

**Małgorzata Gotowska
Anna Jakubczak**

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Styl kierowania a występowanie mobbingu w przedsiębiorstwie – studium przypadku

***Streszczenie.** W pracy badano, czy stosowane przez kierownictwo style kierowania mogą być związane z występowaniem mobbingu. Badania przeprowadzono w przedsiębiorstwie usługowym z województwa kujawsko-pomorskiego, w którym zatrudnione są 192 osoby. Do zebrania danych zastosowano kwestionariusz ankiety. Style kierowania określono metodą Reddina. Badania przeprowadzono we wrześniu i w październiku 2010 r. Wyniki informują, że kierownicy prezentują demokratyczne style kierowania.*

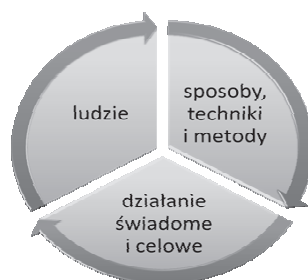
1. Wprowadzenie

Najcenniejszym zasobem organizacji są ludzie, ponieważ tylko oni są w stanie odpowiednio zastosować pozostałe zasoby organizacji dla osiągnięcia jej celów. Styl kierowania jest narzędziem w rękach kierowników, służącym pobudzaniu i koordynacji działań grup pracowniczych. Kierownicy, stosując odpowiednie style kierowania, pobudzają pracowników do działania, oddziałują na ich sytuację, na tworzenie bodźców w celu wywołania u nich motywów do działań zgodnych z celami kierownika¹. Oddziaływanie to obejmuje między innymi: metody doboru ludzi do pracy, stopień formalizacji rozumianej jako wzorce działania ograniczające swobodę działania ludzi w procesie pracy, stopień specjalizacji narzucony pracownikowi, charakter kontroli, system motywacji, zakres partycypacji, formę kontaktu z podwładnymi².

¹ H. Januszek, J. Sikora, *Socjotechnika zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995, s. 20; B. Kożusznik, *Style kierowania, Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego”, Katowice 1985, s. 7-9.

² W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, SGH, Warszawa 1997, s. 155-156.

W definicjach stylu kierowania, których w literaturze z zakresu zarządzania jest wiele, powtarza się kilka stałych elementów. Po pierwsze styl kierowania nastawiony jest na ludzi, nie na zasoby rzeczowe organizacji. Po drugie kierownik może kształtować swój styl kierowania w sposób świadomy. Po trzecie styl kierowania przejawia się w sposobach, technikach i metodach, jakie stosuje kierownik w odniesieniu do pracowników³ (rys. 1).



Rysunek 1. Istota stylu kierowania

Źródło: Opracowanie własne.

W pierwszych badaniach empirycznych dotyczących stylów kierowania prowadzonych przez A. Lippita i R. White’a w odniesieniu do stylu kierowania używano pojęć „społeczny klimat” lub „społeczna atmosfera”⁴. Styl kierowania jest jednym z ważniejszych składowych zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ odpowiednio dobrany daje możliwość efektywnego kierowania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie.

W pracy kierowniczej z zespołami pracowniczymi pojawiają się sytuacje patologiczne, które zaburzają proces efektywnego kierowania ludźmi. Takim zjawiskiem jest między innymi mobbing. Zagadnienia przemocy w miejscu pracy dostrzeżono w połowie lat osiemdziesiątych XX w. W tym czasie zaczęto badać to zagadnienie i wprowadzono termin mobbing. Pierwsze spostrzeżenia dały podstawy do postawienia tezy, że problem mobbingu pojawia się w wyniku złej organizacji pracy.

Według kodeksu pracy pojęcie mobbingu zostało zdefiniowane jako działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko niemu, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub

³ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 389; *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 503.

⁴ M. Mroziński, *Styl kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005, s. 56.

mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników⁵.

Trudno jest podać jednoznaczną definicję mobbingu, ponieważ terminologia tego problemu odzwierciedla różnice kulturowe występujące w poszczególnych krajach, w których jest badana. W definicji sformułowanej przez grupę badaczy europejskich, między innymi z Norwegii, Wielkiej Brytanii i Niemiec, podkreślono grupy działań, które składają się na mobbing. Są to:

- nękanie,
- obrażanie,
- społeczne wykluczenie pracownika,
- negatywne oddziaływanie na wykonywane przez niego działania⁶.

Wyniki badań w krajach Unii Europejskiej wskazują, że występowanie zjawiska mobbingu nasila się. Można przypuszczać, że podobnie jak w krajach unijnych w Polsce dotyka ono od 4 do 15% populacji pracowników. Dotąd nie przeprowadzono szerszych badań wskazujących charakter i skalę problemu w polskim środowisku pracy⁷. Obecność terroru psychicznego lub fizycznego w przedsiębiorstwach rodzi koszty indywidualne, a także organizacyjne i społeczne. Wśród wielu przyczyn występowania mobbingu można wymienić te związane z psychiką i sytuacją mobbera oraz ofiary, wydarzenie, które jest impulsem wywoławczym, np. konflikt, czynniki zewnętrzne, a także kulturę i strukturę organizacyjną. Według Leymana⁸ jednym z czynników organizacyjnych przyczyniających się do rozwoju mobbingu w załogach pracowniczych jest złe kierowanie personelem. Niekorzystne efekty są powodowane przez przesadną dyscyplinę, nacisk na wzrost wydajności, ograniczanie wydatków na zasoby ludzkie oraz słabą komunikację interpersonalną.

Celem pracy było rozważenie, czy stosowany przez przełożonego styl kierowania może implikować występowanie mobbingu w miejscu pracy.

2. Metodyka badań

W pracy zrealizowano następujące zadania badawcze:

1. Zidentyfikowano oraz scharakteryzowano style kierowania kierowników wszystkich szczebli.
2. Ustalono zasięg i rozpiętości potencjalną oraz bezpośrednią kierowania.

⁵ Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz zmianie niektórych ustaw (Dz. U. Nr 213, poz. 2081).

⁶ S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper, *The concept of bullying at work: the European tradition*, w: *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*, ed. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper, Taylor & Francis, London, 2003, s. 3-30.

⁷ M. Warszewska-Makuch, *W polskich firmach co dziesiąty pracownik może być ofiarą mobbingu*, „Gazeta Prawna” 2007, nr 246.

⁸ H. Leymann, *The content and development of mobbing at work*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, No. 5, s. 165-184.

3. Scharakteryzowano sytuację ze względu na występowanie działań mobbingowych w przedsiębiorstwie.

Hipoteza badawcza zakładała, że pewne style kierowania (styl autokratyczny) mogą sprzyjać powstawaniu sytuacji konfliktowych prowadzących do mobbingu, a pewne style kierowania (styl demokratyczny) mogą zapobiegać takim sytuacjom.

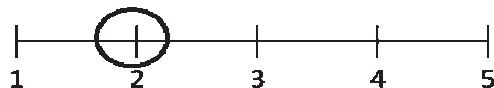
Przeprowadzone badania miały charakter studium przypadku. Wybór obiektu badań był celowy. Wybrano przedsiębiorstwo średniej wielkości z branży usługowej, które zatrudnia pracowników fizycznych i umysłowych. Badania przeprowadzili pracownicy naukowcy Katedry Ekonomiki Organizacji i Zarządzania Wydziału Zarządzania UTP w Bydgoszczy we wrześniu i październiku 2010 r.

W pracy wykorzystano dane empiryczne zebrane metodą wywiadu bezpośredniego przy użyciu dwóch kwestionariuszy ankiety. Ankiety miały charakter dobrowolny oraz anonimowy. Zawarte w nich pytania były w większości zamknięte. W ankiecie dotyczącej mobbingu tylko jedno pytanie miało charakter otwarty. Na końcu umieszczono pytania o wybrane cechy społeczno-demograficzne respondentów oraz ich przełożonych. Pytania dotyczące występowania mobbingu skierowano zarówno do podwładnych, jak i ich przełożonych. Badano style kierowania kierowników niskiego, średniego oraz najwyższego szczebla. Do określenia stylu kierowania respondentów zastosowano metodę J.W. Reddina⁹. Charakterystykę stylów kierowania przeprowadzono posługując się metodą własnej konstrukcji. Jako podstawę teoretyczną wykorzystano koncepcję kontinuum stylów kierowania według R. Likerta¹⁰. W myśl tej koncepcji zachowania przywódcze charakteryzują się jednowymiarowością. Oznacza to, że styl kierowania można umiejscowić na skali, której bieguny to dwa przeciwstawne style, pomiędzy którymi występuje szereg stylów pośrednich. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu wybrano sześć najczęściej powtarzających się czynników charakteryzujących styl kierowania. Na ich podstawie opisano modele przedstawiające dwa przeciwstawne style – autokratyczny i demokratyczny.

W kwestionariuszu ankiety dla każdego z sześciu kryteriów zbudowano po dwie dwubiegunowe skale, formułując dla każdej po dwa alternatywne stwierdzenia określające modelowe postacie stylów autokratycznego i demokratycznego. Łącznie korzystano z dwunastu skal. Respondent wybierał na skali od 1 do 5 jedno z dwóch alternatywnych stwierdzeń, najbardziej odpowiadające jego stylowi kierowania. Następnie zaznaczał punkt najbardziej charakteryzujący natężenie jednego z sześciu kryteriów w jego stylu kierowania. Punkt 1 oznacza styl skrajnie autokratyczny, a punkt 5 to styl skrajnie demokratyczny. Część skal odwrócono na czas badania, aby respondent nie przyzwyczaił się do jednego kierunku odpowiedzi (rys. 2).

⁹ H. Chmielak, W. Jermakowicz, *Rozwiązywanie problemów organizacyjnych*, PTE, Warszawa 1982, s. 56-80.

¹⁰ M. Deery, L.K. Jago, *Hotel management style: a study of employee perceptions and preferences*. „International Journal of Hospitality Management” 2001, s. 328.

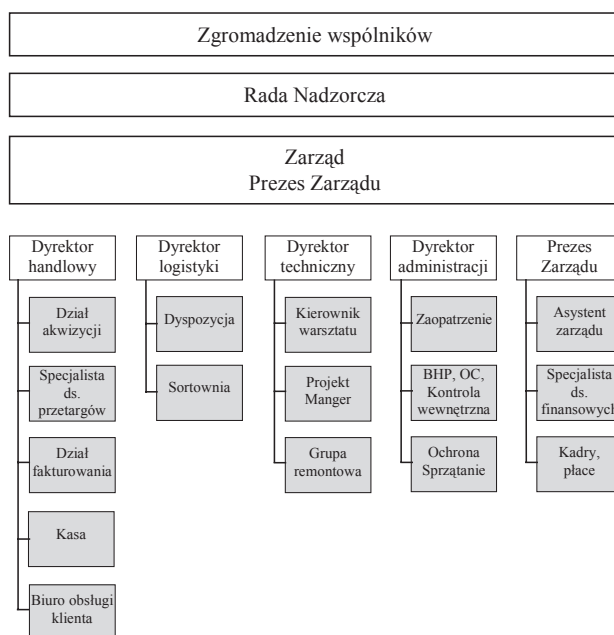


Rysunek 2. Skala pięciostopniowa z zaznaczoną przykładowo odpowiedzią

Źródło: Opracowanie własne.

3. Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

Badane przedsiębiorstwo jest jednostką prywatną w formie spółki z o.o., prowadzi działalność usługową na terenie województwa kujawsko-pomorskiego. Struktura organizacyjna przedstawiona na rysunku 3 ma charakter liniowy. W spółce funkcjonuje pięć działów: dział handlowy, dział logistyki, dział techniczny, dział administracyjny i dział finansowo-kadrowy. Na terenie przedsiębiorstwa pracują również pracownicy trzech firm zewnętrznych – są to pracownicy sortowni, pracownicy ochrony i pracownicy sprzątający oraz pracownicy warsztatu. W przedsiębiorstwie zatrudnionych jest 32 pracowników umysłowych oraz 113 pracowników fizycznych. Firmy zewnętrzne zatrudniają łącznie 52 pracowników, w tym kilku pracowników umysłowych.



Rysunek 3. Schemat organizacyjny badanego przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

4. Style kierowania a zjawisko mobbingu w badanym przedsiębiorstwie

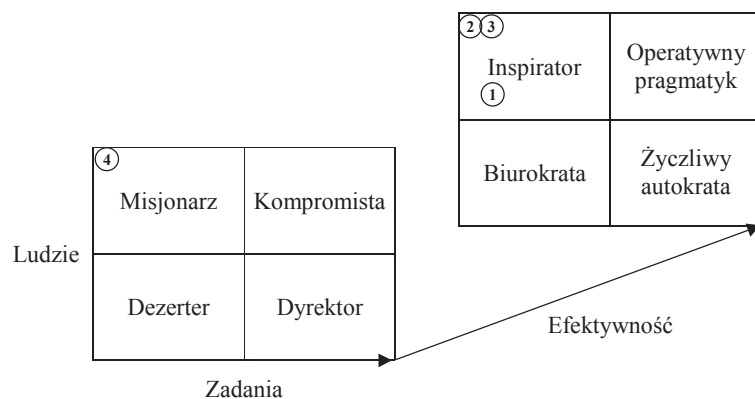
Metoda W.J. Reddina pozwala przyporządkować style kierowników do czterech podstawowych grup stylów kierowania. Uzyskane kategorie odpowiadają układowi stylów kierowania na siatce kierowniczej według R. Blake'a i J. Moun-ton¹¹. Style zintegrowane wskazują, że kierownik w najwyższym stopniu koncentruje się na wykonaniu zadań oraz troszczy się o pracowników. Kierownicy o stylach autokratycznych dążą głównie do realizacji zadań, a kierownicy demokraci skupiają swoje wysiłki na budowaniu dobrych relacji z podwładnymi. Style bierne charakteryzują kierowników uchylających się od obydwu funkcji, czyli od realizacji zadań i dbania o dobro pracowników. W związku z tym, że W.J. Reddin, poza dążeniem do realizacji zadań oraz dążeniem do utrzymania dobrych relacji międzyludzkich, wyróżnił trzeci czynnik określający style kierowania, każdy z modelowych stylów ma dwie postacie. Są to następujące style kierowania: operatywny pragmatyk, życzliwy autokrata, inspirator oraz biurokrata – to style, które w wysokim stopniu nastawione są na realizację funkcji kierowniczych. Pozostałe style kierowania, czyli: kompromisowiec, dyktator, misjonarz i dezertier, to według autora style, w przypadku których dążenie do wysokich efektów kierowania jest niskie.

Kwestionariusz dotyczący stylów kierowania został w całości wypełniony przez kierownika najwyższego szczebla (styl 1), trzech kierowników działów (style od 2 do 4) oraz w części przez kierownika najniższego szczebla (styl 5), co uniemożliwiło odczytanie jego stylu kierowania. Kierownik jednego z działów oznaczony jako styl 6 nie udzielił odpowiedzi na ankietę badającą style kierowania. Wśród badanych respondentów występuje wyłącznie styl demokratyczny, czyli o dużym nasileniu działań skierowanych na ludzi. Są to również głównie style o wysokiej orientacji na efektywność kierowania (rys. 4).

Na rysunku 5 przedstawiono charakterystykę zbadanych stylów kierowania w sześciu obszarach. Na pięciostopniowej skali oznaczono stopień nasilenia zachowań kierowników. Dwa bieguny prezentują modelowe przeciwne style kierowania. Style kierowników w każdym z obszarów znajdują się bliżej bieguna skali oznaczającego model stylu demokratycznego. Najbardziej zbliżone do bieguna opisującego styl demokratyczny są sposób motywowania pracowników oraz sposób stawiania zadań.

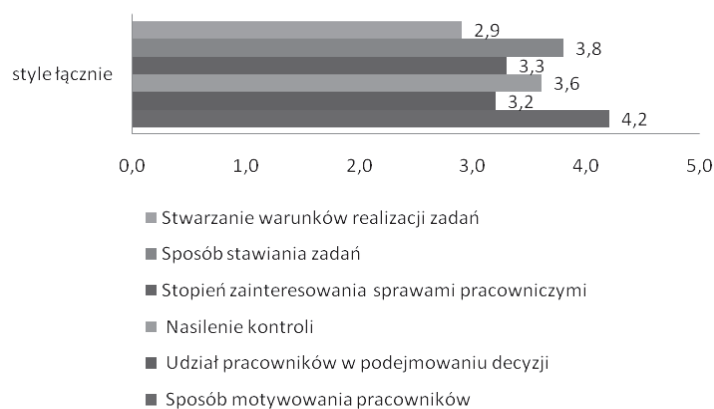
Trzech z czterech kierowników, którzy odpowiedzieli na pytanie, czy istnieje możliwość i potrzeba zmiany stylu kierowania odpowiedziało, że nie widzą takiej potrzeby, ponieważ uważają, że ich styl kierowania jest odpowiedni. Jeden z kierowników chciałby zmienić swój styl na bardziej demokratyczny.

¹¹ M. Pietrzak, J. Baran, *Podstawy zarządzania, studia przypadków i inne ćwiczenia aktywizujące*, Wyd. SGGW, Warszawa 2007, s. 56-64.



Rysunek 4. Style kierowania w badanym przedsiębiorstwie na skrzynce stylów kierowania według Reddina

Źródło: Badania własne.



Rysunek 5. Charakterystyka stylów kierowania występujących w przedsiębiorstwie

Źródło: Badania własne.

W tabeli 1 przedstawiono, ilu podwładnych znajduje się w strukturze organizacyjnej w zasięgu kierowania badanych kierowników oraz jak kształtuje się ich potencjalna oraz rzeczywista rozpiętość kierowania. Zasięg dwóch kierowników jest bardzo duży, ale ich rozpiętość kierowania wskazuje, że raczej delegują uprawnienia i nie stosują przesadnej kontroli. W przypadku kierownika o stylu 1 ma to potwierdzenie w prezentowanym przez niego stylu kierowania, który jest demokratyczny.

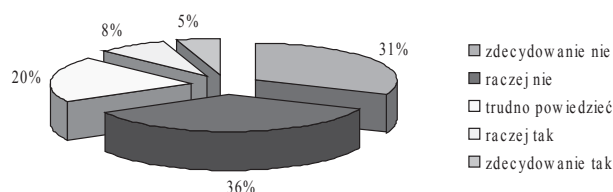
Tabela 1. Zasięg i rozpiętość kierowania a liczba uzyskanych odpowiedzi na temat mobbingu

Wyszczególnienie	Style kierowania					
	styl 1	styl 2	styl 3	styl 4	styl 5	styl 6
Zasięg kierowania (osoby)	197	12	19	12	15	144
Potencjalna rozpiętość kierowania (osoby)	8	12	4	12	15	9
Rzeczywista rozpiętość kierowania (osoby)	od 5 do 8	od 5 do 8	od 15 do 20	od 5 do 8	Brak danych	Brak danych
Liczba uzyskanych odpowiedzi od podwładnych i kierownika włącznie	*3	9	4	10	13	36

*Liczba ankiet od pracowników bezpośrednio podległych.

Źródło: Badania własne.

Pracownicy na pytanie o występowanie mobbingu w przedsiębiorstwie odpowiadali, że zdecydowanie lub raczej nie występuje (67%). Dość duża grupa, bo co piąty respondent, nie ma zdania na ten temat lub trudno mu o mobbingu mówić. Zdecydowane nieprawidłowości spostrzega 5% ankietowanych, a 8% badanych przypuszcza, że działania mobbingowe występują w przedsiębiorstwie (rys. 6).



Rysunek 6. Występowanie mobbingu w opinii pracowników badanego przedsiębiorstwa

Źródło: Badania własne.

5. Podsumowanie

Styl kierowania z małym zakresem partycypacji decyzyjnej, ograniczający autonomię pracowników, oparty na autorytecie siły i strachu i wzmożonej kontroli oraz motywacji negatywnej może sprzyjać powstawaniu sytuacji konfliktowych prowadzących do mobbingu, a styl kierowania o przeciwnej charakterystyce może zapobiegać takim sytuacjom. W badanym przedsiębiorstwie na najwyższych szczeblach organizacji stosuje się demokratyczny styl kierowania, który charakteryzuje się tym, że kierownictwo jest w wysokim stopniu zainteresowane

sprawami pracowniczymi. Ma to odzwierciedlenie w charakterystyce prezentowanych stylów kierowania. Kierownicy częściej stosują pozytywne metody motywacji, w mniejszym stopniu kontrolują podwładnych i chętniej akceptują udział pracowników w podejmowaniu decyzji oraz stawiają na ich samodzielność i kreatywność podczas wykonywania zadań. Sytuacja pod względem mobbingu w badanym przedsiębiorstwie wskazuje, że pomimo stosowania demokratycznego stylu kierowania nie można całkowicie wykluczyć występowania sytuacji konfliktowych w grupach pracowniczych.

Literatura

- Chmielak H., Jermakowicz W., *Rozwiązywanie problemów organizacyjnych*, PTE, Warszawa 1982.
- Deery M., Jago L.K., *Hotel management style: a study of employee perceptions and preferences*, „International Journal of Hospitality Management” 2001.
- Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L., *The concept of bullying at work: the European tradition*, w: *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*, ed. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper, Taylor & Francis, London, 2003.
- Januszek H., Sikora J., *Socjotechnika zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, SGH, Warszawa 1997.
- Kożusznik B., *Style kierowania, Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego”, Katowice 1985.
- Leymann H., *The content and development of mobbing at work*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, No. 5.
- Mroziński M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005.
- Pietrzak M., Baran J., *Podstawy zarządzania, studia przypadków i inne ćwiczenia aktywizujące*. Wyd. SGGW, Warszawa 2007.
- Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
- Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz zmianie niektórych ustaw (Dz. U. Nr 213, poz. 2081).
- Warszewska-Makuch M., *W polskich firmach co dziesiąty pracownik może być ofiarą mobbingu*, „Gazeta Prawna” 2007, nr 246.