojowych związanych z pracą
 - Odpowiednie obciążenie pracą
 - System nagród i informacji zwrotnej



Motywowanie kolektywne - przyjazna atmosfera w pracy

- zacieśnianie więzi między pracownikami
- dobra atmosfera w pracy pozwala na zakończenie pracy o wiele szybciej i z lepszym efektem końcowym
- ludzie często zostają w starych miejscach pracy (mimo lepszych ofert finansowych) ponieważ pracodawca zaspokaja ich potrzebę przynależności do grupy
- poczucie współdziałania i akceptacji ze strony współpracowników wzmacnia wydajność i motywuje do aktywizowania tego, co w nas najlepsze



Motywowanie przez obiektywny podział nagród

- Nagroda - pochwała lub możliwość awansu w strukturze firmy
- Każda pochwała przełożonego, w szczególności wyrażona na forum, działa motywująco na wszystkich zatrudnionych
- Ważne jednak, aby pamiętać, że pozytywny efekt osiągniemy jedynie wtedy, gdy pochwała udzielona jest zaraz po wykonaniu zadania.



Motywowanie przez zaangażowanie emocjonalne pracownika w wykonywaną pracę

- **Zamiłowanie do wykonywanej pracy i identyfikacja z firmą**
 - **Zamiłowanie do pracy** - rodzaj wykonywanych zadań jest dostosowany do preferencji pracownika, a poziom trudności odpowiada jego możliwościom. Warunkiem wzbudzenia w pracowniku zamiłowania do pracy jest przydzielenie mu zadań zgodnych z jego kwalifikacjami oraz możliwościami.
 - **Identyfikacja** - pracownik musi widzieć związek między osobistymi celami a celami firmy i mieć poczucie, że swoją pracą przyczynia się do jej rozwoju. Powinien posiadać możliwość współdecydowania w różnych ważnych dla firmy aspektach.
- **Zaangażowanie emocjonalne jest kluczem do sukcesu - pracownicy robią więcej niż stanowią wymagania. Powierzone zadania wykonują efektywnie, a sama praca daje im satysfakcję i poczucie własnej wartości.**



Motywowanie przez zaspokajanie indywidualnych potrzeb pracownika

- Chęć poznania potrzeb podwładnych, a później stworzenie możliwości zaspokojenia tych potrzeb skutecznie wyzwala w pracownikach lojalność i większe zaangażowanie w pełnione obowiązki.
- Ważne są potrzeby związane z życiem osobistym **(Work-Life Balance)**
Równoważenie pracy oraz życia osobistego skutecznie zapobiega wypaleniu zawodowemu pracowników i przywiązuje ich do miejsca pracy. Najczęściej wykorzystywanymi narzędziami w celu osiągnięcia opisanej wyżej potrzeby jest przejście pracodawców na elastyczny lub zadaniowy czas pracy.
- Stwarzanie możliwości osobistego rozwoju.



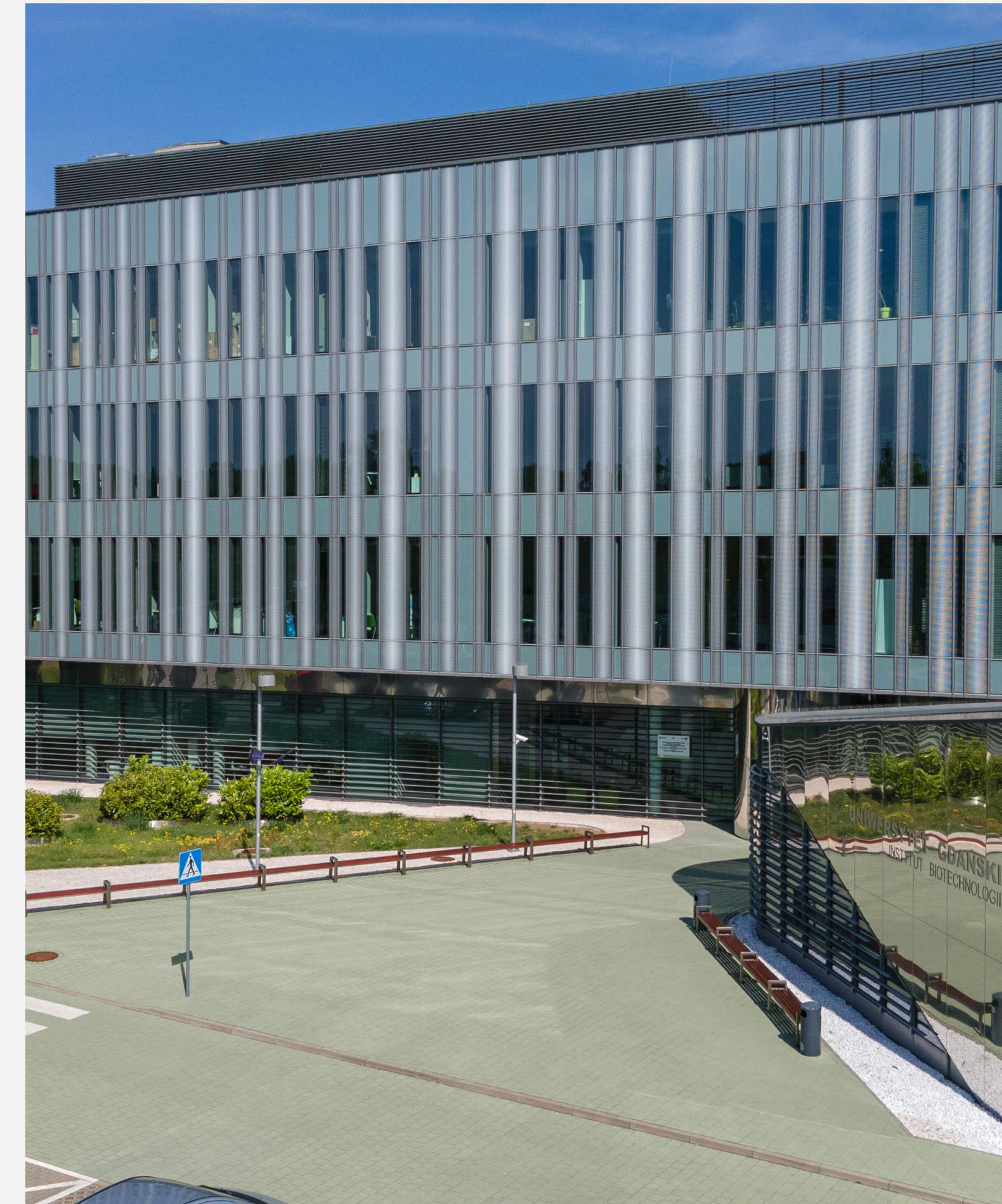
Determinanty osobowe pracowników czyli kapitał psychologiczny

- optymizm
- nadzieja
- samoskuteeczność
- odporność

**Psychologiczny kapitał
jest wzmacniany lub osłabiany przez pracę
(istotą jest interakcja warunków pracy i funkcjonowania jednostki)**



Komunikacja i rozwiązywanie konfliktów jako prewencja mobbingu





Prawidłowa komunikacja opiera się na **DOBRYM SŁUCHANIU**

- **konkretne zachowania**, które pomogą nam w: kontakcie i porozumiewaniu się z drugą osobą; zredukowaniu napięcia w trudnych momentach; zachęcaniu naszego partnera do współpracy
- **Zasady dobrego i skutecznego słuchania to:**
 - **odzwierciedlanie uczuć**- werbalne i niewerbalne
 - **parafraza treści** - ujmujemy w innych słowach zasłyszany komunikat, upewniając się czy dobrze został zrozumiany (a więc rozumiem, że chce Pani powiedzieć...)
 - **klaryfikacja**- skłaniamy rozmówcę do skoncentrowania się na głównej idei komunikatu lub prosimy o bardziej precyzyjne wyjaśnienie sprawy, skupienie się na najważniejszym
 - **podsumowanie** – streszczamy to, co zostało powiedziane
 - **dowartościowanie** – okazujemy rozmówcy szacunek
 - **wyjaśnienie** – uzupełniamy wypowiedź



Odzwierciedlanie uczuć

- Najtrudniejszym elementem procesu komunikacji jest rozpoznawanie i nazywanie uczuć i emocji
- Mówienie o uczuciach jest trudne, w odpowiedzi na pytanie „co czujesz” - często słyszymy opinie i poglądy, a nie informacje o przeżywanych uczuciach
- Uczucia, które nie zostały wyrażone mogą w pewnych okolicznościach wybuchnąć z wielką siłą
- W ujawnianiu uczuć pomaga „komunikat Ja”, np.

***JA czuję (ja jestem) się bezradna/y
kiedy Ty (Pani/Pan) nie pozwala mi dokończyć zdania***

***Komunikat Ja- źle się czuję, gdy Pan mnie oskarża o,
gdyż nie jestem za to odpowiedzialna***



Konflikt jako problem do rozwiązania

- **Konflikt jest zjawiskiem naturalnym** nawet w zdrowych, tj. dobrze funkcjonujących, organizacjach. Pojawia się najczęściej tam, gdzie dwie lub więcej stron dąży do sprzecznych lub niezgodnych celów.
- Wystąpienie realnych problemów nie jest jednak konieczne do powstania konfliktu. Niejednokrotnie wystarczy już samo przekonanie zaangażowanych stron o wrogim nastawieniu przeciwnika.
- Najczęściej definiuje się konflikt jako występowanie sprzecznych lub konkurencyjnych interesów. Niezgodność interesów nie wyczerpuje jednak pojęcia konfliktu. Może on bowiem wynikać również z różnic pełnionych ról, przekonań, emocji czy niezgodności intencji.



Sposoby rozwiązywania konfliktów

- **unikanie** – polega na ignorowaniu lub pomijaniu kwestii istnienia konfliktu
- **przystosowanie** – polega na rekonstrukcji własnego stanowiska, jednak nie w wyniku pełnej akceptacji poglądów drugiej strony, tylko dla pożądanej współpracy
- **rywalizacja** – polega na przyjęciu postawy „wygrany-przeegrany” i dążeniu za wszelką cenę do rozstrzygnięcia konfliktu na swoją stronę
- **kompromis** – polega na znalezieniu rozwiązania przez częściową rezygnację z własnych potrzeb na rzecz adekwatnych ustępstw ze strony partnera
- **rozwiązywanie problemu** – polega na szukaniu obustronnych korzyści wspólnego rozwiązania konfliktu potraktowanego problemowo.



Strategia rozwiązywania problemu przewiduje cztery podstawowe etapy

- **zdefiniowanie problemu** – należy zlokalizować źródło problemu, określić istotę problemu i nazwać przyczyny, bez tendencji do obwiniania innych osób lub środowiska
- **generowanie alternatywnych rozwiązań** – należy wypracować listę możliwych rozwiązań. Ważne, żeby w fazie generowania alternatyw nie poddawać ich ocenie, zanim lista nie zostanie zamknięta
- **wybór najlepszego rozwiązania** – należy określić korzyści i straty płynące z przyjęcia określonego rozwiązania. Dokładnie analizując plusy i minusy każdej z możliwości, wzajemnie zdecydować o wyborze najwłaściwszej propozycji
- **wprowadzenie w czyn i kontrola rezultatów** – należy określić czas realizacji wybranego rozwiązania i śledzić przebieg wykonania. W razie potrzeby, jeśli wybrana opcja nie prowadzi do oczekiwanych rezultatów, trzeba wybrać inne rozwiązanie. Ważne, żeby wcześniej nie ograniczać się tylko do jednej możliwości



Zachowania w komunikacji

ULEGŁOŚĆ

- respektowanie praw innych, lecz lekceważenie własnych praw → strach przed brakiem aprobaty, manipulacja → złość, poczucie krzywdy, wybuchy agresji)

AGRESJA

- respektowanie praw własnych, lecz lekceważenie praw innych → wyładowanie, manipulacja, brak wiary w siebie → konflikty, utrata szacunku, przemoc

ASERTYWNOŚĆ

- respektowanie własnych praw i jednocześnie respektowanie praw innych. Postawa asertywna jest zdrową postawą → szacunek dla siebie i innych, poczucie kontroli → zmiany w relacjach (nie jest cechą osobniczą, a zachowaniem którego można się nauczyć)



Zachowaniom asertywnym towarzyszy

- Spokojny ton głosu, jednoznaczność przekazu, stanowczość i zdecydowanie
- Na poziomie emocjonalnym pojawia się uczucie szacunku do siebie i innych oraz satysfakcja z umiejętności rozwiązywania trudnych sytuacji w sposób ugodowy
- Asertywna krytyka jest oparta na faktach i konstruktywna
- Asertywna odmowa nie jest usprawiedliwianiem się ani wymówką i nie zawiera pretensji



Asertywne zachowania w komunikacji

Czasami w procesie komunikacji musimy komuś odmówić.

Ludzie często nie potrafią wyraźnie odmawiać.

W celu uniknięcia sytuacji konfliktowej należy zastosować technikę asertywnego odmawiania, składającą się z trzech elementów:

- **ze słowa NIE;**
- **z jasnego i konkretnego określenia czynności, której nie chcemy wykonać;**
- **z krótkiego i PRAWDZIWEGO uzasadnienia odmowy**



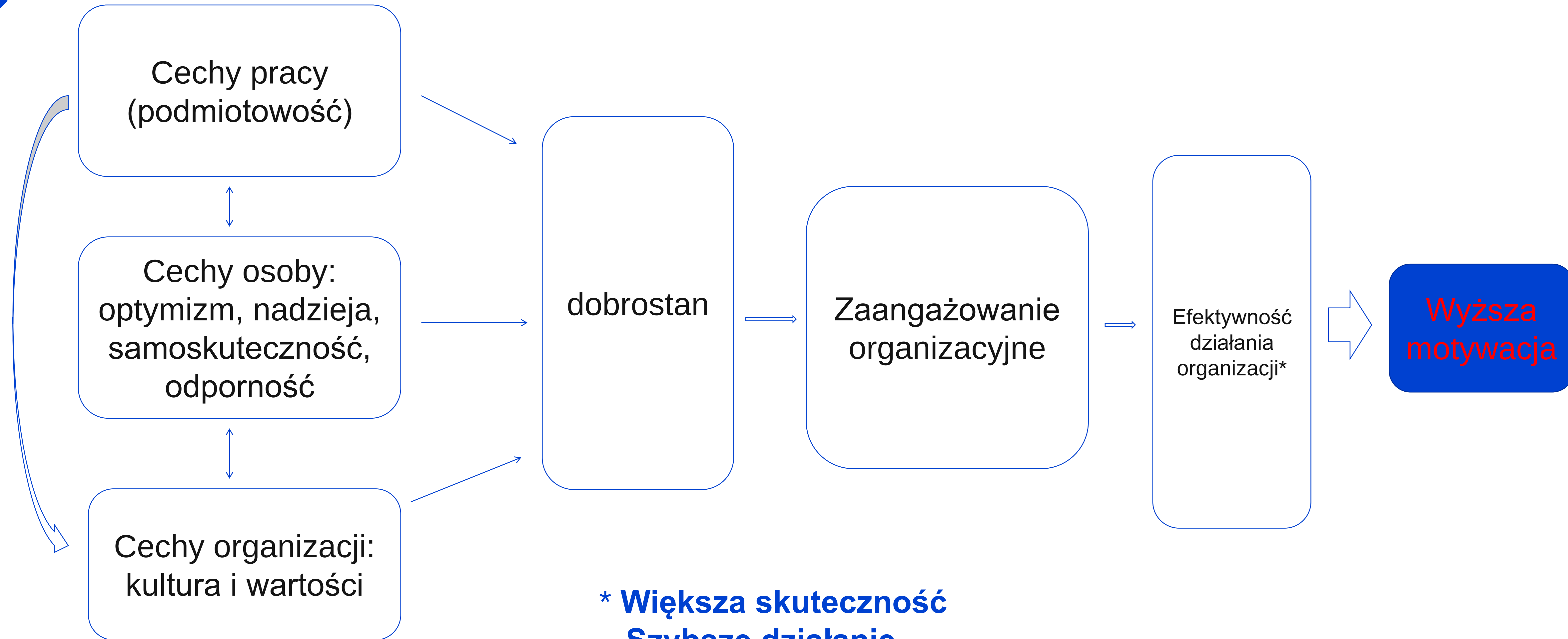
Asertywność

- umiejętność wyrażania opinii, krytyki, potrzeb, życzeń, poczucia winy,
- umiejętność odmawiania w sposób nieuległy i nieraniący innych,
- umiejętność przyjmowania krytyki, ocen i pochwał,
- autentyczność,
- elastyczność zachowania,
- świadomość siebie (wad, zalet, opinii),
- empatia,
- stanowczość,
- umiejętność samooceny



Asertywna ochrona granic

- **Prośba** – wyrażona jasno i wprost, np. *Proszę, aby nie mówił Pan do mnie podniesionym głosem...*
- **Informacja zwrotna** – dotycząca emocji i trudności, jakie przeżywamy w związku z czymś zachowaniem : *Trudno mi się skoncentrować, jak Pan na mnie krzyczy...*
- **Postawienie granicy** – Żądanie, sprzeciw – mocne i stanowcze określenie granic kiedy poprzednie kroki nie odniosły skutku *Np. nie życzę sobie, aby podnosił Pan na mnie głos...*
- **Zapowiedź sankcji** – ostateczny krok w celu ratowania komfortu psychicznego i zachowania godności. Ważne, aby zapowiedziana sankcja była wykonalna np. *Jeśli nie zmieni Pan sposobu prowadzenia rozmowy, nie dokończę pracy ???*
- **Wykonanie sankcji (ostateczność)** – spełnienie zapowiedzianego kroku



*** Większa skuteczność**
Szybsze działanie
Lepsza atmosfera
Większe poczucie związku z organizacją



Mobbing

- „Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko niemu, polegające w szczególności na systematycznym i długotrwałym nękaniu i zastraszaniu pracownika, wywołującym u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie, ośmieszenie pracownika, izolowanie go od współpracowników lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników”.
- Na zjawisko szykanowania w pracy składa się szereg działań oddziałujących negatywnie zarówno na sferę prywatną, jak i zawodową pracownika (część badaczy wyłącza z mobbingu działania noszące znamiona przemocy fizycznej, a także molestowanie seksualne).
- Na podstawie empirycznych danych, pochodzących od 5 300 pracowników, Einarsen i Hoel (1999) dokonali ogólniejszego podziału:
 - mobbing powiązany z pracą (wyznaczanie niedorzecznych terminów wykonania pracy, nakładanie obciążeń nie do opanowania, nadmierne kontrolowanie pracy, przydzielanie bezsensownych zadań lub nie przydzielanie ich w ogóle)
 - mobbing personalny (czynienie obraźliwych uwag, dokuczanie, rozsiewanie plotek, stałe krytykowanie, robienie „kawałów” i zastraszanie).



Sylwetka mobbera i mobbingowanego

- młody wiek, stosowanie przemocy w przeszłości, wysoki stopień agresywności, impulsywność, przebyta chorobę umysłową, dostęp do broni palnej, władzę, a także zawiść, zazdrość, rywalizacja, brak analizy własnego zachowania.
- Mobberami częściej stają się mężczyźni niż kobiety, choć odsetek mobberów kobiet wyraźnie wzrasta.
- Osobami prześladowanymi są:
 - osoby młode (20–40 lat),
 - najczęściej kobiety, żyjące samotnie lub rozwiedzione,
 - niewykształcone,
 - wyróżniające się swoim zachowaniem, stylem bycia,
 - posiadające odmienne od otoczenia poglądy i zwyczaje,
 - pracownicy o niskiej samoocenie, zaleknieni, introwertyczni, sumienni i ulegli.



Czynniki organizacyjne i społeczne

- nieodpowiednie kierownictwo,
- złe zarządzanie,
- niewłaściwa organizacja pracy,
- zmiany (zwykle nieprzewidziane) następujące w organizacji),
- kultura organizacji (nieprzyjazny klimat, stresujące środowisko pracy)
- poziom przestępczości (np. stwierdzono, że w krajach o wysokim wskaźniku zabójstw, przypadki występowania przemocy w pracy są częstsze, niż w krajach o niższym wskaźniku),
- zmiany ekonomiczne;
- szybko postępujące zmiany społeczne;
- obniżenie poziomu nauczania;
- sektor publiczny.



Stopnie mobbingu

I → działania zakłócające proces komunikacji. Na tym etapie mobber, czyli prześladowca, uniemożliwia ofierze wyrażanie własnego zdania, przerywa jej wypowiedzi, nie dopuszcza do głosu, zakrzykuje, krytykuje jej pracę i życie osobiste, posuwa się do gróźb werbalnych, stosuje groźby pisemne, wykorzystuje do tego celu telefon i pocztę elektroniczną. Osoba prześladowana nie czuje się bezpiecznie ani w pracy, ani w domu.

II → ataki na relacje społeczne. Na tym etapie mobber ignoruje ofiarę, uniemożliwia jej komunikowanie się z innymi pracownikami. Prowadzi działania, zmierzające do wyeliminowania osoby prześladowanej z zespołu.

III → osłabianie reputacji pracownika. Jest to stopień mobbingu, na którym prześladowca rozpuszcza w miejscu pracy plotki, wyśmiewa płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, narodowość, przekonania polityczne, religijne, orientację seksualną ofiary. Niekiedy mobber kwestionuje kompetencje pracownika lub wyznacza do wykonania prace obniżające jego samoocenę. Dobrze imię osoby nękanej psychicznie niszczą wszelkiego rodzaju propozycje o podtekście seksualnym, wypowiedzi sugerujące jego chorobę psychiczną i obelgi.



Stopnie mobbingu

IV → działania podważające pozycję zawodową pracownika. Osoba prześladowana jest kierowana do wykonywania prac bezużytecznych lub poniżej swoich kwalifikacji. Czasami mobber nie zleca jej żadnych zadań, dając do zrozumienia, że jest w firmie niepotrzebna. Często formą znęcania psychicznego jest zmuszanie do wyczerpującej pracy bez odpowiedniego wynagrodzenia. Wymienione działania zmierzają do pogorszenia sytuacji życiowej i zawodowej pracownika.

V → bezpośrednie ataki na bezpieczeństwo i zdrowie pracownika. Prześladowca kieruje ofiarę do prac zagrażających jej zdrowiu, grozi użyciem siły fizycznej, stosuje przemoc, a nawet dopuszcza się popełniania przestępstw na tle seksualnym. Nadużycia fizyczne i molestowanie seksualne, w powiązaniu z innymi formami dręczenia, mogą w skrajnych przypadkach doprowadzić do targnięcia się przez mobbowanego na własne życie.



Konsekwencje indywidualne mobbingu

- pogorszenie zdrowia psychicznego i fizycznego;
- zaburzenia psychosomatyczne (zaburzenia gastryczne, podwyższone ciśnienie krwi itp.),
- problemy ze zdrowiem psychicznym (nerwice, depresja),
- problemy z koncentracją uwagi i rozwiązywaniem nowych zadań,
- syndrom stresu pourazowego (PTSD) → wyniki badań ofiar, u których stwierdzono powyższy syndrom – 50% z nich deklarowało problemy ze snem, 63% doświadczało depresji, 53% zgłaszało problemy emocjonalne, 55% deklarowało doświadczanie lęku wywołanego wspomnieniami związanymi z mobbingiem, 30% podejmowało próbę samobójczą i aż 80% zauważało u siebie znaczne obniżenie zdolności do pracy.



Konsekwencje społeczne i ekonomiczne

- W rezultacie redukcji zaangażowania, kreatywności i spadku morale, zarówno u samych ofiar mobbingu, jak i u innych pracowników organizacji będących obserwatorami tych negatywnych wydarzeń następuje:
 - wzrost absencji chorobowej,
 - fluktuacja kadr,
 - obniżenie jakości wykonywanej pracy,
 - spadek produktywności.
- Firma, w której ma miejsce przypadek mobbingu musi się liczyć z utratą dobrego wizerunku na rynku, a także z poniesieniem dużych strat finansowych, wynikających z kosztów przeprowadzenia dochodzenia i wypłaty odszkodowania ofierze.
- Ekonomiczne obciążenia związane z występowaniem mobbingu w środowisku pracy dotyczą również nas wszystkich – całego społeczeństwa i są związane z kosztami leczenia i rehabilitacji ofiar mobbingu, a także przechodzenia przez nie na rentę lub wcześniejszą emeryturę.



Jak walczyć z mobbingiem

- **Przewycięzanie mobbingu w organizacji powinno postępować dwutorowo:**
 - właściwe zarządzanie personelem, prowadzenie odpowiedniej polityki rekrutacyjnej,
 - regularne szkolenia i konferencje poświęcone zagadnieniom przemocy w pracy.
- **Budując kulturę organizacji, trzeba pamiętać, że muszą cechować ją:**
 - otwartość i jawność,
 - prawo do krytyki i swobodnego wypowiedzania się przysługuje każdemu pracownikowi.



Zdrowa organizacja

- jasny i wyraźnie określony podział kompetencji i zadań,
- precyzyjnie określone systemy ocen pracowników,
- systemy i zasady wynagradzania jasne i sprawiedliwe,
- system awansowania jasno określony,
- swobodny przepływ informacji,
- pracownicy znają sposoby i zasady podejmowania decyzji,
- są traktowani podmiotowo, a ich opinie i pomysły są brane pod uwagę przez kierownictwo,
- kierownictwo szanuje godność osoby ludzkiej,
- osoby zajmujące stanowiska kierownicze cechuje duża kultura osobista,
- stosuje się odpowiednie procedury rekrutacji i selekcji personelu,
- inwestuje się w pracowników, zachęca do zdobywania wiedzy i podnoszenia kwalifikacji,
- **osoby zajmujące się polityką personalną posiadają wysoką wiedzę w tym zakresie, a kierownictwo posiada dużą wiedzę z zakresu zarządzania konfliktem i zmianą w organizacji**

Dziękuję za uwagę!

Biuro Rzecznika ds. Równego Traktowania
i Przeciwdziałania Mobbingowi

rzecznik_rownosc@ug.edu.pl