

EWA ŁUPIŃSKA-TOROŃ*

Mobbing jako wyzwanie w procesie zarządzania zasobami ludzkimi

Słowa kluczowe

mobbing – zarządzanie zasobami ludzkimi – przemoc w miejscu pracy

Streszczenie

Działania mobbingowe we współczesnych przedsiębiorstwach stają się coraz częstsze. Bliższe przyjrzenie się temu zjawisku oraz próby wskazania czynników jego powstawania wskazują na to, że zarządzanie zasobami ludzkimi nie jest w stanie sprostać wyzwaniom, jakie stawiają mu dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwa.[1, s. 460]

Zjawisko mobbingu znane dobrze polskim pracownikom od dawna, pozostawało długi czas nie zauważone przez polskiego pracodawcę. W literaturze podkreśla się fakt, iż praktyki mobbingowe w swoim wczesnym stadium częściej rozpoznawane są w krajach o wysokiej kulturze organizacyjnej, natomiast w innych krajach, w tym także w Polsce, zjawisko to jest dostrzegane dopiero wówczas, gdy przybiera skrajną postać. Celem artykułu jest przedstawienie istoty i cech wyróżniających mobbing, a także przyczyny, skutki oraz sposoby przeciwdziałania temu zjawisku.

1. Wprowadzenie

W świecie rosnącej konkurencji na rynku pracy pojawia się wiele patologii społecznych, a jedną z nich jest mobbing. Zjawisko to występuje coraz częściej zarówno w Polsce, jak również na całym świecie. Europejska Fundacja Poprawy Warunków Życia i Pracy oraz Międzynarodowa Organizacja Pracy przeprowadziły badania, które ukazują zakres i skalę tego zjawiska w krajach Unii Europejskiej (nie uwzględniono krajów, które przystąpiły do Unii po 1 maja 2004 roku). Badania wykazały, iż największe zagrożenie mobbingiem występuje w krajach Europy Północnej (Finlandii, Holandii, Wielkiej Brytanii), najmniej zagrożeni są mieszkańcy krajów śródziemnomorskich. Na terenie Unii Europejskiej średnio, co dziesiąty pracownik staje się ofiarą tego rodzaju przemocy. Ponadto badania wykazały, że wyższe ryzyko narażenia na praktyki mobbingowe dotyka osoby zatrudnione w sektorze publicznym. Uważa się, że główną przyczyną takiego stanu

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
e-mail: ewatoron@interia.pl

rzeczy jest większa możliwość zmiany stanowiska pracy w sektorze prywatnym [9]. Praktyki mobbingowe są niezgodne z prawem a narażeni są na nie zarówno kobiety, jak i mężczyźni.

Celem artykułu jest przybliżenie istoty zjawiska mobbingu oraz wskazanie konieczności kreowania przez przedsiębiorstwa działań antymobbingowych.

2. Istota mobbingu

Pojęcie mobbingu znane jest już od lat. Doczekało się w niektórych krajach uregulowań prawnych oraz wielu badań [8, s.237-238]. Określenie „mobbing” zostało użyte po raz pierwszy na początku lat 80 tych XX wieku przez szwedzkiego lekarza i psychologa Heinza Leymanna, od wielu lat zajmującego się problemem przemocy psychicznej w miejscu pracy. Pojęcie to określa długotrwałe i systematyczne nękanie psychiczne człowieka – pracownika – w miejscu pracy. D. Olweus [7], definiuje mobbing jako sytuację, w której ktoś wyrządza (lub chce wyrządzić) komuś innemu krzywdę lub przykrość. Pojęcie to swoim zakresem obejmuje również przemoc i agresję.

W myśl art. 943 Kodeksu pracy [3], mobbingiem są wszelkie działania lub zachowania dotyczące, bądź skierowane przeciwko pracownikowi, które polegają na jego uporczywym i długotrwałym nękananiu lub zastraszaniu oraz: wywołują u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodują lub mają powodować poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

Przedstawiona definicja jest rozbudowana, dlatego odróżnienie mobbingu od dyskryminacji, molestowania seksualnego czy łamania zasad współżycia społecznego może w praktyce okazać się kłopotliwe.

Słowo mobbing pochodzi od angielskiego „Mob” (tłum. motłoch, tłuszcza) i oznacza tyle, co napadać na kogoś, zaczepiać, nagabywać, atakować. Mobbing to więcej niż tylko zła atmosfera w pracy, to nie tylko okazjonalne, niesprawiedliwe traktowanie czy złośliwa plotka. Mobbing to rodzaj terroru psychicznego, stosowanego przez jedną lub kilka osób przeciwko (przeważnie) jednej osobie. Represjonowanie pokrzywdzonej osoby, rzadziej grupy osób trwa długo- miesiące, a nawet lata. Maltretowanie psychiczne powtarza się systematycznie, zaś osoba pozbawiona jest możliwości obrony. W sytuacji bezradności i bezsilności pozostaje tak długo, jak długo utrzymują się działania mobbingowe w jej kierunku. Termin ten rozprzestrzenił się w ciągu kilku lat w większości krajów zachodnioeuropejskich, również w Stanach Zjednoczonych. W Wielkiej Brytanii i Australii stosowany jest termin bulling (tyranizowanie), który określa przemoc fizyczną w szkołach. Występują także inne formy prześladowań, które są bardzo zbliżone do mobbingu są to: harassment, ijime, molestowanie moralne – czasami oznaczają działania praktyczne związane z mobbingiem [14, s.4-5].

Mobbing powoduje zaburzenia w sferze psychicznej ofiary, które określane są jako PTSD (Post Traumatic Stress Disorder) oraz GAT (General Ankiety Disorder). PTSD występuje w kryteriach rozpoznawania zaburzeń psychicznych. Objawami są tu kłopoty z komunikacją interpersonalną, łatwe wpadanie w złość czy strach – często ukrywane przez pokrzywdzonego. Dochodzi do tego niska samoocena jednostki oraz przekonanie niezrozumienia przez innych. Specjaliści traktują opowieści ofiary o tym, co ją spotkało, jako urojenia osoby psychicznie chorej i diagnozują zaburzenia psychiczne jako samoistne. Istnieje jednak istotna różnica pomiędzy osobą chorą psychicznie, która ma urojenia a osobą mobbigowaną. Osoba chora psychicznie uważa swoje urojenia za rzeczywistość i jest przekonana, iż jest zdrowa. Ofiara mobbingu ma wrażenie, że coś złego dzieje się z jej psychiką i potrafi krytycznie to ocenić. Różny jest dalszy przebieg zaburzeń w sferze psychiki ofiary mobbingu. Jeśli jest odizolowana od prześladowców – powoli

wraca do zdrowia – natomiast osoba chora psychicznie bez odpowiedniej terapii staje się coraz bardziej chora [8, . s.238-239].

3. Cechy wyróżniające mobbing

Działania mobbingowe mogą przybierać różne formy i obejmować procesy komunikacji, relacje społeczne, reputację pracownika, wpływać na warunki pracy czy zdrowie. Wspomniany już Heinz Leymann wyróżnił 45 cech-kryteriów, pozwalających rozpoznać mobbing, które następnie podzielił na 5 grup:[2].

Pierwsza grupa to oddziaływania zaburzające możliwości komunikowania się, do której zalicza się: ograniczanie przez przełożonego możliwości wypowiadania się, stałe przerywanie wypowiedzi, ograniczanie przez kolegów możliwości wypowiadania się, reagowanie na uwagi krzykiem lub głośnym wymyślaniem i pomstowaniem, ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy, krytykowanie życia prywatnego, napastowanie przez telefon, ustne groźby i pogrożki, groźby na piśmie, ograniczanie kontaktu przez poniżające, upokarzające gesty i spojrzenia, różnego rodzaju aluzje, bez jasnego wyrażanie się wprost.

Druga grupa to oddziaływania zaburzające stosunki społeczne. Należą tu takie zachowania jak: unikanie przez przełożonego rozmów z ofiarą, brak możliwości odezwania się, w pomieszczeniu, gdzie ofiara pracuje, przesadzenie na miejsce z dala od kolegów, zabranianie kolegom rozmów z ofiarą oraz traktowanie „jak powietrze”.

Do trzeciej grupy cech pozwalających rozpoznać mobbing H. Leymann zaliczył działania mające na celu zaburzyć społeczny odbiór osoby. Są to: mówienie źle za plecami danej osoby, rozsiewanie plotek, podejmowanie prób ośmieszenia, sugerowanie choroby psychicznej, kierowanie na badanie psychiatryczne, wyśmiewanie niepełnosprawności czy kalectwa, parodiowanie sposobu chodzenia, mówienia lub gestów w celu ośmieszenia osoby, nacieranie na polityczne albo religijne przekonania, żarty i prześmiewanie życia prywatnego, wyśmiewanie narodowości, zmuszanie do wykonywania prac naruszających godność osobistą, fałszywe ocenianie zaangażowania w pracy, kwestionowanie podejmowanych decyzji, wołanie na ofiarę używając sprośnych przezwisk lub innych, mających ją poniżyć wyrażań, zaloty lub słowne propozycje seksualne.

Kolejna czwarta grupa cech określanymi jako mobbingowe, to działania mające wpływ na jakość sytuacji życiowej i zawodowej. Leymann wymienił w niej: nie dawanie ofierze żadnych zadań do wykonania, odbieranie prac, zadanych wcześniej do wykonania, zlecenie wykonania prac bezsensownych, dawanie zadań poniżej jego umiejętności, zarzucanie wciąż nowymi pracami do wykonania, polecenia wykonywania obraźliwych dla ofiary zadań, przydzielanie zadań przerastających możliwości i kompetencje ofiary w celu jej zdyskredytowania. Piąta grupa to działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary m.in.: zmuszanie do wykonywania prac szkodliwych dla zdrowia, groźenie przemocą fizyczną, stosowanie niewielkiej przemocy fizycznej, znęcanie się fizyczne, przyczynianie się do ponoszenia kosztów, w celu zaszkodzenia poszkodowanemu, wyrządzanie szkód psychicznych w miejscu zamieszkania lub miejscu pracy ofiary, działania o podłożu seksualnym.

H. Leymann rozpoczął swoje badania dotyczące przemocy psychicznej w miejscu pracy początkowo w Szwecji przenosząc je później na grunt niemiecki. Zajął się badaniem tzw. "trudnych" ludzi w środowisku pracy i zauważył, iż wielu z nich nie było takimi w przeszłości. To, że pracownicy postrzegani byli jako „trudni” nie było przyczyną zmiany ich charakterów, lecz struktura i kultura pracy nadała im takie znamiona. Jednokrotne zidentyfikowanie pracownika jako „trudnego” było przyczyną jego późniejszego zwolnienia. W 1984 roku Leymann opublikował pierwszy raport nawiązujący do tych odkryć. Od tamtej pory wydanych zostało ponad 60

artykułów i książek. Dzięki temu dorobkowi podjęto szereg badań w kierunku rozpoznania skali występowania mobbingu m. in. w Norwegii, Finlandii, Wielkiej Brytanii, Irlandii, Szwajcarii, Austrii, na Węgrzech, we Włoszech Francji, Australii, Nowej Zelandii, Japonii i Południowej Afryce [12]. Z badań Leymanna dowiadujemy się, że w 44% przypadków mobbingowi poddawani są współpracownicy, 37% to przełożeni, w 10% równocześnie współpracownicy i przełożeni, a w 9% przypadków podwładni.

Osobę, która znęca się psychicznie nad drugim człowiekiem określa się mianem mobbera. Mobber traktuje człowieka instrumentalnie. Jest typem bezwzględnego przywódcy, nieznoszącego sprzeciwu. Nie odczuwa wyrzutów sumienia z powodu wykorzystywania i poniżania innych, nie ma zdolności empatii. Charakteryzuje się postawą egoistyczną i autokratyczną. Posiada wyolbrzymione poczucie własnej wartości i nie przyjmuje do wiadomości krytyki swoich działań [10]. Przebieg mobbingu opisywany jest w literaturze zwykle jako następowanie po sobie pewnych określonych faz. Pierwsza faza to *konflikty, pojedyncze zajścia*, które często występują w miejscu pracy. Decydującą kwestią w odniesieniu do mobbingu jest sposób radzenia sobie z nim. Zazwyczaj konflikty są w krótkim czasie łagodzone, gorzej, gdy konflikt ten pozostaje nierozwiązany. Faza druga to *rosnący przymus samoobrony jako podprogowa przestępka mobbingu*. Niezałagodzony spór zaczyna być traktowany osobiście. Strony postrzegają swoją pozycję jako poważnie zagrożoną. Niepewność wśród nich zaczyna się wzmacniać. Obie strony starają się doprowadzić do tzw. „utrąty twarzy” przez drugą osobę. Faza trzecia to *eskalacja konfliktu*. W tej fazie współpracownicy nie chcą pracować z ofiarą mobbingu, traci ona akceptację i szacunek. Jest to powodem zwiększenia niepewności ofiary, co powoduje coraz częstsze popełnianie przez nią błędów. Narasta złe samopoczucie i nastrój wywołane taką sytuacją, a to staje się usprawiedliwieniem do kolejnych ataków mobbingowych. Regularny przebieg zadań, zakłócony przez błędy ofiary staje się powodem do sugerowania jej zmiany pracy lub stanowiska. To powoduje zwiększenie frustracji kłopoty z własną tożsamością. Narastający stres doprowadza do fazy czwartej, czyli *błędnej diagnozy lekarskiej i psychologicznej* [5]

4. Przyczyny i skutki mobbingu

Zjawisko mobbingu może zachodzić w relacji przełożony – podwładny jak i podwładny - przełożony. Na praktyki mobbingowe narażone są zarówno kobiety jak i mężczyźni. Za powstanie tego typu działań odpowiada wiele czynników. E. Gawęł-Luty [2] uważa, iż wskazanie przyczyny mobbingowania pracownika najczęściej tworzą wzajemne warunkujące się układy strukturalne, które nie występują w izolacji.

Tabela 1. Przyczyny mobbing
Table 1. Causes of mobbing

Przyczyny bezpośrednie		Przyczyny pośrednie	
indywidualne	społeczne	polityczne	ekonomiczne
- zaburzenia osobowości - zbyt niski poziom wykształcenia - brak kompetencji zawodowych - zaburzony system wartości	- przynależność do określonej grupy społecznej - wypełnianie roli zawodowej zgodnie z oczekiwaniami określonej grupy społecznej	- poczucie braku stabilizacji politycznej kraju - przynależność do określonych ugrupowań politycznych	- wąski rynek pracy - zagrożenie bezrobociem

Źródło:[2]

Przyczyny pośrednie i bezpośrednie mobbingu są ze sobą ściśle powiązane. Zaburzenia osobowości ofiary mobbingu przekładają się na zachowania pracownika w firmie, czyli na wypełnianie odpowiedniej roli zawodowej zgodnie z oczekiwaniami przełożonego. Zbyt niski i niezgodny poziom wykształcenia, brak kompetencji zawodowych ujmowanych jako posiadanie nie tylko właściwych kwalifikacji, a także uprawnień do działania, prowadzi do małej mobilności zawodowej, a w związku z tym zachodzi ryzyko, iż ofiara pozostanie osobą bezrobotną. Osoba mobbingowana może odczuwać wzmożony stres, co dezorganizuje jej obowiązki i obniża wydajność pracy.[4] Zaburzony system wartości u takiej jednostki, może spowodować wyeliminowanie jej z grupy społecznej czy zawodowej. Rynek pracy wymaga coraz większych kompetencji zawodowych, osoby z zaburzeniami w sferze psychiki mają niższą pozycję na rynku. Jednostki, o niskim poziomie intelektualnym stają łatwym obiektem mobbingu, bowiem mają niewielkie możliwości, by stawić się temu zjawisku. Z kolei przynależność do grupy społecznej wyznacza pewien status społeczny, zawodowy i materialny. Często ta przynależność utożsamiana jest z jednostkowym sukcesem, niemniej przy niestabilnej sytuacji politycznej, jednostka może odczuwać ciągły strach przez ewentualną zmianą statusu społecznego. Zjawisko mobbingu niezależnie od jego przyczyn i uwarunkowania niesie za sobą zawsze koszty społeczno-ekonomiczne. Powoduje np. wcześniejsze przejście na emeryturę, obciążenie podatnika kosztami leczenia, wzrost bezrobocia, niższą wydajność firm, wolniejszy wzrost gospodarczy [2].

Istnieją społeczne przyczyny sprzyjające występowaniu patologii zarządzania jaką jest zjawisko mobbingu w przedsiębiorstwie. Są to: bezrobocie, stałe zagrożenie utratą pracy, zmuszanie podwładnych do wykonywania wszelkich poleceń. Przyczyną uczucia niepewności przez pracownika może stać się zatrudnienie go na czas ściśle określony, na umowę zlecenia lub umowy o dzieło co nie daje jednostce poczucia pewności, stabilności i bezpieczeństwa. Przyczyn mobbingu można upatrywać w sztywnych strukturach społecznych, umożliwiających sprawowanie władzy z pozycji siły. Organizacyjny nieporządek, niekonsekwentne czy niekompetentne zarządzanie stanowią dobry grunt dla wystąpienia tego zjawiska. Typowe negatywne cechy organizacji, w której obserwować można zjawisko przemocy psychicznej to: nieobsadzone stanowiska, mało czasu dla wykonania pilnych zadań, skostniała hierarchia i niedorzeczne, bezsensowne polecenia wydawane podwładnym. To także obarczenie pracownika dużą odpowiedzialnością, przy równoczesnym ograniczeniu mu możliwości podejmowania decyzji oraz niedoceniając działań podwładnych. Zła atmosfera w miejscu pracy, brak koleżeńskich zachowań, możliwości uzyskania wsparcia od współpracowników dają pracownikowi poczucie zagrożenia, niepewności i zwiększają ryzyko zaistnienia tego zjawiska w grupie.

Występowanie praktyk mobbingowych często spowodowane jest przez politykę firmy. Brak reakcji na zarządzanie przez mobbing wiąże się z największymi kosztami społecznymi, zdrowotnymi oraz ekonomicznymi. Innym czynnikiem sprzyjającym wystąpieniu tego zjawiska jest charakterystyczny zespół cech, które posiada kierujący instytucją. Dla niektórych osób z pionu zarządzającego szykanowanie pracownika jest sposobem na odwrócenie uwagi od własnej niekompetencji.

Skutki mobbingu są zazwyczaj zależne od czasu trwania i intensywności oraz od indywidualnych możliwości radzenia sobie z nimi. Można je podzielić na [5] skutki indywidualne i organizacyjne. Do skutków indywidualnych zaliczamy:

- znaczne pogorszenie się ogólnego stanu psychicznego,
- nerwowość, problemy z koncentracją,
- blokada myślenia i działania,
- stany lękowe,
- poddawanie w wątpliwość swej wartości i wycofywanie się z życia społecznego,

drastyczny spadek efektywności pracy ofiary, pogorszenie nastroju, nadwrażliwość, zdenerwowanie i agresja, zastraszanie członków rodziny szczegółowymi opisami ataków mobbera, które musi znosić codziennie w pracy ponurą wizję utraty pracy, ofiara mobbingu staje się niezdolna do pracy – i pozostaje w domu, depresyjny nastrój, coraz częstsza nerwowość i apatia skutkują problemami małżeńskimi, zarzucenie swojej wcześniejszej aktywności. W wielu przypadkach mobbing może zakończyć się chorobą. Natomiast do skutków organizacyjnych zaliczamy:

- zmniejszoną produktywność mobbera i ofiary,
- zwiększoną absencję chorobową,
- większą fluktuację kadr,
- zwolnienia i przeniesienia na inne stanowiska,
- problemy związane z organizacją pracy takie jak np. niewystarczające przekazywanie informacji, pogorszenie atmosfery w firmie (odmowa współpracy, wykonywanie zadań służbowych wyłącznie ściśle według przepisów), procesy z zakresu prawa pracy.

Powszechnie uważa się, że mobbing w Polsce nie jest jeszcze tak rozpowszechniony jak ma to miejsce w krajach Europy Zachodniej, czy Stanach Zjednoczonych. Jedną z pierwszych prób empirycznego ujęcia tego zjawiska w Polsce były przeprowadzone w 2002 roku badania ankietowe, obejmujące pracowników sektora oświaty. W badaniu wzięło udział 492 nauczycieli. Ponad 60% ankietowanych przyznało, iż było poddanych mobbingowi dłużej niż pół roku. Na pytanie o rodzaj zastosowanej przemocy blisko 80% odpowiedziało, iż było to znęcanie psychiczne, prawie 35% stwierdziło, iż chodziło o wyzysk ekonomiczny a ponad 7% wymieniło inne formy prześladowania [1, s.548-559]. Podobną próbę uchwycenia rozmiarów i specyfiki mobbingu w Polsce podjęła na przełomie lat 2002/2003 socjolog K. Dalikowska. W prowadzonych przez nią badaniach wykorzystwała przetłumaczone narzędzie Leymanna i przyjęła jego definicję wraz z zawartymi w niej kryteriami kwalifikacji badanych jako ofiar mobbingu. Przy próbie N=245 mobbing stwierdzono u ponad 73% badanych spełniających łącznie dwa kryteria. W poszczególnych kryteriach przyjętych przez Leymanna najczęściej pojawiały się działania z kategorii 3 (działania mające na celu zaburzyć społeczny odbiór osoby), nieco rzadziej z 1 i 2 (oddziaływanie zaburzające możliwości komunikowania się oraz oddziaływanie zaburzające stosunki społeczne), następnie kategorii 4 (działania mające wpływ na jakość sytuacji życiowej i zawodowej), najrzadziej w kategorii 5 (działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary) [1, s.461].

W 2007 roku na terenie Wrocławia i okolic przeprowadzono dwie serie badań występowania mobbingu wśród osób dorosłych i pracujących [1, s.590-593]. Posługując się udoskonaloną wersją kwestionariusza tzw. SDM na próbie N = 465 osób. Z badań jednoznacznie wynika, że w polskich organizacjach sprawcami mobbingu są najczęściej przełożeni (60% przypadków), współpracownicy (19%) grupa (12%) i podwładni (9%). Okazuje się, że zjawisko to występuje również w Polsce, jednak wiele osób nie potrafi trafnie określić sytuacji mobbingowych występujących w firmie i odpowiednio ich nazwać. Za najważniejszą przyczynę mobbingu - ofiary (74%) jak i świadkowie (99%) uznali ogólny nieład i chaos organizacyjny. Jeśli chodzi o przyczyny praktyk mobbingowych leżących po stronie prześladowcy ankietowani (ofiary 305 i świadkowie 38%) wskazywali zachowania takie jak: autorytaryzm, władcza osobowość, konfliktowa i nieustępliwa postawa mobbera. Prześladowcami bywają też jednostki, które od wielu lat funkcjonują w danej organizacji, prawdopodobnie z „należałościami” poprzedniego systemu, o niskiej kulturze pracy i kulturze osobowości. Atak ze strony mobbera wynika z obawy przed osobami, które są kreatywne, kompetentne i niekonwencjonalne [1, s.551-552].

5. Przeciwdziałanie mobbingowi

Problem mobbingu jest bardzo różnie postrzegany przez ludzi, a także przez systemy prawne państw. Zjawisko to od niedawna stało się przedmiotem regulacji prawnych w krajach Unii Europejskiej, a także w Stanach Zjednoczonych. Prowadzone w tym zakresie badania mają na celu rozpoznanie skali zjawiska oraz wskazanie metod przeciwdziałania. Jako pierwsze regulacje prawne wprowadziły cztery kraje: Szwecja następnie Francja, Belgia oraz Polska. Przepisy znowelizowanego 14 listopada 2003 roku Kodeksu pracy, w naszym kraju odnoszą się nie tylko do zjawiska mobbingu (art. 94³ – w § 1 ustawodawca zobowiązuje pracodawcę do przeciwdziałania mobbingowi), ale także wszelkich przejawów dyskryminacji (rozdział IIa – dotyczy równego traktowania w zatrudnieniu), w tym molestowania (art. 18^{3a} § 5 pkt. 2) i molestowania seksualnego (art. 18^{3a} § 6). Nowe przepisy Kodeksu pracy weszły w życie w dwóch terminach: 1 stycznia 2004 roku oraz z dniem uzyskania przez Polskę członkostwa w Unii Europejskiej. W innych krajach europejskich, nieposiadających odpowiednich regulacji prawnych, odnoszących się do przeciwdziałania mobbingowi, poszkodowani pracownicy mogą dochodzić swoich praw w ramach istniejącego ustawodawstwa, dotyczącego równości szans zatrudnienia, prawa pracy, prawa cywilnego i prawa karnego. Parlament Europejski w 2001 roku przyjął rezolucję w sprawie nękania w miejscu pracy (2001/2339), wzywającą państwa członkowskie do przeciwdziałania mobbingowi i molestowaniu seksualnemu w miejscu pracy, rewizji, i jeśli to konieczne, uzupełnienia istniejącego ustawodawstwa oraz rewizji i standaryzacji definicji mobbingu. Dyrektywę unijną, państwa członkowskie miały wykonać do 2005 roku [6].

Wprawdzie Polski Kodeks pracy nakładana pracodawcę działania antymobbingowe jednak nie stoi na przeszkodzie, aby ofiara praktyk mobbingowych korzystała z pomocy np. organizacji związkowych czy poradni specjalistycznych. Powstaje również wiele stowarzyszeń działających na rzecz przeciwdziałania mobbingu w miejscu pracy, gdzie jednostka prześladowana może szukać pomocy. Realizacja przez pracodawcę obowiązku wynikającego Kodeksu pracy może polegać m.in na uświadomieniu podwładnym istoty i zagrożeń wypływających z tego typu zachowań, precyzyjnym określeniu działań, które mogą być uznane za mobbing, wyznaczeniu godzin, w których będą rozpatrywane indywidualne sprawy pracowników w tym zakresie, zobowiązanie pracowników do informowania o pojawieniu się wszelkich przejawów mobbingu czy określeniu kar grożących za psychiczne znęcanie się na współpracownikach [13].

Ofiary mobbingu - jak podaje S. M. Litzke i H. Schuh - powinny odpowiednio wcześniej wyznaczyć granice tolerowania zachowań, które są przejawami prześladowania i konsekwentnie wycofać się z sytuacji, w której ktoś zaczyna nimi manipulować. Osoba mobbingowana powinna wypracować w sobie wewnętrzną stabilizację, która pomoże jej odpierać ataki mobbera (niepożądane działania mobbingowe można trwale powstrzymać tylko wtedy, gdy całkowicie zmieni się forma współpracy – interakcji – między mobberem a ofiarą). Wytęczenie granic pomiędzy w/w jednostkami jest trudne i powinno nastąpić w odpowiednim czasie. Ofiara musi być aktywna, gdy tylko zorientuje się, że narasta zła atmosfera wokół niej. Np. jeśli ma świadomość, że ktoś rozpuszcza plotki na jej temat - to powinna porozmawiać z osobą, która je opowiada. W przypadku sugerowania popełnienia błędów natychmiast należy dokonać sprostowania. Osoba, która jest ofiarą mobbingu często szuka pomocy wśród swojego najbliższego otoczenia. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzone w Niemczech (jak podaje S.M.Litzke, H.Schuh), gdzie w większości ofiary szukają wsparcia u najbliższych. Jest to niejako konsekwencją ciągłego włączania ich do toczącego się procesu mobbingu (76,4%). Wsparcie psychologa jest wykorzystywane z mniejszym stopniem (38,6%) ale ponad połowa ofiar znajduje u nich ratunek (57,3%). Przyjaciele i znajomi to druga grupa osób, u których ofiary szukają pomocy (59,4%) natomiast u lekarza domowego 52% jednak mniej skutecznie bo 41,4 % znajdują pomoc. Wynika z tego, iż osoby mobbingowane w znacznym stopniu potrzebują wsparcia psychologicznego niż

medycznego. W zapobieganiu zjawisku mobbingu w przedsiębiorstwach pożądane byłoby wyeliminowanie wszystkich elementów stanowiących podatny grunt dla powstawania tego zjawiska. W sferze organizacji pracy należałoby umożliwić pracownikom większą swobodę działania i decydowania, jasne uregulowanie zakresów kompetencji i obowiązków. Istotne jest uświadamianie zarówno kadrze kierowniczej jak i pracownikom tematów związanych z tym zjawiskiem. Środkiem zapobiegawczym mobbingowi mógłby być np. demokratyczny styl kierowania, odpowiednia atmosfera w pracy, w której panuje szacunek dla drugiego człowieka i wsparcie, a praktyki mobbingowe są uznawane za działania niedopuszczalne. Pożądanym byłoby stworzenie komórki pracowniczej zajmującej się regulowaniem konfliktów, względnie opieką nad poszkodowanymi osobami. W większych organizacjach istnieje możliwość zawierania porozumień pomiędzy kadrą zarządzającą a załogą w zakresie przeciwdziałania mobbingowi. Zadaniem kierownictwa zakładu pracy, powinno być wybranie takiego sposobu zarządzania, który stworzy dobry klimat w miejscu pracy i sprawił, że pracownicy, zarządzani według klarownych i jasnych reguł, chronieni przed próbami nadużycia władzy i mobbingiem, byłiby z pracy zadowoleni [5].

6. Podsumowanie

Działania mobbingowe we współczesnych przedsiębiorstwach stają się coraz częstsze. Bliższe przyjrzenie się temu zjawisku oraz próby wskazania czynników jego powstawania wskazują na to, że zarządzanie zasobami ludzkimi nie jest w stanie sprostać wyzwaniom, jakie stawiają mu dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwa. [1,s.558]. W literaturze podkreśla się fakt, iż praktyki mobbingowe w swoim wczesnym stadium częściej rozpoznawane są w krajach o wysokiej kulturze organizacyjnej, natomiast w innych krajach, w tym także w Polsce, zjawisko to jest dostrzegane dopiero wówczas, gdy przybiera skrajną postać. Można przypuszczać, że jest to wynik przede wszystkim dostrzegania mobbingu przez państwa, gdzie pojęcie to weszło do ustawodawstwa najwcześniej. Reagowanie na tego typu działania w przedsiębiorstwie zależne są poniekąd od stopnia bezrobocia w danym państwie. Wysoki poziom bezrobocia stawia bowiem pracownika poddawanego mobbingowi w obliczu wyboru: przewidzianej prawem skutecznej obrony przed mobbingiem czy zachowania dotychczasowego stanowiska pracy [11]. Zarządzanie zasobami ludzkimi staje dziś przed wyzwaniem znalezienia takiego sposobu zarządzania, dzięki któremu można by skutecznie budować trwałą przewagę konkurencyjną z dobrze zmotywowanym, lojalnym zespołem, który z pewnością przyczyni się do realizacji celów przedsiębiorstwa, i w którym praktyki mobbingowe nie będą miały miejsca.

Literatura

- [1] Durniat K, Kulczycka A., *Operacjonalizacja mobbingu w kontekście badań międzykulturowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, S.A. Witowski, T. Listwan (red.) nt. *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, 2006, s. 460.
- [2] Gerlach R. (red.), *Praca człowieka w XXI wieku*. Więcej w opracowaniu Gawel-Luty E., *Mobbing jako porażka XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz, 2008.
- [3] *Kodeks pracy, art.94³* Dz.U. 2003 nr 213 poz. 2081 z póź. zm.
- [4] Kwiatkowski Z., *Priorytety edukacyjne Unii Europejskiej*, Wystąpienie na Międzynarodowym kongresie Edukacyjnym w Szczecinie, Szczecin, 2005.
- [5] Litzke S.M., Schuh H., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Wydawnictwo GWP, Gdańsk, 2007.
- [6] Matuszyński W., *O źródłach i sposobach przezwyciężania mobbingu w organizacji*, referat wygłoszony na VIII Ogólnopolskiej Konferencji – „Etyka w życiu gospodarczym” w Łodzi, 2004.

- [7] Owelus D., *Mobbing – fala przemocy w szkole. Jak ją powstrzymać?*, Wydawnictwo: Jacek Santorski Warszawa, 1998.
- [8] Prokosz M. (red.) *Dewiacyjne aspekty współczesnego świata. Przejawy, zapobieganie, terapia* artykuł K.Zajdel, *Mobbing jego postacie i profilaktyka*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005, s.237-239.
- [9] Zapf D., Einarsen S., Hoel M., Vartia M., *Empirical Findings on Bullying in the Workplace*, Wydawnictwo Taylor&Francis, 2003.
- [10] <http://www.antymobbing.ngo.org.pl> (30.02.2010 r).
- [11] <http://www.lexica.pl/skadmobbing01.html>, (28.02.2010 r.).
- [12] <http://www.lgrant.com/Mobbing-Nowe-pojecie-cznowe-zjawisko-> (30.02.2010r).
- [13] <http://www.prawo.egospodarka.pl/34966,Mobbing-definicja-geneza-przeciwdzialanie,1,34,3.html>
- [14] http://prawopracy.pl/fragment/Jak_bronic_sie_przed_mobbingiem_fr.pdf.

EWA ŁUPIŃSKA-TOROŃ

Mobbing as a challenge in human resource management

Keywords

mobbing - human resource management - workplace violence

Abstarct

Activities mobbing today's enterprises are becoming more frequent. A closer look at this phenomenon and attempts to identify the factors of its formation suggest that human resource management is unable to meet the challenges posed by its rapidly growing business. Mobbing phenomenon well-known Polish workers long, long time, remained unnoticed by the Polish Legislator in the literature highlights the fact that the practice of mobbing in its early stages often are recognized in countries with high corporate culture, while in other countries, including Poland, the phenomenon is perceived only when it takes the extreme form. This article presents the nature and distinguishing features of mobbing, as well as the causes, effects and ways of fighting it.

