



MOBBING W SZKOLE

PORADNIK DLA DYREKCJI

NODN PROGRESFERA

Aleksandra Klupś, Agnieszka Kuca



SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI	2
MOBBING, DYSKRYMINACJA, MOLESTOWANIE – DEFINICJE	3
MOBBING	3
DYSKRYMINACJA	5
MOLESTOWANIE	7
MOLESTOWANIE SEKSUALNE	7
ZACHOWANIA, KTÓRE NIE SĄ MOBBINGIEM:	8
CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE MOBBINGOWI	8
FAZY MOBBINGU	9
KONSEKWENCJE MOBBINGU	10
PROFILAKTYKA ANTYMOBBINGOWA W PLACÓWCE	12
DIAGNOZA WSTĘPNA I OKRESOWA	12
AKCJE INFORMACYJNE I SZKOLENIOWE	14
WEWNĘTRZNA POLITYKA ANTYMOBBINGOWA	14
DZIAŁANIA NA RZECZ EFEKTYWNEJ KULTURY ORGANIZACJI I STYLU ZARZĄDZANIA	16
CO PORADZIĆ OSOBIE, KTÓRA JEST OFIARĄ MOBBINGU?	17



MOBBING, Dyskryminacja, Molestowanie – Definicje

MOBBING

Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników. (Zgodnie z art. 94[3] § 2 Kodeksu pracy)



Wg Heinza Leymanna: mobbing jest to psychiczny terror stosowany w pracy, który angażuje wrogie nastawienie i nieetyczne komunikowanie się, systematycznie podtrzymywane przez jedną bądź kilka osób w stosunku do innej, co w konsekwencji spycha ofiarę do pozycji uniemożliwiającej jej efektywną obronę. Sytuacja ta występuje bardzo często (przynajmniej raz na tydzień) oraz przez długi okres (przynajmniej przez pół roku). Z uwagi na czas trwania częstość, maltretowanie to skutkuje zaburzeniami w sferze psychiki, zdrowia fizycznego i funkcjonowania społecznego ofiary.

Kryteria pozwalające zaklasyfikować zachowania jako mobbing:

- zachowanie jest powtarzalnie, nie ma charakteru jednorazowego, jest ciągłe i konsekwentne
- trwa przez dłuższy czas – o kilku tygodni do nawet kilku lat (choć przy bardzo intensywnych zachowaniach zdarza się, że za mobbing można uznać działania podejmowane w ciągu jednego dnia)
- jest działaniem celowym – sprawca doskonale zdaje sobie sprawę z tego co robi i jakie ma to skutki dla ofiary a ich osiągnięcie jest jego celem
- przeważnie przybiera formę terroru psychicznego, agresja fizyczna zdarza się zdecydowanie rzadziej
- ofiara pod wpływem zachowań sprawcy zaczyna mieć coraz bardziej zaniżoną samoocenę i poczucie przydatności zawodowej
- zachowania mobbera powodują ośmieszenie pracownika i/lub izolowanie go od zespołu
- najczęściej w mobbingu bierze udział grupa osób, a nie tylko jednostka

Typy zachowań w mobbingu:

Mobbing czynny można określić jako obarczanie zbyt dużą odpowiedzialnością pracownika przy jednoczesnym ograniczeniu mu możliwości podejmowania decyzji, co powoduje poczucie zagrożenia u pracownika.

Mobbing bierny to powtarzający się stan lekceważenia pracownika poprzez np. niewydawanie mu poleceń.



Rodzaje mobbingu:

<p>MOBBING HORYZONTALNY</p> <p>agresorem jest tutaj kolega lub koledzy z pracy</p>	<p>MOBBING WERTYKALNY ZSTĘPUJĄCY</p> <p>w tym przypadku przełożeni terroryzują psychicznie podwładnych</p>	<p>MOBBING WERTYKALNY WSTĘPUJĄCY</p> <p>występuje wówczas, gdy podwładni nękają psychicznie swego zwierzchnika</p>	<p>MOBBING MIESZANY</p> <p>źródłem zachowań w stosunku do ofiary są w równej mierze przełożeni, jak i koledzy</p>
---	---	---	--

Przykłady mobbingu:

- pogróżki, zastraszanie,
- obrażanie słowne (obraźliwe uwagi, używanie wulgaryzmów, przezywanie, szydzenie),
- wrogie zachowanie (krzyki, wrzaski, wygrażanie),
- agresja fizyczna wobec przedmiotów i obiektów należących do ofiary (uderzanie w biurko, rzucanie przedmiotami, trzaskanie drzwiami),
- wandalizm i niszczenie własności pracownika lub firmy,
- obraźliwe i prowokujące gesty,
- stwarzanie i rozpowszechnianie plotek oraz nieprawdziwych informacji,
- bojkotowanie i ignorowanie obecności, ostentacyjna cisza w obecności ofiary,
- ukrywanie istotnych informacji,
- bierna agresja (groźna postawa ciała, wrogie spojrzenie).
- domaganie się informacji o prywatnym życiu pracownika i wyjawianie ich współpracownikom,
- publiczne posądzenie pracownika o przywłaszczenie mienia pracodawcy,
- aroganckie traktowanie zatrudnionego, w tym używanie wobec niego słów obraźliwych,
- utrudnianie wykonywania obowiązków, np. pozbawianie dostępu do sprzętu komputerowego, telefonu, oddzielenie od pozostałych pracowników, itp.

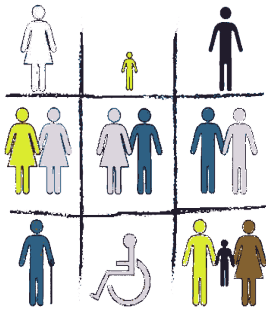
Mobbing

Brak mobbingu

Ustawiczna krytyka podwładnego, gdy nie pracuje gorzej od innych, wyrażana krzykiem	Poinformowanie pracownika o niewłaściwym wykonywaniu obowiązków wraz z uzasadnieniem
Praca po godzinach i obawa odmowy	Jednorazowa sytuacja zlecenia pracy po godzinach
Wyśmiewanie pracownika w obecności innych	Jednorazowy przypadek żartowania z pracownika
Szantażowanie pracownika, że jeżeli złoży skargę, nie otrzyma premii	Brak premii w sytuacji, gdy pracownik nie wykonał zadań
Brak reakcji ze strony szefa na prośbę pracownika o rozmowę	Przełożenie rozmowy na inny termin
Ublizanie pracownikowi	Wykonywanie czynności kontrolnych wobec pracownika
Wydawanie poleceń, które przekraczają kompetencje pracownika	Wydawanie przez pracodawcę zgodnych z prawem poleceń
Szerzenie krzywdzących plotek i pomówień	Plotkowanie w gronie współpracowników



DYSKRYMINACJA



Dyskryminacja to nieuzasadnione różnicowanie czyjejs sytuacji albo praw, w szczególności ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię lub wyznanie, światopogląd, poglądy polityczne, niepełnosprawność, wiek, orientację seksualną, stan cywilny oraz rodzinny. Dyskryminacja oznacza nierówne traktowanie, prawnie nieusprawiedliwione i nieuzasadnione obiektywnymi przyczynami. Każde takie działanie stanowi naruszenie zasady równego traktowania i jest pogwałceniem podstawowych praw i wolności człowieka. Dyskryminacja jest zabroniona przez prawo. Zakazuje jej zarówno wewnętrzne prawo polskie, jak i prawo Unii Europejskiej.

Dyskryminacja bezpośrednia

Dyskryminacja bezpośrednia występuje w przypadku, gdy daną osobę traktuje się mniej korzystnie niż traktuje się, traktowano lub traktowano by inną osobę w porównywalnej sytuacji w szczególności ze względu na jej płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię lub wyznanie, światopogląd, poglądy polityczne, niepełnosprawność, wiek, orientację seksualną, stan cywilny oraz rodzinny.

Dyskryminacja pośrednia

Dyskryminacja pośrednia ma miejsce wtedy, kiedy pozornie neutralny przepis, kryterium lub działanie w praktyce powoduje niekorzystną sytuację dla osoby lub pewnej grupy osób w szczególności ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię lub wyznanie, światopogląd, poglądy polityczne, niepełnosprawność, wiek, orientację seksualną, stan cywilny oraz rodzinny w porównaniu z innymi osobami, nie jest prawnie i obiektywnie uzasadnione, a środki mające służyć osiągnięciu tego celu nie są właściwe i niezbędne.

Dyskryminacja pozytywna

Dyskryminacja pozytywna oznacza, że państwo stosuje pewne czasowe rozwiązania, podejmuje działania czy wprowadza określone środki prawne mające na celu wyrównanie szans osób należących do określonych grup mniejszościowych np. osób z niepełnosprawnościami, celem zmniejszenia faktycznych nierówności, których te osoby doświadczają. Dyskryminacja taka jest dozwolona, jednak może być stosowana wyłącznie w określonym czasie, gdyż może przerodzić się w dyskryminację osób należących do grup większościowych, wcześniej uprzywilejowanych.

Dyskryminacją jest również:

- molestowanie oraz molestowanie seksualne
- polecenie dyskryminowania osoby, czyli działanie polegające na zachęcaniu innej osoby do naruszenia zasady równego traktowania
- wszelkie mniej korzystne traktowanie kobiety związane z ciążą lub urlopem macierzyńskim



Dyskryminacja a mobbing:

Mobbing	Dyskryminacja
Nierówne traktowanie nie jest związane z przynależnością do danej grupy podlegającej ochronie (przesłanki prawnie chronionej)	Wiąże się z gorszym traktowaniem na skutek przynależności do danej grupy podlegającej ochronie, jest zawsze ze względu na coś (np. wiek, płeć, narodowość)
W przypadku postępowania przed sądem to pracownik musi udowodnić, że zachowania, których doświadczał, są mobbingiem.	Obowiązek udowodnienia, że nie doszło do dyskryminacji, spoczywa na pracodawcy. Pracownik ma obowiązek jedynie uprawdopodobnić fakt zaistnienia nierównego traktowania.
Jest działaniem uporczywym, długotrwałym	Może mieć charakter jednorazowy
Obrona przed mobbingiem zagwarantowana w Kodeksie pracy nie dotyczy procesu rekrutacji	Obrona przed dyskryminacją zagwarantowana w Kodeksie pracy dotyczy także procesu rekrutacji

Formy i przykłady dyskryminacji:

- 1) **dyskryminacja ze względu na rasę i pochodzenie etniczne**, np. odmowa przyjęcia do pracy osoby należącej do określonej mniejszości narodowej lub etnicznej pomimo posiadania równorzędnych lub wyższych kwalifikacji zawodowych
- 2) **dyskryminacja ze względu na wiek**, np. pomijanie pracowników w wieku dojrzałym przy kwalifikowaniu do kursów i szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe z uwagi na osiągnięcie w nieodległej przyszłości wieku emerytalnego;
- 3) **dyskryminacja ze względu na niepełnosprawność**, np. odmowa zatrudnienia ze względu na ułomność w przypadku, gdy nie jest wymagana na danym stanowisku pełna sprawność fizyczna lub psychiczna, a osoba niepełnosprawna ma kwalifikacje na takie stanowisko
- 4) **dyskryminacja ze względu na religię, wyznanie, światopogląd**, np. uzależnienie zatrudnienia od wyznawania lub niewyznawania określonej religii (nie dotyczy to zatrudnienia nauczyciela religii lub katechety w szkole)
- 5) **dyskryminacja ze względu na orientację seksualną** np. zwolnienie z pracy pod nieuzasadnionym pretekstem po ujawnieniu się homoseksualnej orientacji pracownika
- 6) **dyskryminacja ze względu na płeć**, np. różnicowanie wynagrodzeń przy braku usprawiedliwionych obiektywnych przyczyn, pominięcie przy awansowaniu lub przyznawaniu innych świadczeń związanych z pracą

Należy jednak pamiętać, że nie każde nierówne traktowanie jest dyskryminacją. Istnieją wyjątki od zasady równego traktowania. Dopuszcza się możliwość odstąpienia od zasady równego traktowania - w sferze zatrudnienia. W przypadku, gdy specyfika danego zawodu wymaga, aby kandydat spełniał określone warunki, tj. był takiej, a nie innej rasy, mówił danym językiem, był określonego wyznania, różnicowanie traktowania nie stanowi dyskryminacji.



MOLESTOWANIE

Molestowanie jest szczególnym rodzajem dyskryminacji. Definicja molestowania jest zbliżona do definicji mobbingu. Zarówno molestowanie, jak i mobbing mają na celu poniżenie, upokorzenie i naruszają godność ofiary. Różnica pomiędzy tymi dwoma zjawiskami polega na uporczywości i długotrwałości, które są przesłanką niezbędną do uznania danego zachowania za mobbing. **Molestowanie może być zdarzeniem jednorazowym, natomiast mobbing to proces, który trwa przez dłuższy czas.**



W świetle unijnej definicji molestowania oznacza ono niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności i stworzenie zastraszającego, wrogiego, poniżającego, upokarzającego lub obraźliwego środowiska. Zachowanie musi być uwłaczające i subiektywnie przykre dla pracownika do którego się odnosi. Przy czym **ważnym elementem jest wyrażenie sprzeciwu przez osobę molestowaną.**

Przykłady molestowania:

- wyśmiewanie się z czyjejs niepełnosprawności
- obrażanie przedstawiciela mniejszości religijnej/ narodowej
- obelgi i zniewagi nawiązujące do płci, rasy, religii, pochodzenia, wieku, orientacji seksualnej czy niepełnosprawności

MOLESTOWANIE SEKSUALNE

Dyskryminowaniem ze względu na płeć jest także 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. (Kodeks pracy, art. 18[3a] § 6)

Molestowanie seksualne jest przez ofiarę nieakceptowane i niechciane. Najczęściej przybiera postać czynienia sugestii, domagania się lub proszenia o korzyści seksualne, flirtowania, które może być obraźliwe, sprośnych aluzji, czynienia propozycji.

Formy molestowania seksualnego:

Stwarzanie nieprzyjaznych warunków pracy.

Polega ono na niepożądanym, niechcianym przez ofiarę zainteresowaniu seksualnym bezpośrednio skierowanym pod adresem konkretnej osoby, który negatywnie wpływa na obniżenie efektywności pracy. Forma ta wyraża się poprzez:

- 1) niepożądane zainteresowanie seksualne (np. żarty i komentarze o tematyce seksualnej, nieodpowiednie dotykanie, uwagi dotyczące seksu)

Forma seksualnego szantażu

W tej formie sprawcą molestowania seksualnego może być pracodawca czy przełożony –osoby decydujące o zatrudnianiu pracowników. Łączyć się ona może ze stosowaniem gróźb. Forma ta bezpośrednio wpływa na położenie zawodowe pracownika. Szantaż w tych warunkach polega na domaganiu się seksualnych względów w zamian za



<p>2) molestowanie obejmujące przynależność do danej płci (np. zniewagi, komentarze o zachowaniach charakterystycznych dla danej płci, obraźliwe komentarze o ograniczeniach wynikających z przynależności do danej płci)</p> <p>Sprawcą tego modelu molestowania może być współpracownik ofiary.</p>	<p>zatrudnienie na stanowisko pracy lub w późniejszym czasie utrzymanie stanowiska pracy.</p>
---	---

Ochrona przed molestowaniem i molestowaniem seksualnym na obszarze unijnym wiąże się bezpośrednio z pojęciem dyskryminacji, co pozwala zwalczać te zjawiska instrumentami prawnymi używanymi do jej zwalczania.

ZACHOWANIA, KTÓRE NIE SĄ MOBBINGIEM:

- jednorazowy akt poniżenia czy ośmieszenia pracownika, współpracownika
- uzasadniona krytyka, zwracanie uwagi na błędy, nierzetelne wywiązywanie się z obowiązków czy niewłaściwe zachowania
- konflikt w miejscu pracy, osobiste antypatie – w czasie konfliktu obie strony są równe, **w mobbingu jedna ma przewagę (wiek, stanowisko, staż, popularność interpersonalna)**
- niespełnianie warunków bhp - złe warunki pracy można uznać za mobbing jedynie wówczas, gdy są one wymierzone wobec jednej osoby, która doświadcza również szykan w innej postaci
- dyskomfort pracownika, niezadowolenie z obowiązków, znudzenie pracą, niechęć do realizacji celów, stres, trudne zadania
- pociąganie pracownika do odpowiedzialności za łamanie praw pracowniczych czy nie wypełniania obowiązków
- wysokie wymagania odnośnie do jakości pracy

CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE MOBBINGOWI

1. **Konflikt między osobami/ grupami osób** – to najczęstsza przyczyna mobbingu. Jego podłoże może być różne i mieć zarówno charakter osobisty (np. perfekcjonizm, niska samoocena, dążenie do dominacji) jak i organizacyjny (np. niejasne polecenia, brak przepływu informacji). Konflikty same w sobie są zjawiskiem naturalnym, problem pojawia się, jeśli nie są one rozwiązane i eskalują – wtedy pojawia się zagrożenie, że pojawi się mobbing.
2. **Brak reakcji na pojawiające się konflikty** – kierownictwo nie podejmuje żadnych działań w przypadku konfliktów między członkami załogi, przez co mogą one eskalować i przeradzać się w mobbing.
3. **Sztywna struktura organizacyjna i hermetyczność organizacji** – silna rozbudowana hierarchia i obowiązywanie sztywnych procedur. W takiej organizacji występuje niechęć wobec jakichkolwiek zmian – wobec nowych pomysłów, nowych pracowników, dokonywania jakichkolwiek zmian itp. Jeśli osoba chce wdrażać nowe pomysły i zatrudniać nowe osoby wnoszące „nowość” do zamkniętej organizacji to może paść ofiara mobbingu ze strony osób, które są zmianom przeciwne.
4. **Autokratyczny styl zarządzania** – wymaganie bezwzględnego posłuszeństwa, bezkompromisowość przełożonych w ich działaniach, rozbudowany system kontroli. W takiej organizacji dominuje lęk a kierownictwo stara się wszelkimi sposobami utrzymać dominującą pozycję i egzekwować bezwzględne posłuszeństwo. Pomimo braku partnerskich relacji kierownictwo może wymagać od pracowników zaangażowania i oddania. Te osoby, które



odważą się okazywać niezadowolenie i przedstawiać kadrze własne pomysły czy uwagi stają się ofiarami mobbingu. Narazone są również osoby, które decydują się wykonywać zadania we własny, odmienny od szczegółowych wytycznych sposób – co zdaniem przełożonych podważa ich autorytet.

5. **Zarządzanie przez rywalizację** – nierówne traktowanie pracowników, nacisk wyłącznie na wyniki bez doceniania zaangażowania w pracę, nastawienie na jednostkę i podkreślanie jej atutów. Będzie to skutkowało niechęcią do pracy w zespole i do innych pracowników, a w konsekwencji może sprzyjać mobbowaniu osób słabszych przez silniejsze (jako forma wyładowania frustracji wynikające z poczucia bycia nie docenionym).
6. **Nadmierny liberalizm w zarządzaniu** – faktyczny brak kierowania ludźmi, unikanie podejmowania decyzji, pozostawianie spraw i pracowników własnemu losowi.
7. **Słaba komunikacja w placówce** – informacje nie docierają do wszystkich pracowników, pojawia się szum komunikacyjny, brak informowania o ważnych sprawach służbowych. Takie trudności w przepływie informacji mogą powodować konflikty, przeradzające się w mobbing.
8. **Zbyt płaska struktura organizacyjna** – przeciwieństwo nadmiernej hierarchii. Większość pracowników jest na tym samym szczeblu, trudno uzyskać awans, brak jest możliwości rozwoju. Osoby na stanowiskach kierowniczych bronią za wszelką cenę swojej pozycji – nawet mobbując pracowników, których uważają za zagrażających ich pozycji. Również w obrębie zespołów pracownicy rywalizują i mogą stosować mobbing wobec ambitnych kolegów.
9. **Duży nacisk na produktywność i myślenie kategoriami ekonomicznymi** – nacisk wyłącznie na efekty. Może to prowadzić do przedmiotowego traktowania pracowników, oczekiwania, że będą oni wykonywać swoje obowiązki bez względu na wszystko. Osoby sprzeciwiające się takiej polityce mogą się spotkać z nękaniami. Zagrożeni są również pracownicy nie spełniający norm i wymagań – nie osiągający oczekiwanych wyników. Taka sytuacja często pojawia się w sytuacji zewnętrznego kryzysu, silnej konkurencji.
10. **Zarządzanie przez mobbing (zastraszanie)** – szykanowanie, niszczenie pracowników, którzy pozwolą sobie na wyrażenie odmiennego zdania niż kadra zarządzająca czy mówią wprost o problemach i nieprawidłowościach w firmie czy zespole. Można tutaj mówić, że mobbing jest nie tyle konsekwencją, ile wyborem kadry zarządzającej.
11. **Gorsze wykształcenie przełożonego** – posiadanie przez podwładnych wykształcenia równego lub wyższego. Taka sytuacja może wywołać u przełożonego poczucie zagrożenia, co skutkuje podejmowaniem przez niego działań i decyzji mających na celu udowodnienie podwładnemu, że to on jest niekompetentny, czy że nie radzi sobie z powierzonymi zadaniami.
12. **Brak wyraźnych norm i zasad** współzycia społecznego w organizacji/ zakładzie pracy – zgoda w organizacji na brak poszanowania siebie nawzajem. Brak zaufania pracowników do siebie, w tym plotkowanie, obmawianie etc.
13. **Dezorganizacja przedsiębiorstwa** – brak jasno określonego zakresu obowiązków pracowników, dezorganizacja pracy, niestabilna struktura organizacji/zakładu pracy, brak koordynacji działań poszczególnych jednostek.
14. **Trudna sytuacja osobista** – powoduje ona osłabioną odporność psychiczną i fizyczną pracownika, sprawiając że staje się dobrym „kozłem ofiarnym” (jeśli jest taka tendencja w organizacji).

FAZY MOBBINGU



Konflikt

Mobbing

Piętno

Uraz

I. FAZA ZACHOWAŃ AGRESYWNYCH – KONFLIKT/REWANŻ

Mobbing rozpoczyna się nierzadko od nierozwiązanego lub nieprawidłowo rozwiązanego konfliktu. Zaczynają pojawiać się sporadyczne nieprzyjemne zachowania, trochę „bez powodu”. Często są one na tyle dyskretne, że mobber może się z nich wytłumaczyć. Szczególnie dezorientujące dla ofiary jest fakt, że mobber nierzadko, poza incydentami agresywnych zachowań, przejawia wobec niego bardzo grzeczną i uprzejmą postawę.

II. FAZA MOBBINGU

Początkowo wszystko przebiega na drodze służbowej, jednak zachowania agresywne są coraz bardziej jawne (np. wydawanie bezsensownych poleceń), nasila się również ich częstotliwość. Rozpoczyna się jednocześnie proces izolowania ofiary – chociażby przez rozsiewanie plotek. Może dochodzić do aktów poniżania ofiary przy świadkach., rozpoczyna się proces izolowania. Próby wyjaśnienia sytuacji przez ofiarę nic nie dają – mobber zapewnia, że wszystko jest w porządku. Ofiara zaczyna odczuwać poważniejsze symptomy (trudności z zasypianiem, bóle głowy czy brzucha, strach przed spotkaniem z mobberem).

III. FAZA PIĘTNA

Pracownik pozbawiony wsparcia zostaje zepchnięty do roli ofiary. Nasilające się u ofiary objawy (niekontrolowane wybuchy agresji, apatia, trudności z koncentracją) oraz rozsiewane o niej plotki doprowadzają do zaburzenia relacji również z innymi pracownikami (którzy często przyklejają ofierze swoistą „łatkę”: osoby nadwrażliwej, pieniacza, słabeusza itd.). Nasilają się absencje w pracy (co dodatkowo zwiększa izolację ofiary i wzmacnia jej trudności w wykonywaniu obowiązków). Wyniki pracy ofiary są coraz słabsze, co pozwala na wyciągnięcie konsekwencji przez pracodawcę. Na tym etapie można już mówić o uszczerbku na zdrowiu.

IV. FAZA CIĘŻKIEGO URAZU

Ofiara nie jest w stanie wykonywać swojej pracy, a jednocześnie boi się zwolnienia. Niestety, ze względu na swój stan, popełnia coraz więcej błędów. Nasilają się objawy zdrowotne, pojawiają się stany depresyjne. W tej fazie izolacja ofiary jest już bardzo widoczna (osobne pomieszczenie, brak zapraszania na spotkania, zmniejszenie do minimum liczby zadań). Ostatecznie ofiara albo zostaje zwolniona z pracy albo zwalnia się sama. Nierzadko ma później problemy ze znalezieniem nowego miejsca zatrudnienia (zarówno przez obniżoną samoocenę i uraz psychiczny, jak i np. przez nagany odnotowane w jej aktach osobowych).

KONSEKWENCJE MOBBINGU

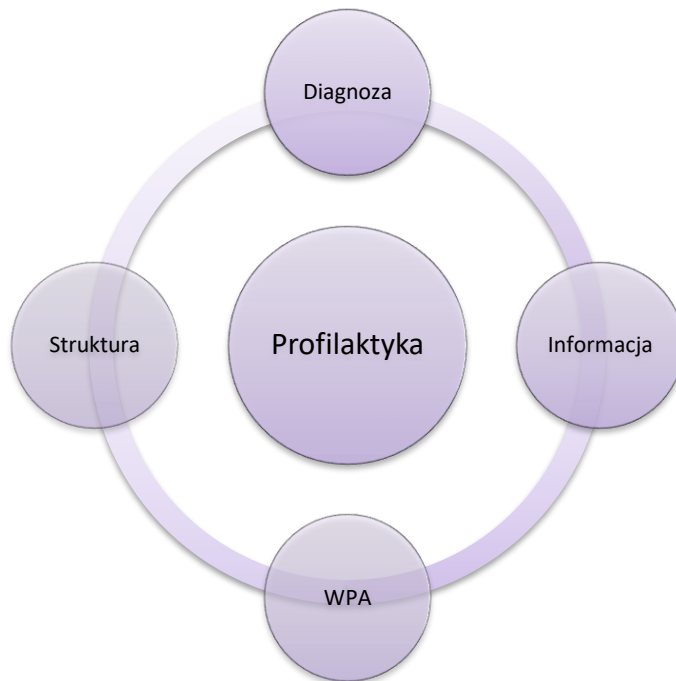


Pojawienie się mobbingu w miejscu pracy wiąże się z szeregiem konsekwencji. Dotyczą one indywidualnie ofiary mobbingu, lecz wpływają również na samego pracodawcę oraz na sposób funkcjonowania organizacji i jej wizerunek. Poniżej przedstawione zostały podstawowe skutki pojawienia się mobbingu w organizacji.

Dla pracodawcy	Dla ofiary mobbingu	Dla szkoły (funkcjonowanie, wizerunek)
<ul style="list-style-type: none"> • Pracodawca z tytułu prawa jest odpowiedzialny za wszelkie działania o charakterze mobbingu, które pojawiły się w zarządzanym przez niego zakładzie pracy. Nawet, jeżeli on nie był ich sprawcą ani nie wiedział o ich występowaniu. • Pracodawca ponosi konsekwencje finansowe wobec ofiary mobbingu. Są to nie tylko koszty wynikające z orzeczeń sądowych, lecz również – absencji chorobowych, obniżonej efektywności pracy ofiary itd. • Pracodawca jako osoba zarządzająca może stracić autorytet w oczach podwładnych (nierzadko spotyka się z zarzutem, że nie reagował, reagował zbyt późno itd.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobbing wywołuje negatywne skutki dla zdrowia (wahania wagi, choroby układu krążenia i układu pokarmowego, przewlekłe bóle migrenowe itd.). • Ofiara mobbingu często doświadcza objawów behawioralnych (zaburzenia snu, zaburzenia sposobu odżywiania, nasilone stosowanie używek). • Do skutków psychologicznych zalicza się stany lękowo-depresyjne, apatię, panikę, wybuchy złości, spadek poczucia wartości, zaburzenia koncentracji, bezradność, myśli samobójcze, zespół stresu pourazowego. • Do skutków społecznych należą: skłonności do izolowania się, kłopoty w nawiązywaniu i utrzymywaniu relacji, nieufność, podejrzliwość, osamotnienie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobbing jest zjawiskiem, które z łatwością staje się etykietą firmy, i to nie w momencie udowodnienia jego istnienia, lecz pojawienia się pierwszego podejrzenia. • Zły PR związany z mobbingiem przekłada się na większe trudności w rekrutacjach i przy współpracy z rodzicami. • Mobbing często prowadzi do fluktuacji kadr lub spadku motywacji do działań dodatkowych . • Spada tempo rozwoju placówki – energia skupia się na analizowaniu tego, co się dzieje, a nie na osiągnięciu celów. • Pogarsza się atmosfera w pracy, która wpływa na wydajność pracowników, którzy sami nie doświadczyli mobbingu.



PROFILAKTYKA ANTYMOBBINGOWA W PLACÓWCE



Profilaktyka antymobbingowa obejmuje działania na kilku płaszczyznach:

- poziom diagnozy: wstępna i okresowa diagnoza sytuacji w szkole pod kątem przejawów mobbingu
- poziom informacji: szkolenia dla pracowników, akcje informacyjne
- poziom WPA: opracowanie Wewnętrznej Procedury Antymobbingowej
- poziom struktury: działania na rzecz efektywnej struktury placówki i odpowiedniego stylu zarządzania

DIAGNOZA WSTĘPNA I OKRESOWA

Pierwsza diagnoza placówki pod kątem mobbingu, przeprowadzana w ramach wprowadzania Polityki Antymobbingowej jest dość szeroka. Oprócz informacji o tym, czy w szkole pojawiały się w przeszłości / pojawiają aktualnie działania, które noszą znamiona mobbingu, warto również sprawdzić, jakiego wsparcia i informacji potrzebują pracownicy. Podsumowując, ankieta ma pomóc odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy mobbing pojawił się w zakładzie pracy?
- Jakie zachowania są najbardziej uciążliwe?
- Jaka atmosfera panuje wśród pracowników?
- Czy pracownicy są narażeni na mobbing?
- Jak mobbing jest rozumiany?
- Jakie działania profilaktyczne byłyby najbardziej pożądane?

Przed przeprowadzeniem ankiety najlepiej poinformować pracowników o celu badania i rozwiązać ich ewentualne wątpliwości. Samodzielne utworzenie takiego narzędzia badawczego gwarantuje najlepsze dopasowanie do potrzeb i specyfiki organizacji, można jednak oczywiście skorzystać z dostępnych wzorów. Po przeprowadzeniu ankiety warto rozesłać jej wyniki wśród pracowników i poinformować o swoich dalszych działaniach (np. – w związku z niskim poziomem wiedzy na temat mobbingu zaplanowane zostało szkolenie.). Przeprowadzenie



ankiety wstępnej pozwala „zamknąć przeszłość” w placówce (jeśli wyniki nie wskazują na istnienie zjawiska mobbingu).

Dodatkowo warto, np. co rok, przeprowadzać okresowe badania nastrojów w szkole – również za pomocą ankiety i publikować wyniki. Jeśli są one pozytywne (brak przejawów mobbingu) pracodawca ma pewność, że procedura antymobbingowa działa. Jeśli jednak pojawią się wyniki sugerujące występowanie mobbingu w placówce, pracodawca może wydać oświadczenie, w którym zaprasza osoby poszkodowane do rozmowy z wyznaczonym w szkole doradcą (patrz poziom informacji), by móc podjąć odpowiednie działania w celu zatrzymania mobbingu.

Ankieta Okresowe badania nastrojów w placówce

- – sytuacja nie występuje
- ▲ – sytuacja zdarza się stosunkowo rzadko
- – sytuacja zdarza się często

Sytuacja	■	▲	●
Jestem obiektem złośliwych uwag, docinków, niestosownych żartów ze strony przełożonego.			
Jestem obiektem złośliwych uwag, docinków, niestosownych żartów ze strony współpracownika/ów.			
Otrzymuję od zwierzchnika niezrozumiałe, sprzeczne lub bezsensowne polecenia.			
Jestem publicznie – w obecności kolegów, klientów lub podwładnych – krytykowany, poniżany lub ośmieszany.			
Jestem obciążany/a pracą w o wiele większym stopniu niż inni pracownicy.			
Nie otrzymuję praktycznie żadnych istotnych zadań.			
Naruszono moją prywatność (przeszukiwano biurko, szafkę na ubrania, czytano osobiste dokumenty lub notatki itp.).			
Koledzy izolują się ode mnie, unikają kontaktów, rozmów, odzywają się tylko wtedy, gdy sytuacja ich do tego zmusi.			
Ostrzegano mnie przed składaniem skarg na kolegów lub przełożonych, grożąc, że wtedy moja sytuacja w pracy się pogorszy.			



AKCJE INFORMACYJNE I SZKOLENIOWE

Główną informacją, która musi zostać przekazana pracownikom, jest brak zgody przełożonego / pracodawcy na mobbing. Informacja ta jest przekazywana podwładnym dwoma kanałami: bezpośrednim i pośrednim. Pośredni kanał to poziom modelowania: pracownicy obserwują zachowanie przełożonego i jeśli widzą, że reaguje on na agresywne zachowania czy rozsiewania plotek, to wiedzą, że takie działania nie są akceptowane. Kanał bezpośredni wymaga przygotowania przez pracodawcę oświadczenia. Aby taki przekaz był skuteczny, powinien być ogłoszony przez przełożonego osobiście, podczas zwołanego zebrania. Do tego warto przedstawić również pisemne oświadczenie, które będzie umieszczone np. na tablicy ogłoszeń lub zostanie rozesłane do pracowników drogą mailową.

Przykładowa forma pisemna oświadczenia przełożonego / pracodawcy:

Dyrekcja szkoły odwołując się do art. 94 § 1 Kodeksu pracy, jak również do zasad współżycia społecznego opartych na życzliwości i współpracy oraz bezpiecznych warunków pracy ogłasza swój sprzeciw wobec wszelkich aktów przemocy oraz mobbingu. Działania polegające na przemocy wobec pracowników nie będą tolerowane i zostaną podjęte wszelkie próby ich eliminacji. Zarząd podejmie działania służące zapobieganiu mobbingowi oraz wszelkim jego przejawom takie jak: wprowadzenie procedury antymobbingowej, działania szkoleniowo – doradcze oraz cykliczną diagnozę środowiska pracy pod kątem narażenia na mobbing. Osobą odpowiedzialną za nadzór powyższych działań jest

Podstawą profilaktyki antymobbingowej jest przekazanie pracownikom informacji na temat mobbingu: jego przejawów, przyczyn i konsekwencji, sposobów przeciwdziałania i reagowania na zgłaszane przypadki. Najczęściej odbywa się to w formie szkoleń i warsztatów. Elementem akcji informacyjnej może być również: wywieszenie dodatkowych plakatów/broszur na tablicach ogłoszeniowych, rozesłanie drogą mailową do pracowników prezentacji lub podręczników na temat mobbingu itd. Często akcja informacyjna jest wstępem do prowadzenia diagnozy – pracownikom łatwiej odnieść się do pytań na temat mobbingu, gdy wiedzą już, czym on tak naprawdę jest.

Dodatkowo dobrą praktyką jest wyznaczenie w firmie doradcy – osoby zaufania, do której każdy pracownik może anonimowo zgłosić się z pytaniami, wątpliwościami czy przypadkami mobbingu. Oprócz poinformowania pracowników o tym, do został wyznaczony do tej roli, warto pomyśleć o solidnym przeszkoleniu takiego doradcy.

WEWNĘTRZNA POLITYKA ANTYMOBBINGOWA

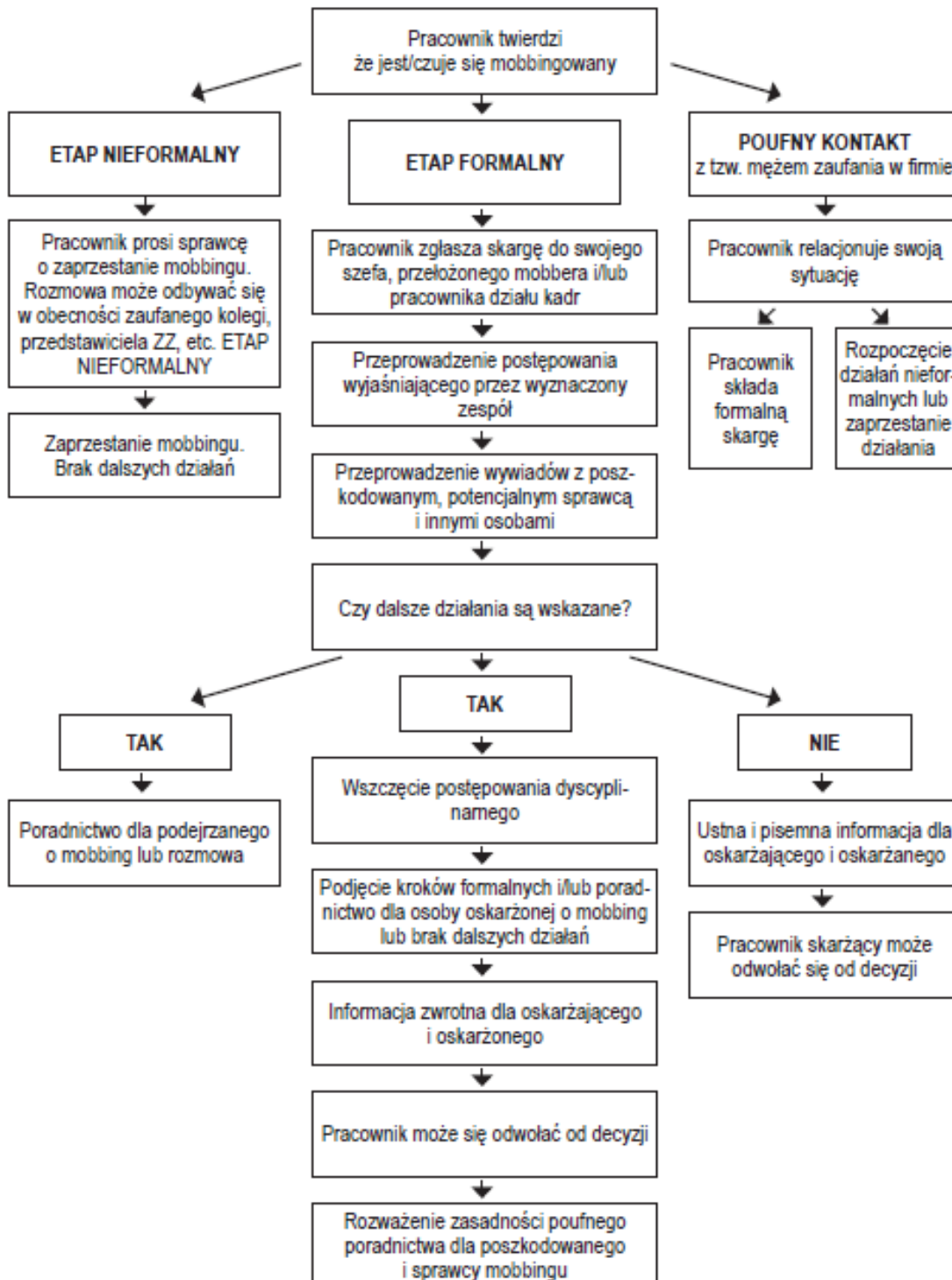
To najważniejszy aspekt polityki antymobbingowej, ponieważ to właśnie ten dokument jest formalnoprawnym przejawem realizacji przepisu Art. 94 § 1 Kodeksu Pracy, z którego pracodawca ma obowiązek się wywiązać. Im dokładniejsza procedura, tym łatwiejsze prowadzenie zarówno profilaktyki, jak i zwalczania mobbingu. W realizację przedsięwzięć antymobbingowych powinny być zaangażowane wszystkie grupy (podmioty): dyrekcja, psychologowie (jeżeli są zatrudnieni), działy personalne (kadry), reprezentacja pracowników (związki zawodowe), sami pracownicy.

W procedurze umieszczone są informacje na temat:

- mobbingu jako zjawiska
- procedury reagowania w przypadku bycia ofiarą lub świadkiem mobbingu
- osób wyznaczonych do przyjmowania skarg



- zasad przygotowywania skarg
- procedury rozpatrywania skarg
- sankcji w przypadku potwierdzenia zarzutów



PRZYKŁADOWY SCHEMAT POSTĘPOWANIA W PRZYPADKU ZGŁOSZENIA SKARGI NA MOBBING



DZIAŁANIA NA RZECZ EFEKTYWNEJ KULTURY ORGANIZACJI I STYLU ZARZĄDZANIA

Europejska Agencja Zdrowia i Bezpieczeństwa w Pracy sformułowała 10 kroków, które może podjąć organizacja, aby zapobiec fizycznej i psychicznej przemocy w miejscu pracy, m.in.:

1. Zwiększanie świadomości psychospołecznych zagrożeń,
2. Propagowanie właściwego stylu kierowania i kultury organizacyjnej:
 - promowanie pracy zespołowej i stylu kierowania opartego na współdziałaniu,
 - polepszanie komunikacji pomiędzy Dyrekcją i pracownikami,
 - w prowadzenie precyzyjnego zakresu obowiązków i podziału ról, włączając w to kryteria i reguły awansów, przyznawania nagród, itd.,
 - promowanie wartości składających się na kulturę organizacji, w tym zainteresowanie kadry kierowniczej psychofizycznym samopoczuciem pracowników.
3. Ocena ryzyka zagrożenia przemocą (identyfikacja zagrożeń, ocena ryzyka, wprowadzenie metod eliminacji lub kontroli zagrożeń),
4. Zapobieganie przemocy psychicznej: wprowadzenie możliwych zmian w organizacji i stylu pracy,
5. Opracowanie zasad polityki prewencyjnej i procedur postępowania post factum (proste zasady i procedury opisujące jakie działania są podejmowane w celu zapobiegania przemocy, oraz jakie działania podejmuje firma i jej pracownicy, gdy mają miejsce akty przemocy),
6. Information, instruction and training (opracowanie polityki prewencyjnej i procedur postępowania w sytuacjach kryzysowych, propagowanie wśród pracowników wiedzy o istniejących rozwiązaniach. Akcja informacyjna na temat standardów dotyczących przemocy musi obejmować pracowników i kierownictwo. Kadra zarządzająca powinna przejść przeszkolenie w zakresie rozwiązywania konfliktów, metod efektywnej komunikacji oraz działań interwencyjnych w przypadku pojawienia się mobbingu. Formy pomocy dla ofiar mobbingu muszą być łatwo dostępne w sytuacjach kryzysowych. Osoby pokrzywdzone powinny otrzymać informacje, jakimi możliwościami obrony dysponują),
7. Monitorowanie sytuacji (wywiady kwestionariuszowe wśród pracowników; sprawdzanie czy wszystkie przypadki, w których mogło dojść do mobbingu są zgłaszane i dokumentowane, itd.),
8. Gromadzenie informacji o instytucjach i osobach mogących służyć radą i wsparciem.

Demokratyczny styl zarządzania

Ty styl oparty na współpracy przełożonego ze współpracownikami. Pracownicy biorą udział zarówno w ustalaniu celów dla działów/firmy, jak i sposobów ich realizacji. Stosunek przełożonego do podwładnych cechuje zaufanie do ich wiedzy, doświadczenia i kompetencji. Kierownicy dbają o rozwój potencjału pracowników, ponieważ widzą w tym zysk dla organizacji. Dzięki otwartej postawie przełożonych w działach panuje otwarta komunikacja i współpraca (a nie rywalizacja), co zmniejsza prawdopodobieństwa wystąpienia mobbingu. Do cech charakterystycznych stylu demokratycznego zalicza się:

- otwartość na poglądy, pomysły, opinie i uwagi podwładnych
- wyjaśnianie pracownikom powodów krytyki czy odmownych decyzji
- nacisk na dobrą komunikację poziomą (między pracownikami) i pionową (z przełożonym)
- precyzyjne wydawanie poleceń
- angażowanie pracowników do wspólnych działań i wysiłków
- świadome zarządzanie konfliktami
- zachęcanie pracowników do zwracania się do przełożonego w każdej sprawie, zapewnianie o chęci udzielenia pomocy



- równe traktowanie pracowników – na podstawie ich wyników
- udzielanie przejrzystych informacji zwrotnych, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych

Styl demokratyczny to nie styl liberalny. W przypadku stylu demokratycznego pracownik doskonale wie, kto podejmuje ostateczne decyzje i kto sprawuje władzę w organizacji. W przypadku stylu liberalnego pracownicy mają poczucie braku zainteresowania ze strony pracodawcy i bycia pozostawionymi samymi sobie. Styl liberalny może sprzyjać mobbingowi (zachęca do walki o władzę).

CO PORADZIĆ OSOBIE, KTÓRA JEST OFIARĄ MOBBINGU?

Generalnie osoba szykanowana, upokarzana i traktowana instrumentalnie znajduje się na przegranej pozycji. Ma jedynie dwa wyjścia. Obronić własną godność za cenę utraty pracy albo pozostać w pracy za cenę utraty godności i zdrowia. Co może zrobić:

- jeżeli ma poczucie, że naruszana jest jej godność i integralność psychiczna z powodu wrogiej postawy jednej lub wielu osób należy **reagować jak tylko można najszybciej**, zanim zostanie wciągnięta w sytuację, z której nie będzie innego wyjścia jak tylko odejść z pracy
- **zapoznać się ze zjawiskiem** mobbingu
- **notować** wszelkie formy prowokacji i agresji, jak też sporządzać kserokopie wszystkiego, co mogłoby w takim czy innym momencie posłużyć do obrony
- zapewnić sobie **świadków**
- niezależnie od odczuć **odgrywać obojętność**, zachować uśmiech, odpowiadać z humorem, nie podejmować agresywnej gry, pozwolić wypowiedzieć się gnębielowi, nie denerwować się, jednocześnie notując każdy fakt w celu przygotowania obrony
- **zakres swoich obowiązków** wykonywać **bez zarzutu**
- nie dać się sprowokować do uchybień w pracy
- zachować zdrowy rozsądek, nie słyszeć wszędzie podtekstów, wszelkie komunikaty odbierać dosłownie, a w razie potrzeby prosić o **sprecyzowanie**
- nauczyć się zachowywać **spokój**
- szukać **pomocy na terenie placówki**: uzyskać wsparcie moralne, jeśli nie w swoim dziale to w innym, trafić na kogoś, kto potrafi słuchać, po prostu wygadać się
- zwrócić się o pomoc do **komórki odpowiedzialnej za sprawy pracownicze**, związków zawodowych, jeśli takie są na terenie firmy
- **na drodze mediacji** uzmysłować pracownikom oraz kierownictwu firmy, że zjawisko to ma miejsce i jakie negatywne skutki za sobą pociąga - spróbować na tej drodze rozwiązać problem mobbingu
- szukać pomocy poprzez **konsultację z psychiatrą lub psychoterapeutą** po pierwszej fazie przemocy, gdy jest się zdeintegrowanym psychicznie, aby odzyskać dobrą formę psychiczną do dalszej obrony, łączy się to najczęściej z urlopem zdrowotnym lub zwolnieniem lekarskim - pracę należy podjąć wówczas, gdy się odzyska całkowicie siły
- jeśli następuje sytuacja, że jedynym ratunkiem jest odejście z pracy należy walczyć o to, aby **odejście odbyło się na jak najlepszych warunkach**
- **dochodzić swoich praw** z wykorzystaniem uregulowań prawnych w różnych gałęziach praw