

# JAK BRONIĆ SIĘ PRZED MOBBINGIEM

Stan prawny na dzień 1.01.2006 r.

Jarosław Marciniak

[www.mobbing.pl](http://www.mobbing.pl)



Darmowy fragment eBooka polecony przez

[www.patbank.pl](http://www.patbank.pl)

EBook bezpłatny. Handlowanie publikacją zabronione. Tekst może być kopiowany i powielany w istniejącym układzie strukturalnym i graficznym. Na inny sposób wykorzystania eBooka wymagana jest pisemna zgoda administratora serwisu Dobry eBook.

Wszelkie prawa zastrzeżone © 2006 ARDEO

ARDEO

ul. Konecznego 6/58, 31-216 Kraków

tel./fax (12) 416 31 74

e-mail: [i.kielar@dobryebook.pl](mailto:i.kielar@dobryebook.pl)

WWW: [www.DobryeBook.pl](http://www.DobryeBook.pl)

## Spis treści pełnej wersji eBooka

Kolorem czerwonym wyróżnione są dostępne darmowe fragmenty

<b>1</b>	<b>Wstęp</b>	3
<b>2</b>	<b>Czym jest mobbing?</b>	4–11
<b>3</b>	<b>Czy każdy konflikt kończy się mobbingiem?</b>	12–14
<b>4</b>	<b>Jak rozwija się mobbing?</b>	15–20
<b>5</b>	<b>Organizacyjne i zespołowe czynniki sprzyjające powstawaniu zjawiska</b>	21–23
<b>6</b>	<b>Najważniejsze konsekwencje mobbingu</b>	24–26
<b>7</b>	<b>Rzeczywista skala zjawiska w Polsce</b>	27–29
<b>8</b>	<b>Mobbing w krajach Unii Europejskiej</b>	30–32
<b>9</b>	<b>Przeciwdziałanie mobbingowi – wskazówki ogólne</b>	33–34
<b>10</b>	<b>Przykład kompleksowego programu antymobbingowego dla organizacji</b>	35–49
<b>11</b>	<b>Przykład regulacji wewnętrznej odnoszącej się do relacji i stosunków interpersonalnych – spełniającej rolę procedury antymobbingowej</b>	50–62
<b>12</b>	<b>Bibliografia</b>	63

## 1 Wstęp

W niniejszym opracowaniu zostały przedstawione, w syntetycznej formie, kluczowe dla praktyki zarządzania oraz dla praktyki kadrowej informacje dotyczące zjawiska mobbingu.

Omówione zostały również najważniejsze, negatywne dla organizacji oraz dla pracowników konsekwencje tego zjawiska.

Prezentowano także podstawowe środki zapobiegawcze, możliwe do zastosowania w organizacjach, przedsiębiorstwach, instytucjach różnego typu. Środki pozwalające bronić się zarówno przed samym, niepożądanym dla samych zatrudnionych mobbingiem, jak i przed nieuzasadnionymi zarzutami – szkodliwymi dla interesów organizacji.

Na zakończenie, omówiony został kompleksowy program przeciwdziałania mobbingowi w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem działań kadrowych oraz procedury antymobbingowej.

## 2 Czym jest mobbing?

Jednym z bardziej wyrazistych, a jednocześnie dotkliwych przejawów dyskryminacji w stosunkach pracy jest zespół zachowań i postaw świadczących o gnębieniu i prześladowaniu pracowników znany pod nazwą mobbingu.

Mobbing – znane już dawniej pojęcie, stosowane przez naukowców dla opisanie agresywnego zachowania dzikich zwierząt, z początkiem lat osiemdziesiątych XX wieku znalazło nowe zastosowanie. Pojęcie to, w znaczeniu odnoszącym się do organizacji i relacji pracowniczych, znalazło się w raporcie omawiającym wyniki badań przeprowadzonych w Szwecji w latach 1982-1983 przez Heinza Leymanna i Anneli Gustafssona. Niemiecki psychiatra Heinz Leymann rozpoczął swoje badania w Szwecji potem przeniósł je na grunt niemiecki. Zajął się badaniem tzw. „trudnych pracowników” i zauważył, że wielu z nich nie było takimi wcześniej. Okazało się, że takie postrzeganie tych pracowników nie wynikało ze zmiany ich charakterów, lecz z uwarunkowań struktury organizacji i kultury pracy.

W rezultacie swoich badań, angielskim słowem *mobbing* Leymann określił terror psychiczny stosowany wobec wybranych pracowników w instytucjach gospodarczych. Mobbing jest czymś dużo gorszym niż pojedynczy akt złego, niesprawiedliwego potraktowania pracownika. Może, ale nie musi on być równoznaczny ze złą atmosferą w miejscu pracy. Jest to, według Leymanna, cały system psychospołecznych relacji w miejscu pracy, charakteryzujący się wrogim nękaniami pracownika przez innych pracowników lub przełożonych.

Słowo *mobbing* pochodzi od angielskiego *mob* – tłum, motłoch, tłuszcza i oznacza tyle, co – napadać na kogoś, zaczepiać, nagabywać, atakować.

Termin ten w ciągu kilku lat rozprzestrzenił się i przyjął się w większości krajów zachodnioeuropejskich, a także w Stanach Zjednoczonych (w Wielkiej Brytanii i Australii stosuje się również termin *bullying* – tyranizowanie – który wcześniej był stosowany dla określenia przemocy fizycznej w szkołach).

Dla Heinza Leymanna mobbing polega na częstym i powtarzalnym wrogim działaniu w miejscu pracy, wymierzonym systematycznie przeciwko jednej osobie. Jego zdaniem, mobbing jest skutkiem konfliktu, który z upływem czasu i braku przeciwdziałania degeneruje się.

Definicja mobbingu (według H. Leymanna):

**Terror psychologiczny bądź mobbing w miejscach pracy polega na wrogim i nieetycznym, systematycznie powtarzającym się zachowaniu, skierowanym wobec jednej lub paru osób. Pod wpływem mobbingu ofiary spychane są w sytuację bezradności i utraty możliwości obrony. Pozostają tam tak długo, jak długo utrzymują się działania mobbingowe w ich kierunku.**

Tego rodzaju działania występują bardzo często (statystycznie przynajmniej raz w tygodniu) i utrzymują się przez długi okres czasu (statystycznie przynajmniej przez pół roku). Z powodu dużej częstotliwości i długiego okresu utrzymywania się wrogiego zachowania, rezultatem tego maltretowania jest psychosomatyczne i społeczne poszkodowanie ofiary. Mobbing to jedno z bardziej bolesnych i trudnych doświadczeń jakie może spotkać człowieka nie tylko w miejscu pracy, ale w ogóle w całym życiu społecznym.

### Ważne!

**Za mobbing można uznać proces nękania pracownika trwający nie mniej niż 6 miesięcy, stosowany systematycznie przynajmniej raz w tygodniu, godzący w godność, osobowość lub integralność psychiczną czy fizyczną człowieka, stanowiący zagrożenie dla jego zatrudnienia, oraz wpływający na pogorszenie atmosfery i wydajności pracy.**

Międzynarodowa Organizacja Pracy prezentuje pogląd, że mobbing to: *obraźliwe zachowanie poprzez mściwe, okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowania zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników [...], którzy stają się przedmiotem psychicznego dręczenia. Mobbing zawiera w sobie stale negatywne uwagi lub krytykę, izolowanie osoby od kontaktów społecznych, plotkowanie lub rozprzestrzenianie fałszywych informacji.*

Występują również inne formy prześladowań, bardzo zbliżone do mobbingu. Noszą one różne nazwy (wspomniany wyżej *bullying*), czasami oznaczają działania praktycznie tożsame z mobbingiem:

- *harassment*,
- *ijime*,
- molestowanie moralne.

Niezależnie od rodzaju określenia, terminy te opisują przede wszystkim agresję psychiczną, rzadziej fizyczną. Prawie zawsze prześladowana jest jednostka, działania wobec niej są destruktywne, systematyczne, a celem jest zniszczenie jej godności oraz integralności psychicznej.

Pojęcie mobbingu pojawiło się w naszym kraju na początku lat 90. Wówczas to, pojawiły się pierwsze artykuły – przekłady zagranicznej literatury fachowej dotyczące problematyki dyskryminacji i stresu w pracy, które były zwiastunami tematyki mobbingu. Również niektóre zachodnie korporacje, tworzące w naszym kraju przedstawicielstwa i oddziały, w swoich oficjalnych dokumentach i procedurach, „zauważały” to zjawisko (choć niekoniecznie używając tego właśnie terminu). Generalnie, mobbing był postrzegany jako coś odległego wręcz egzotycznego. Dla części osób zajmujących się zarządzaniem w ówczesnych warunkach był to temat mało ważny, zastępczy, a nawet nieco absurdalny. Menedżerowie nowych, dynamicznie rozwijających się firm uważali, że odpowiedni poziom motywacji, zapewnienie rozwoju zawodowego pracowników oraz przedsięwzięcia integracyjne stanowią idealne rozwiązanie, lek na wszelkie kłopoty i problemy, a relacje pomiędzy zatrudnionymi są „pod kontrolą”.

W końcu lat 90 pojawiły się pierwsze artykuły w prasie codziennej, które podkreślały „sensacyjność” zjawisk prześladowania pracowników. Powoli jednak, pojęcie to przestało być postrzegane jako całkowicie wymyślone. Pogorszenie się sytuacji w gospodarce znalazło bardzo szybko odzwierciedlenie w sytuacji przedsiębiorstw oraz na całym rynku pracy. Pogorszeniu, a niekiedy wręcz degradacji uległy stosunki na linii pracownicy – pracodawcy jak i relacje pomiędzy samymi zatrudnionymi. Walka o miejsca pracy przybrała brutalne i patologiczne wręcz formy. Silne uzależnienie od miejsca pracy, od przełożonych i współpracowników sprzyja dyskryminacji i mobbingowi.

[...]

**Cały rozdział dostępny jest w pełnej wersji eBooka**

***Jak bronić się przed mobbingiem***

### 3 Czy każdy konflikt kończy się mobbingiem?

Na początku niniejszego opracowania znalazło się stwierdzenie, iż źródłem mobbingu są często konflikty. Faktycznie, u podłoża mobbingu bardzo często leżą sytuacje konfliktowe. Pod pojęciem konfliktu rozumie się wszelkie zderzenie sprzecznych dążeń zbiorowych lub indywidualnych prowadzące bądź do ich uzgodnienia, bądź do unicestwienia jednego z tych dążeń. W życiu zawodowym, tak jak i w życiu prywatnym konflikty są na porządku dziennym. Do zaistnienia konfliktu wystarczy też przekonanie stron o istnieniu takiej sprzeczności i o tym, że zaspokojenie aspiracji jednej ze stron konfliktu może się odbywać jedynie kosztem drugiej.

W przypadku mobbingu przyczyn konfliktu zaczyna się upatrywać nie w sprzeczności dążeń czy interesów, ale w określonej osobie. Przystaje być możliwe rozwiązanie takiego konfliktu na drodze negocjacji, uzgadniania dążeń.

W przypadku konfliktu, zaangażowane strony mają znaczący stopień kontroli nad rozwojem wydarzeń. Przy takim układzie sił strony są pewne, że niezależnie, która z nich wygra, druga ze stron nie straci wszystkiego. Dzieje się tak nawet, jeśli konflikt dotyczy układu przełożony-podwładny. W przypadku mobbingu jedna ze stron – ofiara to osoba „słabsza”, będąca w jakiejś relacji zależności lub podległości w stosunku do prześladowcy. Osoba poddana mobbingowi nie ma większych możliwości obronienia się przed nim. Istotne jest również to, że zjawisko tak naprawdę przestaje istnieć w momencie ustania relacji zależności a więc przykładowo – w chwili odejścia osoby nękananej z miejsca pracy (lub z działu).

Konflikt trwa zazwyczaj krótko zaś obie strony są zainteresowane jego rozwiązaniem. W przypadku mobbingu ta podległość trwa długo, narasta z czasem, zaś prześladowania nasilając się wywierają destrukcyjny wpływ na psychikę i osobowość podwładnego.

[...]

Cały rozdział dostępny jest w pełnej wersji eBooka

*Jak bronić się przed mobbingiem*

## 4 Jak rozwija się mobbing?

Proces mobbingu rozwijający się w czasie może mieć u swojego źródła konflikt z przełożonym, który jako pierwszy stosuje przemoc psychiczną, a dopiero potem do prześladowcy dołączają współpracownicy i koledzy z zakładu pracy. W większości przypadków w początkowej fazie osoba, która jest obiektem prześladowań, nie zdaje sobie z tego sprawy.

Mobbing może zacząć się również nieco inaczej, od konfliktu w grupie współpracowników, którzy zaczynają maltretować psychicznie osobę ze swojego grona. W tym przypadku przełożony dołącza do prześladowców później. Fazy rozwoju mobbingu omówiono poniżej na tym drugim przykładzie.

### Faza pierwsza – pojawienie się i „ukryte” rozszerzanie się mobbingu

W pierwszej, wczesnej fazie mobbingu zazwyczaj występują konflikty, które są rozwiązywane źle lub nie są rozwiązywane w ogóle. Ich przyczyną może być na przykład ogólnie napięta atmosfera pracy w organizacji, w której zachodzą duże zmiany (może to być restrukturyzacja, połączenie z innym podmiotem). Zatrudnione osoby nieinformowane o zmianach, stają się zdezorientowane, niepewne. Osoba, która zaczyna być poddawana mobbingowi podejmuje racjonalne, choć nieskuteczne próby przyczynienia się do złagodzenia czy rozwiązania konfliktu.

Dochodzi do pierwszych 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 ataku” wyznaczona przez prześladowcę (prześladowców).

[...]

Cały rozdział dostępny jest w pełnej wersji eBooka

*Jak bronić się przed mobbingiem*

## 5 Organizacyjne i zespołowe czynniki sprzyjające powstawaniu zjawiska

Jednym z ważniejszych czynników może być silnie rozbudowana oraz zhierarchizowana struktura. Hierarchia organizacji generalnie utrwała wzorce i rytuały – te właściwe, dobre, ale niestety również te nieprawidłowe.

Im bardziej struktura, hierarchia, szczeble władzy są w organizacji liczne lub rozbudowane, tym bardziej „odstają” ci pracownicy, którzy nie do końca mogą się pogodzić z pewnymi dziwnymi lub często absurdalnymi aspektami relacji i powiązań. Powiązania te biegną zarówno zgodnie z hierarchią, ale również od dołu do góry i „na boki” – niejako w poprzek struktury firmy. Warto przy tym pamiętać, że w skrajnych sytuacjach obiektem mobbingu może być przełożony niestosujący się do „uświęconych i odwiecznych” zwyczajów „naszej wspianiałej firmy/institucji”. Wiążą się z tym nieetyczne działania organizacji (w dowolnym obszarze), które również mogą być czynnikiem sprzyjającym mobbingowi. Brak odpowiedniego systemu wartości w relacjach z otoczeniem ogranicza poczucie przyzwoitości wobec zatrudnionych. Nierzadko wymusza naganne praktyki wobec pracowników, aby utrzymać w tajemnicy postępowanie z klientami, kontrahentami. Pojawia się krąg zakłamania, fałszu i prześladowań osób myślących inaczej.

Kolejny ważny czynnik sprzyjający mobbingowi, to niedocenianie pracy zespołowej. Praca zespołowa służy firmie i pracownikom. Umożliwia między innymi wymianę doświadczeń, a także informacji – co się dzieje w poszczególnych grupach i jak wyglądają relacje poszczególnych pracowników z kolegami i przełożonymi. Tam gdzie funkcjonuje taki przekaz faktów i opinii mobbing jest łatwiejszy do wykrycia.

[...]

**Cały rozdział dostępny jest w pełnej wersji eBooka**

***Jak bronić się przed mobbingiem***

## 7 Rzeczywista skala zjawiska w Polsce

Zagrożenie konsekwencjami mobbingu jest dla wielu (nie tylko dla pracodawców) wciąż bardziej teoretyczne niż praktyczne. Faktem jest, że nie przeprowadzono do tej pory gruntownych, ogólnopolskich badań tego zjawiska, uwzględniających definicję mobbingu zawartą w Kodeksie pracy. Ponadto wielu pracodawców (i nie tylko) uważa, że pracownicy, lękając się utraty pracy, nie będą skarżyć pracodawców z powodu mobbingu. Trudno ocenić, czy teza jest słuszna, ale z drugiej strony, pracodawcy muszą sobie uświadomić, że często pracownicy nie mają nic do stracenia. Tak więc stosunkowo łatwo będą mogli próbować nadużywać oskarżeń o mobbing w sprawach przeciwko zakładom pracy.

A o to kilka przykładów badań lub prób podsumowań zjawiska mobbingu w krajowych warunkach:

1. Według rezultatów badań przeprowadzonych kilka lat temu przez CBOS (Szykany w miejscu pracy – Polska 2002) 17% pracowników w Polsce stało się ofiarami szykanowania w miejscu pracy przez przełożonych, w tym 5% – zgłaszało, że były to częste przypadki, z kolei 6% pracowników w Polsce to ofiary szykanowania przez współpracowników.

Najczęstsze przejawy szykanowania wymienione w tym badaniu, to w dużej mierze poważne uchybienia i wykroczenia przeciwko prawom pracowniczym (odpowiedzi badanych pracowników w procentach):

1. Zmuszanie do pozostawania po godzinach	24
2. Odmawianie urlopu lub zwolnień	16
3. Szantażowanie zwolnieniem z pracy	14
4. Złośliwe uwagi, niewybredne żarty	14
5. Niesłuszne pozbawianie nagrody lub premii	13
6. Powierzanie zadań powyżej kompetencji	10
7. Wyznaczanie nierealnie krótkich terminów	8
8. Karanie bez wysłuchania wyjaśnień	8
9. Publiczne krytykowanie, ośmieszanie i poniżanie	7
10. Zmuszanie do składania donosów	4
11. Przypisywanie konfliktowego charakteru	4
12. Karanie za dochodzenie swoich praw	3

2. Badania Demokratycznej Unii Kobiet we Wrocławiu oraz Dolnośląskiego Forum Stowarzyszeń i Środowisk Kobiety z 2002 i 2003 roku, objęły grupę 243 losowo wybranych osób. Ich wyniki wykazały, że poszczególnych rodzajów zachowań wchodzących w zakres mobbingu (według definicji „zarządczej” określonej przez twórcę współczesnego pojęcia mobbingu H. Leymanna) doświadczyło od 6,8 do 47,2 procent badanych, przy czym najczęściej działania sprawców koncentrowały się na naruszaniu dobrego wizerunku ofiary w miejscu pracy. Koszty ponoszone przez ofiary to: koszty finansowe, incydentalne zwolnienia lekarskie z pracy, ciągłe zwolnienia, mniejsza efektywność pracy, brak motywacji do pracy i popełnianie błędów w pracy.

[...]

Cały rozdział dostępny jest w pełnej wersji eBooka

*Jak bronić się przed mobbingiem*



Jeśli zainteresował Cię darmowy fragment, przeczytaj

informacje o pełnej wersji eBooka

*Jak bronić się przed mobbingiem*