

**Roman GAŁĘZEWSKI**  
Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa

## **BARIERY W RELACJACH SPOŁECZNYCH W ŚRODOWISKU PRZEDSIĘBIORSTWA**

Bariera to pojęcie, z którym spotykamy się na co dzień, występuje tak często, że przestaliśmy ją zauważać. Etymologicznie – z francuskiego *barriere* „zapora”, z pop. łac. *barra* „kraniec; szczyt”.<sup>1</sup>

Każdy z nas tęskni za tym, żeby poznać i zrozumieć siebie, swoje ukryte możliwości, bariery, aby realizować zamierzone cele. Wymaga to przede wszystkim poznania swoich talentów i wykorzystania ich do realizacji swojego życiowego powołania.<sup>2</sup>

W pracy wyodrębniono bariery występujące w relacjach społecznych w środowisku przedsiębiorstwa:

- dyskryminacja w zatrudnianiu;
- agresja;
- lobbing;
- molestowanie seksualne;
- bariery w zarządzaniu wiedzą;
- awanse i degradacje;
- utrudnienia w komunikacji.

### **Dyskryminacja w zatrudnieniu**

Dyskryminacja w zatrudnieniu to działanie polegające na odmiennym traktowaniu pewnych pracowników lub ich grupy z powodów pozamerytorycznych, pozabawionych związku z pracą.<sup>3</sup>

Dyskryminowanie bezpośrednie istnieje wtedy, gdy pracownik z jednej lub z kilku przyczyn jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy.<sup>4</sup>

Dyskryminowanie pośrednie istnieje wtedy, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania występują dysproporcje w zakresie warunków zatrudnienia na niekorzyść wszystkich lub znacznej liczby pracowników.<sup>5</sup>

Tymczasem Konstytucja RP zakazuje dyskryminacji z jakichkolwiek powodów.

„Wszyscy są wobec prawa równi. Wszyscy mają prawo do równego traktowania przez władze publiczne. Nikt nie może być dyskryminowany w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym z jakiejkolwiek przyczyny.”<sup>6</sup>

Zasada równego traktowania w zatrudnieniu znajduje odzwierciedlenie w Kodeksie pracy. „Jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu, bezpośrednia lub

<sup>1</sup> W. Kopaliński: *Słownik wyrazów obcych*. Warszawa 1989, s. 59

<sup>2</sup> R. Cooper, A. Sawaf: *EQ inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*. Warszawa 2000, s. 206

<sup>3</sup> M. Rotkiewicz: *Dyskryminacja i mobbing w miejscu pracy*. Warszawa 2006, s. 7

<sup>4</sup> Ibidem, op. cit., s. 22

<sup>5</sup> Ibidem, op. cit., s. 43

<sup>6</sup> *Konstytucja RP*. Art. 32. Dz.U. 1997, nr 78, poz. 483

pośrednia, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nie określony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy jest niedopuszczalna.”<sup>7</sup>

### **Agresja**

Agresja jest zespołem zachowań zmierzających do zmuszenia przeciwnika do odstąpienia od swoich zamiarów lub praw. Może stać się aktem fizycznej przemocy wobec przeciwnika (ofiary agresji) lub jedynie sygnalizacją możliwości dokonania takiego aktu.<sup>8</sup>

Agresja w miejscu pracy nie jest zjawiskiem nowym. Jednak dopiero kilkanaście lat temu na świecie, a w ostatnich latach również w Polsce zaczęto je wnikliwiej badać i analizować. Zainteresowanie tą problematyką wiąże się przede wszystkim ze zmieniającym się spojrzeniem na czynniki warunkujące sprawne funkcjonowanie człowieka w sferze jego życia zawodowego.<sup>9</sup>

Przemoc w miejscu pracy przez długi czas była zjawiskiem ignorowanym lub też przedstawianym jako nieunikniony składnik rzeczywistości, z którym można się jedynie pogodzić. Dopiero niedawno zwrócono uwagę na poważne koszty spowodowane przez przemoc w miejscu pracy, ponoszone zarówno przez osoby nią dotknięte, jaki i firmy czy organizacje oraz całą społeczność.<sup>10</sup>

Agresja w miejscu pracy może przybierać różne formy. Począwszy od tych najbardziej drastycznych i widocznych wyrażających się w fizycznym atakowaniu ofiary, a skończywszy na bardzo subtelnych, przez co często niedostrzeganych i bagatelizowanych formach dręczenia czy nękania psychicznego. Formy agresji, występujące w pracy: zabójstwo i inne formy ataku fizycznego skutkujące śmiercią ofiary, napaść o podłożu seksualnym (gwałt, napastowanie seksualne), napaść lub maltretowanie fizyczne skutkujące zranieniem ofiary (jak bicie, kopanie, szarpanie), maltretowanie fizyczne nie związane z zadawaniem ran (jak popychanie, ciągnięcie za ubranie, zastawianie drogi).

Niesprzyjające środowisko pracy, w którym pracownik doświadczający przemocy fizycznej lub psychicznej narażony jest na zagrożenie zdrowia, ma negatywny wpływ na motywację, lojalność i efektywność, a także na relacje w zespole, co przekłada się na mniejszą wydajność w pracy całej organizacji.

Straty ponoszone przez przedsiębiorstwa powodowane są:

- zwiększoną absencją chorobową prześladowanych osób;
- zmniejszoną efektywnością w pracy;
- zmniejszoną motywacją i satysfakcją z pracy;
- częściej popełnianymi błędami i nieprawidłowymi decyzjami;
- zwiększoną rotacją kadr;
- kosztami szkolenia nowych pracowników i początkowo ich mniejszą efektywnością;

<sup>7</sup> Kodeks pracy. Art. 11<sup>3</sup>, Dz.U. 1974 Nr 24, poz.141

<sup>8</sup> B. Krahé: *Agresja*. Gdańsk 2006, s. 16-19

<sup>9</sup> Ibidem, s. 117

<sup>10</sup> Ibidem, s. 117

- spowolnieniem tempa rozwoju i zmniejszeniem konkurencyjności na rynku.<sup>11</sup>

### **Mobbing**

Słowo mobbing pochodzi od angielskiego *mob* i oznacza tyle, co napadać na kogoś, zaczepiać, nagabywać, atakować. Mobbing to coś więcej niż tylko zła atmosfera w pracy, coś o wiele gorszego niż okazjonalne niesprawiedliwe traktowanie czy złośliwa plotka. Zjawisko to opisywane jest także jako nękanie, tyranizowanie lub sprzysięganie się przeciwko komuś.<sup>12</sup>

Z przymocą psychiczną mamy do czynienia tam, gdzie ludzie przebywają ze sobą w grupie przez dłuższy czas – w szkole, na uczelni, w miejscu pracy, w stowarzyszeniach, wspólnotach a także w rodzinie. Celem sprawcy jest zepsucie opinii ofiary i zaszkodzenie jej w sposób, który pozwoli wyeliminować ją z pozycji, jaką zajmuje.

Stopniowo niszczy się jej reputację, zaburza i niszczy się jej stosunki personalne, wpływa się negatywnie na jakość wykonywanej przez nią pracy. Trwający długo spór powoduje wreszcie zaburzenia zdrowotne i prowadzi do różnych chorób. Jest to proces, który przebiega etapami, a w fazach bardziej zaawansowanych nie daje poszkodowanemu żadnych szans aby sam, bez fachowej pomocy mógł wydostać się z błędnego koła prześladowań.<sup>13</sup>

Narzędzia jakimi posługuje się mobbing to szykany, zwodzenie, podstęp, intryga, kłamstwo, plotki, oszczerstwa, złośliwość, upokarzanie, dyskryminacja, wrogość, nienawiść, zachowania sadystyczne. Ich wystąpieniu sprzyja taka organizacja pracy, gdzie osobę traktuje się instrumentalnie, jako narzędzie, a nie jak jako podmiot, jednostkę.

U podstaw mobbingu leży zawsze konflikt. W życiu zawodowym i w życiu prywatnym konflikty są na porządku dziennym. Pod pojęciem konfliktu rozumie się wszelkie zderzenie sprzecznych dążeń zbiorowych lub indywidualnych prowadzące bądź do ich uzgodnienia, bądź do unicestwienia jednego z tych dążeń. Do zaistnienia konfliktu wystarczy przekonanie stron o istnieniu takiej sprzeczności i o tym, że zaspokojenie aspiracji jednej ze stron konfliktu może się odbywać jedynie kosztem drugiej. Wymienia się następujące grupy przyczyn sprzyjających wystąpieniu mobbingu:

- przyczyny społeczne;
- cechy zarządzającego organizacją;
- szczególna pozycja społeczna ofiary mobbingu.

Z przyczyn społecznych sprzyjających wystąpieniu tej patologii zarządzania wymienia się bezrobocie, stałe zagrożenie utratą pracy i wynikające z tego zachowanie przełożonego zmuszające podwładnych do wykonywania wszelkich poleceń. Przyczyną uczucia niepewności pracownika może stać się zatrudnienie go na czas określony czy umowy cywilno-prawne, nie dając mu poczucia pewności, stabilności i bezpieczeństwa.<sup>14</sup>

Przyczyn mobbingu upatruje się w sztywnych strukturach społecznych, umożliwiających sprawowanie władzy z pozycji siły. Sprzyjają jego występowaniu orga-

<sup>11</sup> *Przemoc w miejscu pracy*. Raport Gender Index, op., s. 2

<sup>12</sup> H.J. Kratz: *Mobbing*, Gliwice 2007, s. 10

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 12-14

<sup>14</sup> M. Dąbrowska-Kaczorek, P. Banasik: *Jak wygrać z mobbingiem?*, s. 10-18

nizacje o skostniałym, zhierarchizowanym sposobie zarządzania. Także organizacyjny nieporządek i nieporadne, niekonsekwentne czy niekompetentne zarządzanie stanowią dobry grunt dla wystąpienia zjawiska mobbingu.

Typowe negatywne cechy organizacji, w której obserwować można zjawisko przemocy psychicznej to wakaty na stanowiskach, mało czasu dla wykonania pilnych zadań, skostniała hierarchia i nedorzeczne polecenia wydawane podwładnym. To także obarczenie pracownika dużą odpowiedzialnością przy równoczesnym ograniczeniu mu możliwości podejmowania decyzji. Zła atmosfera w miejscu pracy, brak koleżeńskich zachowań, możliwości uzyskania wsparcia od współpracowników powodują u pracownika poczucie zagrożenia, niepewności i zwiększają ryzyko zaistnienia mobbingu w grupie.<sup>15</sup> Dla części przełożonych „oprawców” szykanowanie pracownika jest sposobem na odwrócenie uwagi od własnej niekompetencji.

W pierwszej, wczesnej fazie mobbingu powstają konflikty, które są rozwiązywane źle lub nie są rozwiązywane w ogóle. Ich przyczyną może być na przykład zła atmosfera pracy w restrukturyzowanym zakładzie. Zatrudnione osoby nie są informowane o zmianach, stają się więc zdezorientowane, niepewne. Osoba która zaczyna być poddawana mobbingowi podejmuje racjonalne choć zwykle nieskuteczne próby złagodzenia, czy rozwiązania konfliktu. Wreszcie dochodzi do typowych działań mobbingowych. Ten etap wydzielany jest przez niektórych autorów jako faza druga. Szerzy się plotki i pomówienia o pracowniku. Podważa się jego wiedzę i umiejętności, stopniowo prowadząc do jego wyobcowania z grupy i obniżenia jego samooceny. Pod koniec tego okresu stabilizuje się i umacnia linia natarcia wyznaczona przez prześladowcę lub prześladowców. Prześladowany zmuszony jest do przyjęcia roli pokonanego, a w środowisku pracy nie znajduje żadnej pomocy. Wskutek tych działań pojawia się występujące przewlekłe złe samopoczucie ofiary, a codzienny strach przed pójściem do pracy i ciągłe stany napięcia nerwowego, prowadzą do reakcji stresowej. Organizm wysyła sygnały alarmowe – bóle głowy, bóle brzucha, bóle za mostkowe. Z czasem do objawów dołączają: nudności, wymioty, wzrost ciśnienia tętniczego krwi, bezsenność, zaburzenia koncentracji i stany lękowe oraz depresyjne. Często ofiara zaczyna nadużywać alkoholu, leków uspokajających, czy nasennych lub sięga po inne używki. Ciągłe nieuzasadnione pretensje i oskarżenia w środowisku pracy, poczucie całkowitej bezsilności, może u niektórych z prześladowanych osób wyzwolić zachowania agresywne. Pracując w ciągłym napięciu i stresie, zdezorientowany i często nie potrafiący zrozumieć i racjonalnie wytłumaczyć sobie sytuacji w jakiej się znalazł, zaczyna popełniać błędy. Zaburzone relacje między osobą prześladowaną, a pozostałymi pogarszają się jeszcze bardziej. Fatalna opinia o prześladowanym przekracza mury zatrudniającego go zakładu pracy i rozchodzi się w środowisku zawodowym. Próby znalezienia pracy w innym miejscu kończą się często niepowodzeniem – środowisko zawodowe wie już, że ten człowiek jest jakiś inny, dziwny i że nie można mu zaufać, wiedząc jakie kłopoty sprawiał poprzedniemu pracodawcy.

W fazie trzeciej, zaawansowanej, sytuacja ulega dramatycznemu zaostrzeniu. Poszkodowana osoba nie potrafi sprostać stawianym jej wymaganiom zawodowym i społecznym. Świadomość tego faktu oraz zagrożenie utratą pracy, a co za tym idzie pozycji społecznej i środków do życia powoduje stany depresyjne lub prze-

---

<sup>15</sup> H.J. Kratz, op. cit., s. 14-18

ciwnie, niekontrolowane wybuchy wściekłości i agresji kierowanej przeciwko współpracownikom. Dalsze zatrudnienie na zajmowanym stanowisku jest niemożliwe, teraz już z przyczyn obiektywnych. Niekiedy pracodawca próbuje skłonić osobę do podjęcia leczenia psychiatrycznego, proponuje zmianę stanowiska pracy na inne lub sugeruje podjęcie starań o rentę albo proponuje przejście na wcześniejszą emeryturę. Schorzenie, opisywane przez psychiatrów jako potraumatyczne stany lękowe występujące u takich osób, porównywane jest przez specjalistów do stanu, jaki opisywano u osób, które przeszły doświadczenie obozu koncentracyjnego. Co dziesiąty pracownik ma w zaawansowanej fazie mobbingu myśli samobójcze, a co setny podejmuje próbę samobójczą.

Koszty, jakie ponosi zakład pracy jeśli występuje w nim zjawisko mobbingu powodowane są:

- absencją chorobową;
- fluktuacją kadr, co wiąże się z koniecznością ciągłego doszkalania nowych, niedoświadczonych pracowników oraz mniejszą efektywnością ich działań;
- ograniczeniem szansy dynamicznego rozwoju organizacji;
- zmniejszeniem efektywności pracy i osiągnięć osób poszkodowanych przez mobbing.

### **Molestowanie seksualne**

Definicję molestowania seksualnego zawiera artykuł 18 Kodeksu pracy: „Każde nieakceptowane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności lub poniżenie albo upokorzenie pracownika; na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy”.<sup>16</sup>

Powyższa definicja oznacza, iż aby dane zachowanie uznać za molestowanie musi ono zmierzać do naruszenia godności, poniżenia albo upokorzenia pracownika. Działanie to nie musi być celem pracodawcy, wystarczy, że będzie skutkiem jego działań lub działań osób, za których działania w miejscu pracy pracodawca ponosi odpowiedzialność. Molestowanie stanowi jednocześnie naruszenie dóbr osobistych pracownika, co może skutkować również odpowiedzialnością pracodawcy z zakresu prawa cywilnego.

Podstawowe znaczenie dla uznania czynu za molestowanie seksualne ma seksualny lub związany z płcią podtekst albo cel, czyli odniesienie konkretnego działania do płci pracownika. Należy zaznaczyć, że molestowanie seksualne można traktować jako zachowanie bezprawne dopiero od tej chwili, gdy ofiara w sposób jednoznaczny wyraża swój sprzeciw przeciwko zachowaniu, którego nie akceptuje ze względu na przekroczenie pewnych granic i daje to sprawcy do zrozumienia. Molestowaniem może być nie tylko dotykanie, ale również opowiadanie pikantnych dowcipów, aluzje słowne, rozpowszechnianie plotek lub pogłosek na temat seksualnych zachowań danej osoby, propozycje spotkań, niesmaczne gesty o charakterze seksualnym, obietnice awansu, podwyżki lub przyjęcia do danej grupy w zamian za zgodę na określone zachowania seksualne. Molestowanie może występować w dwóch formach:

- *quid pro quo* – „coś za coś”, nazywane także szantażem seksualnym, występuje gdy osoba molestująca sprawuje funkcję przełożonego lub przed-

<sup>16</sup> Kodeks pracy. Art. 18<sup>3a</sup>, op. cit.

stawiciela pracodawcy wobec swojej ofiary, a poddanie się lub nie osoby molestowanej określonym zachowaniom stanowi podstawę do podjęcia decyzji o ewentualnym awansie czy zatrudnieniu;

- stwarzanie nieprzyjaznych warunków pracy gdzie osobą molestującą może być przełożony, współpracownik lub osoba niezwiązana bezpośrednio z danym miejscem pracy, np. petent w urzędzie.<sup>17</sup>

Molestowanie seksualne kwalifikuje się jako dwa rodzaje zachowań: niepożądane zainteresowanie seksualne lub molestowanie z uwagi na przynależność do danej płci, niekoniecznie dotycząca seksualności (klasyfikuje się tutaj takie zachowania jak: obraźliwe komentarze o zdolnościach, np. wypowiedzi o tym, że kobiety nie posiadają technicznych kwalifikacji).

### **Bariery w zarządzaniu wiedzą**

Zarządzanie wiedzą jest w polskiej rzeczywistości gospodarczej wciąż koncepcją nową i stosunkowo mało rozpowszechnioną wśród przedsiębiorstw. Chcemy zmian, ale unikamy wyzwań. Ignorujemy przeczucia i znaki, które pokierują nas do działań tak, aby zmienić siebie i zmienić otoczenie.<sup>18</sup>

Najtrudniejsze jest przełamanie barier w zarządzaniu wiedzą na poziomie pracownika. Podstawową grupą barier na tym poziomie są bariery psychologiczne, techniczne i finansowe.

#### **Bariery psychologiczne:**

- naturalna obawa przed zmianą, która prowadzi do zamknięcia się na szansę płynące ze zmiany;
- ochrona własnego interesu i pozycji oraz obawa przed jednostronnym przekazywaniem wartościowych doświadczeń w obawie przed dodatkową pracą za to samo wynagrodzenie;
- ograniczone potrzeby rozwoju zawodowego i samodoskonalenia czyli przekonanie, że raz zdobyte umiejętności wystarczą na cały okres pracy zawodowej;
- brak inicjatywy, bierność i postawa roszczeniowa;
- nieumiejętność samodzielnego pozyskiwania wiedzy z praktyki zawodowej;
- obawa przed popełnieniem błędu i jego konsekwencjami, mogącymi zachwiać pozycją zawodową;
- nieumiejętność i niechęć do proszenia o radę i pomoc, co często prowadzi do popełniania błędów;
- nieumiejętność przyjmowania konstruktywnej krytyki mającej na celu udoskonalanie działań, odbierane jej jako ataku na własną osobę, a nie źródła informacji, które może służyć dalszemu rozwojowi.

#### **Bariery techniczne:**

- nieumiejętność korzystania z nowych technologii teleinformatycznych, gdzie proces podnoszenia kwalifikacji wymaga poświęcenia przez pracownika dodatkowego czasu na opanowanie nowych zagadnień i umiejętności;
- utrudniony dostęp do najnowszych osiągnięć badawczych;

<sup>17</sup> J. Warylewski: *Molestowanie seksualne*. Sopot 1999, s. 61

<sup>18</sup> A. Golec, M. Kapuściński, L. Kunc: *Bariery w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie*, s. 7-8

**Bariery finansowe:**

Pracownicy którzy skłonni są poświęcić swój wolny czas na udoskonalenie posiadanych umiejętności i zdobycie nowej wiedzy często nie mają możliwości ponoszenia kosztów tego typu działań.

Bariery zarządzania wiedzą na poziomie przedsiębiorstwa: społeczne, organizacyjne, techniczne, finansowe.

**Bariery społeczne:**

- nieumiejętność współpracy w grupie. W gospodarce opartej na wiedzy coraz większe znaczenie zyskuje praca w zespole;
- małe zaangażowanie kierownictwa we wdrażanie i monitorowanie zarządzania wiedzą;
- brak lidera, który jest w stanie skoordynować działania oraz nakłonić pracowników za pomocą swojego autorytetu do zmiany dotychczasowych postaw;
- obawa przed inwestowaniem w pracownika, który może odejść do innego przedsiębiorstwa;
- różnice narodowościowe i kulturowe. W miarę postępowania procesów integracji z Unią Europejską liczba pracowników nie pochodzących z Polski będzie wzrastać. Odmienne języki, mentalność i zwyczaje stanowią znaczącą barierę w przekazywaniu i dzieleniu się wiedzą, z drugiej jednak strony są cennym źródłem dopływu nowej wiedzy do przedsiębiorstwa.<sup>19</sup>

**Bariery organizacyjne:**

- brak jasno określonej strategii a co za tym idzie jasno sprecyzowanych celów działania;
- zarządzanie wiedzą nie może być realizowane w oderwaniu od procesów planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji, szkolenia a także motywowania i oceny pracowników;
- niewłaściwy obieg informacji. Obieg informacji rzadko kiedy jest wynikiem starannie przemyślanej i sprawdzonej w praktyce analizy potrzeb informacyjnych na poszczególnych stanowiskach;
- rozbudowana hierarchiczna struktura, dlatego warto rozważyć możliwości jej spłaszczenia tam gdzie to jest możliwe;
- brak dopływu osób z nową wiedzą do przedsiębiorstwa;
- brak integracji załogi. Dla prawidłowego przebiegu procesu zarządzania wiedzą niezbędne jest współdziałanie wszystkich pracowników;
- odchodzenie doświadczonych pracowników na wcześniejsze emerytury. Sytuacja na rynku pracy od lat przedstawia się niekorzystnie zwłaszcza dla osób po 45 roku życia;
- obawa przed wyciekami informacji z firmy. Firmy starają się strzec swoich tajemnic, niestety przy okazji ograniczając pracownikom wewnątrz przedsiębiorstwa dostęp do wiedzy, której wydostanie się poza firmę nie stanowi dla niej żadnego zagrożenia;
- niesprzyjająca kultura organizacyjna. Pojęcie to może być rozumiane bardzo szeroko, jednak najczęściej sprowadza się ono do występowania w firmie silnie eksponowanej hierarchii, biurokracji, autorytarnym sposobie

---

<sup>19</sup> Ibidem, s. 10

zarządzania i dyskryminacji pracowników niższych szczebli w zgłaszaniu uwag i wniosków dotyczących funkcjonowania firmy.

**Bariery techniczne:**

- architektura. Biuro jest miejscem, w którym nie tylko wykonuje się pracę lecz również miejscem, w którym wymienia się pomysły i rozwiązuje problemy. Dlatego przestrzeń biurowa powinna zaprojektowana w sposób zachęcający pracowników do ciągłych kontaktów i wymiany poglądów;
- dystans. Otwieranie nowych oddziałów w miejscach znacznie od siebie oddalonych;
- przeciążenie organizacji. Przedsiębiorstwa walcząc o utrzymanie pozycji konkurencyjnej na rynku kładą silny nacisk na efektywność i wydajność, przede wszystkim w obszarze podstawowych zadań pracownika. Obowiązki związane z uczestnictwem w zarządzaniu wiedzą są często spychane na dalszy plan;
- brak systemu archiwizacji. W wielu przedsiębiorstwach informacje nie są należycie zabezpieczone przed ich utratą w wyniku awarii technicznej, wirusów komputerowych, czy też odchodzenia pracowników z firmy.

**Bariery finansowe:**

- konieczność redukcji kosztów;
- bariery finansowe na poziomie sektora i całej gospodarki:
  - niedofinansowanie nauki i programów badawczych;
  - warunki pracy, zwłaszcza finansowe, jakie są w stanie zaoferować najzdolniejszym pracownikom i absolwentom polskie przedsiębiorstwa znacząco odbiegają od tych, jakie oferują przedsiębiorstwa poza granicami kraju. Sprzyja to wyjazdom osób z wysokim potencjałem intelektualnym i ogranicza możliwości rozwoju wiedzy w kraju.<sup>20</sup>

**Awanse i degradacje**

Awans kojarzy się przede wszystkim z nagrodą za bardzo dobrze wypełniane obowiązki. Jest tym bardziej uzasadniony, gdy podczas pracy na danym stanowisku człowiek rzeczywiście wiele się nauczył i teraz jego kompetencje przerastają jego obecną funkcję. Jest przygotowany merytorycznie i psychicznie do pełnienia wyższej funkcji. Jest naturalnym kandydatem do awansu jeśli zwalnia się stosownie dla niego miejsce. Zwalnia się, bo człowiek dotychczas je zajmujący odchodzi sam, zostaje zwolniony albo dostaje inne obowiązki. Ten sposób awansu jest najbardziej naturalny ale najrzadziej spotykany. Awans bywa efektem świadomych pozytywnych lub negatywnych zabiegów osób nim zainteresowanych. Pozytywne są wtedy, gdy polegają na inicjowaniu ważnych projektów, wspomaganii pracy innych działów, angażowaniu się w działania ogólnofirmowe. Negatywne zabiegi o awans to knucie, spiskowanie, intrygowanie, wielki arsenał metod, nad którymi nie warto się rozwodzić. Inny sposób awansu wynika ze zmiany struktury organizacyjnej, często występuje jako wynik fuzji, połączenia firm czy sprzedaży części firmy. Choć dany pracownik czy menedżer w zasadzie nie zmienia swojego stanowiska, to zostaje wyniesiony wyżej, w inne miejsce służbowej hierarchii niż poprzednio, ponieważ jego praca, jego stanowisko, nabiera innej rangi w zreorganizowanej firmie.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 12

Czasem przybywa mu obowiązków i odpowiedzialności, a czasem jego praca nagle zyskuje na znaczeniu dla innych działów.

Istnieje też mechanizm działający w firmach w dziedzinie awansu polegający na awansowaniu na stanowiska kierownicze i menedżerskie najlepszych specjalistów w danej dziedzinie. Wydaje się naturalne, że najlepszy w danym obszarze powinien tym obszarem zawiadywać, a czasem trudno o większą pomyłkę. Dla wybitnego specjalisty jego specjalistyczne umiejętności są największym zasobem, na którym budował swoje życie zawodowe. Po awansie ma być kimś całkiem innym, zarządzającym pracą ludzi, budującym strategię wykorzystania ich umiejętności, czego może nie potrafić. Oczywiście nie można upraszczać, że żaden specjalista nie nadaje się na kierownika i menedżera.<sup>21</sup>

Awans może być również wydarzeniem niechcianym, najczęściej w przypadkach gdy wiąże się ze zwiększeniem zakresu obowiązków żadnych pozytywnych aspektów (jak wzrostu wynagrodzenia, prestiżu).<sup>22</sup>

Degradacje, podobnie jak awanse, nie zawsze wynikają z przesłanek obiektywnych, merytorycznych (jak zaniedbanie obowiązków). Najczęściej zdarzają się na wyższych stanowiskach kierowniczych, a upadek z wyższego stanowiska zawsze bardziej boli niż z niższego. Dlatego najbardziej dramatyczne są degradacje, które dotyczą stanowisk w zarządzie i ścisłym kierownictwie, a najtrudniejsze sytuacje wynikają z łączenia firm, departamentów czy centralizacji. Degradacje na niższych stanowiskach wiążą się przede wszystkim z bardzo niszczącym psychikę rozdzieleniem jaźni. Pracownik musi pracować na rzecz firmy, której nie lubi, uważa za niesprawiedliwą, taką, która go skrzywdziła. Musi przynajmniej sprawiać takie wrażenie, że pracuje rzetelnie i najlepiej jak potrafi. Tymczasem w duchu życzy jej jak najgorzej i często się do tego przyczynia, nawet niekoniecznie swoimi czynami. Jego negatywne emocje jakby ściągały na nią niepowodzenia. Pracodawcy wydaje się że pracownik powinien być wdzięczny, że nie został zwolniony, a tylko zdegradowany, że przecież ocalili jego materialne interesy. Nic bardziej mylnego. Nie ma nic gorszego niż postawienie człowieka w poniżającej sytuacji i spodziewanie się wdzięczności.

Degradacja, tak jak awans, bardzo często nie ma nic wspólnego z osiągnięciami człowieka. Najczęściej wynika z walki personalnej o władzę w firmie, z rosad na najwyższych posadach, ze zmieniających się układów, z przekształceń własnościowych.<sup>23</sup>

### **Utrudnienia w komunikacji**

Komunikacja jest procesem przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej. Skuteczna komunikacja jest procesem wysyłania wiadomości w taki sposób, aby treść wiadomości odebranej była możliwie jak najbardziej zbliżona do treści wiadomości zamierzonej.<sup>24</sup>

Bariery komunikacyjne można podzielić na trzy główne kategorie:

- osądzanie, krytykowanie, przeżywanie, stawianie diagnozy, chwalenie połączone z oceną, dawanie rozwiązań;

<sup>21</sup> *Autopromocja i awans*, s. 16

<sup>22</sup> M. Armstrong: *Zarządzanie ludźmi*. Poznań 2007, s. 49-55

<sup>23</sup> I. Bartczak: *Awans i degradacja w organizacji*, s. 8

<sup>24</sup> B. Dobek-Ostrowska: *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław 2007, s. 12-13

- rozkazywanie, grożenie, moralizowanie, stawianie zbyt wielu lub niewłaściwych pytań, doradzanie, unikanie udziału w troskach drugiego człowieka;
- odwracanie uwagi, logiczne argumentowanie, uspokajanie.

Główną barierą w procesie komunikacji jest skłonność do osądzania, do przyjmowania lub odrzucania tego, co mówi druga osoba. Skłonność do wyrażania ocen występuje powszechnie w niemal każdej wymianie komunikatów językowych, jednak rośnie w sytuacjach, w których pojawiają się głębokie emocje i uczucia. Bariery komunikacyjne są reakcjami o wysokim stopniu ryzyka, ich wpływ na komunikację jest często negatywny. Większe prawdopodobieństwo, że te bariery okażą się destrukcyjne pojawia się wtedy, gdy jedna lub więcej oddziałujących na siebie osób pozostaje pod wpływem stresu.<sup>25</sup>

Ekonomiści szukają możliwości zniesienia barier rozwoju gospodarczego, politycy – barier stawianych przez opozycję itd. Bariera zwykle jest względnie stabilna i niezależna od nas. Ma też swoją miarę, bywa mniejsza lub większa, napotykamy na nią i odsunięcie jej, lub zniesienie wymaga odpowiedniego do jej wielkości wysiłku. Czasem jest to łatwe, niekiedy wymaga żmudnych pertraktacji z tymi, którzy jej sensowności bronią.

---

<sup>25</sup> J. Stankiewicz: *Komunikowanie się w organizacji*, s. 145-154