

mgr MAŁGORZATA MILCZAREK
mgr MAGDALENA WARSZEWSKA-MAKUCH
Centralny Instytut Ochrony Pracy
– Państwowy Instytut Badawczy



Uczenie się w przedsiębiorstwie

– warunkiem skutecznego zarządzania bezpieczeństwem pracy

Wstęp

Badacze wskazują, iż *uczenie się* jest jednym z warunków skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem. Podejście to wymaga od przedsiębiorstwa otwartości na zmiany – modyfikowania przyjętych wcześniej sposobów postępowania, analizowania i udoskonalania istniejących procedur, a także gotowości do odpowiedniego reagowania w sytuacjach wyjątkowych i nieprzewidywalnych. Jak podkreśla wielu ekspertów, nie jest łatwo podać jasną i precyzyjną definicję pojęcia „uczącej się organizacji (przedsiębiorstwa)” (ang. *learning organization*). Najogólniej, pojęcie to jest używane w stosunku do przedsiębiorstwa (instytucji), w którym ludzie ciągle rozwijają swoje umiejętności tak, iż w efekcie ma miejsce nieustanne doskonalenie samego przedsiębiorstwa.

Termin *uczenie się* w obrębie teorii zarządzania przedsiębiorstwem zastosowano po raz pierwszy w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Określenia tego używano w stosunku do przedsiębiorstw, które wykorzystywały nowatorskie metody zarządzania, aby przetrwać burzliwe okresy na rynku i zwiększyć swoją konkurencyjność [1, 2]. Obecnie uznaje się, iż uczenie się powinno być w każdym przedsiębiorstwie systematycznie stosowaną praktyką. W zakresie bezpieczeństwa powinno być ono traktowane jako jeden z aspektów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, integralnie związanym z planowaniem oraz realizowaniem działań redukujących ryzyko zawodowe [3].

W artykule zostały przedstawione propozycje teoretycznych koncepcji uczonego się przedsiębiorstwa oraz przykłady ich wykorzystania w praktyce. Opisano

obecnie uznaje się, iż uczenie się powinno być systematycznie stosowaną praktyką w każdym przedsiębiorstwie. Powinno być ono traktowane jako jeden z aspektów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, integralnie związanym z eliminowaniem ryzyka zawodowego. W artykule przedstawiona została teoretyczna koncepcja uczenia się w przedsiębiorstwie oraz przykład jej zastosowania w praktyce.

Organizational learning – a condition of effective safety management in a company

Specialists believe that organizational learning should be a systematic, continuous practice in every enterprise. It should be treated as one of the aspects of safety management, inseparable from elimination of occupational risks. The article presents the theoretical conception as well as practical examples of organizational learning.

również uwarunkowania efektywnego uczenia się przedsiębiorstwa, zapewniające długotrwałą zmianę w pożądanym kierunku, a także aspekty jego funkcjonowania, stanowiące barierę dla skutecznego uczenia się.

Definicje

W literaturze możemy znaleźć różne definicje opisujące proces uczenia się w przedsiębiorstwie. Pedler, Burgoyne i Boydell [4] podają, iż: *uczące się przedsiębiorstwo, to takie, które umożliwia uczenie się wszystkim swoim członkom, samo podlegając ciągłemu przekształcaniu.*

Według Senge [2]: *uczące się przedsiębiorstwo to miejsce, gdzie ludzie nieustannie rozwijają swoje zdolności podczas kreowania nowych wizji, rozwiązań, ustalania wspólnych celów oraz zwiększania*

umiejętności uczenia się od siebie nawzajem.

Warto również zacytować Dixona [5], który twierdzi, iż: *podstawą uczenia się w przedsiębiorstwie jest umiejętność wykorzystywania olbrzymich zdolności umysłowych wszystkich członków, umożliwiającą kreowanie rozwiązań i procesów doskonalących to przedsiębiorstwo.*

Czynniki bezpośrednio wywołujące proces uczenia się w przedsiębiorstwie wynikają bądź z jego specyfiki (pojawiające się problemy związane z bezpieczeństwem pracy, produkcją czy finansami), bądź ze zmian zachodzących w jego otoczeniu (właściwości środowiska naturalnego, nowe uwarunkowania prawne, aktualne wymagania rynku). Jak wynika z cytowanych definicji, nieodłącznym elementem uczenia się w przedsiębiorstwie jest rozwój oraz związane z nim zmiany.



Rys. 1. Uczenie się w przedsiębiorstwie

Fig. 1. Learning in organization

Artykuł został opracowany na podstawie materiałów uzyskanych podczas warsztatów nt. „Human error analysis, barriers and the safety modelling language”, zorganizowanych w 2004 roku na Uniwersytecie w Paderborn, Niemcy. Celem warsztatów była analiza możliwości zapobiegania błędom człowieka w środowisku pracy, a także doskonalenia przedsiębiorstw, zgodnie ze stosowanymi tam różnymi koncepcjami uczenia się.

Przykładem może być proces uczenia się dotyczący bezpieczeństwa pracy. Jest on uruchamiany w momencie stwierdzenia możliwości wystąpienia w przedsiębiorstwie jakiegokolwiek niebezpiecznej sytuacji, a także w każdym przypadku, kiedy taka sytuacja już zaistniała. Może to być wypadek, zdarzenie prawie wypadkowe lub inny incydent stwarzający zagrożenie dla pracowników lub zakłócenia w procesie pracy.

Sytuacje takie są poddawane analizie, w wyniku której identyfikowane są przyczyny potencjalnego bądź rzeczywistego niepożądanego zdarzenia. Dokonanie analizy i ustalenie przyczyn niepożądanego zdarzenia to jednak dopiero początek uczenia się w przedsiębiorstwie. Kolejnym etapem powinno być opracowanie planu zapobiegania takiej sytuacji w przyszłości.

Zakończeniem procesu uczenia się jest wdrożenie przyjętego rozwiązania, sprawdzenie jego skuteczności, a następnie upowszechnienie wśród wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Schemat procesu uczenia się w przedsiębiorstwie przedstawiono na rysunku 1.

Bariery w uczeniu się w przedsiębiorstwie

Badania dowodzą, iż pewne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa mogą utrudniać lub wręcz uniemożliwiać efektywne uczenie się. A oto kilka przykładów – problemów związanych z bezpieczeństwem pracy, które świadczą bądź o braku uczenia się, bądź o niewłaściwym (nieskutecznym) zorganizowaniu procesu uczenia się w przedsiębiorstwie:

- powtarzają się wypadki, zdarzenia wypadkowe i inne niebezpieczne sytuacje o podobnym charakterze
- obserwuje się stałe, niezadowalające wskaźniki wypadkowości
- problemem są częste absencje chorobowe pracowników
- nie są osiągane (bądź są krótkotrwałe) cele ustalone w polityce bezpieczeństwa i higieny pracy
- obserwuje się brak poprawy lub nawet pogorszenie stanu bezpieczeństwa, pomimo wdrożenia systemu zarządzania bhp
- powtarzają się identyczne lub podobne problemy związane z nieprzestrzeganiem przez pracowników przepisów i procedur bezpieczeństwa

- pracownicy nie przekazują informacji dotyczących bezpieczeństwa na ich stanowisku pracy.

Różne praktyki stosowane w przedsiębiorstwach, stanowiące barierę w efektywnym uczeniu się związanym z bezpieczeństwem przedstawił Kingston [6]. Wskazuje on na często stosowane „kary” w stosunku do pracownika, który przynosi „niepożądane” informacje o popełnianych błędach lub niebezpiecznych sytuacjach (np. wyrażenie dezaprobaty lub obarczanie winą tego pracownika jako „stwarzającego problemy”). Utrudnieniem w efektywnym uczeniu się jest również niskie poczucie odpowiedzialności za bezpieczeństwo wśród pracowników oraz postawa, zgodnie z którą informacje dotyczące niepożądanych sytuacji oraz wypadków, a także ich analiza i zapobieganie traktowane są jako sprawa wyłącznie „specjalistów”.

Ponadto, w takich przedsiębiorstwach często „nie ma czasu” na zajmowanie się bezpieczeństwem, a dokonywane analizy przyczyn niepożądanych sytuacji prowadzą stale do tych samych wniosków (np. „niewłaściwe zachowanie pracownika” lub „błąd pracownika”). Wykorzystywane metody analizy nie są przedmiotem weryfikacji, ich wyniki nie są również podstawą planowania i wdrażania działań naprawczych. W przedsiębiorstwie stosuje się ponadto jedynie formalne, zbiurokratyzowane metody komunikowania się. Opinie oraz spostrzeżenia pracowników szeregowych na temat występujących problemów w ich miejscu pracy są najczęściej ignorowane. Relacje społeczne w przedsiębiorstwie są złe, częste – chociaż nie zawsze ujawniane – są konflikty między pracownikami. Mała jest natomiast współpraca oraz zaangażowanie pracowników.

Aby proces uczenia się w przedsiębiorstwie przebiegał efektywnie, należy rozważyć, jakie są przyczyny istnienia takich barier, a następnie zaplanować działania pomagające ich pokonywanie. Specjaliści wskazują, iż wymaga to zrozumienia mechanizmów, które determinują efektywność procesu uczenia się, związanych z ogólnymi zasadami wyznaczającymi jakość interakcji społecznych w miejscu pracy. Znajomość tych podstawowych zasad pozwala na stworzenie warunków do skutecznego uczenia się każdego pracownika, a tym samym całego przedsiębiorstwa.

Teoria działania Argyrisa i Schona

Argyris i Schon [1] stworzyli koncepcję uczenia się w przedsiębiorstwie opartą na „teorii działania” (ang. *theory of action*). Teoria ta wyróżnia dwa rodzaje „motywatorów”, które należy uwzględniać podczas analizy zachowań podejmowanych przez człowieka.

Podstawowe motywatory działań człowieka (ang. *theory-in-use*), często ukryte w podświadomości, na które składają się uznane za niepodważalne zasady, na jakich powinny być oparte stosunki między ludźmi oraz między człowiekiem i środowiskiem.

Eksponowane motywatory działań człowieka (ang. *espoused theory*), które są w pełni uświadamiane i przyjmowane jako bezpośrednie przyczyny danego działania.

Postępowanie jednostki zależy przede wszystkim od motywatorów podstawowych, którymi są uznawane wartości, przekonania dotyczące siebie i innych ludzi, a także cele i uczucia odnoszące się do konkretnej osoby lub sytuacji. Często nie są one jednak uwzględniane podczas analizy przyczyn poszczególnych zachowań. Człowiek jest bowiem skłonny wierzyć, że jego zachowania lub innych ludzi wynikają z przyczyn w pełni uświadomionych – stanowiących poziom motywatorów eksponowanych.

Argyris i Schon twierdzą, iż często występuje znaczna niespójność między tym, co człowiek myśli na temat powodów swoich zachowań i rzeczywistymi motywami, które kierują jego postępowaniem.

Przykładem może być sytuacja, w której „prawdziwym” celem pracownika, który nie przestrzega jakiegось przepisu bezpieczeństwa jest wyrażenie niezadowolenia w stosunku do przełożonego, natomiast sam pracownik utrzymuje, iż przepis ten utrudnia mu wykonywanie pracy. Człowieka charakteryzuje przy tym tendencja do niedostrzegania i zaprzeczania istnienia tej niespójności. Gdy ktoś próbuje dotrzeć do tych prawdziwych motywów, często spotyka się z reakcją obronną (np. gwałtownym zaprzeczaniem, wycofywaniem się lub nawet agresją) ze strony pracownika.

Argyris i Schon wskazują, iż dokonywanie zmian na poziomie „eksponowanym” ma charakter doraźny (np. zastosowanie kary w stosunku do pracownika omijającego przepisy bezpieczeństwa). Badacze określili ten proces jako uczenie się doraźne. Często poziom ten nie jest jednak wystarczający do osiągnięcia pożądanego, długotrwałych efektów. Aby je uzyskać, należy dotrzeć do ukrytych, podstawowych

motywatorów (co umożliwi ujawnienie, a następnie wyjaśnienie przyczyn konfliktu między przełożonym i pracownikiem). Ma wtedy miejsce uczenie się pogłębione. Obejmuje ono zarówno etap uczenia się doraźnego, jak i głębszą zmianę, prowadzącą do długotrwałych efektów.

Opisywane mechanizmy mają zastosowanie zarówno w uczeniu się człowieka, jak i całego przedsiębiorstwa. Skuteczne uczenie się w przedsiębiorstwie wymaga bowiem nie tylko zmiany istniejących procedur czy wprowadzania kar i nagród zachęcających do podejmowania określonych zachowań.

Rzeczywista zmiana musi dotyczyć kultury przedsiębiorstwa, a więc ukrytych, głębszych poziomów związanych z przyjętymi wartościami, przekonaniami czy normami postępowania (stanowiącymi poziom „podstawowych motywatorów”).

Etapy procesu uczenia się w przedsiębiorstwie

Na podstawie stworzonej przez Argyrisa i Schona „teorii działania”, Koornneef i Hale [3] przedstawili własną koncepcję uczenia się w przedsiębiorstwie (rys. 2.)

Cele każdego przedsiębiorstwa są realizowane przez działania podejmowane w poszczególnych działach. Ich osiągnięcie wymaga zastosowania właściwej technologii, odpowiedniego wyposażenia, organizacji pracy, a także skłonienia pracowników do podejmowania pożądaných zachowań. Istotne znaczenie ma więc również wiedza i umiejętności jednostki oraz stosowane w danej grupie normy i zasady.

Podstawą uczenia się w przedsiębiorstwie, jak twierdzą Koornneef i Hale, jest indywidualne doświadczenie pracowników w trakcie codziennej pracy.

W prawidłowo przebiegającym procesie pracy – w którym nie występują nieoczekiwane i niepożądane sytuacje – nie istnieje potrzeba wprowadzania zmian. Natomiast w momencie, kiedy pracownik zauważy nieoczekiwaną, niebezpieczną sytuację w swoim miejscu pracy ma miejsce (lub powinien mieć) początek procesu uczenia się. Może mieć on charakter **uczenia się doraźnego** (na poziomie jednostki lub przedsiębiorstwa) lub **uczenia się pogłębionego**.

Uczenie się doraźne

Jeżeli pracownik odkryje, iż powodem niepożądaną sytuacji jest jego własne postępowanie, a następnie próbuje sam to zachowanie zmienić tak, aby osiągnąć oczekiwane efekty, mamy do czynienia z „uczeniem się doraźnym” na poziomie jednostki. Aby uczenie odbywało się również na poziomie przedsiębiorstwa, takie niepożądane sytuacje oraz sposoby radzenia sobie z nimi powinny być przekazane również innym pracownikom. Ułatwić to mogą odpowiednie procedury przekazywania informacji, a także istnienie specjalnie powołanego **zespołu**, który koordynuje proces uczenia się w przedsiębiorstwie. Zadaniem osób pracujących w takim zespole jest ocena, czy zgłoszona sytuacja wymaga dalszej interwencji, a także, czy taka lub podobna sytuacja wystąpiła już wcześniej. Członkowie zespołu proponują również sposób rozwiązania danego problemu oraz sprawdzają jego skuteczność. Jeżeli przyjęte rozwiązanie polega jedynie na przekazaniu innym pracownikom doświadczenia osoby, która zgłosiła daną sytuację, zmianie procedur czy wydawaniu poleceń pracownikom, aby dostosowali swoje zachowania do ustalonych standardów, to mamy do czynienia

z uczeniem się doraźnym na poziomie przedsiębiorstwa.

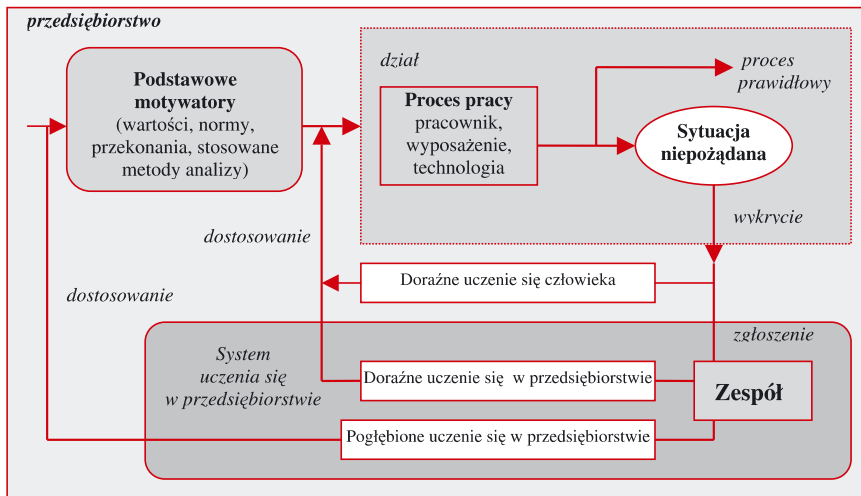
Specjaliści wskazują, iż taki przebieg procesu uczenia się występuje w większości przedsiębiorstw. Uczenie się doraźne jest jednak efektywne jedynie wtedy, kiedy dotyczy codziennych, rutynowych czynności, nie zakorzenionych głęboko w całej strukturze organizacyjnej. Jak wspominało wcześniej, nie jest ono wystarczające do wprowadzania pożądaných, trwałých zmian w całym przedsiębiorstwie.

W przedsiębiorstwie, w którym stosuje się jedynie „uczenie się doraźne” pracownicy nie są zachęceni do przedstawiania własnych oczekiwań, poglądów i opinii na temat wykonywanej pracy. Dick i Dalmau [8] wskazują, iż proces socjalizacji pracowników, w trakcie którego jednostka przyswaja normy obowiązujące w danej grupie, odbywa się w takim przedsiębiorstwie na zasadzie *identyfikacji*. Jednostki dostosowują swoje zachowania, naśladowując innych pracowników bądź otrzymując zewnętrzne nagrody (lub kary). Pracownicy mogą jednak odczuwać dyskomfort związany z postępowaniem w sposób nie zawsze zgodny z ich osobistymi przekonaniami. Aby podtrzymać pożądanę zachowania, niezbędny jest wówczas stały nadzór zewnętrzny.

Uczenie się pogłębione

Jeżeli w analizę przyczyn danego problemu zaangażowani są wszyscy pracownicy, których opinie mogą być w tym przypadku istotne, a proponowane rozwiązania odnoszą się również do ewentualnych zmian w zakresie przyjętych w przedsiębiorstwie „podstawowych motywatorów”, mamy do czynienia z „uczeniem się pogłębionym”. Obejmuje ono całe przedsiębiorstwo i ma charakter długofalowy. Takie uczenie się wymaga przyjęcia założenia, iż można, a nawet należy modyfikować swoje środowisko, którego naturalną właściwością jest dynamika i zmiana [9]. Prowadzona jest zatem systematyczna weryfikacja oraz, jeśli to konieczne, zmiana wszystkich przyjętych wcześniej przekonań, wartości oraz ustalonych norm postępowania. Proces socjalizacji pracowników w przedsiębiorstwie, które stosuje „uczenie się pogłębione”, oparty jest na *internalizacji*, umożliwiając każdej osobie połączenie jej osobistých fundamentalnych przekonań, norm i wartości z przyjętymi w organizacji [9]. Zakłada się bowiem, iż każdy człowiek wnosi własny, niepowtarzalny wkład w funkcjonowanie systemu i może go modyfikować.

Aby było możliwe stosowanie w przedsiębiorstwie „uczenia się pogłębionego”, należy pokonać wspomniane, istniejące w większości zakładów bariery. Podstawą



Rys. 2. Przebieg procesu uczenia się w przedsiębiorstwie [3]
Fig. 2. Organizational learning process [3]

PIĘĆ PODSTAWOWYCH POZIOMÓW UCZĄCEGO SIĘ PRZEDSIĘBIORSTWA [1, 2]

The five disciplines of the learning organization [1, 2]

Poziom	Działania (dobre praktyki)	Pozytywne skutki
Osobiste doskonalenie – doskonalenie własnych, indywidualnych kompetencji	pozytywne wzmocnienie ze strony kierownictwa, dzielenie się doświadczeniem z innymi pracownikami, nacisk na otrzymywanie informacji zwrotnych, zachowanie równowagi między życiem zawodowym i osobistym	Większe zaangażowanie w pracę i życie przedsiębiorstwa, zdolność stawiania czoła ograniczeniom i obszarom wymagającym poprawy, zdolność do radzenia sobie ze zmianą
Modele umysłowe – ulegające ciągłym modyfikacjom przekonania indywidualne pracowników co do przedsiębiorstwa i otaczającego go środowiska	Wygospodarowanie czasu na uczenie, otwartość, ciągłe dociekanie, umiejętność uświadamiania sobie błędów i wyciągania wniosków, elastyczność, umiejętność adaptacji	Mniejsza rutyna w pracy, ograniczenie stosowania dysfunkcyjnych wzorów zachowań, mniejsza zawodność w trudnych sytuacjach
Wspólna wizja – kształtowanie wspólnej wizji dotyczącej przedsiębiorstwa	Otwartość, empatia wobec innych, dzielenie się informacjami z innymi pracownikami, nacisk na współpracę, stosowanie uniwersalnego języka	Większe zaangażowanie pracowników, szybsze zmiany, większe zaufanie w obrębie całej grupy, bardziej efektywna komunikacja
Uczenie zespołowe – rozwój umiejętności kolektywnego myślenia i porozumiewania się z innymi pracownikami przedsiębiorstwa	Otwartość, osiąganie porozumienia, dwukierunkowa komunikacja, przewaga wsparcia nad kontrolą ze strony kierownictwa i współpracowników, kreatywne myślenie	Rozwój zespołowego uczenia się (zarówno na niższych jak i wyższych szczeblach hierarchii organizacyjnej), większa spójność przedsiębiorstwa, większa kreatywność pracowników
Myślenie systemowe – postrzeganie przedsiębiorstwa jako systemu, na który wpływają działania i decyzje poszczególnych pracowników	Samodoskonalenie wszystkich pracowników, dochodzenie do wspólnej wizji przedsiębiorstwa, nacisk na uczenie się zespołowe	Ciągłe doskonalenie lub wprowadzanie zmian, obniżenie liczby konfliktów w przedsiębiorstwie, ciągłe uczenie się każdego członka grupy

efektywnego uczenia się jest otwartość na informacje pochodzące od innych osób. Należy przy tym zaakceptować fakt, iż reakcje związane z przekazywanymi informacjami mogą wywoływać różne, czasem bardzo trudne emocje (np. poczucie zagrożenia, niepewność, czy lęk). Konfrontacja z tymi emocjami jest jednak konieczna, pozwala bowiem na weryfikację własnych przekonań i oczekiwań, a także dostrzec własne błędy. Umożliwia również zrozumienie sposobu postępowania innych osób, bez przypisywania im z góry intencji, które wydają się „oczywiste” [1].

Pomocne w pokonywaniu różnych barier w skutecznym uczeniu się może być podjęcie działań wchodzących w zakres pięciu poziomów, które według Sengego [2] tworzą podwaliny uczenia się w przedsiębiorstwie. Autor zakłada, iż działania te (tzw. dobre praktyki), realizujące cele określone na poszczególnych poziomach, prowadzą do rozwoju zarówno indywidualnego pracowników jak i całego przedsiębiorstwa. W tabeli przedstawiono poszczególne poziomy oraz przykłady związanych z nimi działań, a także wynikające z nich pozytywne efekty zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i jego pracowników.

Uczenie się doraźne i pogłębione – przykłady

Pierwszy przykład uczenia się dotyczy sytuacji, w której proces ten został zapoczątkowany przez niepokojące **obniżenie się standardów wykonania** (określających pożądaną ilość i jakość pracy wykonanej w danym czasie) w jednym z działów przedsiębiorstwa [9]. Prawdziwym powodem tej sytuacji jest niezadowolony pracowników z poczynań przełożonego. Najwyższe kierownictwo (lub zespół koordynujący uczenie się),

analizując tę sytuację nie dociera jednak do tych rzeczywistych przyczyn, ponieważ funkcjonujący w zakładzie system komunikacji nie umożliwia pracownikom przekazywania takich opinii. Krytyka w stosunku do przełożonych jest bowiem postrzegana w tym zakładzie jako zbyt zagrażająca zarówno dla kierownictwa, jak i spójności całego przedsiębiorstwa. Przełożony działu otrzymuje zatem polecenie od swoich zwierzchników, aby podjął działania przywrócenia dobrych standardów wykonania. W wyniku przyjętego „rozwiązania problemu”, wprowadzone zostają nowe procedury, których przestrzeganie ma przywrócić ustalone wcześniej, pożądane standardy wykonania pracy. Takie rozwiązanie jest uczeniem się doraźnym. Uczenie się na poziomie głębszym wymagałoby otwartego artykułowania przez pracowników opinii na temat postępowania przełożonego, a także samych standardów wykonania, które zostały narzucone odgórnie, bez konsultacji z pracownikami. Wynikiem analizy mogłoby być w tym przypadku wspólne ustalenie nowych zasad wzajemnych relacji między przełożonym i pracownikami oraz akceptowanych przez wszystkich standardów wykonania.

Innym przykładem mogą być próby porady sobie z ujawnionym w przedsiębiorstwie zjawiskiem **mobbingu** [10]. Mobbing dotyczy sytuacji, kiedy w zakładzie powtarzają się działania i praktyki wymierzone przeciwko jednemu lub większej liczbie pracowników, odbierane przez nich jako krzywdzące oraz prowadzące do upokorzenia i cierpienia. Kierownictwo takiego przedsiębiorstwa jest świadome poważnych konsekwencji, jakie niesie ze sobą mobbing, zarówno dla poszczególnych pracowników (negatywny wpływ na zdrowie psychiczne i fizyczne), jak i dla całego przedsiębiorstwa (wzrost

absencji chorobowej, fluktuacja kadr, spadek wydajności, pogorszenie wizerunku przedsiębiorstwa). Podjęta zostaje zatem decyzja o jak najszybszym wyeliminowaniu zaistniałej sytuacji.

W tym celu zostaje zorganizowane spotkanie, podczas którego wszyscy zainteresowani pracownicy mają możliwość swobodnego przedstawienia swojej opinii odnośnie zaobserwowanych przejawów mobbingu. W trakcie dyskusji analizowane są konsekwencje działań mobbingowych dla pracownika i przedsiębiorstwa, szczególnie związanych z dalszą eskalacją negatywnych emocji oraz pogłębieniem konfliktów interpersonalnych. Wynikiem analizy może być ocena, iż sytuacje takie są niekorzystne dla wszystkich zainteresowanych stron i należy je eliminować. Jeżeli jest to końcowy etap podjętego działania, możemy mówić o uczeniu się doraźnym.

Takie spotkanie jest niewątpliwie dobrym sposobem rozładowania negatywnych emocji oraz złagodzenia konfliktu w miejscu pracy. Może on jednak nie być wystarczający, aby zapobiegać takim zjawiskom w przyszłości. Bardziej efektywne jest zastosowanie w tym przypadku uczenia się pogłębionego. Celem wspólnej dyskusji jest wtedy nie tylko analizowanie konsekwencji mobbingu, ale również poszukiwanie i analizowanie „podstawowych motywatorów”, czyli wartości, postaw, przekonań i emocji prowadzących do działań mobbingowych. Poszukiwane są także możliwe sposoby modyfikacji ujawnionych przyczyn, tak aby eliminować możliwość pojawienia się mobbingu w przyszłości. Główny nacisk położony jest na emocjonalnych (odczucia w stosunku do innych osób w miejscu pracy) i poznawczych (przekonania dotyczące innych osób) czynnikach poprzedzających mobbing, a nie na działaniach łagodzących jego skutki. Być może nowym „podstawo-

wym motywatorem”, zaakceptowanym przez wszystkich pracowników, stanie się w tym przedsiębiorstwie „szacunek okazywany wszystkim pracownikom”. Wspólne zobowiązanie do przestrzegania tej wartości zmniejszałoby zarówno „aktywność” osoby skłonnej do działań mobbingowych, jak i często występującą bierność pozostałych pracowników.

Podsumowanie

Znaczenie uczenia się w przedsiębiorstwie podlega nieustannym dyskusjom, w wyniku których wciąż powstają nowe teorie. Jednakże we wszystkich koncepcjach za centralny, kluczowy element uznaje się zaangażowanie wszystkich pracowników przedsiębiorstwa w proces uczenia się. W takim przedsiębiorstwie zarówno ludzie, jak i stosowane praktyki, polityka zarządzania i obowiązujące normy ulegają wspólnemu, systematycznemu rozwojowi w harmonii z rozwijającym się środowiskiem, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo [11].

PIŚMIENICTWO

- [1] Argyris C., Schon D.A. *Organizational learning II: theory, method and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996
- [2] Senge P. *The Fifth Discipline*. Milsons Point: Random House, 1992
- [3] Koornneef F., Hale A. *Organisational learning Materiały z warsztatu Human error analysis, barriers and the safety modelling language*, 6-7.01.2004, University of Paderborn, www-users.cs.york.ac.uk/~schupp/ADVISES/advises/Org_memorjy.pdf
- [4] Pedler M., Burgoyne J.G., Boydell T. *The learning company*. London: McGraw-Hill, 1991
- [5] Dixon N. *The organizational learning cycle*. McGraw-Hill, 1994
- [6] Kingston J. *Organizational learning from incidents*. John Kingston Associates, UK 2001
- [7] Koornneef F. *Organised learning from small-scale incidents*. Delft University Press, Delft, www.library.tudelft.nl/dissertations/diss_html_2000/tpm_koornneef_20000926.html
- [8] Dick B., Dalmiau T. *Argyris and Schön: some elements of their models. 2000*, www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/as/argyris2.html
- [9] Argyris C. *On organizational learning*. Blackwell, Cambridge/Oxford, UK 1992
- [10] Sheehan M.J., Jordan P.J. *Bullying, emotions and the learning organization [w]: Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*. Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. (red.), Taylor & Francis, London 2003
- [11] Snell R.S. *Moral foundations of the learning organization*. "Human Relations." 3 (54) 2001, s. 319-342

Publikacja opracowana na podstawie wyników zadań badawczych wykonanych w ramach projektu celowego zamawianego nr 16-21 pn. „System analizy wydarzeń wypadkowych w środowisku pracy dla potrzeb profilaktyki”



MOBBING

Art. 30. Konstytucji RP mówi:

„Przyrodzona i niezbywalna godność człowieka stanowi źródło wolności oraz praw człowieka i obywatela. Jest ona nienaruszalna, a jej poszanowanie i ochrona są obowiązkiem władz publicznych”. Tymczasem w stosunkach pracy mamy do czynienia z niepokojącym zjawiskiem przemocy, zwanym mobbingiem.

Komisja Europejska określa przemoc w miejscu pracy jako „wszystkie te sytuacje, w których pracownik jest obrażany, zastraszany lub atakowany w okolicznościach związanych z pracą i stanowi to wprost lub pośrednio zagrożenie jego bezpieczeństwa, dobrego samopoczucia i zdrowia”.

Pojęcie mobbingu do polskiego Kodeksu pracy zostało wprowadzone w 2003 roku i oznacza ono działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko niemu, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanium lub zastraszaniu, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników. Dręczycielami mogą być zarówno przełożeni jak i współpracownicy.

Pracownik może dochodzić od pracodawcy zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę. Może także, po rozwiązaniu z powodu mobbingu umowy o pracę, dochodzić od pracodawcy odszkodowania. Adresatem skarg nadsyłanych przez ofiary mobbingu jest także Państwowa Inspekcja Pracy. W toku ich badania okazuje się, że autorów skarg, poza mobbingiem dotyczą także różne formy dyskryminacji w pracy.

W Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym rozpoczęto badania mające na celu ocenę stopnia narażenia polskich pracowników na mobbing. Jednym z projektów obejmujących ten problem jest międzynarodowy projekt NEXT, w którym uczestniczy 10 krajów Unii Europejskiej, w tym Polska. Dane dotyczące polskich pielęgniarek, uzyskane w ramach tego projektu wskazują, iż są one szczególnie narażone na szykanowanie w miejscu pracy (zarówno ze strony przełożonych jak współpracowników).

Bardzo się cieszę, że podjęliście Państwo temat mobbingu, bo na naszym rynku jest to poważny problem i nie dotyczy on tylko sieci handlowych. Pół roku temu złożyłam pozew w sądzie z żądaniem zadośćuczynienia za trwałe uszczerbek na zdrowiu spowodowany mobbingiem ze strony przełożonych. Odbły się już dwie rozprawy... Po pracy w tej firmie została mi trwała pamiętka w postaci przewlekłej choroby oraz spora wiedza o patologich w pracy – pisze do nas Pani Grażyna J.

Problemem mobbingu zajęła się na swoim posiedzeniu w dniu 16 lutego br. Rada Ochrony Pracy przy Sejmie RP.

Do sprawy mobbingu powrócimy w następnym numerze.