Proč podvádíme v práci?

Porušování vnitřních pravidel způsobuje až 30 % všech organizačních selhání a nedozírné finanční ztráty, tvrdí britští odborníci. Paradoxně mnoho firem často samo vytváří prostředí pro takové chování.

Proč podvádíme v práci?

Porušování vnitřních pravidel způsobuje až 30 % všech organizačních selhání a nedozírné finanční ztráty, tvrdí britští odborníci. Paradoxně mnoho firem často samo vytváří prostředí pro takové chování.

Oliver je členem týmu pro klinický výzkum rakoviny na přední světové univerzitě. Přišel s novým výzkumným nápadem, na který mu byl přidělen velký grant. Začal zdlouhavý byrokratický proces: založení firmy, přerozdělení pozic atd. Přestože potřebovali dalšího výzkumníka, do firmy byl přijat nový výkonný ředitel. Prý na shánění dalších prostředků. Nakonec se snažil Olivera vystrnadit a přivlastnit si všechny jeho výsledky.

Krádež nápadu může vyvolat negativní emoce mezi klíčovými lidmi v organizaci, kteří nakonec odcházejí. Ztráty bývají nevyčíslitelné, narušen může být samotný chod organizace a vzniká nejistota mezi zaměstnanci.

Přestože se v dnešní době málo organizací přizná k neúmyslnému vytváření prostoru podporujícího antisociálního chování, tento jev existuje. Podle britských výzkumů to vede až 50 % zaměstnanců k myšlenkám opustit firmu, přičemž 12 % to opravdu udělá. Pracovní výkon těch, kteří zůstanou, bude touto atmosférou negativně ovlivněn.

Všichni kradou, proč ne já?

Antisociální chování zaměstnanců je ovlivňováno skupinovým kontextem. Výzkumníci našli přímé spojení mezi antisociálním chováním jednotlivce a tím, které se již v práci vyskytuje. Když ho člověk vidí kolem sebe, tendence, že se zachová podobně, roste. Zaměstnanci opatrně analyzují a zkoumají, co si mohou nebo nemohou dovolit, a tomu přizpůsobí následné akce. Jedinci s antisociálními tendencemi jsou přitahováni a často i přijímáni do pracovního prostředí, které takové chování podporuje a nebrání se mu. V kolektivu pak zůstávají především ti, kteří se adaptují a jimž takové prostředí vyhovuje.

Už samotná práce ve skupině, která podporuje antisociální chování, může způsobit, že bezúhonný pracovník se začne pod vlivem skupiny chovat asociálně. Výzkumníci tvrdí, že lidé pracující v takových skupinách lžou, kradou a podvádějí více než zaměstnanci pracující o samotě. Skupina poskytuje prostor pro anonymitu. Jedinec, kterého by obvykle ani nenapadlo krást, cítí příležitost a spoléhá se na fakt, že ostatní členové skupiny mají ke krádeži stejnou příležitost i motivaci. Chování v pracovním kolektivu tedy závisí na tom, jaké normy v něm panují a zda se jednotlivec cítí být jeho členem.

Jak negativům předejít?

Základem je vytváření etického prostředí. Manažeři nedávají nikomu příležitost chovat se antisociálně a sami jdou příkladem. V takové atmosféře vnímají lidé spojitost mezi etickým chováním a úspěchem jako pozitivní. Pokud důvěru dávají a zároveň dostávají, jsou motivováni podávat lepší výkon a dosahovat organizační cíle. Styl řízení lidí, který zahrnuje velkou dávku důvěry a málo kontroly, podporuje pocit odpovědnosti. Otevřený dialog, dobrá komunikace a spolupráce při rozhodování vedou k budování loajality.

Systémy odměn a sankcí by měly být nastaveny tak, aby odměňovaly dobré a trestaly špatné chování, a pracovníci je musí vnímat jako férové. Šéfové by se měli vyvarovat jakéhokoli upřednostňování oblíbených či sankcionování neoblíbených pracovníků.

Seznam literatury na webu

Peter Ulčin
Autor je psycholog práce a odborný konzultant v sektoru veřejné správy, bankovnictví, IT sektoru aj.

Spouštěče antisociálního chování

1. STRUKTURA ODMĚŇOVÁNÍ

Ve velmi konkurenčním prostředí si pracovníci často myslí, že bezohlednost je jediný způsob, jak uspět ve firmě. K neférovému chování mají mnohdy skony ti, kteří jsou placeni na základě toho, co prodají (automobiloví prodejci, makléři, pojišťovací agenti a různi obchodníci). Lhaní o setkáních s klienty a o dosaženém počtu prodaných produktů či služeb bývá v jejich práci běžným jevem.

2. SOCIÁLNÍ TLAK NA PŘIZPŮSOBENÍ SE

Chování jednotlivce je ovlivněno touhou být akceptován skupinou a být odměňován za přizpůsobení se. U nových pracovníků se rozvíjí antisociální chování tehdy, když manažeři podporují, tolerují a tvoří organizační prostředí, které je nutí přizpůsobovat se nežádoucím skupinovým normám. Často jdou sami neblahým příkladem.

3. NEGATIVNÍ PŘÍSTUP A NEDŮVĚRA

Mnoho manažerů se domnívá, že se zaměstnancům nedá věřit, že je třeba neustálé kontroly. Tento přístup zakládají na tvrzení, že zájmy pracovníků jsou rozdílné oproti zájmům majitelů firem. Když pracovníci cítí, že od nich manažeři očekávají to nejhorší, často se tak i chovají. Necítí loajalitu a mají-li příležitost, upřednostní vždy svoje cíle před zájmy organizace.

4. NEJEDNOZNAČNOST V PRACOVNÍ NÁPLNI

Pracovníci nemají jasno v tom, co se od nich požaduje, co je jejich odpovědnost a jaké chování se od nich v určitých situacích očekává. Nejednoznačnost v pracovní náplni může vyvolávat řadu negativních pracovních výstupů, jako jsou zvýšená fluktuace, stres a snížená produktivita práce.

5. NESPRAVEDLIVÁ PRAVIDLA

Mnoho manažerů často přichází s novými nápady a pravidly, jak zvýšit efektivitu práce a zlepšit kvalitu zákaznického servisu. Pokud ovšem pracovník vnímá, že tyto intervence nejsou přizpůsobené tomu, co už vykonává, je dost možné, že je bude ignorovat. Navíc si mnozí chtějí tlak ze strany exekutivy někde ventilovat – v tomto případě je antisociální chování vnímané spíše jako odplata.

6. PORUŠOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÉ DŮVĚRY

Výzkum ukazuje, že k nejzávažnějším případům podvodů, krádeží atd. dochází poté, co manažer znemožní zaměstnance před zákazníkem nebo spolupracovníky. Důvěra se v takové situaci zcela zlomí, kolegialita a sounáležitost se vytratí.

Oliver je členem týmu pro klinický výzkum rakoviny na přední světové univerzitě. Přišel s novým výzkumným nápadem, na který mu byl přidělen velký grant. Začal zdlouhavý byrokratický proces: založení firmy, přerozdělení pozic atd. Přestože potřebovali dalšího výzkumníka, do firmy byl přijat nový výkonný ředitel. Prý na shánění dalších prostředků. Nakonec se snažil Olivera vystrnadit a přivlastnit si všechny jeho výsledky.

Krádež nápadu může vyvolat negativní emoce mezi klíčovými lidmi v organizaci, kteří nakonec odcházejí. Ztráty bývají nevyčíslitelné, narušen může být samotný chod organizace a vzniká nejistota mezi zaměstnanci.

Přestože se v dnešní době málo organizací přizná k neúmyslnému vytváření prostoru podporujícího antisociálního chování, tento jev existuje. Podle britských výzkumů to vede až 50 % zaměstnanců k myšlenkám opustit firmu, přičemž 12 % to opravdu udělá. Pracovní výkon těch, kteří zůstanou, bude touto atmosférou negativně ovlivněn.

Všichni kradou, proč ne já?

Antisociální chování zaměstnanců je ovlivňováno skupinovým kontextem. Výzkumníci našli přímé spojení mezi antisociálním chováním jednotlivce a tím, které se již v práci vyskytuje. Když ho člověk vidí kolem sebe, tendence, že se zachová podobně, roste. Zaměstnanci opatrně analyzují a zkoumají, co si mohou nebo nemohou dovolit, a tomu přizpůsobí následné akce. Jedinci s antisociálními tendencemi jsou přitahováni a často i přijímáni do pracovního prostředí, které takové chování podporuje a nebrání se mu. V kolektivu pak zůstávají především ti, kteří se adaptují a jimž takové prostředí vyhovuje.

Už samotná práce ve skupině, která podporuje antisociální chování, může způsobit, že bezúhonný pracovník se začne pod vlivem skupiny chovat asociálně. Výzkumníci tvrdí, že lidé pracující v takových skupinách lžou, kradou a podvádějí více než zaměstnanci pracující o samotě. Skupina poskytuje prostor pro anonymitu. Jedinec, kterého by obvykle ani nenapadlo krást, cítí příležitost a spoléhá se na fakt, že ostatní členové skupiny mají ke krádeži stejnou příležitost i motivaci. Chování v pracovním kolektivu tedy závisí na tom, jaké normy v něm panují a zda se jednotlivec cítí být jeho členem.

Jak negativům předejít?

Základem je vytváření etického prostředí. Manažeři nedávají nikomu příležitost chovat se antisociálně a sami jdou příkladem. V takové atmosféře vnímají lidé spojitost mezi etickým chováním a úspěchem jako pozitivní. Pokud důvěru dávají a zároveň dostávají, jsou motivováni podávat lepší výkon a dosahovat organizační cíle. Styl řízení lidí, který zahrnuje velkou dávku důvěry a málo kontroly, podporuje pocit odpovědnosti. Otevřený dialog, dobrá komunikace a spolupráce při rozhodování vedou k budování loajality.

Systémy odměn a sankcí by měly být nastaveny tak, aby odměňovaly dobré a trestaly špatné chování, a pracovníci je musí vnímat jako férové. Šéfové by se měli vyvarovat jakéhokoli upřednostňování oblíbených či sankcionování neoblíbených pracovníků.

Seznam literatury na webu

Peter Ulčin
Autor je psycholog práce a odborný konzultant v sektoru veřejné správy, bankovnictví, IT sektoru aj.

Spouštěče antisociálního chování

1. STRUKTURA ODMĚŇOVÁNÍ

Ve velmi konkurenčním prostředí si pracovníci často myslí, že bezohlednost je jediný způsob, jak uspět ve firmě. K neférovému chování mají mnohdy skony ti, kteří jsou placeni na základě toho, co prodají (automobiloví prodejci, makléři, pojišťovací agenti a různi obchodníci). Lhaní o setkáních s klienty a o dosaženém počtu prodaných produktů či služeb bývá v jejich práci běžným jevem.

2. SOCIÁLNÍ TLAK NA PŘIZPŮSOBENÍ SE

Chování jednotlivce je ovlivněno touhou být akceptován skupinou a být odměňován za přizpůsobení se. U nových pracovníků se rozvíjí antisociální chování tehdy, když manažeři podporují, tolerují a tvoří organizační prostředí, které je nutí přizpůsobovat se nežádoucím skupinovým normám. Často jdou sami neblahým příkladem.

3. NEGATIVNÍ PŘÍSTUP A NEDŮVĚRA

Mnoho manažerů se domnívá, že se zaměstnancům nedá věřit, že je třeba neustálé kontroly. Tento přístup zakládají na tvrzení, že zájmy pracovníků jsou rozdílné oproti zájmům majitelů firem. Když pracovníci cítí, že od nich manažeři očekávají to nejhorší, často se tak i chovají. Necítí loajalitu a mají-li příležitost, upřednostní vždy svoje cíle před zájmy organizace.

4. NEJEDNOZNAČNOST V PRACOVNÍ NÁPLNI

Pracovníci nemají jasno v tom, co se od nich požaduje, co je jejich odpovědnost a jaké chování se od nich v určitých situacích očekává. Nejednoznačnost v pracovní náplni může vyvolávat řadu negativních pracovních výstupů, jako jsou zvýšená fluktuace, stres a snížená produktivita práce.

5. NESPRAVEDLIVÁ PRAVIDLA

Mnoho manažerů často přichází s novými nápady a pravidly, jak zvýšit efektivitu práce a zlepšit kvalitu zákaznického servisu. Pokud ovšem pracovník vnímá, že tyto intervence nejsou přizpůsobené tomu, co už vykonává, je dost možné, že je bude ignorovat. Navíc si mnozí chtějí tlak ze strany exekutivy někde ventilovat – v tomto případě je antisociální chování vnímané spíše jako odplata.

6. PORUŠOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÉ DŮVĚRY

Výzkum ukazuje, že k nejzávažnějším případům podvodů, krádeží atd. dochází poté, co manažer znemožní zaměstnance před zákazníkem nebo spolupracovníky. Důvěra se v takové situaci zcela zlomí, kolegialita a sounáležitost se vytratí.