

Zapobieganie przemocy i molestowaniu w miejscu pracy

1. Wprowadzenie i definicje

Przemoc w pracy stanowi jedno z ważniejszych zagrożeń współczesnych organizacji. Wyróżnia się zwykle przemoc „wewnętrzna”, a więc taką której źródłem są sami pracownicy zatrudnieni w organizacji (przełożeni, koledzy, podwładni), oraz przemoc „zewnętrzna” czyli taką której źródłem są osoby z poza organizacji (np. klienci, pasażerowie, pacjenci). Przemoc wewnętrzna określana jest także jako mobbing lub bullying. Oba te terminy odnoszą się do tego samego zjawiska, lecz stosowane są w różnych regionach. Termin bullying używają kraje anglojęzyczne, przede wszystkim Wlk.Brytania i USA, natomiast określenie mobbing używane jest w pozostałych krajach europejskich (Hoel i in., 2001). W Polsce przyjęło się stosować termin mobbing i takim też terminem będziemy posługiwać się w niniejszym artykule.

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy definiuje bullying (czyli w naszej terminologii mobbing) jako „powtarzające się, nieracjonalne zachowanie wobec pracownika lub grupy pracowników, które stwarza ryzyko dla zdrowia i bezpieczeństwa” (Facts 23). Autorzy definicji wyjaśniają dodatkowo, że „zachowanie nieracjonalne - oznacza takie zachowanie, które każda rozsądna osoba, biorąc pod uwagę wszystkie okoliczności, uznałaby za krzywdzące, poniżające, zagrażające”. Z kolei pojęcie „zachowanie obejmuje działania jednostek lub grup. System pracy może być wykorzystany jako środek upokorzenia i zagrożenia” (Facts 23).

Istotnym elementem mobbingu jest jego powtarzalny charakter. Akt przemocy, nawet jeśli jest bardzo dotkliwy, nie może być traktowany jako mobbing, jeśli nie trwa przez pewien dłuższy czas. Ta właściwość mobbingu pojawia się też w definicji zawartej w polskim Kodeksie Pracy. Brzmi ona: „działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciw pracownikowi, polegające w szczególności na systematycznym i długotrwałym nękanii i zastraszaniu pracownika wywołującym u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go od współpracowników lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników” (Dz. IV, art. 94, § 2).

Choć bywa, że mobbing przybiera formy agresji fizycznej, to jednak najczęściej sprowadza się do przemocy psychicznej. Niektórzy autorzy wyróżniają mobbing personalny, np. krzyczenie, znieważanie, naśmiewanie się, zastraszanie, ignorowanie, nieprzyjemne żarty oraz związany bezpośrednio z pracą, np. nierealistyczne terminy wykonania zadań, zbyt dużo pracy do wykonania, praca poniżej kompetencji, ustawiczna kontrola, ukrywanie istotnych informacji (Einarsen i in., 2003). Niektóre z tych zachowań mogą być bardzo subtelne i niezauważalne dla innych pracowników.

Polski Kodeks Pracy nakłada na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania mobbingowi w miejscu pracy (Dz. IV, art. 94, § 1). Pracownik, u którego mobbing wywołał niekorzystne skutki zdrowotne, ma prawo do występowania do pracodawcy o zadośćuczynienie finansowe (Dział IV, rozdz.1a, § 3), a także odszkodowanie, jeżeli w wyniku mobbingu rozwiązał umowę o pracę (Dział IV, rozdz.1a, § 4).

Przemoc „zewnątrzna”, a więc pochodząca od osób spoza organizacji, podobnie jak i mobbing, może mieć postać agresji fizycznej, bądź psychicznej. W materiałach Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy wymienia się następujące trzy formy takiej przemocy: (a) nieuprzejme zachowania - brak szacunku dla innych, (b) agresja fizyczna lub werbalna - z intencją wyrządzenia krzywdy, (c) atakiem - z intencją wyrządzenia krzywdy (Facts 24). Niektóre zawody są szczególnie narażone na przemoc zewnętrzną. Dotyczy to przede wszystkim osób zatrudnionych w bankach, aptekach, przedsiębiorstwach komunikacji miejskiej, usług publicznych, a także przedstawiciele służby zdrowia, jak pielęgniarki i lekarze, a także nauczycieli czy pracowników restauracji i barów (Facts 24).

Przemoc z zewnątrz organizacji stanowi zagrożenie, które powinno być uwzględnione podczas oceny ryzyka zawodowego w przedsiębiorstwie. Zgodnie z Kodeksem Pracy, pracodawca ma obowiązek dokonania „oceny i dokumentacji ryzyka zawodowego związanego z wykonywaną pracą oraz stosowania niezbędnych środków profilaktycznych zmniejszających ryzyko”, a także „informowania pracowników o ryzyku zawodowym, które wiąże się z wykonywaną pracą, oraz o zasadach ochrony przed zagrożeniami” (Dział X, rozdz. 6, art. 226).

Szczególną formą przemocy w miejscu pracy jest molestowanie seksualne. Dotyczy ono takich zachowań związanych z seksualnością, które sprawiają, że osoba molestowana czuje się zagrożona, upokorzona, dręczona i znieważona. Zachowania te wpływają negatywnie na wykonywaną pracę, zmniejszają poczucie bezpieczeństwa, sprawiają, że środowisko pracy staje się nieprzyjazne i krępujące. Zachowania związane z molestowaniem seksualnym mogą być skierowane bezpośrednio do konkretnej osoby bądź całej płci, którą reprezentuje ta osoba, np. poprzez wygłaszanie komentarzy o podtekście seksualnym na temat wszystkich kobiet (Mandal, 2001). Przepisy określone w Kodeksie Pracy łączą molestowanie seksualne z szerszym pojęciem **dyskryminacji**. Zgodnie z Art. 11³ (Dział I, rozdz. 2) „Jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu, bezpośrednia lub pośrednia, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy - jest niedopuszczalna. Natomiast paragraf 6 (Dział I, rozdz. 2a) precyzuje, iż „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 (molestowanie seksualne)”.

Źródeł przemocy w miejscu pracy można doszukiwać się we właściwościach samej organizacji, a także w cechach osób, które są sprawcami aktów agresji oraz jej ofiarami. Wśród właściwości organizacji wymienić należy przede wszystkim następujące: kultura organizacyjna, która nie podkreśla znaczenia szacunku i tolerancji wobec innych osób, trudne zmiany organizacyjne, niepewność zatrudnienia, wrogi klimat społeczny (nastawienie na rywalizację, nie współpracę), ekstremalnie wysoki poziom wymagań w pracy, niski poziom kontroli nad wykonywaną pracą czy konflikt ról (otrzymywanie sprzecznych wymagań) (Facts 23). Badania wskazują, że występowaniu przemocy sprzyjać może również brak umiejętności zarządzania personelem lub stosowanie autokratycznego stylu kierowania (Leymann, 1996) oraz brak możliwości rozwoju pracowników (Einarsen i Raknes, 1997).

W badaniach potwierdzono również, że do pojawienia się mobbingu w miejscu pracy przyczyniać się mogą pewne cechy osobowościowe „sprawcy” (jak np. wysoki poziom agresji, impulsywność) lub inne problemy osobiste (np. nadużywanie alkoholu lub narkotyków). Natomiast cechy, które mogą stanowić czynnik ryzyka dla przyszłej „ofiary” mobbingu to m.in. niska samoocena, nierealistyczne oczekiwania, wysoki poziom lęku (Warszewska - Makuch, 2005).

Konsekwencje przemocy w pracy (mobbingu, molestowania oraz przemocy z zewnątrz) dotyczą bezpośrednio pracownika oraz całą organizację. Ofiara przemocy doświadcza silnego stresu, który z kolei - gdy utrzymuje się dłużej - może prowadzić do obniżenia samopoczucia fizycznego i psychicznego oraz takich objawów jak m.in. podwyższony poziom lęku, stany depresyjne, zmniejszona samoocena, obwinianie się, fobie, problemy ze snem, problemy żołądkowe czy dolegliwości mięśniowo-szkieletowe. Wystąpić może również zaburzenie określane jako syndrom stresu pourazowego (PTSD), obserwowane pierwotnie u rekonwalescentów wojennych, a także ofiar i świadków katastrof lub fizycznych napaści, np. gwałtów. **PTSD** diagnozuje się u osoby, która w okresie dłuższym niż miesiąc doświadcza takich symptomów jak natrętne nawracanie obrazów i przykrych doznań związanych ze zdarzeniem, silna skłonność do unikania myśli, uczuć, miejsc, przypominających zdarzenie oraz utrzymywanie się objawów zwiększonego pobudzenia, których nie było przed traumą. Objawom tym często towarzyszy depresja, zaburzenia lękowe, tendencje samobójcze i uzależnienia (Dudek, 2002).

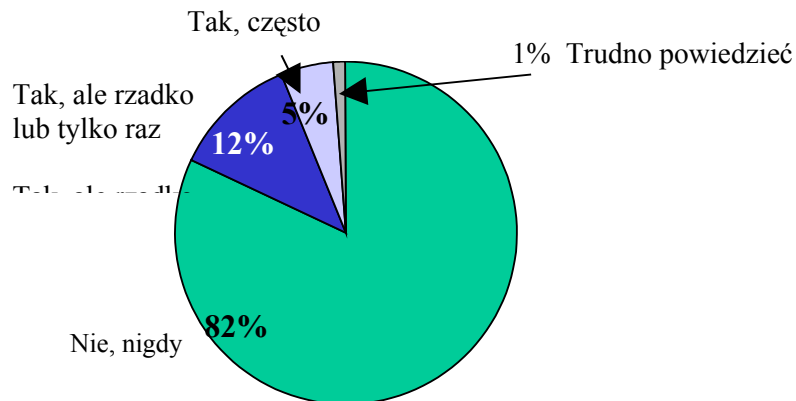
Negatywne konsekwencje dla organizacji obejmują podwyższoną absencję i fluktuację załogi, niską produktywność. W przypadku występowania przemocy zewnętrznej organizacja może również doświadczać trudności w rekrutacji pracowników (Facts 23). Organizacja, w której wystąpił mobbing jest ponadto narażona na utratę dobrego wizerunku

na rynku i ponoszenie strat z tym związanych (m.in. utratę zaufania klientów). Istotne są również koszty związane z przeprowadzeniem dochodzenia w firmie oraz z procesem w sądzie, a także z odszkodowaniem, które musi być wypłacone ofierze. Negatywne skutki mobbingu ponosi również całe społeczeństwo. Są to koszty związane z leczeniem oraz rehabilitacją osób poszkodowanych, a także wypłatą rent lub wcześniejszych emerytur dla tych osób (Warszewska - Makuch, 2005).

2. Zakres i formy przemocy w polskich środowiskach pracy. Wyniki badań.

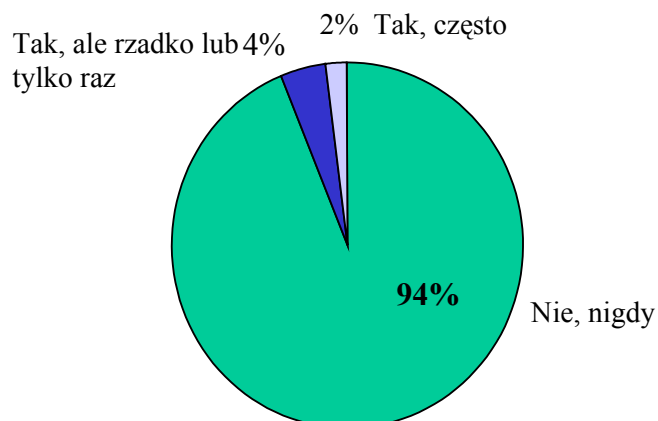
Pierwsze badania, na podstawie których można próbować szacować skalę mobbingu w Polsce, zostały przeprowadzone przez CBOS w 2002 r. Zrealizowano je na próbie reprezentatywnej dorosłej ludności Polski (N=1047), jednakże pytania o szykanowanie w pracy (w ankiecie nie stosowano słowa mobbing) odnosiły się tylko do części respondentów, tych mianowicie którzy byli zatrudnieni jako pracownicy najemni, na podstawie umowy o pracę (N=369). Wśród tych osób, 17% twierdziło, że w ciągu ostatnich 5 lat byli szykanowani przez przełożonego, przy czym 12% uznawało, że zdarzało się to rzadko, a 5% - że często (Rysunek 1). Mniej respondentów, bo jedynie 6%, twierdziło, że w ciągu ostatnich 5 lat byli szykanowani przez kolegów. W tym, 4% miało poczucie, że działo się to rzadko, a 2% - że często. Jeśli przyjąć definicję mobbingu obowiązującą w Kodeksie Pracy, w której podkreśla się, że termin ten odnosi się do działań „uporczywych” i „długotrwałych”, to za osoby mobbingowane można uznać, te jedynie, które mówią, że były często szykanowane. Wynika stąd, że w Polsce do mobbingu pochodzącego od zwierzchnika przyznaje się 5% osób, a pochodzącego od kolegów - 2% osób. Jak wynika z sondażu warunków pracy w krajach UE, przeprowadzanego przez Europejską Fundację Poprawy Warunków Życia i Pracy w 2000 (Paoli and Merllie, 2001), są to liczby podobne do tych, jakie uzyskiwano w niektórych innych krajach Europejskich, takich jak Hiszpania (5%), Grecja (5%), Włochy (4%) czy Portugalia (4%), ale niższe niż w większości krajów Europy Północnej (np. Holandia – 14%) (Paoli & Merllie 2001).

Badania CBOS (2002). Rozkład odpowiedzi na pytanie o przypadki szykanowania ze strony KIEROWNIKA, w ciągu ostatnich 5 lat.



Rysunek 2

Badania CBOS (2002). Rozkład odpowiedzi na pytanie o przypadki szykanowania ze strony KOLEGÓW w ciągu ostatnich 5 lat.



Sondaż CBOS pozwala też zorientować się na czym szykany te zwykle polegają. Otóż najczęściej polegały one na zmuszaniu pracowników do zostawiania po godzinach, mimo że nie było to konieczne, lub też na niepłaceniu za tę dodatkową pracę (24% odpowiedzi), odmawianiu urlopu lub zwolnień (16%), szantażowaniu zwolnieniem z pracy (14%), złośliwych uwagach, niewybrednych żartach (14%). Inne jeszcze formy szykanowania oraz ich względna częstość zestawione są w Tabeli 1.

Ogólnopolskie badania nad mobbingiem przeprowadzała też na przełomie 2003/2004 Dalikowska (2005). Kwestionariusz wywiadu przesyłany był Internetem, Analizowana zbiorowość objęła osoby powyżej 18 lat. Byli to zarówno pracodawcy, pracobiorcy, jak i

osoby aktualnie bezrobotne. Uznano, że osoba mobbingowana to taka, która doświadcza przynajmniej jednego działania mobbingowego raz w tygodniu lub częściej, a działania te trwają dłużej niż 6 miesięcy. Zdaniem autorki, 1047 osób które odpowiedziały na ankietę, spełniło te kryteria, co stanowiło 39,5 populacji. Wniosek autorki, że tak duży procent osób podlega w Polsce mobbingowi wydaje się zbyt pochopny. Można bowiem przypuszczać, że na ankietę rozesłana Internetem zareagowali ci przede wszystkim, którzy mieli w tej dziedzinie przykre doświadczenia. Stąd procent ten jest zapewne zawyżony. Za bardziej miarodajne należałoby uznać wcześniej omawiane szacunki dokonane w oparciu o badania CBOS. Tym niemniej badania Dalikowskiej warte są uwagi, ze względu na bardzo dużą grupę badaną.

Tabela 1
Najczęstsze formy szykanowania pracowników
(badania CBOS, 2003)

Szykany, których doświadczył pracownik w ciągu ostatnich 5 lat	Procent odpowiedzi (N = 371)	
	Tak, często	Tak, ale rzadko lub tylko raz
Zmuszano do zostawiania po godzinach, mimo że nie było to konieczne, lub nie zapłacono za tę pracę	11	13
Odmawiano urlopu, nie pozwalano na zwolnienia – choć inni nie mieli takich kłopotów	6	10
Straszono lub szantażowano zwolnieniem z pracy	7	7
Złośliwe uwagi, docinki, niewybredne żarty ze strony szefa	4	10
Bez powodu pozbawianie nagród lub premii	6	7
Powierzanie zadań, do których pracownik jest nie przygotowany, a następnie krytykowanie ich wykonania	3	7
Ukaranie bez wysłuchania wyjaśnień pracownika	2	6
Wyznaczanie nierealnie krótkich terminów wykonania zadań i karanie za nie wywiązywanie się z nich	2	6
Publiczne krytykowanie, poniżanie, ośmieszanie	3	4
Zmuszanie – w imię lojalności wobec firmy – do donoszenia na kolegów	1	3
Mówienie, że pracownik jest osobą konfliktową, o trudnym charakterze	1	3
Karanie za to, że ktoś dochodził swych praw	1	2
Niewłaściwe zachowania, żarty lub propozycje o charakterze seksualnym	0	2

Z badań Dalikowskiej wynika, że mobbing jest często procesem długotrwałym: około 20% respondentów doświadczało go do ½ roku, jednak aż 17% - powyżej 2 lat. Jest też charakterystyczne, że działania mobbingowe nie zawsze są jawne, zauważalne dla otoczenia. W około 40% przypadków mają charakter ukryty. Opisując mobbing Dalikowska skorzystała z klasyfikacji zaproponowanej przez Leymana (2000), który wyróżnił 5 klas zachowań mobbingowych podanych w Tabeli 2. W badanej grupie, do najczęstszych należały działania z kategorii „utrudnianie komunikowania się”, a w szczególności „krytyka wykonywanej pracy”, a także działania z kategorii „wpływających na jakość sytuacji życiowej”, w tym w szczególności „obgadywanie za plecami”. Szczegółowy wykaz zachowań mobbingowych oraz ich częstości podane są w Tabeli 2.

Tabela 2

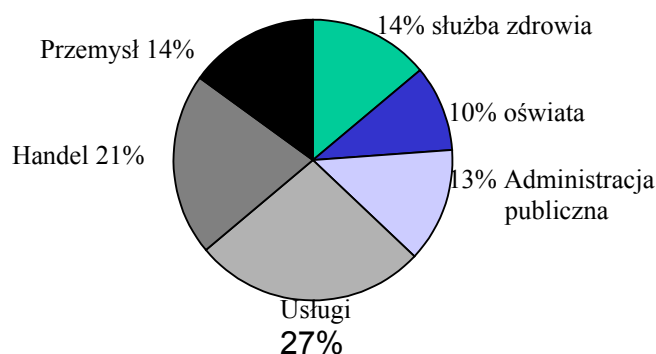
Częstość zachowań mobbingowych wyróżnionych wg klasyfikacji Leymana
Wyniki badań Dalikowskiej (2005)

Kategoria/ zachowania mobbingowe	Procent odpowiedzi
1. Działania utrudniające komunikowanie się	
- ograniczenie możliwości wypowiedania się	39%
- krytyka wykonywanej pracy	48
- brak możliwości zabrania głosu	35
- stosowanie różnego rodzaju aluzji	32
2. Działania utrudniające stosunki z ludźmi	
- traktowanie „jak powietrze”	28
- odizolowanie stanowiska pracy od innych pracowników	19
3. Działania psujące wizerunek osoby w oczach innych	
- obgadywanie za plecami	41
- nieobiektywna ocena zaangażowania w pracy	34
- kwestionowanie podejmowanych decyzji	34
4. Działania wpływające na jakość sytuacji życiowej	
- przydzielanie nadmiernej liczby prac	46
- zlecanie bezsensownych prac	38
5. działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie	
- znęcanie psychiczne	31

W tych samych badaniach stwierdzono, że mobbing najczęściej występuje w sektorze prywatnym (59% odpowiedzi), rzadziej w państwowym (33%), a najrzadziej – w samorządowym (8%). Gdy chodzi o sektory gospodarcze (Rysunek 3), to szczególnie często spotykany jest w usługach (27% respondentów) oraz w handlu (21%).

Rysunek 3

Sektor gospodarczy a występowanie mobbingu
Badania Dalikowskiej (2005)



Wśród czynników odpowiedzialnych za mobbing respondenci najczęściej wymieniali sytuację na rynku pracy, a konkretnie wzrost bezrobocia (66% odpowiedzi). Zaś wśród czynników sprawczych związanych ze strukturą organizacyjną i kulturą najczęściej wymieniano: brak związku oceny pracownika z jego wynagrodzeniem (52% odpowiedzi), stosowanie niejasnych kryteriów oceny (51%), wynagrodzenia niezależne od wyników pracy (50%). Duże znaczenie przypisywano też do bezkarności mobbera (55%), która sprzyja kontynuowaniu przez niego działań mobbingowych.

W Instytucie Medycyny Pracy przeprowadzono badania nad mobbingiem w dwóch grupach zawodowych: na próbie reprezentatywnej 1163 pielęgniarek z województwa mazowieckiego oraz 391 pracownikach sektora usług (poczta i transport publiczny (Merecz i in. 2005). Zgodnie z przyjętą przez badaczy definicją mobbingu („przemoc psychiczna w postaci dręczenia, zastraszania, pogroźek, obrażania słownego, prezentowanych wobec pracownika przez przełożonych, kolegów i/lub podwładnych, w ciągu ostatniego roku pracy, pojawiających się w tym okresie co najmniej trzy razy w miesiącu”) 5,6% pielęgniarek doświadczyło mobbingu, w tym 4,1% - ze strony przełożonych, 1,1% – ze strony kolegów, 1,6% – ze strony podwładnych (liczby nie sumują się, bo respondent mógł doświadczyć mobbingu z dwóch źródeł). Natomiast wśród pracowników usług zachowania mobbingowe relacjonowało 7,8% respondentów, w tym u 5,1% - pochodziły one od przełożonych, u 4,7% - od podwładnych, a u 2,9% - od kolegów. Jak widać z przytoczonych tu badań IMP wynikają podobne szacunki skali mobbingu w Polsce, jak z szacunków dokonanych w oparciu o sondaż CBOS. Z drugiej strony potwierdzają one też wynik uzyskany przez Delikowską (2005) wskazujący na stosunkowo wysoki poziom mobbingu w sektorze usług.

Statystyki relacjonowane do tej pory skupiały się na mobbingu, a więc tej formie przemocy, której źródła tkwią wewnątrz organizacji. Dane dotyczące przemocy pochodzącej z zewnątrz, a więc ze strony klientów czy pacjentów, są ograniczone. Instytut Medycyny Pracy przeprowadzał tego typu analizy skupiając się na dwóch grupach zawodowych sygnalizowanych wcześniej (pielęgniarkach i pracownikach sektora usług), a ponadto na pracownikach socjalnych, inspektorach Państwowej Inspekcji Pracy i kontrolerach Urzędów Skarbowych. Uzyskane wyniki zestawione są w Tabeli 3.

Tabela 3

Procent osób, które doświadczyły przemocy ze strony osób z poza organizacji.

Wynik badań IMP (Merecz i in. 2005)

Rok	Grupa zawodowa	Przemoc psychiczna (obrażanie słowne, pogróżki, szantaż)	Przemoc fizyczna
2000	Pracownicy socjalni, inspektorzy PIP, kontrolerzy Urzędów Skarbowych (N=248)	42-67%	4%
2002	Pielęgniarki (N=1163)	34-57%	14%
2004	Pracownicy transportu miejskiego (N = 90)	51-73%	30%
2004	Pracownicy transportu kolejowego (N = 75)	49-80%	12%
2004	Pracownicy poczt (N=226)	24-50%	2%

Jak widać z powyższego zestawienia, na przemoc fizyczną narażeni są przede wszystkim pracownicy transportu miejskiego. Ta sama grupa, a także pracownicy transportu kolejowego narażona jest często na przemoc psychiczną. Generalnie, jakieś formy przemocy psychicznej wydają się być codziennością osób wykonujących zawody związane z pracą z innymi ludźmi – doświadcza jej zdecydowana większość pracowników transportu, dwóch na trzech pracowników socjalnych, inspektorów i urzędników skarbowych, a także co drugi pracownik poczty.

3. Zapobieganie przemocy w pracy

3.1. Co powinien zrobić pracownik, gdy czuje się mobbowany?

Ofiara przemocy lub dyskryminacji powinna reagować jak tylko można najszybciej, najlepiej na piśmie, zanim zostanie wciągnięta w sytuację, z której nie będzie innego wyjścia jak tylko zwolnienie z pracy. Warto dokumentować wszelkie formy inkryminowanych zachowań oraz sporządzać kserokopie dokumentów świadczących o stosowaniu mobbingu lub dyskryminacji, szczególnie gdy zachowania te nasilają się i poszkodowany zamierza dochodzić swoich praw przed Sądem. W sytuacji kiedy planowane jest złożenie pozwu sądowego trzeba też pamiętać o zapewnieniu sobie świadków. W zależności od charakteru naruszenia prawa przez osobę mobbingującą lub dopuszczającą się aktów dyskryminacji, jej ofiara może bronić swoich praw w procesie cywilnym, karnym lub przed Sądem Pracy.

Osoba zagrożona może szukać pomocy i wsparcia moralnego zarówno na terenie firmy jak i na zewnątrz. Należy zwrócić się o pomoc do działu odpowiedzialnego za sprawy pracownicze lub do związków zawodowych, jeśli takie są na terenie firmy. Próbować na drodze rozmów i negocjacji rozwiązać problem. Z drugiej strony warto również poszukać

pomocy w stowarzyszeniu antymobbingowym, gdzie można zasięgnąć porady prawnej, spotkać się z psychologiem lub wziąć udział w spotkaniach grupy wsparcia. Pomoc psychologiczna, uzyskana poprzez konsultację z psychiatrą lub psychoterapeutą, pomoże odzyskać dobrą formę psychiczną potrzebną do dalszej obrony (Bechowska-Gebhardt i Stalewski, 2004).

3.2. Co powinna zrobić organizacja?

Zważywszy na to jak poważne zagrożenia niesie za sobą przemoc i dyskryminacja w pracy, organizacje powinny podejmować wszelkie możliwe wysiłki aby zapobiegać ich występowaniu. Aby działania zapobiegawcze były maksymalnie efektywne, w pierwszej kolejności pracodawca powinien przedstawić swoje oficjalne stanowisko dotyczące przemocy i dyskryminacji w regulaminie pracy. Taka oficjalna deklaracja, z którą powinien zapoznać się każdy pracownik, jest niezwykle ważna, gdyż stwierdza *explicite* jakie zachowania będą uważane przez pracodawcę za naganne. Ponadto powinna ona zawierać wskazania promujące „pozytywne” wartości, pokazujące w jakim duchu i w jakiej atmosferze, zdaniem pracodawcy, powinna przebiegać wzajemna komunikacja w miejscu pracy (wzajemne zrozumienie, wsparcie, poszanowanie godności drugiej osoby itd.). Jako przykład można wskazać oryginalne rozwiązania zastosowane w koncernie Volkswagena. W firmie tej od 1996 roku zakazano blokowania dostępu do informacji i rozsiewania plotek. Liczba skarg i donosów na współpracowników znacznie spadła, zmniejszyła się ilość zwolnień lekarskich a oszczędności spowodowane podjęciem tych kroków wyniosły 50 milionów dolarów w ciągu jednego roku. Z zapisów regulaminu musi jednoznacznie wynikać, że organizacja zamierza prowadzić politykę „zero tolerancji dla przemocy i dyskryminacji”.

Powyższe działania należy wesprzeć akcją uświadamiającą czym jest przemoc i dyskryminacja (np. poprzez rozpowszechnianie ulotek lub broszur). Pracownicy powinni znać definicje tych pojęć oraz zapoznać się z konkretnymi przykładami ilustrującymi istotę obu zjawisk. Ponadto pracodawca z własnej inicjatywy powinien zapoznać pracowników z podstawowymi aktami prawnymi, które w polskim prawodawstwie regulują stosunek do przemocy fizycznej i przejawów dyskryminacji. Należą do nich odpowiednie artykuły Konstytucji RP, Kodeksu Karnego oraz Kodeksu Pracy.

Odrębną kwestią są działania prewencyjne mające zapobiegać tzw. przemocy zewnętrznej (ze strony osób spoza organizacji). Ogólnie rzecz biorąc mogą być one prowadzone na trzech poziomach: bezpieczeństwa środowiska pracy, organizacji pracy oraz działań szkoleniowo-informacyjnych dla pracowników. Na pierwszym poziomie chodzi przede wszystkim o poprawienie fizycznego bezpieczeństwa pracowników (np. systemy alarmowe, telewizja przemysłowa, odpowiednie oświetlenie, kodowane wejścia do pomieszczeń); wśród

przykładowych działań na drugim poziomie można wymienić: ograniczanie kolejek, zapewnienie wystarczającej liczby personelu, dostosowywanie godzin otwarcia do potrzeb klientów itd.; natomiast celem szkoleniowo-informacyjnych form prewencji powinno być szkolenie personelu w zakresie rozpoznawania i reagowanie na nieakceptowane zachowania i przejawy agresji.

Wymienione powyżej kroki można uznać za swego rodzaju minimum koniecznych działań. Organizacje starające się zapobiegać przemocy i dyskryminacji w swoich strukturach, powinny jednak iść znacznie dalej. Bardziej kompleksowa polityka musi zmierzać do aktywnego kreowania i implementacji określonych form prewencji. Powinna się ona opierać na usprawnieniu i polepszeniu takich elementów środowiska pracy, jak: styl zarządzania, klimat pracy, wymagania fizyczne oraz komunikacja (Grabowska, 2003).

W ramach takiej kompleksowej polityki organizacja musi kierować się jasnymi i czytelnymi regułami przyznawania nagród i awansów. Powinien też istnieć odpowiedni system okresowej ewaluacji pracowników, oparty na zrozumiałych, obiektywnych i powszechnie akceptowanych zasadach. Można oczekiwać, że będzie to skutecznie zapobiegało takim sytuacjom, w których osoby liczące na nagrody lub starające się o wyższą pozycję w strukturze organizacji, nie widzą innych lub lepszych sposobów realizacji swoich celów, jak agresywna rywalizacja, dyskredytowanie i poniżanie innych.

W akcję prewencyjną powinny zostać włączone związki zawodowe – organizacje, których statutowym celem jest obrona godności i praw pracowniczych. Wydaje się, że wsparcie ze strony związków zawodowych może być tym bardziej cenne, że w wielu przypadkach pomoc z ich strony może być spostrzegana jako bardziej wiarygodna niż pomoc przedstawicieli pracodawców. Aktywne uczestnictwo związków zawodowych w działaniach antymobbingowych, może polegać na włączaniu się we wspomniane powyżej działania informacyjne, ale także na tworzeniu specjalnych komórek i wyznaczaniu swoich przedstawicieli, do których osoby zagrożone mobbingiem lub dyskryminowane mogłyby zgłosić się po pomoc. W zakres zadań związków zawodowych można również włączyć prowadzenie systematycznych ankiet wśród pracowników. Takie okresowe, poufne badania, w których ludzie mogą sygnalizować zagrożenie mobbingiem i dyskryminacją (własnej osoby lub współpracowników) wydają się jednym z najbardziej skutecznych narzędzi polityki prewencyjnej.

Zapobieganie i eliminowanie wszelkich przejawów przemocy i dyskryminacji powinno należeć do obowiązków bezpośrednich przełożonych. Oznacza to, że dla osób takich, aby wywiązywały się kompetentnie ze swoich zadań, powinno się organizować odpowiednie kursy i szkolenia, na których nabywać będą wiedzę o naturze, przyczynach i konsekwencjach tych zjawisk oraz o metodach ich eliminowania. Ponadto, skutecznej walce z przemocą i dyskryminacją z pewnością sprzyjają wszystkie te umiejętności, którymi

powinni odznaczać się sprawni menedżerowie. A więc, efektywne zarządzanie, gruntowna wiedza na temat efektywnej komunikacji w organizacji, umiejętność budowania zespołu oraz wysokie walory etyczne.

W organizacjach, które pragną dbać o swój publiczny wizerunek, działalność szkoleniowa nie powinna się ograniczać jedynie do kadry zarządzającej, lecz powinna również obejmować pracowników niższego szczebla. Wskazane są wszelkie oddziaływania edukacyjne mające na celu rozwijanie umiejętności konstruktywnego rozwiązywania problemów, efektywnej komunikacji, asertywnego zachowania oraz pracy zespołowej.

Program walki z mobbingiem i dyskryminacją powinien także zawierać klarowne, jednolite dla wszystkich procedury postępowania w sytuacjach, w których pomimo działań prewencyjnych akty tego rodzaju jednak wystąpiły. Procedury takie powinny dokładnie wskazywać jaka jest formalna droga składania skarg, oraz kto powinien być ich adresatem. Przełożeni odpowiedzialni za takie sprawy mają obowiązek szybkiej reakcji. Na przykład, znane są rozwiązania regulaminowe, w których pracodawca zobowiązuje się w ciągu trzech dni od złożenia skargi powołać Komisję Antymobbingową, której zadaniem jest wyjaśnienie, czy skarga jest zasadna. W skład takiej komisji wchodzi przedstawiciel pracodawcy, przedstawiciel pracowników oraz osoba wskazana wspólnie przez pracodawcę i reprezentanta pracowników. Postępowanie przed komisją ma charakter poufny. Wysłuchawszy wyjaśnień poszkodowanego i domniemanego sprawcy, oraz po przeprowadzeniu postępowania dowodowego, członkowie komisji decydują większością głosów o zasadności skargi. W przypadku jej stwierdzenia pracodawca może zastosować karę porządkową (upomnienie, nagana), pozbawić niektórych uprawnień wynikających z przepisów prawa pracy lub zmienić stosunek pracy. W rażących przypadkach może też rozwiązać umowę o pracę bez wypowiedzenia (Chakowski, 2005).

Dodajmy, że stwierdzenie przypadku mobbingu lub dyskryminacji i wyciągnięcie odpowiednich konsekwencji wobec sprawcy zazwyczaj nie jest równoznaczne z zakończeniem sprawy. Po pierwsze, bardzo często ofiara przez pewien czas potrzebuje "specjalnego traktowania", które - w zależności od specyfiki przypadku - może wymagać dużej dozy zrozumienia i wyrozumiałości w trudnym okresie dochodzenia do równowagi psychicznej, niekiedy specjalistycznej rehabilitacji i pomocy psychologicznej, a jeszcze innym razem ochrony przed rewanzem ze strony sprawcy. Po drugie, w niektórych przypadkach - oprócz zastosowania kar porządkowych - warto rozważyć poddanie sprawcy odpowiednim zabiegom socjalizacyjnym, nakierowanym na przestrzeganie podstawowych norm społecznych i akceptowanych form zachowania.

Kończąc tę część, w której skupiliśmy się na sposobach reagowania na mobbing lub dyskryminację, oraz na polityce prewencyjnej, warto dodać, że stosowanie opisanych reguł postępowania i zaleceń stanowi istotny argument na korzyść pracodawcy w przypadku

złożenia przez pracownika pozwu sądowego. To pracodawca jest zobowiązany przeciwdziałać występowaniu tego rodzaju zjawisk w zakładzie pracy i, pomimo że sprawcami mogą być osoby spoza kierownictwa, to on będzie odpowiedzialny za występowanie mobbingu lub dyskryminacji, gdyż takie domniemanie zawierają przepisy Kodeksu Pracy. Można więc mówić o zmniejszeniu odpowiedzialności (albo w pewnych przypadkach także o jej braku), jeżeli pracodawca będzie mógł się wykazać działaniami skierowanymi na zapobieganie tym zjawiskom, bądź natychmiastową reakcją na zaistniały już problem.

4. Literatura

- Bechowska-Gebhardt, A., Stalewski, T. (2004). *Mobbing: patologia zarządzania personelem*. Centrum Doradztwa i Informacji, Warszawa.
- Centrum Badania Opinii Społecznej (2002). Szykany w miejscu pracy. Komunikat z badań, <http://www.cbos.pl>
- Chakowski, M. (2005). *Mobbing – aspekty prawne*. Branta, Warszawa.
- Dalikowska, K. (2005). Mobbing w Polsce – raport z badań. W: E. Wichrowska-Janikowska (red). Konferencje naukowe: Samozatrudnienie – uwarunkowanie i konsekwencje w sferze praw pracowniczych. Mobbing. Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich. Warszawa.
- Dudek, B. (2002). Stres traumatyczny związany z pracą – skutki, czynniki ryzyka, zapobieganie. *Bezpieczeństwo Pracy*, 11, 2-4.
- Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C. L. (2003). The concept of bullying at work. In: *Bullying and emotional abuse in the workplace* (ed. Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C. L.), Taylor & Francis, London.
- Einarsen, S., Raknes, B. I. (1997). Harrasment at work and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 247-263.
- Facts 22. Work-related stress. European Agency for Safety and Health At Work. http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/22/en/FACTSHEETSN22_EN.PDF
- Facts 23. Bullying at work. European Agency for Safety and Health At Work. http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/23/en/FACTSHEETSN23_EN.PDF
- Facts 24. Violence at work. European Agency for Safety and Health At Work. http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/24/en/FACTSHEETSN24_EN.PDF
- Grabowska, B. (2003). *Psychoterror w pracy. Jak zapobiegać i jak sobie radzić z mobbingiem*. „Wielbłąd”, Gdańsk.
- Hoel, H., Rayner, Ch., Cooper, C.L. (2001). *Workplace bullying*. In: C.L. Cooper, I. Robertson (eds). *Well-being in organisations*. Wiley, Chichester, pp.55-90.

- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing At work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Leymann, H (2000). The mobbing Encyklopedia. <http://www.leymann.se/English/frame.html>
- Mandal, E. (2001). Molestowanie seksualne w miejscu pracy.
http://www.adwokatura.org.pl/aktualnosci_molestowanie_1202.htm
- Merecz, D., Mościcka A., Drabek M. (2005). Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania. Instytut Medycyny Pracy im prof.J.Nofera. Maszynopis niepublikowany.
- Paoli, P. and Merlié, D.(2001). *Third European survey on working conditions 2000*. European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Warszewska - Makuch, M. (2005). Mobbing w pracy – przyczyny i konsekwencje. *Bezpieczeństwo Pracy*, 3, 5-7.

Preparation:

Maria Widerszal-Bazyl

Małgorzata Milczarek

Piotr Radkiewicz