

Kto viac škodí vašej firme alebo antisociálne správanie

Antisociálne správanie v práci ohrozuje správne fungovanie organizácie i jej členov. Výška finančných strát spôsobená týmto správaním môže dosiahnuť sumu od 5,3 do 176 miliónov eur ročne. Navyše, 30 % všetkých organizačných zlyhaní je zapríčinených antisociálnym správaním. Paradoxné na tom je to, že mnoho firiem často samo vytvára a podporuje prostredie na takéto správanie.



Čo je antisociálne správanie?

Antisociálne správanie v práci je dobrovoľné správanie zamestnancov firmy, ktoré významným spôsobom porušuje organizačné normy. Príklady takéhoto správania a jeho dosah na vašu firmu sú uvedené v Tabuľke 1.

Príklad 1: Ako som ukradol to, čo patrí kolegovi alebo podriadenému

Zamestnanecká krádež je nepovolené branie, kontrola alebo prevod peňazí alebo majetku (hmatateľného i nehmateľného) pracovníkom firmy, ku ktorému dochádza počas pracovných aktivít. Zamestnanecká krádež odkláňa organizáciu od jej úsilia a ovplyvňuje ju tromi spôsobmi:

- 1 ukradnutý produkt/materiál musí byť nahradený,
- 2 ukradnutie môže vyvolať negatívne emócie medzi kľúčovými ľuďmi v organizácii, ktorí napokon odchádzajú,
- 3 zdroje ako čas, energia a peniaze nie sú upriamené na priame dosahovanie cieľov.

Straty, ktoré takéto krádež môže vyprodukovať, sú často pre malé či stredné firmy nevyčísliteľné. Navyše, narúša sa chod organizácie a vzniká neistota medzi zamestnancami. Prečo k tomu teda dochádza?

Vplyv pracovného prostredia na antisociálne správanie

Napriek tomu, že sa v dnešnej dobe málo organizácií prizná k neúmyselnému vytváraniu priestoru na podporu antisociálneho správania, tento jav v ich prostredí existuje už roky. Zamestnanci často hlásia prípady tohto správania, no často ostávajú bez riešenia či vhodných intervencií. To vedie až 50 % zamestnancov k myšlienkam zmeniť zamestnanie a opustiť firmu, pričom 12 % to aj naozaj spraví. Ak ste zamestnanec firmy, je viac než pravdepodobné, že výskyt akéhokoľvek antisociálneho správania vo firme, pre ktorú pracujete, bude mať dosah na váš pracovný výkon. Ak ste majiteľ alebo manažér firmy, pri týchto číslach iste zvážite, aký môže mať dosah toto správanie na vašich zamestnancov i samotnú organizáciu.

Každý druhý zamestnanec či kolega rozmýšľa, že čoskoro opustí firmu, pre ktorú pracuje.

Skupinový kontext a výber pracovníkov inklinujúcich správať sa antisociálne

Antisociálne správanie zamestnancov je ovplyvňované skupinovým kontextom, v ktorom pracujú. Výskumníci našli priame spojenie s individuálnym antisociálnym správaním a antisociálnym správaním, ktoré sa už vyskytuje v práci. To znamená, že takéto správanie sa u jedinca najviac prejaví a rastie, keď je podporované už danými pracovnými normami. Navyše, zamestnanci opatrne analyzujú a skúmajú, čo si môžu alebo nemôžu dovoliť v ich pracovnom prostredí a k tomu prispôbia ich následné akcie. Zaujímavým fak-

„Ak vznikne príležitosť, mnohí ľudia začnú podvádzať.“

Dan Ariely

tom však je, že jedinca s antisociálnymi tendenciami sú priťahovaní a často aj vybratí práve do pracovného prostredia, ktoré takéto správanie podporuje a nebráni sa mu. Tí, ktorí sa adaptujú a prostredie im vyhovuje, ostávajú. Tí, ktorým takéto prostredie nevyhovuje, odchádzajú.

Skupinový kontext a vplyv pracovného prostredia: Všetci kradnú, tak kradnem aj ja?

Samotný fakt, že pracujeme v skupine, ktorá podporuje antisociálne správanie, môže spôsobiť to, že pracovník, ktorý je bezúhonný a nemá tendenciu prejavovať antisociálne správanie osamote, tak začne robiť pod vplyvom takejto skupiny. Výskumníci, ktorí skúmajú tento jav, tvrdia, že ľudia pracujúci v skupinách klamú, kradnú a podvádžajú viac ako zamestnanci pracujúci osamote. Skupina poskytuje priestor na anonymitu. Preto jedinec, ktorého by obyčajne ani nenapadlo kradnúť, cíti príležitosť a spolieha sa na fakt, že ostatní členovia skupiny majú takú istú príležitosť a/alebo príčinu kradnúť. To spôsobuje falošný pocit sebadôvery, ktorý môže vyústiť do zvýšeného antisociálneho správania. Preto toto správanie závisí na akceptovateľných skupinových normách a na tom, či je daný jedinec súčasťou skupiny.

Aj bezúhonný jedinec, ktorého by obyčajne ani nenapadlo kradnúť, tak začne robiť, ak uvidí príležitosť a je pod tlakom skupiny.

Spúšťače antisociálneho správania

Medzi najčastejšie príčiny, ktoré vyvolávajú u zamestnancov antisociálne správanie, patrí štruktúra odmeňovania

Druh dosahu	Kategória	Príklad	Dosah na organizáciu
Organizačný	Produkcia	Skoré odchody z práce Práca zámerne robená pomaly Plytvanie firemnými zdrojmi	Chyby v produkcii Vyššie náklady na výrobu Nestálosť v cene
Organizačný	Majetok	Sabotáž zariadenia Klamanie o odpracovaných hodinách Kradnutie produktov	Strata kontroly nad firemným majetkom Strata profitu
Personálny	Politikárčenie	Uprednostňovanie určitých zamestnancov Ohováranie Obviňovanie	Znížena kvalita poskytovaných služieb Zvýšená fluktuácia
Personálny	Osobná agresia	Sexuálne obťažovanie Verbálne osočovanie Kradnutie od spolupracovníkov	Zlá reputácia Nedostatok opakujúceho sa obchodu Zvýšená fluktuácia

Tabuľka 1

v danej firme, tlak okolia prispôbiť sa, negatívny prístup a nedôverčivosť zamestnávateľa, pochybnosti o správnom výkone práce, nespravodlivé pravidlá a porušovanie zamestnaneckej dôvery.

a) Štruktúra odmeňovania

Konkurencia medzi pracovníkmi často spôsobuje to, že tí myslia iba na seba. Mnohí veria, že bezohľadnosť je jediný spôsob, ako sa správať k svojim spolupracovníkom a uspieť vo firme. Mnoho pracovníkov, ktorí sú platení na základe toho, čo predajú (automobiloví predajcovia, makléri, poisťováci a pod.), má sklon k antisociálnemu správaniu. Napríklad klamanie o stretnutiach s klientom, zavádzanie klienta a klamanie o množstve predaných produktov/služieb je bežným javom v ich práci.

b) Sociálny tlak prispôbiť sa

Malé i veľké (tímové alebo organizačné) skupinové normy ovplyvňujú správanie pracovníka a prispôbenie sa skupinovým normám je jedno z nich. Toto správanie je ovplyvnené túžbou jedinca byť akceptovaný skupinou, byť odmeňovaný v spojitosti s prispôbením sa a vyhýbať sa tak trestu za neprispôbenie sa. Antisociálne správanie tak vzniká, keď manažéri podporujú, tolerujú a tvoria organizačné prostredie, ktoré núti nových pracovníkov prispôbovať sa nežiadúcim skupinovým normám. Navyše, noví pracovníci často cítia tlak prispôbiť sa pravidlám skupiny od samotných manažérov. Tí sú často, bohužiaľ, aj príkladom antisociálneho správania.

Nový pracovník sa prispôbuje normám, ktoré sú zavedené vo firme. Aj tým nežiaducim.

c) Negatívny prístup a nedôverčivosť

Mnoho manažérov zastáva názor, že sa ich zamestnancom nedá veriť. Podľa nich nekonajú v najlepšom záujme firmy, a preto ich treba kontrolovať. Tento prístup zakladajú na tvrdení, že góly pracovníkov sú rozličné od gólov majiteľov firmy. A v prípade konfliktu medzi agendou zamestnancov a agendou organizácie zamestnanci vždy uprednostia svoje ciele, čo môže viesť k ich antisociálnemu správaniu. Samozrejme, toto tvrdenie môže byť kontraproduktívne. Keď pracovníci cítia a vedia, že od nich manažéri očakávajú to najhoršie, často tak aj konajú a správajú sa.

d) Nejednoznačnosť v pracovnej náplni

Tento jav sa vyznačuje nedostatkom informácií o danej pracovnej pozícii a neistotou v očakávaníach, čo sa vlastne od pracovníka vyžaduje. Jednotlivci môžu cítiť nejednoznačnosť v tom, čo je ich zodpovednosť a aké správanie sa od nich očakáva v určitých situáciách. Nejednoznačnosť v pracovnej náplni môže vyvolávať rad negatívnych pracovných výstupov, ako sú zvýšená fluktuácia, stres a znížená produktivita práce. Vo veľa prípadoch manažéri nútia svojich pracovníkov porušovať pravidlá tým, že ich tlačia do zvýšenej produkcie či predaja. To môže pracovník vnímať ako situáciu, kde nemá jasno, čo sa od neho očakáva. Takáto situácia môže vyústiť do antisociálneho správania, ako je napríklad zavádzanie klienta a chyby v produkcii.

e) Nespravodlivé pravidlá

Manažéri často prichádzajú s novými nápadmi a pravidla-

mi, ako zvýšiť efektivitu práce a zlepšiť kvalitu zákaznického servisu. Avšak, ak pracovník vníma tieto intervencie ako neprispôbené tomu, čo už pracovník vykonáva, je dosť možné, že ich bude ignorovať. Navyše, mnoho pracovníkov si chce daný tlak zo strany manažmentu niekde vyventilovať. V tomto prípade je antisociálne správanie pracovníka vnímané skôr ako odplata, ktorá sa prejavuje vo forme agresie, šikanovania a tyranstva voči spolupracovníkom.

Akékoľvek zavádzanie zmien, ktoré nie je prispôbené pracovným procesom, vedie k jej ignorácii a v tom horšom prípade k agresii, šikanovaniu a tyranstvu medzi podriadenými.

f) Porušovanie zamestnaneckej dôvery

Antisociálne správanie je častokrát vyprovokované nesprávnym zaobchádzaním a prístupom namiereným proti určitej skupine ľudí. Ak zamestnanci cítia, že ich dôvera bola zneužitá, následky môžu byť nevyčísliteľné. Výskum ukazuje, že najhoršie prípady sa stávajú, keď manažér znemožní zamestnanca pred zákazníkom alebo spolupracovníkmi. Dôvera sa v takejto situácii úplne zlomí a kolegialita a spolupatričnosť vytratia.

Ako predchádzať antisociálnemu správaniu v práci

Výskyt antisociálneho správania je pre firmy, manažérov a zamestnancov záťaž, ktorú treba urýchlene odstrániť. V inom prípade to môže viesť k zníženej pracovnej morálke a demotivácii, ktorá sa často prejaví v slabej produktivite, zníženej pracovnej satisfakcii a zvýšenej fluktuácii. Ak sa v práci vyskytne akýkoľvek druh alebo prejav antisociálneho správania, riadiaci pracovníci musia okamžite podniknúť kroky na predídenie takýchto situácií v budúcnosti. Medzi efektívne intervencie, ktoré sa môžu aplikovať pri výskyte antisociálneho správania, patria:

1. Vytvorenie etického prostredia

Organizačné prostredie je charakterizované určitými štýlmi črtami firmy, ktoré sú vnímané jej členmi. Tieto črty následne ovplyvňujú správanie pracovníkov vo firme. Zamestnanci vnímajú prostredie, v ktorom pracujú, ako etické, ak manažéri nikomu nedajú možnosť správať sa antisociálne a sami sú dobrým príkladom pre iných. Takéto prostredie samo potláča akékoľvek známky antisociálneho správania. Navyše, zamestnanci, ktorí cítia, že ich organizácia je úprimná a starostlivá, vnímajú spojitost medzi etickým správaním a ich úspechom. Pre vytvorenie etického prostredia by sa:

- manažéri a zamestnanci mali medzi sebou neustále rozprávať o cieľoch organizácie. To pomáha vytvárať etické prostredie a oddiaľuje pozornosť zamestnancov od antisociálneho správania;
- manažéri taktiež mali vysvetliť zamestnancom, že poškodenie organizácie v akomkoľvek zmysle a rozsahu sa dotkne z dlhodobého hľadiska aj ich samotných. Uvedomenie si možných následkov tak môže zabrániť vzniku a výskytu antisociálneho správania medzi zamestnancami.

2. Budovanie vzťahu, kde jedna strana verí druhej

Etické prostredie je vytvorené na základe vzájomnej dô-



very a rešpektu. Tento vzťah je dôsledkom dodržiavania „psychologických kontraktov“ (splnenie úloh, dochádzka, spoločné dosahovanie stanovených cieľov) medzi pracovníkmi a ich manažérom. Druh vzťahu, ktorý si manažér vytvára so svojimi podriadenými, ovplyvňuje ich postoje a správanie sa. Pokiaľ zamestnanci vnímajú, že dôveru nielen dávajú, ale ju aj dostávajú, sú motivovaní podávať lepší výkon a dosahovať organizačné ciele. Štýl vedenia ľudí, ktorý zahŕňa veľkú dávku dôvery a málo kontroly, vyvoláva a podporuje v pracovníkoch pocit zodpovednosti. Otvorený dialóg, lepšia komunikácia a spolupráca pri rozhodovaní taktiež vedú k budovaniu lojality a dôvery, čo v oboch prípadoch vedie k predchádzaniu antisociálneho správania zamestnancov.

3. Pravidlá, odmeny a tresty

Väčšina pracovníkov sa správa tak, aby dosiahla čo najvyššie odmeny a minimalizovala akékoľvek tresty. Podľa toho by mali byť nastavené firemné procesy tak, aby odmeňovali dobré a trestali zlé správanie podriadených. Navyše, pretože pracovníci reagujú na nespravodlivosť vo firme antisociálnym správaním, metódy na odmeňovanie a aplikovanie trestov musia byť vnímané pracovníkmi ako férové. V tomto prípade pomáha:

- určovanie gólov,
- poskytovanie spätnej väzby na pracovný výkon z čo najviac zdrojov.

Bonusy i tresty by mali byť následne založené na tomto ohodnotení. To by malo byť pre všetkých zamestnancov rovnaké a vedúci pracovníci by sa mali vyvarovať akémukoľvek uprednostňovaniu obľúbených pracovníkov. To nám pomôže predchádzať antisociálnemu a neetickému správaniu našich pracovníkov, ktorí budú vnímať celý proces ako spravodlivý a jeho výsledok dobre prerozdeľený.

Odkaz je jasný

Antisociálne správanie nie je fenomén na individuál-

nom stupni. Antisociálne skupiny podporujú antisociálne správanie u jedincov. Dôležitým faktorom je predísť danému správaniu v zárodku. Manažéri, ktorí si myslia, že izolovaním alebo ignorovaním skupiny, ktorá sa správa antisociálne, sa správanie tejto skupiny zmení, sa mylia. Antisociálne správanie je veľmi nákazlivé a pohlčujúce. Avšak, organizácie, v ktorých pracujeme, majú schopnosť a hlavne zodpovednosť predísť tomuto správaniu tvarovaním dynamiky v jednotlivých skupinách.

Autor: Peter Ulčin, expert na individuálny a organizačný rozvoj executive-business-consulting.com

Zdroje

A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. Author(s): Sandra L. Robinson and Rebecca J. Bennett. Source: The Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 2 (Apr., 1995), pp. 555-572.

Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate. Author(s): Dane K. Peterson. Source: Journal of Business and Psychology, Vol. 17, No. 1 (Sep., 2002), pp. 47-61.

The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors. Author(s): Barrie E. Litzky, Kimberly A. Eddleston and Deborah L. Kidder. Source: Academy of Management Perspectives, Vol. 20, No. 1 (Feb., 2006), pp. 91-103.

Predictors of Employee Deviance: The Relationship between Bad Attitudes and Bad Behavior. Author(s): Aaron Bolin and Linette Heatherly. Source: Journal of Business and Psychology, Vol. 15, No. 3 (Mar., 2001), pp. 405-418.

Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees. Author(s): Sandra L. Robinson and Anne M. O'Leary-Kelly. Source: The Academy of Management Journal, Vol. 41, No. 6 (Dec., 1998), pp. 658-67.

Organizational control of deviant behavior: the case of employee theft. Author(s): Peter F. PARILLA, Richard C. HOLLINGER and John P. CLARK. Source: Social Science Quarterly, Vol. 69, No. 2 (June 1988), pp. 261-280.