

Katarzyna Durniat

Uniwersytet Wrocławski

MENEDŻER W SYTUACJI ZAGROŻENIA ORGANIZACJI MOBBINGIEM – DIAGNOZA, INTERWENCJA, PRZECIWDZIAŁANIE

Streszczenie: Artykuł dotyczy rozpoznawania mobbingu i przeciwdziałania mu w miejscu pracy. Autorka artykułu, wieloletnia badaczka mobbingu w polskich organizacjach, prezentuje wybrane elementy autorskiego modelu mobbingu wsparte wynikami badań własnych. Wyniki tych badań ukazują charakter opisywanego fenomenu i rolę społecznych, kulturowych oraz organizacyjnych uwarunkowań opisywanej patologii w pracy. Autorka wskazuje również na inne bliskie mobbingowi dysfunkcyjne zachowania organizacyjne, które niekiedy niesłusznie utożsamiane są z mobbingiem. Podjęte rozważania pozwalają na wysnuć wielu ważnych, implementacyjnych wniosków dla pragnących przeciwdziałać mobbingowi w organizacji pracodawców i menedżerów.

Słowa kluczowe: mobbing, kwestionariusz SDM, patologie organizacyjne, ofiara mobbingu.

1. Wstęp

Diagnoza i przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy jest zadaniem trudnym – ze względów zarówno metodologicznych, psychologicznych, społecznych, organizacyjnych, jak i prawnych. Problemy diagnostyczne i prewencyjne w obszarze mobbingu wynikają ze złożonej natury fenomenu i trudności metodologicznych związanych z jego operacjonalizacją i pomiarem (por. [Durniat, Kulczycka 2004; 2006c]), a także z barier psychologicznych w postaci lęku przed przyznaniem się do bycia ofiarą mobbingu. Niezwykle silne mechanizmy społeczne związane z konformizmem, podporządkowywaniem się autorytetowi lub grupie oraz towarzyszące im mechanizmy poznawcze deformujące obiektywizm odbioru złożonej sytuacji mobbingowej wyjaśniają eskalację opisywanej patologii w organizacji. Równie poważne bariery utrudniające wczesne diagnozowanie i walkę z mobbingiem wyrastają z gruntu *stricte* organizacyjnego. Brak wewnątrzorganizacyjnych szkoleń antymobbingowych, kodeksów postępowania moralnego i systemowych procedur antymobbingowych jest poważnym zaniedbaniem i symptomem niskiego poziomu etycznej dojrzałości polskich organizacji. Badania mobbingu prowadzone przez autorkę od wielu lat wskazują, że obszar świadomości istoty opisywanego fenomenu, jego jed-

nostkowych oraz społeczno-organizacyjnych mechanizmów oraz znajomość sposobów prewencji i radzenia sobie z mobbingiem pozostawia wciąż wiele do życzenia. W badaniu sondażowym przeprowadzonym przez autorkę na początku roku 2010 r. we Wrocławiu na heterogenicznej próbie stu osób dorosłych pracujących w rozmaitych organizacjach i ze zróżnicowanym stażem pracy 49 respondentów stwierdziło, że w ich miejscu pracy pojęcie mobbingu jest znane i zdefiniowane. Niemniej jednak już tylko 17% osób stwierdziło, że ich organizacje mogą się pochwalić wypracowanymi procedurami antymobbingowymi, zaledwie 14% zapytanych osób przyznało zaś, że w ich miejscu pracy istnieją kodeksy antymobbingowe. 20 ze 100 respondentów stwierdziło, że w ich organizacjach przeprowadza się szkolenia lub pogadanki antymobbingowe dla kadry zarządzającej, a tylko w 11% przypadków takie szkolenia adresowane były do wszystkich pracowników. W obliczu przytoczonych wyników nie powinien budzić niczyjego zdziwienia fakt, że zarówno ofiary mobbingu w miejscu pracy, jak i sami pracodawcy i menedżerowie czują się zagubieni i niezdolni do szybkiej i skutecznej interwencji w sytuacji wystąpienia mobbingu. Niewątpliwie dużym osiągnięciem legislacyjnym i społecznym było wzbogacenie polskiego Kodeksu pracy o ustawę antymobbingową (Kodeks pracy, nowelizacja 2004 r, artykuł 94.3). Warto zaznaczyć, że w myśl tej ustawy to właśnie pracodawca jest odpowiedzialny za występowanie mobbingu w miejscu pracy. Tak więc pracodawcom i menedżerom w sposób szczególny powinno zależeć na minimalizowaniu zagrożenia mobbingowego w ich organizacjach. Należy tym samym podkreślić, że wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań¹, w sukurs postanowieniom legislacyjnym, pozwalają w dużej mierze obciążyć odpowiedzialnością za mobbing w organizacji pracodawców i kadrę menedżerską.

2. Przybliżenie istoty i dynamiki mobbingu

Mobbing jest patologią interakcji interpersonalnych o charakterze indywidualnym lub grupowym. Mobbing może zachodzić w dowolnych grupach społecznych, wszędzie tam, gdzie dochodzi do powtarzających się, w miarę regularnych interakcji co najmniej dwojga osób. Przemoc moralna w pracy najczęściej rozpoczyna się od prześladowania indywidualnego, z czasem może przybrać znamiona psychologicznej przemocy grupowej. Należy zaznaczyć, że mobbing jest procesem, czyli zmienia się i postępuje w czasie, przechodząc przez dające się wyodrębnić charakterystyczne etapy. Autorka artykułu wyróżnia trzy fazy mobbingu: inicjację, eskalację i fazę chroniczną. W fazie inicjacji ataki ze strony mobbera są drobne i pojawiają się sporadycznie. Są one niemalże niezauważalne dla otoczenia, gdyż mobbing jest w ogromniej mierze wyrafinowaną formą przemocy w białych rękawiczkach. Perwer-

¹ I seria badań lata: 2005/2006, $N = 347$; II seria: lata 2007/2008, $N = 465$; III seria: lata 2009/2010, planowane $N = 500$. Czytelników zainteresowanych szczegółami doboru i charakterystyki prób, narzędzi i metodologii badań, hipotez badawczych, przeprowadzonych analiz i dokładnych wyników autorka odsyła do swoich wcześniejszych wykazanych w bibliografii publikacji.

syjne ataki mobbera są zawoalowane: ukryte w podtekstach i niedopowiedzeniach. Tego typu przemoc jest więc bardzo trudna do zauważenia przez postronnych, niezających złożonego kontekstu i niuansów interakcji świadków. Mobbera rzadko stać na otwartą konfrontację – jest na to zbyt tchórzliwy i zbyt sprytny zarazem. Najczęściej stosuje trudną do udowodnienia manipulację i dwuznaczną komunikację. Ataki mobbera z niewiarygodną wręcz precyzją trafiają w najsłabsze punkty ofiary, tak by utraciła ona wiarę w siebie. Przebadane ofiary mobbingu bardzo często stwierdzały: *Podjęmowane są działania obniżające moje poczucie wartości i godności* (0,73)². Ofiary mobbingu czują się upokorzone i zdewaluowane, często stwierdzają: *Ignoruje się moją obecność, zwracając się wyłącznie do pozostałych osób* (0,72), *Jestem obiektem upokarzających gestów i spojrzeń* (0,69). Agresor próbuje swoim zachowaniem doprowadzić ofiarę do utraty poczucia sensu i logiki sytuacji, co najczęściej świetnie mu się udaje. Ofiary nie potrafią znaleźć racjonalnego wytłumaczenia dla tego, co się wokół nich dzieje. Część ofiar zaczyna nawet paradoksalnie w samych sobie szukać przyczyn owej absurdalnej i patologicznej sytuacji. W fazie **eskalacji** mobbingu ataki ze strony mobbera stają się coraz częstsze, zmienia się także ich charakter. Plotki i pomówienia to ulubiona i często wykorzystywana przez mobbera taktyka. Wraz z nasilaniem się agresji ofiary zaczynają nabierać przekonania co do jednoznacznie negatywnych intencji agresora. Wiele z przebadanych ofiar stwierdziło: *Mam wrażenie, że są w firmie osoby, które chcą się mnie pozbyć* (0,77). W tej fazie mobbingu wiele ofiar relacjonowało stan poczucia zagrożenia i silnego lęku przed agresorem. Mobber, choć sam jest głównym źródłem problemu, nieustannie próbuje zrzucić winę na ofiarę prześladowania. Celem mobbera jest zarówno zniszczenie ofiary, jak i podjęcie próby zwiedzenia świadków mobbingu. Otoczenie, niestety, najczęściej daje się zwodzić podstępny manipulacjom mobbera. Ponadto świadkowie mobbingu czują się zastraszeni. Tymczasem z dnia na dzień pogarsza się stan psychofizyczny ofiary. Kolejną najczęściej wykorzystywaną przez mobbera i bardzo dotkliwą dla ofiar formą napiętnowania jest izolacja. Mobber społecznie izoluje swoją ofiarę, by maksymalnie osłabić jej pozycję w grupie (odosobnione miejsce pracy, ograniczanie kontaktów ze współpracownikami). Izolowana ofiara ma mniej okazji do komunikowania się ze współpracownikami i tym samym ma mniejsze szanse na znalezienie zrozumienia i wsparcia w grupie. Mobber świadomie zresztą nastawia najbardziej uległych członków grupy przeciwko ofierze. Ofiary mobbingu bardzo często stwierdzały: *Podjęmuje się próby skłócenia mnie z innymi pracownikami* (0,74), *Mówi się innym źle na mój temat* (0,79). Czasami mobberowi udaje się przeciągnąć na swoją stronę kilku świadków mobbingu. Wtedy mobbing zaczyna przybierać charakter przemocy grupowej. Jeśli agresor ustawiony jest wyżej w hierarchii organizacyjnej, to często wykorzystuje swą pozycję i pracę jako narzędzia prześladowania. Tak organizuje zadania dla ofiary, by ta nie mogła się

² W nawiasach przy poszczególnych stwierdzeniach podano wyniki korelacji pomiędzy danymi pozycjami a wynikiem sumarycznym skali SDM, na podstawie drugiej serii badań. Źródło: badania własne.

z nich wywiązać. Niekiedy ofiara nie otrzymuje żadnych zadań do realizacji, by nie mogła wykazać się swoimi umiejętnościami i kompetencjami. Na tym etapie mobbingu napiętnowane ofiary coraz częściej zaczynają popełniać błędy w pracy. Poniżane, izolowane i krytykowane ofiary powątpiewają w swoją wartość nie tylko jako pracownika, ale i jako człowieka. Najbardziej zaawansowana faza mobbingu, nazywana przez autorkę **chroniczną**, jest pod wieloma względami bardzo destrukcyjna i demoralizująca: zarówno dla ofiary i świadków prześladowania, jak i całej organizacji. Po pierwsze w fazie tej zaczyna się traktować zachowania mobbingowe jak normę. Do mobbingu wszyscy się przyzwyczajają i grupa z cichym przyzwoleniem obserwuje prześladowanie lub sama poddaje się molestowaniu moralnemu w pracy. Ofiara jest już skrajnie wyczerpana, ponosi ogromne koszty zdrowotne i psychologiczne. Długotrwałe nękanie ofiary popełniają coraz więcej błędów w pracy. Bardzo często w wyniku długotrwałego mobbingu dochodzi do psychicznego załamania i degradacji osobowości prześladowanego. Po dłuższym okresie stosowania mobbingu przeżywany przez ofiarę stres i poczucie absurdu mogą przekształcić się w poważne zaburzenia psychiczne. Wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań jednoznacznie wykazały silny negatywny wpływ mobbingu na zdrowie psychofizyczne ofiar mobbingu. Stwierdzono istnienie silnych korelacji pomiędzy zachowaniami mobbingowymi a odczuciami ofiar, które należy uznać za symptomy nerwicowo-depresyjne. Najbardziej destrukcyjny wpływ na zdrowie ofiar miały zachowania z grupy otwarcie poniżających i ośmieszających (korelacja na poziomie 0,83), następnie pomniejszających i zastraszających (0,83) oraz zachowania wymierzone w realizację zadań zawodowych (0,79). Po seriach zwolnień lekarskich, okresie rekonwalescencji często okazywało się, że ofiary wypadały z rynku pracy, a ich zepsuta reputacja zawodowa utrudniała znalezienie nowej, interesującej posady.

3. Społeczne i poznawcze mechanizmy mobbingu

Mobbing jest niewątpliwie zjawiskiem interakcyjnym. Oprócz czynników jednostkowych i psychologicznych na pojawienie się i eskalację mobbingu znamienny wpływ mają określone, niezwykle silne mechanizmy społeczne i poznawcze. Za najważniejszy i najbardziej nadrzędny należy uznać mechanizm konformizmu, czyli zmiany i kształtowania się indywidualnych zachowań pod wpływem grupy. Rozgrywająca się na tle grupy współpracowników patologiczna interakcja mobbingowa budzi dużą konsternację i niezrozumienie ze strony obserwatorów. Zwłaszcza w początkowej fazie mobbingu świadkowie są zupełnie zdezorientowani zawaolowaną i niejednoznaczną grą psychologiczną, prowadzoną przez perwersyjnego mobbera. Świadkowie mobbingu, nie rozumiejąc sytuacji, dokonują wielu uproszczeń i racjonalizacji, a także zaczynają naśladować zachowania innych osób i przejmować ich interpretacje zdarzeń. Ponieważ zdezorientowane otoczenie na mobbing nie reaguje, a poczucie odpowiedzialności w grupie jest rozmyte, dochodzi do swoistej zмовы milczenia świadków prześladowania. Mając na uwadze fakt, że mobbing najczęściej

idzie z góry (od przełożonego do pracownika), sytuacja jest tym trudniejsza, gdyż pracownicy boją się sprzeciwić autorytetowi. Mechanizm uległości autorytetowi jest dodatkowo wzmacniany przez fałszywie rozumiane poczucie lojalności wobec pracodawcy. Jeśli nawet mobberem jest współpracownik, a zwierzchnicy i menedżerowie nie dostrzegają problemu, to tym bardziej inni współpracownicy nie mają śmiałości i wystarczająco dużo odwagi cywilnej, by podnieść głos w tej niejednoznacznej i dyskomfortowej dla obserwatora sytuacji. W grupie następuje również efekt kumulacji ignorancji i rozproszenia odpowiedzialności – świadkowie oczyszczają swe sumienia z niewygodnego poczucia odpowiedzialności i zaangażowania, chowając się za plecami innych. A skoro inni milczą, nikt nie chce się wychylić jako pierwszy. Członkowie grupy ulegają także normatywnemu wpływowi społecznemu, czyli zaczynają zachowywać się tak jak inni, nawet wbrew swoim odczuciom i bez wewnętrznej akceptacji dla określonej idei czy zachowania. Czynią tak również pracownicy w organizacji, kierowani potrzebą akceptacji ze strony współpracowników oraz chęcią pozostania w ich gronie i czerpania psychologicznych i społecznych korzyści płynących z uczestnictwa w grupie. Zwłaszcza w przypadku spójnych, jednomyślnych grup i silnych kultur organizacyjnych każda ekstrawagancja i wychylenie się od normy naraża pracownika na ostracyzm. Obserwatorzy mobbingu wołają więc milczeć, gdyż grożąca im sankcja wykluczenia jest jedną z najdotkliwszych sankcji społecznych. Milczenie świadków prześladowania moralnego w pracy często warunkowane jest też strachem przed mobberem i obawą przed utratą określonych przywilejów lub miejsca pracy. Dzieje się tak szczególnie wtedy, kiedy czasy i rynek pracy nie są dla pracowników zbyt korzystne. Jeszcze niebezpieczniejszym od milczenia świadków mobbingu jest mechanizm perwersyjnego uwiedzenia przez mobbera. Na świadome i manipulatorskie działania mobbera nakłada się też podświadoma potrzeba likwidacji niewygodnego dysonansu poznawczego skłaniająca świadków do przyznania racji najbardziej nawet absurdalnej argumentacji prześladowcy. Świadkowie stają się wówczas sprzymierzeńcami oprawcy. Mobbing nabiera wtedy charakteru bardzo destrukcyjnego prześladowania grupowego. Wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań wykazały, że ofiarą mobbingu padają często osoby niezależne i nonkonformistyczne. Dzieje się tak dlatego, że grupy źle znoszą odmienność i mają tendencję do wykluczania jednostek niesztampowych. Jeśli dołożyć do tego sytuację napięcia i presji pracy oraz różnorodnych problemów, jakie często zdarzają się w zespołach pracowniczych, łatwo może dojść do grupowego procesu wyznaczenia kozła ofiarnego. Tego typu mechanizm grupowy na nowo jednoczy członków grupy, oczyszcza ją niejako z negatywnych emocji i paradoksalnie prowadzi do uspokojenia i pojednania (por. [Girard 2002]). Ofiarami mobbingu są często osoby silne i niekonwencjonalne nie tylko ze względu na działanie „oczyszczającego” mechanizmu wyrzucenia kozła ofiarnego, ale także dlatego, że takie osoby mogą zagrażać miernemu i niekompetentnemu przełożonemu oraz instytucji. O mechanizmie tym autorka pisała szerzej w swojej wcześniejszej publikacji (por. [Durniat 2008a]), do której pragnie odwołać zainteresowanych czytelników.

4. Organizacyjne uwarunkowania mobbingu

Jeżeli opisane zjawiska społeczne wyjaśniające dynamikę mobbingu odniesiemy do organizacji jako miejsca pracy, to odpowiedzialność za mobbing należy przenieść na osoby zarządzające organizacjami. Świadomi i odpowiedzialni pracodawcy i menedżerowie powinni tworzyć takie warunki pracy i wprowadzać takie systemy monitorowania, by zapobiec ujawnianiu się patologicznych skłonności jednostek w organizacji i nie pozwolić na eskalację niekontrolowanych, sprzyjających mobbingowi procesów społecznych. Zdrowy system powinien bronić organizację i jej członków przed mobbingiem. Przeprowadzone autorskie badania społeczno-organizacyjnych i organizacyjno-kulturowych uwarunkowań mobbingu udowodniły, że mobbing pojawia się najczęściej w organizacjach charakteryzujących się słabym przepływem informacji i złą komunikacją, ogólnie panującym chaosem organizacyjnym i niejasnością w przydziale zadań, stylem zarządzania niezorientowanym na pracowników, nieadekwatnym ocenianiem i nagradzaniem oraz ignorowaniem bądź tuszowaniem konfliktów. Bardzo istotne dla mobbingu okazały się także czynniki kulturowe związane z postawą potencjalnej ofiary wobec praktyk i celów organizacyjnych. Najczęściej ofiarami mobbingu padały osoby nieakceptujące norm i praktyk organizacyjnych, a także osoby nieuważające się za zwolenników celów organizacji, w której pracują. Warto dodać, że pewna grupa twardych zmiennych organizacyjnych okazała się także istotna dla występowania mobbingu. Ponieważ wyniki wspomnianych badań były już szeroko i szczegółowo opisywane przez autorkę w poprzednich publikacjach (por. [Durniat 2008a; 2008b; 2009]), zostały one jedynie ogólnie przywołane w niniejszym punkcie.

5. Mobbing na tle innych zachowań organizacyjnych

Niekiedy mobbing jest niesłusznie utożsamiany z konfliktem. Tymczasem zjawiska te nie są tożsame, choć konflikt bywa czasami inicjatorem mobbingu. Warto podkreślić, że konflikt może być konstruktywny i motywujący do twórczych rozwiązań. Tymczasem mobbing jest zawsze zjawiskiem niepożądanym i jednoznacznie negatywnym. Wart podkreślenia jest moderujący wpływ percepcji konfliktów i sposobów ich rozwiązywania przez przełożonych na występowanie mobbingu (por. [Durniat 2008b]). Niekiedy mobbing bywa niesłusznie utożsamiany z dyskryminacją w miejscu pracy. Niewątpliwie mobbing zawiera w sobie komponentę dyskryminacji, tym niemniej jest on fenomenem bardziej złożonym i bardziej niebezpiecznym od dyskryminacji samej w sobie. Tym samym dotkliwość mobbingu dla ofiary i jego negatywne konsekwencje mają znacznie większy zakres i siłę niż ma to miejsce w przypadku dyskryminacji, która bywa tylko jednym z narzędzi w ręku mobbera. Nieco inne są także mechanizmy napędzające każdą z tych patologii. Należy także zaznaczyć, że mobbingiem nie jest przemoc seksualna sama w sobie, choć może ona stanowić (rzadko) element prześladowania moralnego w pracy. Zjawiska takie, jak przemoc seksu-

alna w pracy, rasizm, seksizm i dyskryminacja, należy uznać za odrębne patologie, mając przy tym świadomość, że mogą one być niejako komponentami prześladowania moralnego w pracy lub mogą ewoluować w kierunku mobbingu. Doświadczanie mobbingu jest niewątpliwie związane z odczuwaniem ogromnego stresu i dyskomfortu psychicznego. Ważne jednak pozostaje odróżnienie „klasycznego” stresu organizacyjnego (często będącego rezultatem dużej presji czasu, przeciążenia licznymi zadaniami, napiętej atmosfery, konieczności pracy w nadgodzinach) od molestowania moralnego w pracy. Warto tu podkreślić, że w przypadku mobbingu dominuje upokorzenie i brak szacunku dla pracownika, co nie zawsze jest elementem stresu organizacyjnego. Jednakże istnienie dużej presji pracy i atmosfery stresu w organizacji może być podatnym gruntem do rozwoju mobbingu. Często jest tak, że istnienie jednej dysfunkcji sprzyja rozwojowi kolejnej, jedno negatywne zjawisko facylituje drugie lub w nie przechodzi. Należy odróżnić także mobbing od autokratycznego stylu zarządzania, kiedy to jednakowa presja jest wywierana przez menedżera na wszystkich pracowników danego działu czy organizacji. Niekiedy menedżerowie świadomie podejmują strategię tak zwanego zarządzania przez stres. Jest to jednak niebezpieczna taktyka o wątpliwych walorach, która z łatwością może ulec patologizacji w kierunku mobbingu. Mobbingiem nie są także złe warunki pracy, chyba że w ten rażąco gorszy sposób traktuje się wybiórczo określonego pracownika. Z badań własnych autorki wynika, że złe warunki pracy, zwłaszcza chaos organizacyjny oraz niejasny przydział zadań, sprzyjają powstawaniu napięć w pracy i korelują dodatnio z występowaniem mobbingu w organizacji. Należy także zaznaczyć, że nawet w najlepiej funkcjonujących i świetnie zarządzanych organizacjach mogą się niekiedy pojawić pojedyncze zachowania, które przynależą do katalogu typowych zachowań mobbingowych. Niemniej jednak nawet tego rodzaju incydentalne zdarzenia same w sobie z pewnością nie są jeszcze mobbingiem. Należy się wystrzegać skrajnych i pochopnych interpretacji i nie traktować sporadycznych uchybień i pojedynczych napadów punktowych jako dowodu prześladowania moralnego w pracy. Żaden człowiek i żadna organizacja nie są doskonałe i w każdej interakcji mogą się czasami zdarzyć zachowania, które ranią uczucia innych. Ważne jest, by zachowania te nie utrwały się i nie zaczęły być traktowane jako typowe zachowania organizacyjne. Dlatego tak istotna jest czujność przełożonych i ich szybka, racjonalna interwencja skłaniająca do wyjaśnienia sytuacji i oczyszczenia relacji. Menedżerowie w żadnym wypadku nie powinni być nośnikami ani nie powinni wyrażać milczącej zgody na nieetyczne postępowanie w organizacji. Wreszcie mobbingu nie należy mylić ze stawianiem racjonalnych wymagań zawodowych i z uprawnionymi decyzjami dotyczącymi sytuacji pracowników i organizacji pracy. Znamion mobbingu nie ma żadna konstruktywna krytyka, uzasadnione upomnienie czy nawet publiczna nagana – o ile są one czynione otwarcie, na podstawie dostępnych przełożonemu, zweryfikowanych danych. Należy przy tym zadbać o to, by krytyka czy nagana były wyrażane w sposób społecznie akceptowany, zgodny z ogólnie przyjętymi zasadami kultury oraz z kodeksem moralnego postępowania w organizacji.

6. Wnioski prewencyjne

Bez wątplenia doświadczanie mobbingu w organizacji jest zdarzeniem kryzysowym i przysparza pracodawcom, menedżerom i pracownikom wiele bardzo poważnych problemów. Sytuacja domniemania mobbingu w organizacji wymaga podjęcia fachowej diagnozy i niezwłocznej interwencji. Mobbing jest bowiem zagrożeniem nie tylko dla ofiar prześladowania, ale jest też patologią dotyczącą całe zespoły i organizacje. Wyniki badań jak i polskie prawodawstwo szczególną odpowiedzialnością za mobbing obarczają pracodawców i menedżerów organizacji. To właśnie oni odpowiadają za kreowanie właściwego klimatu i kultury pracy oraz za przestrzeganie podstawowych norm etycznych w organizacji. Pracodawcy i najwyżsi decydenci odpowiadają również za tworzenie i wdrażanie programów ochrony pracownika i monitorowania środowiska pracy. Tymczasem pracodawcy i menedżerowie czują się często przerażeni i niekiedy bezradni wobec stawianych im zarzutów stosowania mobbingu w ich organizacji. Poczucie zagubienia wynika z faktu słabego poziomu świadomości istoty zjawiska i braku systemowych rozwiązań i organizacyjnych zabezpieczeń przed mobbingiem. Organizacja, która chce skutecznie przeciwdziałać mobbingowi, winna posiadać odpowiednie wewnętrzne przepisy i uregulowania antymobbingowe oraz szkolić pracowników, w szczególności zaś kadrę menedżerską, w zakresie podstaw rozpoznawania i interweniowania w sytuacji mobbingu. Pracodawcy i menedżerowie powinni stwarzać jasne procedury i możliwość szybkiego zgłaszania pojawiających się problemów, a także regularnie aktualizować i monitorować sprawność systemu bezpieczeństwa i społecznej odpowiedzialności organizacji. W wielu przypadkach bowiem ofiary mobbingu cierpią w milczeniu, w innych zarzuty mobbingu są zupełnie nieuzasadnione, a w jeszcze innych problem mający znamiona mobbingu może być skutecznie rozwiązany na poziomie organizacji, pod warunkiem że zostanie dostrzeżony i nie będzie bagatelizowany. Fachowa interwencja i dobrze przeprowadzone mediacje mogą ustrzec organizację przed skierowaniem sprawy do sądu pracy. Jest to rozwiązanie najbardziej korzystne, również z punktu widzenia ofiary prześladowania, gdyż udowodnienie mobbingu zgodnie z wymaganiami legislacyjnymi i procedurą sądową nie jest łatwe. Warto również podkreślić, że lansowanie przez organizację systemowych i dojrzałych działań prospołecznych pozwala na zachowanie wiarygodności firmy w oczach pracobiorcy i szeroko rozumianego otoczenia społecznego oraz skutecznie zapobiega nawarstwianiu się zagrożeń i dysfunkcyjnych zachowań organizacyjnych. Nakreślony prospołeczny kierunek działań organizacji winien wynikać nie tylko z wysokiego poziomu świadomości i dojrzałego myślenia pracodawców, ale powinien być również usankcjonowany przez państwo jako wymóg prawny. Do walki z mobbingiem potrzebne jest bowiem działanie systemowe jednostek w ramach organizacji wsparte prawnym umocowaniem w ustawodawstwie państwowym.

Literatura

- Durniat K., *Mobbing jako patologia organizacji i zarządzania – doniesienia z badań własnych* [w:] S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2009.
- Durniat K., *Mobbing jako patologia społeczna*, [w:] J. Klebaniuk (red.), *Człowiek wobec masowych zjawisk społecznych*, Oficyna Wydawnicza ATUT – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe, Wrocław 2006a.
- Durniat K., *Mobbing jako przejaw deficytów kompetencyjnych współczesnej organizacji* [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.) *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008a.
- Durniat K., *Mobbing w Polsce na tle klimatu organizacyjnego*, [w:] S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2007.
- Durniat K., *Spoleczno-organizacyjne uwarunkowania mobbingu* – niepublikowana praca doktorska, 2008b.
- Durniat K., *The supra-cultural dimension of mobbing as psychopathology of contemporary society*, [w:] J. Mesjasz, A. Czapięga (red.), *Psychopathologies of Modern Society*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2006b.
- Durniat K., Kulczycka A., *Metodologiczne problemy badania mobbingu*, [w:] T. Listwan (red.), *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1032, Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, AE, Wrocław 2004.
- Durniat K., Kulczycka A., *Operacjonalizacja mobbingu w kontekście badań międzykulturowych*, [w:] T. Listwan, S.A., Witkowski (red.), *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1132, Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, AE, Wrocław 2006c.
- Girard R., *Widziałem szatana spadającego z nieba jak błyskawica*, przekład E. Burska, Pax-Inco Veritas, Warszawa 2002.
- Hirigoyen M.-F., *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*, W Drodze, Poznań 2002.
- Hirigoyen M.-F., *Molestowanie w pracy*, W Drodze, Poznań 2003.
- Leymann H., *Mobbing and psychological terror at workplace*, “Violence and Victims” 1990, vol. 5, no 2.
- Leymann H., *The content and development of mobbing at work*, “European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, 5(2).

MANAGER IN THE SITUATION OF RISK OF MOBBING IN AN ORGANISATION – DIAGNOSING, INTERVENTION AND COUNTERACTING

Summary: The article is devoted to diagnosing and counteracting bullying in the workplace. After having researched various aspects of mobbing in Polish organizations for many years the author of the article presents the elements of her original model of the above phenomenon along with selected results of her research on social, organizational and cultural bullying conditions. The results of the authors research and the discussion that follows them may be found interesting by employers and managers involved in the process of counteracting bullying in the workplace.