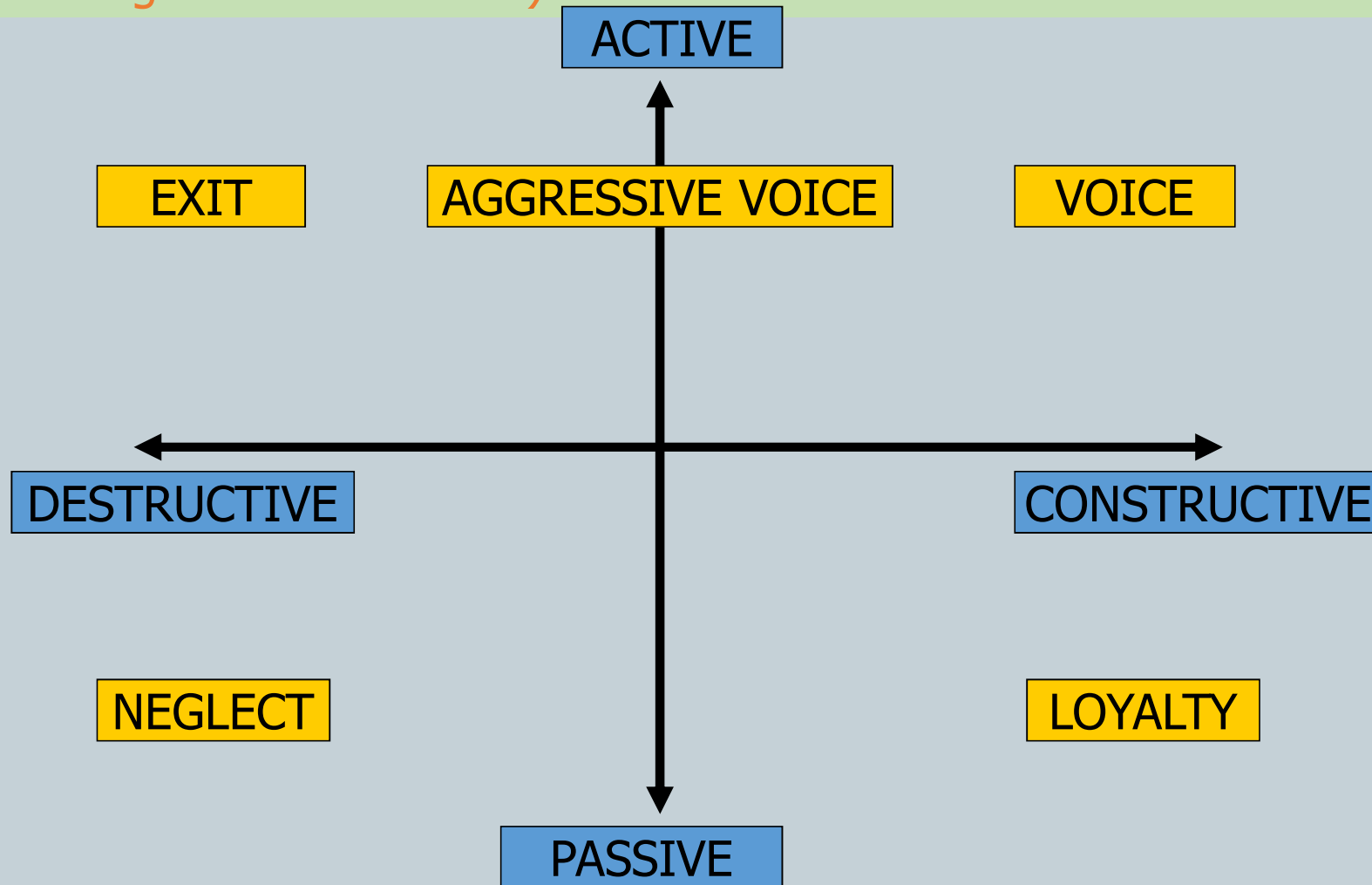




Kultura milczenia – jak słuchać, aby pracownicy chcieli mówić

Sylwiusz Retowski
sylwiusz.retowski@swps.edu.pl

EMPLOYEE REACTIONS TO PROBLEMATIC EVENTS (za: Hagedoorn i in. 1999)



Model reakcji pracowniczych (EVLN) – konsekwencje organizacyjne

**Dlaczego sposób reakcji pracowników może zatrzymać
bądź pogłębić kryzys w organizacji ?**

Milczenie w organizacji

- Świadoma decyzja o nie zabieraniu głosu (voice) pomimo posiadania ważnych informacji na temat:
 - możliwości wprowadzania ulepszeń,
 - informacji pomocnych w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych lub związanych z wykonywaną pracą,
 - przejawów niesprawiedliwego traktowania, wykroczeń w miejscu pracy
 - nieprawidłowości w działaniach strategicznych.
- Milczenie zatem przyczynia się do tego, że nie pojawia się możliwość działania w nowy (np. innowacyjny sposób) oraz do tego, że kontynuowane są dotychczasowe praktyki w niezmienionej formie (Morrison, 2011, Knoll, van Dick, 2013).

Dlaczego warto rozróżniać powody milczenia w organizacji?
(Knoll, Gotz, Arenas, Barrett, Bollmann, Brooks, Chui, Di Marco, Ghislieri, Jonsson, Ottsen, Retowski, Silva, Simucić, Tavares, Van Dick , w przygotowaniu)

- Zróżnicowane konsekwencje różnych powodów milczenia
- Zróżnicowane uwarunkowania poszczególnych powodów (np. brak poczucia bezpieczeństwa – dobry predyktor milczenia ugodowego, ale słaby dla milczenia oportunistycznego)
- Zróżnicowanie międzykulturowe – pracownicy z różnych krajów różnią się motywami, gdyż związane to jest z ich specyficznym procesem socjalizacji, np. kraje o niskim dystansie władzy oraz niskim lęku przed niepewnością (Dania) powinny się mocno różnić od krajów o relatywnie wysokim dystansie władzy i silnym lęku przed niepewnością (Polska, Hiszpania)
- Badanie obejmuje 14 krajów: Dania, Hiszpania, Francja, Niemcy, Włochy, Polskę, Portugalię, Szwajcarię (niemiecką i francuską), Wielką Brytanię

Powody milczenia w organizacji (indywidualny, społeczny)

(Morrison, 2011, Knoll, van Dick, 2013).

- **Ugodowe** (*acquiescent*) – wynika z przekonania o nieskuteczności wyrażania własnej opinii, wynikającej z faktu, że zabieranie głosu jest niepożądane przez przełożonych, którzy tego głosu nie chcą i nie uznają za wartościowy

Przykład: Zachowałem w pracy milczenie ponieważ i tak nie znalazłabym zrozumienia

- **Obronne** (*quiescent*) - powodowane lękiem przed osobistymi, negatywnymi konsekwencjami ujawniania swoich opinii i postaw

Przykład: Zachowałem w pracy milczenie ponieważ bałam się negatywnych konsekwencji

Powody milczenia w organizacji (indywidualny, społeczny)

(Morrison, 2011, Knoll, van Dick, 2013).

- **Prospołeczne** (*prosocial*) – oparty o altruizm i chęć kooperacji, a w tym gotowość do podtrzymywania kapitału społecznego, a także ochronę społecznych tożsamości innych osób w organizacji.

Przykład: Zachowałem w pracy milczenie ponieważ nie chcę, aby inni mieli kłopoty

- **Oportunizm** - wyraz przebiegłego realizowania własnych interesów; poprzez stosowanie taktyki milczenia, bądź przekazywanie informacji niepełnej lub zniekształconej

Przykład: Zachowałem w pracy milczenie, żeby nie ujawnić mojej przewagi wiedzy

Podsumowanie Jak słuchać/ Jak działać?

1. Dystans władzy
2. Sprawiedliwość organizacyjna
3. Typ przywództwa
4. Poczucie bezpieczeństwa w organizacji
5. Kwestie do zbadania: rola poczucia kontroli, oraz sposobu motywowania pracowników
6. Kultura organizacyjna, która skłania do dzielenia się wiedzą
7. Edukowanie – różnica pomiędzy kapitałem społecznym a działaniem kontrorganizacyjnym (problem milczenia prospołecznego)
8. Monitorować – badania organizacyjne