

PROFILAKTYKA PSYCHOSPOŁECZNYCH ZAGROŻEŃ W MIEJSCU PRACY – OD TEORII DO PRAKTYKI

podręcznik dla psychologów



pod redakcją
Doroty Merecz



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



INSTYTUT MEDYCyny PRACY IM. PROF. J. NOFERA

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PROFILAKTYKA PSYCHOSPOŁECZNYCH ZAGROŻEŃ W MIEJSCU PRACY – OD TEORII DO PRAKTYKI

podręcznik dla psychologów

pod redakcją
Doroty Merecz



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



INSTYTUT MEDYCYNY PRACY IM. PROF. J. NOFERA

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Numer projektu: POKL/Profil/2008–2013/zadanie 3

Copyright © by Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2011

Autorzy:

Zakład Psychologii Pracy

Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi

dr Dorota Merecz

dr Małgorzata Waszkowska

mgr Adrianna Potocka

dr Agnieszka Mościcka

mgr Marcin Drabek

mgr Aleksandra Andysz

mgr Agata Wężyk

Redakcja: Edyta Olejnik

Redakcja techniczna: Hanna Opala

Korekta: Anna Droś

Projekt okładki: Ida Kuśmierczyk

Zdjęcie na okładce: Lidia Koncewicz

ISBN 978-83-60818-63-3

Wydawca:

Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera

ul. św. Teresy 8, 91-348 Łódź

Księgarnia:

tel./faks: 42 6314-719, e-mail: ow@imp.lodz.pl

<http://www.imp.lodz.pl/ksiegarnia>

Skład, druk i oprawa:

Print Extra, ul. Pomorska 40, 91-408 Łódź

Egzemplarz bezpłatny

Spis treści

1. Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym	7
<i>Małgorzata Waszkowska</i>	
1.1. Etapy zarządzania ryzykiem psychospołecznym	9
1.1.1. Etap I. Ocena ryzyka oraz audyt dotychczas stosowanych praktyk	9
1.1.2. Etap II. Przygotowanie planu działania	13
1.1.3. Etap III. Wdrożenie	17
1.1.4. Etap IV. Ocena realizacji wdrożenia	18
1.1.5. Etap V. Uczenie się organizacji	19
1.2. Rola psychologa w zarządzaniu ryzykiem psychospołecznym	19
2. Psychospołeczne zagrożenia zawodowe – zarys problemu	23
<i>Adrianna Potocka</i>	
2.1. Co to są zagrożenia zawodowe?	24
2.2. Psychospołeczne zagrożenia obecne w środowisku pracy – stresory zawodowe	25
2.3. Rodzaje psychospołecznych zagrożeń zawodowych – przegląd klasyfikacji ...	26
2.3.1. Stanowisko Światowej Organizacji Zdrowia i Międzynarodowej Organizacji Pracy	27
2.3.2. Teoria zrównoważonego projektowania pracy – podejście eklektyczne	28
2.3.3. Kontekst i treść pracy – podział Coxa	28
2.3.4. Podejście poznawczo-behawioralne	29
2.3.5. Model dynamiki stresu w pracy	30
2.3.6. PRIMA-EF – podejście europejskie	31
2.4. Konsekwencje narażenia na psychospołeczne zagrożenia zawodowe	33
2.4.1. Konsekwencje fizjologiczne wynikające z narażenia na psychospołeczne zagrożenia zawodowe	33

2.4.2.	Konsekwencje na poziomie psychiki wynikające z narażenia na psychospołeczne zagrożenia zawodowe	33
2.4.3.	Konsekwencje na poziomie zachowania wynikające z narażenia na psychospołeczne zagrożenia zawodowe	35
3.	Stres traumatyczny – konsekwencje i profilaktyka	45
	<i>Dorota Merecz</i>	
3.1.	Stres traumatyczny – jego przyczyny i potencjalne skutki w obszarze zdrowia psychicznego	46
3.2.	Częstość występowania zaburzeń potraumatycznych w populacji generalnej	48
3.3.	Stres traumatyczny a funkcje poznawcze	49
3.4.	Zaburzenie stresu ostrego i zaburzenie po stresie traumatycznym z perspektywy osób ich doświadczających	51
3.4.1.	Wstępna diagnoza stanu psychicznego osób po traumie zawodowej ..	53
3.5.	Przeciwdziałanie negatywnym skutkom stresu traumatycznego	54
4.	Agresja i mobbing w środowisku pracy	59
	<i>Agnieszka Mościcka, Marcin Drabek</i>	
4.1.	Agresja, przemoc, mobbing – charakterystyka pojęć	59
4.2.	Mobbing	63
4.3.	Koszty indywidualne oraz organizacyjne agresji i mobbingu	67
4.4.	Skala narażenia na agresję i mobbing w Polsce	69
4.5.	Przeciwdziałanie agresji i mobbingowi	73
4.6.	System monitoringu	76
4.6.1.	Polityka firmy	79
4.6.2.	Diagnoza sytuacji	81
4.6.3.	Zasady bezpiecznej firmy	81
4.6.4.	Szkolenie, edukacja, informowanie	83
4.6.5.	Pomoc poszkodowanym	84
4.6.6.	Rola i zadania psychologa w odniesieniu do mobbingu	86
5.	Molestowanie seksualne w pracy i w okolicznościach związanych z pracą	93
	<i>Dorota Merecz</i>	
5.1.	Psychologiczne definicje molestowania seksualnego	93

5.2.	Dlaczego dochodzi do molestowania seksualnego w pracy?	95
5.2.1.	Model biologiczny	95
5.2.2.	Model społeczno-kulturowy	96
5.2.3.	Modele organizacyjne	97
5.2.4.	Model interakcyjny osoba-sytuacja	98
5.2.5.	Model 4-czynnikowy	98
5.3.	Reakcje na molestowanie seksualne w pracy	100
5.4.	Organizacyjne uwarunkowania molestowania seksualnego	103
5.4.1.	Proporcje płci w miejscu pracy	104
5.4.2.	Forma zatrudnienia, autonomia, możliwości awansu, formalizm i wielkość organizacji zatrudniającej	104
5.4.3.	Kultura i klimat organizacyjny	105
5.5.	Skutki molestowania seksualnego	107
5.6.	Prewencja molestowania seksualnego jako element zarządzania ryzykiem psychospołecznym w organizacji	109
6.	Dopasowanie człowiek – środowisko pracy z perspektywy zarządzania ryzykiem psychospołecznym w organizacji	117
<i>Aleksandra Andysz</i>		
6.1.	Dopasowanie do środowiska pracy – podstawowe pojęcia	119
6.1.1.	Wymiary dopasowania	119
6.1.2.	Płaszczyzny dopasowania	120
6.2.	Dopasowywanie się ludzi i organizacji	122
6.3.	Indywidualne i organizacyjne skutki dopasowania	124
6.3.1.	Dopasowanie a satysfakcja zawodowa	124
6.3.2.	Dopasowanie a zdrowie	125
6.3.3.	Skutki organizacyjne	127
6.4.	Pułapki nadmiernego dopasowania	128
6.5.	Tworzenie warunków dla dobrego dopasowania jako element zarządzania ryzykiem psychospołecznym w organizacji	129
6.5.1.	Działania zmierzające do zwiększania dopasowania – zadania dla psychologa	130
6.5.2.	Rekrutacja jako dopasowywanie ludzi do stanowisk pracy	130
6.5.3.	Rozwój pracowników	133
6.5.4.	Pomoc w dialogu między pracodawcą a pracownikami	134

6.6. Promocja optymalnego poziomu dopasowania pracownik–organizacja – krok po kroku	136
7. Profilaktyka i zwalczanie psychospołecznych zagrożeń jako zadanie psychologa w służbie medycyny pracy	143
<i>Małgorzata Waszkowska</i>	
8. Ochrona pracowników przed zagrożeniami psychospołecznymi w świetle prawa ...	149
<i>Agata Wężyk</i>	
8.1. Prawo międzynarodowe	149
8.1.1. Konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy	151
8.1.2. Dyrektywy unijne	153
8.2. Polskie regulacje odnoszące się do profilaktyki zagrożeń psychospołecznych ...	157
8.2.1. Dyskryminacja, mobbing i molestowanie seksualne w przepisach Kodeksu pracy	163
8.3. Roszczenia na gruncie prawa pracy	173
8.4. Powództwo na drodze cywilnej	178
8.5. Zamiast podsumowania	184
8.6. Ostatnie wskazówki	187
9. Wybrane zagadnienia z problematyki prowadzenia szkoleń	191
<i>Agata Wężyk</i>	
9.1. Dorośli uczniowie	191
9.2. Prowadzący	193
9.3. Organizacja szkolenia	197
9.4. Metody prowadzenia szkoleń	203
9.4.1. Dyskusja	204
9.4.2. Studium przypadku (case study)	205
9.4.3. Odgrywanie ról	208
9.4.4. Gry szkoleniowe	211
9.4.5. Relaksacja i ćwiczenia rozciągające	213
9.5. Wskazówki praktyczne	214
Załącznik 1	221
Załącznik 2	225

1. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM PSYCHOSPOŁECZNYM

Małgorzata Waszkowska

Idea i model zarządzania czynnikami psychospołecznymi w środowisku pracy zostały zapożyczone z koncepcji oceny ryzyka zagrożeń fizycznych opartej na cyklu kontrolnym, zaproponowanej przez dyrektywę Rady 98/24/WE [1].

Zagrożenia psychospołeczne definiuje się jako każdy rodzaj bodźca/sytuacji, który oddziałuje na człowieka na drodze mechanizmów psychologicznych, powodując szkodę w postaci zakłóceń w dobrym funkcjonowaniu i zaburzeń zdrowia. Ryzyko związane z czynnikami psychospołecznymi to prawdopodobieństwo, że ujawni się potencjał szkodliwości i możliwy zakres szkód wywołanych przez te czynniki [1].

W niniejszym rozdziale przedstawiony zostanie model Zarządzania Ryzykiem Psychospołecznym (ZRP), opracowany w ramach projektu PRIMA-EF zrealizowanego w 6. Programie Ramowym UE [2]. Przy opracowywaniu tego modelu przyjęto m.in., że dobre zarządzanie ryzykiem psychospołecznym:

- stanowi element dobrego zarządzania organizacją, co prowadzi do jej wzrostu;
- powinno mieć charakter ciągły, ponieważ przyczyny ryzyka psychospołecznego mogą być różne i nie ma dla nich stałych, szybkich rozwiązań;
- wymaga zaangażowania wszystkich przedstawicieli organizacji (kadra zarządzająca, pracownicy i ich przedstawiciele), przy wsparciu wewnętrznych lub zewnętrznych ekspertów i usługodawców;
- wymaga dostosowania działań do kontekstu sytuacyjnego oraz kraju (m.in. wielkość przedsiębiorstwa, grupy zawodowe, przepisy prawa);
- stanowi praktyczną strategię systematycznego rozwiązywania problemów i powinno zmierzać do opracowania listy najważniejszych czynników psychospołecznych, które mogą się przyczyniać do pogarszania stanu zdrowia pracowników;
- wymaga położenia szczególnego nacisku na prewencję pierwotną, skierowaną na organizację, a jeśli jest to konieczne, wskazane jest uwzględnianie również działań skierowanych na jednostkę;

- wynika nie tylko z przepisów prawa, ale stanowi także kwestię etyczną mieszczącą się w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.

Podstawowym warunkiem stworzenia systemu zarządzania ryzykiem psychospołecznym w przedsiębiorstwie jest powołanie zespołu do opracowania polityki w zakresie prewencji i redukcji stresu w środowisku pracy. Kluczowe jest pozyskanie pracodawcy, który może stworzyć odpowiednie warunki organizacyjne i ekonomiczne do tego, by w zakres zarządzania organizacją włączyć ZRP. Należy zatem przybliżyć mu problematykę stresu – zdefiniować pojęcie stresu, wskazać jego przyczyny i skutki oraz możliwości zapobiegania mu i zwalczania go. W dalszej kolejności należy przeprowadzić szkolenia dla pracowników w tym zakresie, a następnie wyłonić ww. zespół.

W jego skład powinni wejść:

- przedstawiciele pracodawcy, np. osoba odpowiedzialna za zarządzanie personelem, inspektor BHP itp.,
- przedstawiciele pracowników, np. przedstawiciel związków zawodowych, rady pracowniczej itp.,
- osoby spoza organizacji (niezależne od niej), np. lekarz sprawujący profilaktyczną opiekę zdrowotną nad pracownikami, psycholog i ekspert w zakresie zarządzania ryzykiem psychospołecznym.

Pracę zespołu należy rozpocząć od opracowania polityki w zakresie zarządzania ryzykiem psychospołecznym. Powinna ona zawierać następujące elementy:

- a) zobowiązanie firmy do prowadzenia działań w zakresie prewencji stresu zawodowego,
- b) definicje pojęć ‘ryzyko psychospołeczne’ i ‘stres zawodowy’,
- c) cele i kierunki polityki, jej powiązania z regulacjami prawnymi dotyczącymi zdrowia i bezpieczeństwa pracujących,
- d) powiązania polityki zarządzania stresem z działaniami w innych zakresach (np. zarządzaniem zasobami ludzkimi, ochroną zdrowia),
- e) sposób, w jaki polityka będzie funkcjonować, tj.:
 - metodę dokonywania oceny ryzyka,
 - metodę opracowywania interwencji,
 - określenie beneficjentów,
 - określenie głównych aktorów,
 - procedurę i osoby do kontaktu,
 - stosowane wskaźniki,

- szkolenia opracowane i zaproponowane głównym aktorom,
- częstość przeprowadzania ocen polityki,

f) odniesienie do problemów etycznych.

Politykę można przedstawić podczas specjalnie przygotowanych zebrań z załogą, szkoleń z zakresu BHP oraz w formie pisemnej deklaracji podpisanej przez kierownictwo.

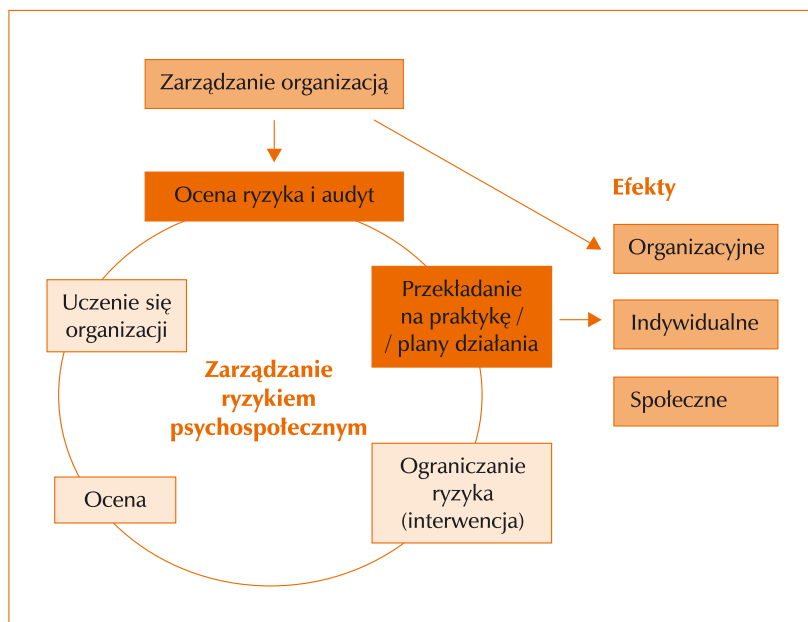
Po wykonaniu tych czynności i uzyskaniu akceptacji przedstawionej polityki można przystąpić do konkretnych działań.

1.1. Etapy zarządzania ryzykiem psychospołecznym

Zarządzanie nie może ograniczyć się do jednorazowego działania. Ma ono charakter cykliczny i składa się z kilku etapów, w których realizowane są różne zadania (ryc. 1.1). Samo wdrożenie zmian nie zawsze przynosi wszystkie oczekiwane efekty. Zastosowane środki mogą okazać się niewystarczające, a sposoby zarządzania – nieadekwatne i należy je zmodyfikować. Ponadto wprowadzenie niektórych zmian w środowisku pracy z różnych przyczyn nie będzie w danym czasie możliwe lub nie zidentyfikuje się wszystkich czynników ryzyka psychospołecznego. Przykładowo zmieniające się pozaorganizacyjne warunki pracy (np. zmiana przepisów) wymagają rekonstrukcji środowiska pracy lub stawiają nowe wymagania, co pociąga za sobą zagrożenia.

1.1.1. Etap I. Ocena ryzyka oraz audyt dotychczas stosowanych praktyk

Celem tego etapu jest identyfikacja czynników psychospołecznych występujących w środowisku pracy na różnych stanowiskach oraz ich skutków zdrowotnych (somatycznych oraz psychicznych) i organizacyjnych. Skoncentrować się należy przede wszystkim na tych źródłach stresu, które utrudniają codzienną pracę, są powodem irytacji pracowników, a w konsekwencji przyczyniają się do mniejszej ich wydajności, pogorszenia stanu zdrowia załogi, absencji chorobowej i niekiedy nadmiernej fluktuacji kadr. Ważne jest jednak także zidentyfikowanie pozytywnych aspektów pracy, czyli takich jej właściwości, które pomagają, ułatwiają pracę lub też łagodzą działanie albo skutki oddziaływania czynników uciążliwych. Takie cechy należy rozpoznać, aby móc je wzmacniać i promować. Jest to szczególnie ważne w sytuacji, gdy nie można w żaden sposób



Ryc. 1.1. Model zarządzania ryzykiem

wyeliminować bądź złagodzić działania czynników uciążliwych, ponieważ stanowią one treść pracy lub też dotyczą niemodyfikowalnych procesów technologicznych.

Istotne elementy, na które również należy zwrócić uwagę i które powinny podlegać ocenie, to:

- zaburzenia stanu zdrowia pracowników, które mogą być skutkiem oddziaływania psychospołecznego środowiska pracy,
- stopień zadowolenia z pracy,
- zaburzenia funkcjonowania organizacji.

Jak dokonać takiej oceny? Źródłem informacji powinni być pracownicy zatrudniani na analizowanych stanowiskach pracy. Zbieranie danych może odbywać się poprzez prowadzenie badań sondażowych, np. zgłaszanie problemów w formie swobodnych wypowiedzi pisemnych lub specjalnie do tego opracowanych ankiet – gotowych kwestionariuszy dotyczących tego, co pracownikom przeszkadza, a co pomaga w wykonywaniu pracy, jakie dostrzegają zalety swojej pracy, jakie mają pomysły na rozwiązanie istniejących problemów. Sondaże powin-

ny być anonimowe (wystarczy podanie stanowiska lub komórki organizacyjnej, w której jest zatrudniony respondent).

Kolejnym zadaniem jest zgromadzenie informacji o możliwych skutkach, indywidualnych oraz organizacyjnych, występujących zagrożeń. Przykładowe wskaźniki, jakimi można się posługiwać w ich identyfikacji, przedstawia tabela 1.1.

Tabela 1.1. Skutki stresu związanego z pracą i ich wskaźniki [3]

Skutki stresu	Wskaźniki
Absencja pracowników	liczba zwolnień lekarskich i dni nieobecności w pracy
Koszty absencji	wynagrodzenie za czas nieobecności
	wskaźnik produkcji
Fluktuacja kadry	liczba pracowników, którzy opuścili organizację
	długość okresów zatrudnienia pracowników
	koszty szkolenia nowych pracowników
Efektywność pracy	zakłócenia w pracy (wydłużenie czasu realizacji zadań, obciążenie pracą dodatkową innych pracowników)
	liczba skarg ze strony klientów
Stres pracowników	reakcje na stres (dolegliwości i rodzaj stosowanych sposobów radzenia sobie, ich skuteczność)
	ogólne poczucie stresu, stopień zadowolenia z pracy
Mobbing i agresja	liczba zgłaszanych aktów patologicznych zachowań
Zaburzenia stanu zdrowia	koszty absencji w pracy (niższe wynagrodzenie, wydatki pracowników związane z leczeniem)

Źródłem informacji może być:

- dział personalny – poprzez przygotowanie raportu na temat liczby osób korzystających ze zwolnień lekarskich, ich częstości i długości,
- dział ekonomiczny, dysponujący odpowiednimi danymi na temat finansowych aspektów absencji pracowników, kosztów szkolenia nowych pracowników itp.,

- lekarz medycyny pracy, który posiada informacje na temat stanu zdrowia pracowników i może pozyskać dodatkowe informacje dzięki kwestionariuszom służącym do oceny stanu zdrowia (np. GHQ-12 lub GHQ-28 Davida Goldberga) [4],
- pracownicy, którzy w rozmowach, badaniach sondażowych mogą udzielić informacji na temat zadowolenia z pracy, swoich reakcji na stres i ogólnego poczucia stresu w miejscu pracy.

Zgromadzone dane stanowią podstawę do realizacji trzeciego zadania w opisywanym etapie, tj. wnioskowania o możliwych związkach między ekspozycją na czynniki psychospołeczne i stanem zdrowia oraz zidentyfikowania prawdopodobnych czynników ryzyka. Analiza może być oparta na logicznym rozumowaniu lub wykorzystywać odpowiednie techniki statystyczne. Powinna ona zarówno dostarczyć informacji na temat tego, które z czynników stanowią największe ryzyko (występują najczęściej lub w największym nasileniu, jak silny jest związek między zagrożeniem a skutkami zdrowotnymi, jak duża grupa pracowników jest eksponowana na określone czynniki), jak i pozwolić na określenie źródeł tych czynników. Przykłady przedstawione są w tabeli 1.2.

Tabela 1.2. Uciążliwe cechy pracy i ich potencjalne źródła

Uciążliwa cecha pracy	Potencjalne źródła
Narażenie na agresję ze strony klientów	praca z agresywnymi klientami
	niewłaściwa obsługa klienta (warunki lokalowe, błędna organizacja pracy, niewystarczające umiejętności personalne)
Groźba poważnych konsekwencji służbowych za popełnione błędy w pracy	przepisy prawa
	wewnętrzne zarządzenia
	nadmierne wymagania i brak tolerancji przełożonego dla popełnianych błędów
Zabieranie pracy do domu	niewłaściwa organizacja pracy w firmie (np. praca „zrywami”)
	nadmierne wymagania (normy wydajności pracy)
	niedostateczna liczba pracowników (fluktuacja kadry, częste zwolnienia lekarskie)
	nieumiejętne zarządzanie czasem przez pracowników

W omawianym etapie zarządzania przewiduje się również:

- ocenę ewentualnych wcześniejszych działań związanych ze zwalczaniem stresu w miejscu pracy – skuteczności zastosowanych środków i narzędzi oraz przeszkód, które pojawiły się podczas realizacji wyznaczonych celów;
- ocenę ryzyka rezydualnego, tzn. zagrożenia czynnikami, których organizacja nie opanowała (rozpoznanie, których czynników ryzyka, mimo podjętych działań, nie udało się wyeliminować bądź zmniejszyć ich nasilenia).

1.1.2. Etap II. Przygotowanie planu działania

Na tym etapie realizowane są dwa zadania:

1. Opracowanie racjonalnego planu działań, które należy podjąć w celu zmniejszenia ryzyka psychospołecznego. Powinien on uwzględniać dostępne i możliwe do pozyskania środki, zasoby kadrowe, a także warunki polityczne (np. przepisy prawa, struktura organizacyjna).
2. Określenie sposobu, w jaki oceniana będzie efektywność programu oraz jej wskaźniki.

Plan powinien zawierać następujące elementy:

- cel(e) działań,
- sposoby osiągnięcia celu,
- harmonogram,
- podmioty odpowiedzialne za realizację działań,
- potrzebne środki,
- oczekiwane korzyści i ich miary oraz wskaźniki,
- sposób oceniania skuteczności działań.

Przystępując do określenia rodzajów i liczby celów działań, należy kierować się oceną ryzyka i wielkością środków, jakimi dysponujemy. Stosownie do nich można skoncentrować się na:

- czynnikach, które stwarzają największe ryzyko,
- czynnikach, które można stosunkowo szybko i przy dostępnych środkach przekształcić (nawet jeśli są nieco mniej istotne), np. usunąć lub zmniejszyć ich natężenie,
- działaniach powodujących zmiany w zakresie „kluczowych” czynników, które niejako samoczynnie spowodują rozwiązanie innych problemów.

Stosownie do celu należy określić sposoby jego osiągnięcia. Oznacza to wskazanie:

- podmiotów, które będą go realizowały,
- poziomu, na którym będzie przebiegała interwencja,
- metod działania.

Działania naprawcze mogą przebiegać na trzech poziomach:

- organizacyjnym,
- indywidualno-organizacyjnym,
- indywidualnym.

W tabeli 1.3. przedstawiamy najczęściej stosowane metody działań na każdym z tych poziomów, a w tabeli 1.4. – przykładowe interwencje.

Tabela 1.3. Przykłady typów interwencji [3]

Typ interwencji	Opis
Poziom organizacyjny	
selekcja i zatrudnienie	przeprowadzanie naboru nowych pracowników z uwzględnieniem predyspozycji do wykonywania określonej pracy
trening i edukacja	trening, uczenie nowych umiejętności zdobywanie wiedzy zarówno fachowej, jak i mającej zastosowanie w radzeniu sobie ze stresem
warunki pracy	poprawa fizycznych i psychospołecznych warunków pracy
komunikacja	poprawa komunikacji i współpracy w organizacji
struktura pracy	poprawa w zakresie możliwości kontroli pracy, wykorzystywania umiejętności, obciążenia pracą, bezpieczeństwa pracy
Poziom indywidualno-organizacyjny	
grupy wsparcia	promowanie wsparcia ze strony przełożonych i współpracowników
dopasowanie człowiek-praca	dopasowanie indywidualnych możliwości i wymagań pracy
określenie ról	precyzowanie ról – zakresu działań, odpowiedzialności
partycypacja i autonomia	wprowadzanie partycypacyjnego modelu zarządzania

Tabela 1.3. Przykłady typów interwencji [3] – cd.

Typ interwencji	Opis
Poziom indywidualny	
relaksacja	rozwijanie umiejętności relaksacji w sytuacjach wzmożonego napięcia, stresu
medytacja	samodoskonalenie się
biofeedback	uczenie rozpoznawania i regulacji własnych stanów psychicznych
terapia poznawczo-behawioralna	obniżenie irracjonalnego myślenia poprzez zaangażowanie procesów poznawczych, doskonalenie umiejętności akceptowania nieprzyjemnych doświadczeń oraz działań modyfikujących je, zapobiegających im i pozwalających na ich kontrolę
zdrowy tryb życia	aktywność fizyczna, sposób odżywiania, tryb życia
zarządzanie czasem	rozwijanie zdolności delegowania, negocjowania, wyznaczania celów, konfrontowania
pomoc indywidualna	umożliwianie korzystania z porad indywidualnych u specjalistów w rozwiązywaniu problemów zawodowych i pozazawodowych

Tabela 1.4. Przykładowe interwencje w odniesieniu do konkretnych cech pracy

Uciążliwa cecha pracy	Poziom organizacji	Poziom indywidualny
Narażenie na agresję ze strony klientów	poprawa warunków lokalowych, tak by wyeliminować tłok w korytarzach, kolejki itp.	doskonalenie kompetencji pracowników w zakresie umiejętności personalnych
	doskonalenie organizacji pracy, tj. ustalenie optymalnych terminów przyjmowania interesantów przez poszczególne komórki organizacyjne	
	zmiana lokalizacji poszczególnych komórek, tak by ograniczyć konieczność przemieszczania się petentów po budynku	
	poprawa estetyki i funkcjonalności pomieszczeń	
	wprowadzenie monitoringu	

Tabela 1.4. Przykładowe interwencje w odniesieniu do konkretnych cech pracy – cd.

Uciążliwa cecha pracy	Poziom organizacji	Poziom indywidualny
Groźba poważnych konsekwencji służbowych za popełnione błędy w pracy	złagodzenie wewnętrznych zarządzeń, wymagań dotyczących popełnianych błędów w pracy	doskonalenie kompetencji pracowników w zakresie znajomości procedur, organizacji pracy i zarządzania czasem
	wprowadzenie dodatkowej kontroli, weryfikacji pracy	
	zwiększenie możliwości konsultacji problemów z pracownikami ośrodka lub ze specjalistami	
	eliminacja presji czasu	
	zmiana stylu zarządzania (wspieranie pracowników)	
Zabieranie pracy do domu	poprawa organizacji pracy (np. lepsze planowanie pracy, elastyczny podział zadań między pracownikami, tzn. dostosowany do rodzaju i liczby zadań do wykonania)	doskonalenie umiejętności zarządzania czasem – szkolenie
	dostosowanie norm (ilości) pracy do możliwości pracowników	
	zatrudnienie dodatkowej liczby pracowników (wolontariusze)	

Projektując interwencję, należy uwzględnić, że:

1. Niektóre działania mogą być realizowane jedynie przez podmioty zewnętrzne, np. ośrodki szkoleniowe i terapeutyczne, co może istotnie wpłynąć na sposób organizacji oraz koszty.
2. Czas realizacji wytyczonych celów zależy od ich liczby, złożoności itp. Im więcej celów i zadań sobie postawimy, im większych zmian oczekujemy, tym więcej czasu musimy przeznaczyć na ich wprowadzenie.
3. Przy zbyt długim terminie realizacji może się okazać, że w tym czasie zajdą nowe, nieoczekiwane okoliczności, w wyniku których:
 - pojawią się nowe, bardziej dotkliwe czynniki psychospołeczne, wymagające szybkiej interwencji,

- pewne niekorzystne czynniki zostaną wyeliminowane ze środowiska pracy w sposób niejako „automatyczny”,

Takie nieprzewidziane sytuacje mogą spowodować, że część środków przeznaczonych na realizację aktualnie wdrażanych programów zostanie niepotrzebnie utracona lub nie zostaną one w pełni wykorzystane.

4. W trakcie interwencji mogą pojawić się trudności i przeszkody (np. brak środków, opór bądź niechęć pracowników do realizacji zadań, pomimo początkowej ich akceptacji, zmiana przepisów prawnych), które ograniczą lub wręcz uniemożliwią osiągnięcie wytyczonych celów.

Zespół zarządzający ryzykiem powinien monitorować, rejestrować i omawiać przebieg realizacji poszczególnych zadań oraz być gotów do wprowadzania stosownej korekty planu działania.

1.1.3. Etap III. Wdrożenie

Mając przygotowany plan działania, można przystąpić do jego realizacji. Wprowadza się zmiany w środowisku psychospołecznym:

- dokonuje się modyfikacji organizacji pracy,
- usuwa wybrane czynniki środowiska i/lub podejmuje działania mające na celu zmniejszenie ich uciążliwości,
- prowadzi stosowne szkolenia i treningi dla pracowników, których celem jest wzmocnienie ich zasobów (wiedzy i umiejętności zawodowych, umiejętności radzenia sobie z problemami pojawiającymi się w codziennej pracy i ze stresem).

Można również uruchomić komórkę zatrudniającą fachowców (np. psychologa), która będzie udzielać indywidualnych konsultacji i porad dla pracowników.

Należy zadbać o to, by niektóre spośród działań były prowadzone, jeśli to możliwe, poza organizacją – zwłaszcza te, których celem jest wzmocnienie zasobów pracowników (np. treningi w zakresie umiejętności radzenia sobie ze stresem, treningi i zajęcia relaksacyjne oraz mające na celu zwiększenie aktywności fizycznej i intensywności innych działań związanych z dbałością o zdrowie, szkolenia dostarczające wiedzy zawodowej). Uczestniczenie w zajęciach prowadzonych na terenie organizacji sprzyja bowiem utrzymywaniu się negatywnych emocji związanych z pracą, a także powstawaniu poczucia presji, co może być dla niektórych osób kolejnym stresorem i czynnikiem utrudniającym osiągnięcie celu postawionego przed szkoleniem.

Przez cały okres wdrożenia należy prowadzić stały monitoring działań:

- odnotowywać ewentualnie pojawiające się przeszkody w ich realizacji,
- analizować przyczyny trudności,
- podejmować, w miarę możliwości, środki zaradcze (zmiana zewnętrznego kooperanta, sposób realizacji zadania lub celu, jaki chcemy osiągnąć).

Stwierdzone błędy i niedopatrzenia należy uwzględnić w procesie weryfikacji wdrażanego programu, a zdobyte doświadczenia można wykorzystać w kolejnym cyklu zarządzania ryzykiem psychospołecznym.

1.1.4. Etap IV. Ocena realizacji wdrożenia

Ewaluacja wdrożenia to kolejny etap cyklu zarządzania, w którym weryfikacji należy poddać zarówno proces wdrażania, jak i jego efekty. Powinna ona pozwolić na określenie mocnych i słabych stron planu działania oraz przeprowadzonej interwencji, co będzie podstawą do doskonalenia systemu zarządzania ryzykiem psychospołecznym.

Oceny skuteczności można dokonać poprzez:

- ponowną ocenę środowiska pracy,
- ocenę percepcji pracy przez pracowników,
- ocenę stanu zdrowia pracowników,
- porównanie wyników ze stanem wyjściowym.

W ocenie skuteczności wskazane jest posłużenie się tymi samymi miarami i wskaźnikami, które były zastosowane w ocenie ryzyka zagrożeń.

Weryfikacja działań powinna być przeprowadzona w odpowiednim momencie. Wyznaczając jej termin, należy mieć na uwadze, że czas, który upływa od zakończenia działań do chwili przeprowadzenia weryfikacji, wpływa na jej wyniki. Niektóre efekty pojawiają się niemal natychmiast, na wystąpienie innych (np. wzrost zadowolenia z pracy, poprawę stanu zdrowia pracowników) trzeba nieco poczekać. Warto także podkreślić, że ważnym wskaźnikiem skuteczności działań jest ich trwałość. Stwierdzenie pozytywnych skutków interwencji antystresowej tuż po zakończeniu wdrożenia nie daje pewności, że efekty te będą się samoistnie utrzymywać przez dłuższy czas.

Podczas oceny powinno się porównać koszty materialne i niematerialne, poniesione w związku z realizacją programu, z zyskami.

Można przyjąć, że ocena skuteczności interwencji (porównanie wskaźników), licząc od momentu jej zakończenia, powinna objąć analogiczny okres czasu. Jeśli

zatem analizowaliśmy poziom absencji i jej koszty, stan zdrowia itd., biorąc pod uwagę np. 12 miesięcy przed interwencją, to ocena skuteczności programu powinna obejmować dane za ten sam okres od momentu zakończenia interwencji. Można jednak prowadzić pomiary skuteczności w krótszych okresach w ramach monitoringu realizacji programu. Najczęściej praktykuje się dokonywanie oceny natychmiast po jej zakończeniu lub w odstępach 3, 6 bądź 12 miesięcy od tego momentu. Pozwala to ocenić, czy dany rodzaj interwencji przynosi oczekiwane rezultaty i na ile są one trwałe [5].

Wnioski płynące z weryfikacji programu powinny być wyraźnie określone. Oceny nie należy traktować w kategoriach sukces–porażka. Ma ona bowiem dostarczyć informacji o podjętych działaniach:

- czy i na ile były one skuteczne,
- czy i w jaki sposób doświadczenia wynikające z realizacji programu mogą być wykorzystane w pracy nad dalszą poprawą psychospołecznych warunków pracy.

1.1.5. Etap V. Uczenie się organizacji

Ocena daje podstawy do uczenia się, które ma charakter ciągły i jest stałym elementem procesu doskonalenia organizacji. Należy zatem powtarzać ocenę, a zdobyte doświadczenia, omawiane na spotkaniach roboczych, powinny stać się elementem dialogu społecznego w firmie. Płynące z nich wnioski trzeba wykorzystać w kolejnym cyklu procesu zarządzania.

1.2. Rola psychologa w zarządzaniu ryzykiem psychospołecznym

Psycholodzy, którzy zaangażują się w proces zarządzania ryzykiem psychospołecznym, mogą praktycznie uczestniczyć we wszystkich jego etapach, zarówno jako eksperci, jak i wykonawcy niektórych zadań. Posiadanie specjalistycznej wiedzy z zakresu stresu psychologicznego i psychologii zdrowia jest bowiem warunkiem *sine qua non* wykonania takiego zadania. Psycholog może:

- być inicjatorem wprowadzenia zarządzania w konkretnych firmach i zachęcić do tego pracodawcę;
- wraz z lekarzem sprawującym profilaktyczną opiekę zdrowotną nad pracownikami firmy przedstawić kierownictwu przedsiębiorstwa problematykę

stresu, wskazać jego potencjalne źródła, a także negatywne skutki nie tylko dla firmy, ale i pracowników, jak również korzyści płynące z włączenia działań przeciwdziałających stresowi zawodowemu w ramach systemu zarządzania firmą;

- odegrać bardzo istotną rolę w procesie szkolenia kadry kierowniczej oraz pozostałych pracowników, w celu pozyskania ich do współpracy i uczestnictwa w działaniach w ramach ZRP.

Jak już wcześniej wspomniano, psycholog powinien wejść w skład grupy odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem psychospołecznym. Tym samym będzie on brał udział w tworzeniu polityki, programu i harmonogramu działań. Szczególnie istotne jest, aby uczestniczył on w pracach nad:

- przygotowaniem narzędzi i wskaźników służących do oceny stresu zawodowego, identyfikacji źródeł stresu, zasobów pracy i wskaźników indywidualnych, które będą brane pod uwagę;
- określeniem rodzajów i sposobów interwencji;
- opracowaniem procedury ewaluacyjnej.

Psycholog może być również wykonawcą niektórych przewidzianych w programie działań, przede wszystkim przygotowując:

- badania ankietowe (kwestionariuszowe) oraz analizę i interpretację zebranych informacji,
- treningi o różnej tematyce (np. z zakresu asertywności, sposobów efektywnego radzenia sobie ze stresem),
- materiały informacyjno-edukacyjne rozpowszechniane wśród pracowników.

Jak wynika z powyższego, rola psychologa w zarządzaniu ryzykiem psychospołecznym jest bardzo istotna. Warunkiem uczestnictwa psychologa w systemie zarządzania ryzykiem psychospołecznym jest jednak posiadanie przez niego odpowiednich kompetencji, tzn. wiedzy z zakresu psychologii zdrowia, metodologii badań, umiejętności tworzenia programów antystresowych, jak również pewnego doświadczenia konsultacyjno-terapeutycznego. Wymaga to niewątpliwie stałego podnoszenia kwalifikacji poprzez uczestniczenie w specjalistycznych szkoleniach, a także poprzez samokształcenie. Im kompetencje psychologa są szersze, tym pełniejsze może być jego zaangażowanie w realizację celów zarządzania ryzykiem psychospołecznym i większa satysfakcja z jego efektów.

Piśmiennictwo

1. Cox T., Griffiths A., Rial-Gonzales E.: Badania nad stresem związanym z pracą, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luxemburg 2006
2. Zarządzanie Ryzykiem Psychospołecznym – ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników. Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy. [cytowany 8 lipca 2009]. Adres: http://www.who.int/occupational_health/publications/PRIMA-EF%20CIOP-PIB%20booklet_.pdf
3. Waszkowska M.: Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym. W: Waszkowska M., Potocka A., Wojtaszczyk P. Miejsce pracy na miarę oczekiwań – poradnik dla pracowników społecznych. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2010
4. Makowska Z., Merecz D.: Ocena zdrowia psychicznego na podstawie badań kwestionariuszami Davida Goldberga. Podręcznik dla użytkowników kwestionariuszy GHQ-12 i GHQ-28. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2001
5. Waszkowska M., Merecz D., Drabek M.: Programy prewencji stresu zawodowego – strategie, techniki, ocena skuteczności. Część II: Prewencja stresu zawodowego na poziomie organizacji. Med. Pr. 2010;61(2):191–204

2. PSYCHOSPOŁECZNE ZAGROŻENIA ZAWODOWE – ZARYS PROBLEMU

Adrianna Potocka

Nie istnieje środowisko pracy wolne od czynników wpływających negatywnie na zdrowie i samopoczucie człowieka. Kiedy myślimy o zagrożeniach zawodowych, przywołujemy zazwyczaj obrazy przedstawiające skutki narażenia na różne czynniki, np. wypadki przy pracy (upadek z wysokości, uszkodzenie części ciała, poparzenia substancjami toksycznymi czy porażenie prądem), choroby zawodowe (problemy z głosem wśród nauczycieli, pylica wśród górników) lub inne uszczerbki (rozpad związku, zmęczenie, pogorszenie wzroku czy nadwaga). Zastanawiając się nad ich przyczynami, z dużym prawdopodobieństwem powiemy w pierwszej kolejności o czynnikach widocznych, realnie tkwiących w środowisku pracy (np. maszyny w ruchu, środki chemiczne, praca na rusztowaniach, praca siedząca czy wymagająca kontaktu z klientem). Łatwo je wskazać, zazwyczaj są mierzalne, dobrze kontrolowalne, a ich eliminacja daje często wymierny efekt.

Często jednak, mimo dobrej kontroli czynników fizycznych (np. zminimalizowane ryzyko porażenia prądem czy upadku z wysokości), pracownicy nie wykonują swoich obowiązków z takim zaangażowaniem i efektywnością, jakich się od nich oczekuje. Ponadto nie każda praca wykonywana jest przecież w narażeniu na czynniki fizyczne, jak hałas, substancje toksyczne czy inne, wynikające z bardzo obciążającego charakteru pracy (np. praca na wysokości, platformach, w straży pożarnej czy praca z chorymi). Mimo to i tak nierzadko obserwujemy ponadprzeciętną liczbę zwolnień lekarskich, niską wydajność pracowników i brak zaangażowania w pracę. Skłania to do zadania pytania, jakie jeszcze czynniki decydują o jakości funkcjonowania w środowisku pracy.

Jeżeli pomyślimy o presji czasu, niewłaściwych relacjach między pracownikami, złej organizacji pracy czy mobbingu – to jest to dobry kierunek poszuki-

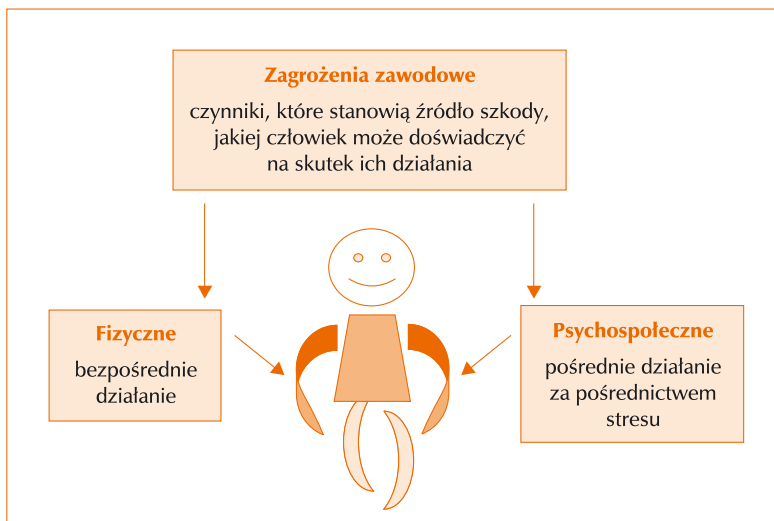
wań odpowiedzi na powyższe pytanie. Psychospołeczne zagrożenia zawodowe, bo o nie chodzi, nie zawsze są łatwo dostrzegalne i czasami trudno je zmierzyć, ale tak samo jak zagrożenia fizyczne są realne i możliwe do kontroli. Niekontrolowane mogą spowodować równie groźne skutki jak zagrożenia fizyczne (np. somatyczne choroby stresozależne, depresję, samobójstwa, konflikty w domu). Dlatego, zgodnie z nowoczesnym modelem ochrony zdrowia pracujących, rozpoznawanie, monitorowanie i próba eliminowania (lub minimalizowania skutków) zagrożeń zawodowych powinny obejmować wszystkie potencjalne, a więc i psychospołeczne, zagrożenia obecne w środowisku pracy.

Czy jednak pojęcie ‘zagrożenie’ można odnieść do czynników psychospołecznych w takim samym stopniu jak do czynników fizycznych? I czym właściwie są ‘czynniki psychospołeczne’? Na te pytania postaramy się odpowiedzieć w niniejszym rozdziale.

2.1. Co to są zagrożenia zawodowe?

Zanim odpowiemy na pytanie, czym są psychospołeczne zagrożenia zawodowe, warto określić, co to jest zagrożenie. Mówiąc o zagrożeniu, mamy na myśli każdy czynnik, który może spowodować wystąpienie szkody [1]. Powszechnie przyjęto podział na zagrożenia fizyczne (biologiczne, biomechaniczne, chemiczne i radiologiczne) i psychospołeczne (np. 1–12). Co stanowi kryterium tego podziału? Opiera się on na sposobie oddziaływania zagrożeń na człowieka. Jeżeli oddziaływanie ma charakter bezpośredni, fizykochemiczny, to mówimy o zagrożeniach fizycznych. Jeżeli natomiast oddziaływanie ma charakter psychofizjologiczny, pośredni (mechanizmem pośredniczącym jest stres), mowa o zagrożeniach psychospołecznych [1,2,7]. Można więc powiedzieć, że zagrożenia psychospołeczne to stresory zawodowe lub inaczej źródła stresu w pracy [1,6,8–11]. Podział zagrożeń przedstawiono na rycinie 2.1.

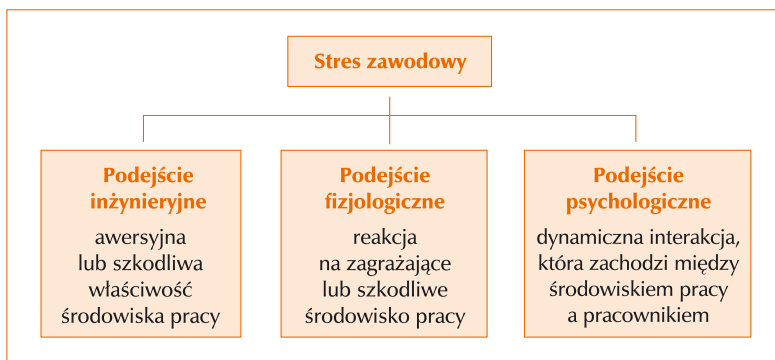
Rozważając dany czynnik jako potencjalne źródło zagrożenia w pracy, należy brać pod uwagę jego każde możliwe oddziaływanie na zdrowie i samopoczucie pracownika. Na przykład hałas – jego zbyt duże natężenie może prowadzić do utraty słuchu (działanie bezpośrednie na narząd słuchu), ale też przyczyniać się do pogorszenia samopoczucia, pojawiania się objawów zmęczenia i irytacji (działanie psychofizjologiczne).



Ryc. 2.1. Zagrożenia zawodowe – rodzaj i sposób oddziaływania na człowieka

2.2. Psychospołeczne zagrożenia obecne w środowisku pracy – stresory zawodowe

Psychospołeczne zagrożenia zawodowe rozpatrywane są zazwyczaj w kontekście modeli stresu zawodowego [1,9,10]. Rycina 2.2. przedstawia trzy najbardziej popularne (np. 6,7,12) sposoby rozumienia pojęcia 'stres zawodowy'.



Ryc. 2.2. Sposoby rozumienia pojęcia 'stres zawodowy'

Już w latach 80. XX wieku eksperci Światowej Organizacji Zdrowia (World Health Organization – WHO) podkreślali, że o zdrowiu człowieka decyduje również jego samopoczucie, w tym samopoczucie w pracy [3]. Zaproponowana wówczas definicja poczucia dobrostanu w pracy (ramka poniżej) wskazywała na zasadność uwzględniania czynników psychospołecznych w działaniach mających na celu ochronę zdrowia pracowników, m.in. poprzez dbanie o ich dobre samopoczucie [3].

Dobrostan w pracy to dynamiczny stan umysłu charakteryzujący się względną równowagą między zdolnościami, potrzebami i oczekiwaniami pracownika a wymaganiami otoczenia oraz możliwościami, jakie to otoczenie stwarza [3].

W 1979 r. odbył się kongres w Pradze, podczas którego eksperci WHO przyjęli, że czynniki psychospołeczne kształtujące samopoczucie pracowników to takie, „które wpływają na zdrowie i samopoczucie jednostki, jak i grupy, i mają swoje źródło w cechach osobowych jednostki, jak i strukturze i funkcjonowaniu organizacji” [3]. Z kolei w 1984 r. Międzynarodowa Organizacja Pracy (International Labour Organization – ILO) zdefiniowała zagrożenia psychospołeczne jako rodzaj interakcji między treścią pracy, organizacją pracy, systemami zarządzania, warunkami środowiska a kompetencjami, potrzebami i indywidualnymi właściwościami pracownika. Mówiąc o interakcjach, zakłada się takie, które potencjalnie niosą szkodę zarówno fizyczną, jak i psychiczną oraz społeczną [4]. To podejście znalazło odzwierciedlenie w najbardziej aktualnej i powszechnie akceptowanej definicji psychospołecznych zagrożeń zawodowych [6].

Psychospołeczne zagrożenia zawodowe to „te aspekty organizacji i zarządzania w pracy, wraz z ich kontekstem społecznym i środowiskowym, które potencjalnie mogą powodować szkody psychiczne, społeczne lub fizyczne” [6].

2.3. Rodzaje psychospołecznych zagrożeń zawodowych – przegląd klasyfikacji

W literaturze naukowej można znaleźć wiele danych, które odzwierciedlają próbę identyfikacji i porządkowania potencjalnie szkodliwych cech środowiska. Klasyfikacje oparte są zazwyczaj na modelach teoretycznych stresu albo danych empirycznych (tzw. listy stresorów) [2,13]. Poniżej przedstawiono wybrane podejścia.

2.3.1. Stanowisko Światowej Organizacji Zdrowia i Międzynarodowej Organizacji Pracy

W jednej z pierwszych publikacji [3] poświęconych psychospołecznym aspektom środowiska pracy zaproponowano podział czynników psychospołecznych obecnych w pracy na trzy kategorie:

- czynniki związane z organizacją pracy,
- warunki pracy,
- rodzaj pracy.

Przykładami dla dwóch pierwszych kategorii są:

- styl kierowania,
- stopień spójności (koherencji) grupy,
- poczucie stabilności pracy,
- bezpieczeństwo pracy,
- swoboda w podejmowaniu decyzji i zarządzaniu firmą,
- komunikacja między szefem a pracownikami oraz między pracownikiem a współpracownikami,
- zmienność pracy,
- czas na odpoczynek.

Do kategorii obejmującej czynniki związane z rodzajem pracy zaliczono:

- fizyczne i psychiczne przeciążenie ilością pracy,
- monotonię,
- stopień odpowiedzialności,
- izolację,
- czynniki wynikające z ergonomii środowiska.

Z kolei w raporcie ILO wymieniono następujące psychospołeczne czynniki zagrażające zdrowiu pracownika [4]:

- czynniki fizyczne (np. hałas, temperatura), czynniki związane z pracą (np. przeciążenie pracą zarówno ilościowe, jak i jakościowe, monotonia), rozkład czasu pracy (np. godziny pracy, zmienność);
- organizacyjne i wynikające z kierowania – rola (np. konflikt i jej niejednoznaczność), struktura i klimat (np. brak swobody w podejmowaniu decyzji), stosunki w pracy (np. ich jakość, wsparcie społeczne), wprowadzanie zmian w środowisku pracy;
- wynikające ze zmian technologicznych – np. konieczność przystosowania się do nich, konieczność wykształcenia;

- inne – np. niepewność pracy, poczucie odpowiedzialności związane z koniecznością utrzymania rodziny.

2.3.2. Teoria zrównoważonego projektowania pracy – podejście eklektyczne

Carayon i Smith [14], twórcy koncepcji zrównoważonego projektowania pracy (The Balance Theory of Job Design – opartej na teoriach organizacji stanowiska pracy oraz stresu zawodowego i ergonomii), wyróżnili pięć czynników, które poprzez wzajemne interakcje mogą prowadzić do obciążenia stresem:

- cechy indywidualne – osobowość, stan zdrowia, zdolności i umiejętności, motywacja, cele, potrzeby doświadczenia życiowe itp.;
- zadania – np. wymagania pracy, presja, wymagania poznawcze, przeciążenie ilościowe pracą, kontrola pracy, brak zróżnicowania w pracy, brak wyzwań;
- narzędzia i technologia – np. brak adekwatnych umiejętności i zdolności do korzystania z dostępnych narzędzi, co prowadzi do obniżenia motywacji do pracy, ergonomiczne dopasowanie narzędzi czy ogólnie stanowiska pracy;
- fizyczny aspekt środowiska – klasyczne czynniki jak hałas, temperatura, zanieczyszczenie powietrza itp.;
- czynniki organizacyjne – np. sposób wprowadzania zmian w organizacji, wsparcie społeczne, perspektywa rozwoju, awans, poczucie stałości pracy, nadgodziny itp.

Zgodnie z powyższą teorią, konsekwencją wzajemnego oddziaływania wymienionych grup czynników jest zbyt duże przeciążenie (stres), które z kolei wywołuje skutki:

- fizjologiczne (np. zmiany hormonalne, zmiany w napięciu mięśni – w konsekwencji prowadzące do zmian zdrowotnych),
- psychologiczne (zakłócenia na poziomie poznawczym, problemy z podejmowaniem decyzji, zmiany nastroju, przeżywanie negatywnych emocji),
- behawioralne (podejmowanie zachowań mających na celu radzenie sobie ze stresem, spadek motywacji do pracy) [14].

2.3.3. Kontekst i treść pracy – podział Coxa

Cox i wsp. [2,15] podzielili czynniki psychospołeczne na dwie zasadnicze kategorie – pierwsza odnosi się do kontekstu, a druga do treści pracy.

Stresogenne właściwości pracy związane z kontekstem to m.in.:

- kultura i funkcjonowanie organizacji – np. słaba komunikacja, niski poziom wsparcia w rozwiązywaniu problemów i rozwoju osobistym, brak definicji celów organizacyjnych;
- rola w organizacji – np. niejasność i konflikt roli;
- rozwój kariery – np. stagnacja i niepewność kariery, brak awansu lub zbyt wysoki awans, niska płaca, brak pewności zatrudnienia, niska społeczna ocena pracy;
- zakres decyzji/kontrola – np. ograniczone uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji, brak kontroli w pracy;
- stosunki interpersonalne w pracy – np. społeczna lub fizyczna izolacja, słabe relacje z przełożonymi, konflikty interpersonalne, brak wsparcia społecznego;
- relacja praca–dom – np. sprzeczne wymagania ze strony domu i pracy, małe wsparcie ze strony domowników, problem podwójnej kariery.

Zagrożenia psychospołeczne wynikające z treści pracy to:

- środowisko pracy oraz wyposażenie stanowiska – np. problemy dotyczące rzetelności, dostępności, odpowiedniości, a także konserwacji oraz napraw sprzętu i urządzeń;
- projekt zadania – np. brak zróżnicowania lub krótkie cykle pracy, praca o dużym stopniu fragmentacji lub pozbawiona znaczenia, niedostateczne wykorzystanie umiejętności, wysoki stopień niepewności;
- obciążenie pracą / tempo pracy – np. przeciążenie lub niedociążenie pracą, brak kontroli tempa pracy, znaczna presja czasu;
- rozkład czasu pracy – np. praca zmianowa, pozbawiony elastyczności harmonogram pracy, nieprzewidywalne godziny pracy [2,15].

2.3.4. Podejście poznawczo-behawioralne

Poznawczo-behawioralny modelu stresu zawodowego [16] uwzględnia trzy grupy potencjalnych źródeł stresu zawodowego:

1. Środowisko pracy – tę grupę stresorów podzielono na wynikające z:
 - kontekstu – np. normy, ideologia, cele, jasność roli, bezpieczeństwo pracy, zarobki, perspektywy rozwoju, awans, styl zarządzania, autonomia, odpowiedzialność, swoboda w podejmowaniu decyzji;
 - treści pracy – np. poczucie bezpieczeństwa, wsparcie, poczucie komfortu, zasoby, technologia, organizacja stanowiska pracy, zmianowość, przerwy na odpoczynek, przeciążenie pracą, zróżnicowanie w pracy.

2. Interferencje praca–dom – problemy rodzinne, konflikt między wymaganiami stawianymi przez organizację i rodzinę, problemy związane z robieniem kariery przez oboje partnerów.
3. Cechy indywidualne pracownika – wyróżniono tu czynniki:
 - genetyczne – inteligencja, temperament, kondycja fizyczna;
 - wyuczone/nabyte – np. wiek, doświadczenia, przekonania i postawy, sposoby radzenia sobie, nabyta wiedza, edukacja, nabyte umiejętności;
 - predyspozycje osobowościowe – np. odporność, umiejscowienie kontroli, wzór zachowania A, cecha lęku.

Wzajemne oddziaływanie tych grup czynników wpływa na ocenę zagrożenia i możliwości radzenia sobie ze stresem. W zależności od tego, czy przyjęty sposób obrony zakończy się sukcesem czy porażką, pracownik odczuwa różny poziom stresu. Gdy radzenie sobie prowadzi do sukcesu, a poziom stresu jest na niskim poziomie, obserwuje się zadowolenie z pracy, dobre samopoczucie i dobry stan zdrowia. W przypadku nieskutecznego radzenia sobie pracownik odczuwa wysoki poziom stresu, niezadowolenie z pracy i ponosi szkody na skutek działania stresu (dolegliwości i choroby odstresowe) [16].

2.3.5. Model dynamiki stresu w pracy

Cooper i Marshall, naukowcy z uniwersytetu w Manchesterze, przedstawili swoją koncepcję stresu zawodowego i w oparciu o nią sklasyfikowali potencjalne źródła stresu w sześć kategorii [17,18]:

1. Czynniki związane z wykonywaną pracą – takie jak złe warunki pracy, przeciążenie (ilościowe i jakościowe) pracą, presja czasu, odpowiedzialność za życie.
2. Czynniki związane z rolami pełnionymi w organizacji – niejednoznaczność roli, konflikt roli, odpowiedzialność za drugiego człowieka.
3. Źródła stresu wynikające z kontaktów społecznych w pracy – z szefem, podwładnymi, współpracownikami, kłopoty z delegowaniem odpowiedzialności.
4. Czynniki związane z rozwojem zawodowym – niepewność pracy (obawa przed redukcją etatów), niezgodność statusu (zbyt wolny lub zbyt szybki awans).
5. Stresory związane ze strukturą i klimatem organizacji – brak udziału (lub niewielki udział) w podejmowaniu decyzji, brak poczucia przynależności, brak skutecznej konsultacji, niesprawny przepływ informacji, ograniczenie aktywności i polityka etatowa.

6. Czynniki wynikające z relacji praca–dom (w niektórych źródłach [17–19] można spotkać się z inną nazwą tej kategorii – ‘pozaorganizacyjne źródła stresu’) – dotyczy ona wszystkich wzajemnych powiązań życia poza- i wewnątrzorganizacyjnego, które mogą (negatywnie) wpływać na człowieka, np. problemy rodzinne, kłopoty finansowe, konflikt między wymaganiami stawianymi przez organizację i rodzinę, problemy związane z robieniem kariery przez oboje partnerów.

Według Coopera i Marshall potencjalne źródła stresu zawodowego wchodzi w interakcję z cechami indywidualnymi pracownika (np. wzorem zachowania, poziomem lęku, cechami osobowości, stylami radzenia sobie ze stresem, poziomem wykształcenia, bagażem doświadczeń itp.). Prowadzi to najpierw do wystąpienia „niezdrowych symptomów”, takich jak zwiększenie liczby wypalanych papierosów i picie alkoholu, obniżony nastrój i niezadowolenie z pracy [18,20], a w konsekwencji – do pogorszenia zdrowia zarówno fizycznego (np. choroby układu krążenia), jak i psychicznego (np. depresja). Na poziomie organizacji skutek tych wzajemnych oddziaływań między stresorami zawodowymi a cechami indywidualnymi pracownika narażonego jest również odczuwalny, np. poprzez pogorszenie jakości wykonywanej pracy, popełnianie błędów, fluktuację pracowników czy problemy w komunikacji [18,20].

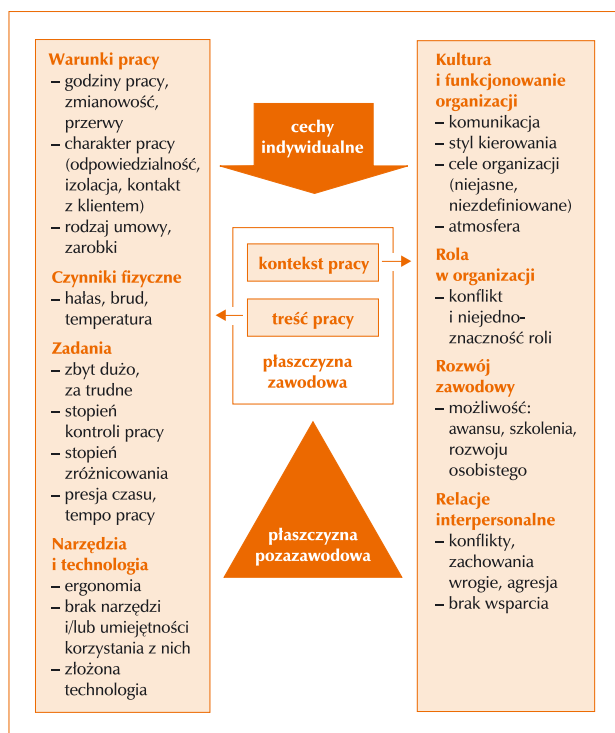
2.3.6. PRIMA-EF – podejście europejskie

W raporcie „Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym – ramowe podejście europejskie”, wydanym w ramach projektu PRIMA-EF [21], przedstawiono następujące kategorie zagrożeń psychospołecznych związanych z pracą:

1. Treść pracy – np. brak różnorodności, praca fragmentaryczna, niewykorzystywanie posiadanych umiejętności, niepewność, konieczność ciągłych kontaktów z ludźmi.
2. Obciążenie pracą i tempo pracy – np. przeciążenie lub niedociążenie pracą, presja czasu, terminowość pracy.
3. Czasowe ramy pracy – np. praca zmianowa, nieelastyczny czas pracy.
4. Kontrola – np. ograniczony udział w podejmowaniu decyzji, brak wpływu na obciążenie pracą.
5. Środowisko i sprzęt – np. złe warunki pracy, hałas, złe oświetlenie, nieodpowiedni sprzęt do pracy.
6. Kultura i funkcje organizacji – np. zła komunikacja, niejasne cele organizacji.
7. Stosunki międzyludzkie w pracy – np. społeczna lub fizyczna izolacja, złe stosunki z przełożonym lub współpracownikami, konflikty, brak wsparcia.

8. Rola w organizacji – np. niejasność roli, konflikt roli, odpowiedzialność za ludzi.
9. Rozwój kariery – np. brak awansu lub zbyt wysoki awans, niepewność pracy, niska płaca, małe znaczenie społeczne pracy.
10. Relacja dom–praca – np. sprzeczne wymagania pracy i domu, słabe wsparcie w domu, problemy związane z karierą obojga małżonków.

Jak widać z powyższych przykładów, nie istnieje jedna powszechnie akceptowana lista psychospołecznych zagrożeń zawodowych, która w sposób wyczerpujący klasyfikuje te zagrożenia. Ponadto listy te nie są zamknięte – pojawiają się nowe czynniki, które za jakiś czas mogą stać się zagrożeniami. Rycina 2.3. stanowi podsumowanie powyższych rozważań, a zarazem próbę wskazania najważniejszych z punktu widzenia działań prewencyjnych kategorii psychospołecznych zagrożeń zawodowych.



Ryc. 2.3. Źródła stresu w pracy

2.4. Konsekwencje narażenia na psychospołeczne zagrożenia zawodowe

Istnieje wiele różniących się między sobą co do zakresu i stopnia szczegółowości klasyfikacji zawodowych zagrożeń psychospołecznych, można jednak wskazać element łączący te podejścia. Jest nim powszechna zgoda, że zagrożenia psychospołeczne (stresory) stanowią potencjalne źródło stresu, a stres (utrzymujący się w czasie) zazwyczaj prowadzi do szkody [6,9,11,16].

Szkoda to skutek działania zagrożenia, który może mieć charakter fizyczny, psychiczny i społeczny [6].

W jaki sposób zagrożenia psychospołeczne obecne w pracy prowadzą do szkód? Skutki narażenia na psychospołeczne zagrożenia zawodowe należy rozpatrywać na trzech poziomach, na których można obserwować działanie stresu: fizjologicznym, psychologicznym i behawioralnym [np. 11,21].

2.4.1. Konsekwencje fizjologiczne wynikające z narażenia na psychospołeczne zagrożenia zawodowe

Pierwszy poziom obejmuje zmiany fizjologiczne powstałe pod wpływem stymulacji aktywności autonomicznego układu nerwowego i układu hormonalnego, a w konsekwencji zmiany w funkcjonowaniu układu krwionośnego, oddechowego i immunologicznego. Można je analizować w oparciu o dwie skale czasowe – skutki natychmiastowe i długotrwałe (ryc. 2.4).

Skutki natychmiastowe są najczęściej krótkotrwałe i zazwyczaj odwracalne, związane ze stanem pobudzenia podczas reakcji na stres. Mogą powodować niegroźne dolegliwości, a w przypadku częstego powtarzania się same mogą przejść w stan chorobowy (np. schorzenia mięśniowo-kostne) [22]. Skutki długotrwałe mogą obejmować stresozależne powikłania chorobowe (choroby stresozależne – stress-related disorders) i odnosić się tak do zdrowia psychicznego, jak i fizycznego [23].

2.4.2. Konsekwencje na poziomie psychiki wynikające z narażenia na psychospołeczne zagrożenia zawodowe

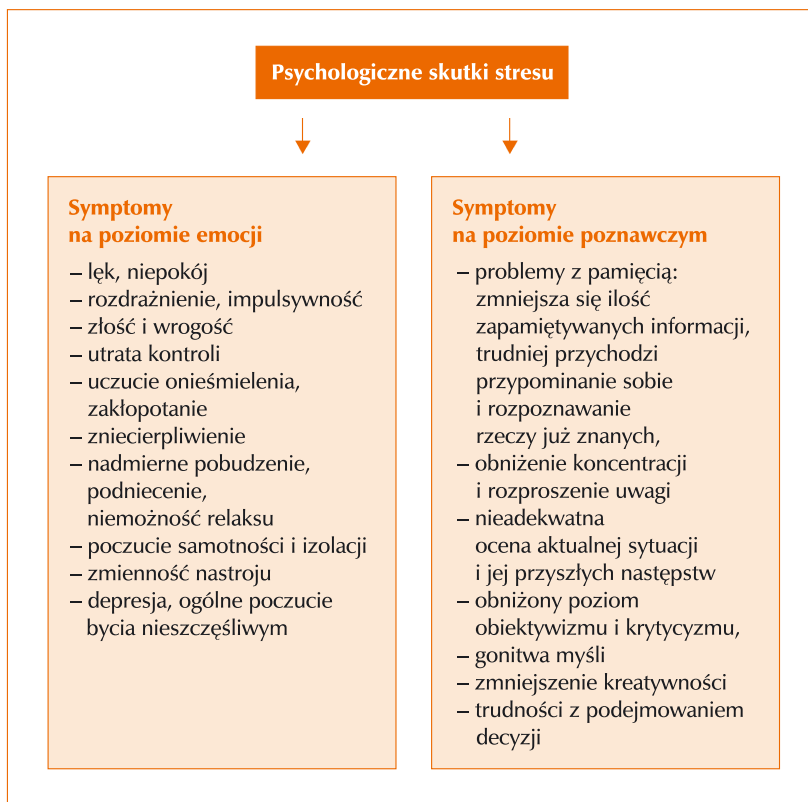
Drugi poziom, na którym można obserwować działanie stresu, obejmuje zmiany na poziomie psychiki. Mówi się przede wszystkim o silnych i negatywnych emocjach, takich jak lęk czy gniew – choć oczywiście wiele spośród tych zmian



Ryc. 2.4. Fizjologiczne skutki stresu

to niegroźne zakłócenia, którym towarzyszy raczej dyskomfort. Ponadto wiele tych zmian ma charakter odwracalny, chociaż jeśli utrzymują się przez jakiś czas, mogą u niektórych osób przekładać się na jakość i bezpieczeństwo funkcjonowania [24,25]. Jak podkreślają Litzke i Schuh [25], stres obniża poziom zdolności poznawczych, co w dalszej perspektywie może skutkować brakiem elastyczności w działaniu. Osoba, którą charakteryzują sztuczne wzory zachowania, nie szuka, a tym bardziej nie wdraża alternatywnych działań czy rozwiązań.

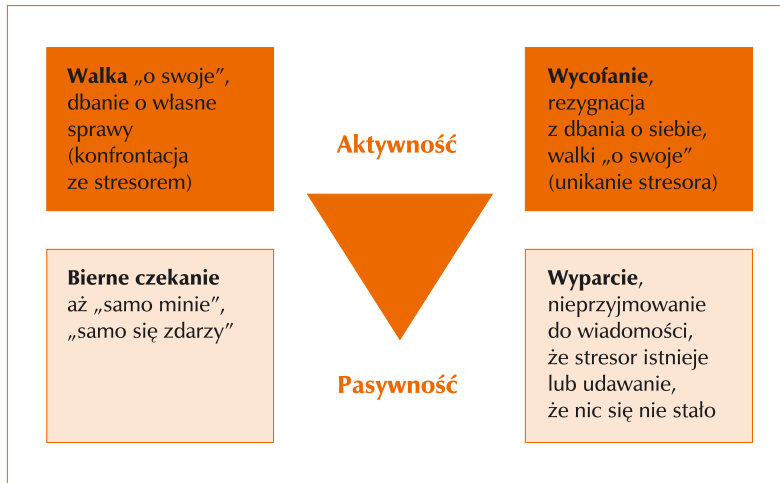
Najczęściej wymieniane symptomy na poziomie emocji i procesów poznawczych przedstawiono na rycinie 2.5.



Ryc. 2.5. Skutki działania stresu na poziomie emocji i procesów poznawczych

2.4.3. Konsekwencje na poziomie zachowania wynikające z narażenia na psychospołeczne zagrożenia zawodowe

Różnimy się między sobą nie tylko tym, co nas drażni, denerwuje czy martwi, ale również naszym zachowaniem w sytuacji stresu. Można je opisać na osi, której jeden biegun stanowi aktywność, a drugi – pasywność człowieka w obliczu stresu [25]. Zostało to przedstawione na rycinie 2.6.



Ryc. 2.6. Potencjalne wzorce zachowania w sytuacji stresu

Przykładowo, jeżeli Panią X stresuje fakt, że od dłuższego czasu nie dostała podwyżki, to jej postępowanie będzie aktywne albo pasywne:

- jeśli zdecyduje się na rozmowę z szefem na temat podwyżki, wykaże się aktywnością w kierunku zmiany stresującej sytuacji;
- jeżeli idąc do gabinetu szefa, uzna, że jej zachowanie może zostać źle ocenione i poczeka z rozmową do zakończenia projektu, który właśnie realizuje – również wykaże się aktywnością, ale bez konfrontacji ze stresorem;
- może pomyśleć, że skoro tyle już czeka, to poczeka kolejne lata, a sprawa jakoś sama się rozwiąże – będzie to pasywność przez bierne czekanie;
- jeśli stwierdzi, że podwyżka jednak nie jest jej potrzebna, albo że w sumie dostała premię świąteczną i jest to jakaś gratyfikacja – będzie to pasywność przez wyparcie.

Nie można stwierdzić, która forma zachowania jest właściwa, a która nie. Wiele zależy od kontekstu i oceny własnych zasobów w danym momencie (bo stres jest przecież zjawiskiem dynamicznym). Każdy z wyżej opisanych wzorów zachowania, gdy staje się rutyną, pociąga za sobą zagrożenia, np. bycie osobą ciągle „walczącą” może skutkować postawą roszczeniową, agresywnym zachowaniem lub rozdrażnieniem (opryskliwość, nerwowe reakcje nawet w drobnych sprawach). Z kolei wycofywanie się i rezygnacja z konfrontacji ze stresorem wynika-

jące z przyzwyczajenia mogą doprowadzić do nadmiernej lęklivosti. Wybieranie pasywnych sposobów zachowania w obliczu stresu też rodzi zagrożenia. Jeżeli zwyczajem staje się czekanie „aż samo się zrobi”, to skutkiem takiego postępowania może być obniżona samoocena, niskie poczucie własnej wartości, a w najgorszym wypadku nawet depresja. Z kolei częste wypieranie faktów zniekształca rzeczywistość, co może w dalszej perspektywie prowadzić do utraty z nią kontaktu.

Oprócz opisanego zachowania na wspomnianej osi (aktywność–pasywność), można również wskazać na symptomy stresu widoczne we wzorze zachowania [25,26], co zostało przedstawione na rycinie 2.7.

Nierzadko wyżej wymienione (ryc. 2.7) zachowania pełnią funkcje radzenia sobie ze stresem, przez co – jeśli trwają przez jakiś czas – mogą stać się wtórnym źródłem stresu.

Warto pamiętać, że skutki oddziaływania stresu związanego z pracą należy rozpatrywać zarówno z punktu widzenia pracownika, jak i organizacji. Poziom indywidualny obejmuje skutki opisane powyżej. Biorąc pod uwagę kontekst (praca), w jakim ujawnia się stres, można zaobserwować wczesne sygnały wskazujące, że dany pracownik jest pod wpływem stresu lub zbyt dużą presją (tab. 2.1) [27].

Tabela 2.1. Skutki działania stresu zawodowego na pracownika [28]

Skutki stresu mogą ujawnić się poprzez:	Niepokojące sygnały
Spadek jakości wykonywanej pracy	– niespójność, niejednorodność w wykonywaniu powierzonych zadań – utrata kontroli nad pracą – utrata motywacji i zaangażowania – chwiejność, brak zdecydowania – zapomnianie – zwiększenie czasu pobytu w pracy – niewykorzystywanie urlopu, brak planów urlopowych
Wycofanie	– późniejsze przychodzenie do pracy – wcześniejsze wychodzenie z pracy – wydłużanie przerw (np. lunchowej, obiadowej) – absencja – postawa rezygnacji, poddania się, akceptacji – ograniczenie kontaktów z innymi osobami – nieuchwytność, unikanie kontaktu

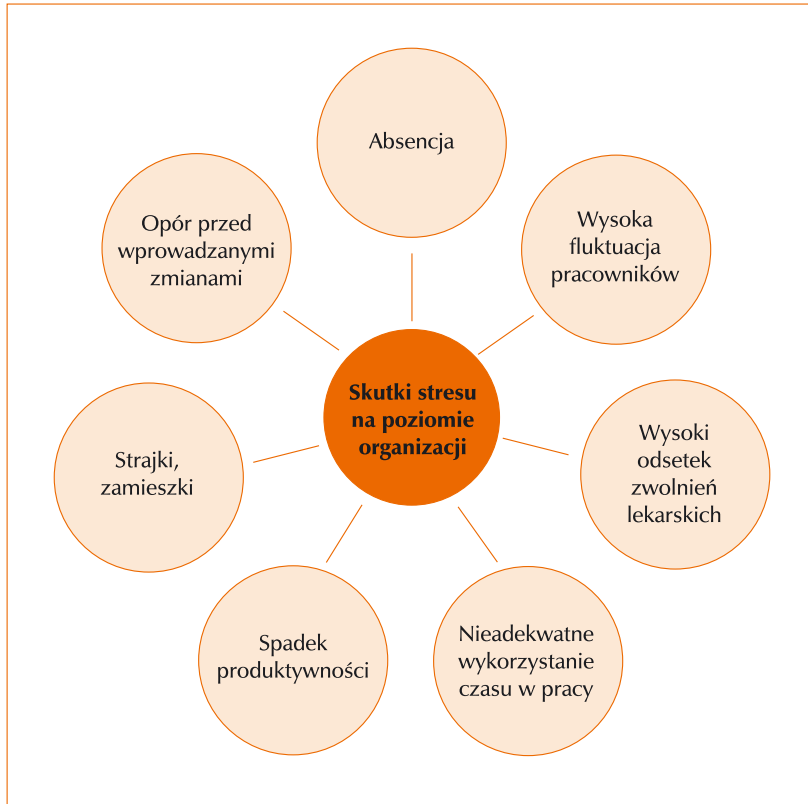
Tabela 2.1. Skutki działania stresu zawodowego na pracownika [28] – cd.

Skutki stresu mogą ujawnić się poprzez:	Niepokojące sygnały
Regresję	– napady płaczu – kłótnie, sprzeczki – nadmierna wrażliwość – nadmierna skłonność do irytacji – częste „humory”, dąsanie się – niedojrzałe zachowanie
Agresywne zachowanie	– złośliwe rozsiewanie plotek – krytykowanie innych – wandalizm – krzyk – mobbing – złe relacje z innymi pracownikami – wybuchowy nastrój
Fizyczne sygnały	– trudności w wypowiedaniu się, nerwowy sposób mówienia – nadmierne pocenie się – zmęczenie, apatia – problemy żołądkowe – napięciowe bóle głowy – drżenie rąk – gwałtowna utrata lub przyrost masy ciała – ciągłe uczucie zimna
Inne zachowania	– widoczne zmiany w zachowaniu – nieumiejętność zrelaksowania się – zwiększona konsumpcja alkoholu – zwiększona liczba wypalanych papierosów – zaniedbany wygląd, nieprzestrzeganie zasad higieny osobistej – wypadki w domu lub pracy – nieostrożne, lekkomyślne prowadzenie samochodu – nieuzasadnione podejmowanie ryzyka



Ryc. 2.7. Symptomy stresu widoczne we wzorze zachowania

Stres odczuwany przez pracownika wpływa nie tylko na jego samopoczucie i funkcjonowanie, ale również na funkcjonowanie organizacji, w której jest zatrudniony [27]. Przykładowe skutki stresu na poziomie organizacji przedstawiono na rycinie 2.8.



Ryc. 2.8. Potencjalne skutki stresu na poziomie organizacji

Reasumując, psychospołeczne zagrożenia obecne w miejscu pracy mogą powodować szkodę:

- fizyczną – pogorszenie stanu zdrowia fizycznego,
- psychiczną – zmiany w funkcjach poznawczo-percepcyjnych, zmiany w zachowaniu, pogorszenie stanu zdrowia psychicznego,
- społeczną – pogorszenie relacji, konflikty zarówno w pracy, jak i w domu.

W tym miejscu należy wspomnieć, że wybranym społecznym skutkom narażenia na psychospołeczne zagrożenia zawodowe, np. mobbingowi, agresji czy molestowaniu seksualnemu, poświęcono więcej uwagi w dalszych rozdziałach niniejszego podręcznika.

Literatura polecana

- Bartkowiak G.: Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
- Everly G.S. Jr, Rosenfeld R.: Stres. Przyczyny, terapia i autoterapia. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992
- Kamińska M., Siewierski B., Skwara A., Szóstak A.: Panowanie nad stresem. Helion, Gliwice 2003
- Litzke S.M., Schuh H.: Stres, mobbing i wypalenie zawodowe. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007
- Ogińska-Bulik N., Juczyński Z.: Osobowość, stres a zdrowie. Difin, Warszawa 2008
- Ogińska-Bulik N.: Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Difin, Warszawa 2006
- Paszkowska-Rogacz A., Brzezińska E.: Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą. Difin, Warszawa 2009
- Potocka A.: Co wiemy o psychospołecznych zagrożeniach w środowisku pracy? Część I. Rozważania teoretyczne. Med. Pr. 2010;3:341–352
- Potocka A., Merecz-Kot D.: Co wiemy o psychospołecznych zagrożeniach w środowisku pracy? Część II. Badanie świadomości pracowników. Med. Pr. 2010;4:393–411
- Sapolsky R.: Dlaczego zebry nie mają wrzodów? Psychofizjologia stresu. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010

Piśmiennictwo

1. Cox T., Griffiths A., Leka S.: Work organization and work-related stress. W: Gardiner K., Harrington J.M. [red.]. Occupational hygiene. Blackwell Publishing, Oxford 2005, ss. 421–432
2. Cox T., Cox S.: Psychosocial and organizational hazards at work. Control and monitoring. European Occupational health Series No. 5. WHO Regional Office for Europe, Kopenhaga 1993
3. World Health Organization: Health aspects of wellbeing in work places. Report on a WHO Working Group. EURO Reports and Studies 31. WHO, Praga 1979
4. World Health Organization: Psychosocial factors at work: Recognition and control. Occupational safety and health series No. 56. Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health. WHO, Geneva 1984
5. Rick J., Briner R.B., Daniels K., Perryman S., Guppy A.: A critical review of psychosocial hazards measures. Contract research report-356/2001. Health and Safety Executive, Brighton 2001

6. Cox T., Griffiths A., Rial-Gonzales E.: Badania nad stresem związanym z pracą [raport tłumaczony z oryginału angielskiego w Centrum Tłumaczeń dla Organów Unii Europejskiej – data cytowania: 8 września 2009 r.]. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2006. Adres: <http://osha.europa.eu/pl/publications/reports/203>
7. Dudek B., Waszkowska M., Merecz D.: Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 1999
8. Leka S., Cox T., Zwetsloot G.: PRIMA-EF: Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management: A resource for employers and worker representatives. WHO Protecting Workers' Health Series, no. 9. WHO Press, Genewa 2008
9. Sauter S., Swanson N.: An ecological model of musculoskeletal disorders in office work. W: Sauter S., Moon S.D. [red.]. Beyond biomechanics psychosocial aspects of musculoskeletal disorders in office work. Taylor and Francis, Londyn 1996, ss. 3–23
10. Carayon P., Lim S.L.: Psychosocial work factors. W: Karwowski W., Marras W.S. [red.]. The occupational ergonomics handbook. CRC Press LLC, Boca Raton, USA 1999, ss. 275–282
11. Stranks J.: Stress at work. Management and prevention. Elsevier, Oxford 2005, ss. 1–63
12. World Health Organization: Extracts from the occupational hazards section of the anthology on woman health and environment. WHO/ENG/94.11. WHO, Genewa 1994
13. Kasal S.V.: Wkład epidemiologii do badań nad stresem. W: Cooper C.L., Payne R. [red.]. Stres w pracy. PWN, Warszawa 1987, ss. 10–81
14. Carayon P., Smith M.J.: Work organization and ergonomics. Appl. Ergon. 2000;6(31):649–662
15. Cox T., Griffiths A., Rial-Gonzales E.: Research on work-related stress. Report 2000. European Agency for Safety and Health at Work, Luksemburg 2009
16. Bamber M.: A cognitive behavioural model of occupational stress. W: Bamber M.R. [red.]. CBT for occupational stress in health professionals. Introducing a schema-focused approach. Routledge, Taylor and Francis Group, Londyn 2006, ss. 15–24
17. Cooper C.L., Marshall J.: Źródła stresu w pracy kierowniczej i umysłowej. W: Cooper C.L., Payne R. [red.]. Stres w pracy. PWN, Warszawa 1987, ss. 123–163
18. Sutherland V.J., Cooper C.L.: Sources of work stress. W: Hurrell J.J., Murphy L.R., Sauter S.L., Cooper C.L. [red.]. Occupational stress. Issues and developments in research. Taylor and Francis, Londyn 1988, ss. 3–53
19. Ogińska-Bulik N.: Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie. Difin, Warszawa 2006
20. Zeidner M.: Emotional intelligence and coping with occupational stress. W: Antoniou A.S.G., Cooper C.L. [red.]. Research companion to organizational health psychology. Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2005, ss. 221–224
21. Widerszal-Bazyl M.: Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym – ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników. Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2009
22. Kamińska M., Siewierski B., Skwara A., Szóstak A.: Panowanie nad stresem. Helion, Gliwice 2003

23. Uszyński M.: Stres i antystres – patomechanizm i skutki zdrowotne. MedPharm Polska, Wrocław 2009
24. Cox T., Griffiths A., Rial-Gonzales E.: Badania nad stresem związanym z pracą [raport]. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy. Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2006
25. Litzke S.M., Schuh H.: Stres, mobbing i wypalenie zawodowe. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007
26. Scot C.J.: Optima stress. Living in your best stress zone. Wiley, New York 2010
27. Stranks J.: Stress at work. Management and prevention. Elsevier, Oxford 2005
28. Potocka A.: Stres – natura zjawiska. W: Waszkowska M., Potocka A., Wojtaszczyk P.: Miejsce pracy na miarę oczekiwań. Poradnik dla pracowników socjalnych. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2010

3. STRES TRAUMATYCZNY – KONSEKWENCJE I PROFILAKTYKA

Dorota Merecz

Badania prowadzone w ramach Europejskiego Obserwatorium Ryzyka wskazują, że psychospołeczne warunki pracy, w obliczu których stają współcześni pracownicy, niosą ze sobą poważne ryzyko zaburzeń w codziennym funkcjonowaniu w pracy i domu oraz dolegliwości i chorób. W głównej mierze odpowiedzialny za ten stan jest chroniczny stres zawodowy. Z tego względu działania profilaktyczne realizowane w środowisku pracy skupiają się głównie na ograniczaniu lub eliminacji jego źródeł oraz edukacji pracowników i podnoszeniu ich kompetencji przydatnych w radzeniu sobie z wymaganiami i obciążeniami zawodowymi.

Zagrożenia psychospołeczne o charakterze chronicznym, czyli stałe lub powtarzalnie występujące w środowisku pracy, to jednak nie jedyny problem, z jakim zmagają się zatrudnieni. W wielu miejscach pracy oprócz chronicznych stresorów zawodowych mają miejsce zdarzenia zagrażające zdrowiu i życiu pracujących, np. wypadki. Istnieją także zawody, w których dochodzi do konfrontacji z takimi zdarzeniami (np. policja drogowa, pogotowie ratunkowe), lub praca wykonywana jest z narażeniem życia i zdrowia (np. straż pożarna).

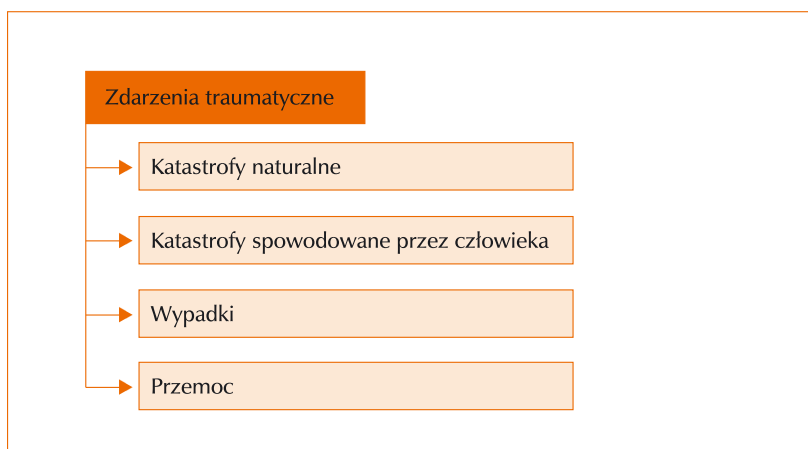
Takie sytuacje mogą stanowić czynnik spustowy dla występującej w stanach zagrożenia bardzo silnej reakcji stresowej. Typowe dla niej są objawy utrudniające normalne codzienne funkcjonowanie, pogarszające czasowo bądź długotrwałe stan psychiczny doświadczających jej osób. Ponieważ uczestnictwo lub bycie świadkiem tego typu zdarzeń w kontekście zawodowym może mieć istotne znaczenie nie tylko dla zdrowia pracowników, lecz także dla bezpieczeństwa pracy, coraz częściej w programach profilaktycznych uwzględnia się działania na rzecz ograniczania negatywnych skutków stresu traumatycznego. W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną informacje na temat stresu traumatycznego, jego potencjalnych skutków, częstości występowania zaburzeń w stanie zdrowia psychicznego na skutek doznanej traumy oraz propozycje działań profilaktycznych,

które powinny być podejmowane wszędzie tam, gdzie występuje ryzyko zdarzeń zagrażających zdrowiu bądź życiu zatrudnionych.

3.1. Stres traumatyczny – jego przyczyny i potencjalne skutki w obszarze zdrowia psychicznego

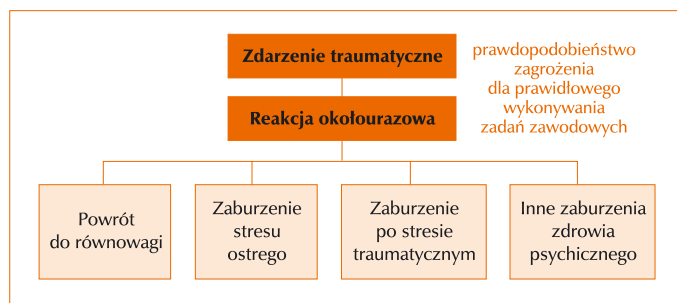
Szczególnym rodzajem stresu jest sytuacja zagrożenia zdrowia lub życia. Takie doświadczenia, które w psychologii nazywamy zdarzeniami traumatycznymi, w sytuacji pracy są najczęściej skutkiem:

- wypadków,
- uczestnictwa lub bycia świadkiem katastrof technologicznych i budowlanych,
- przemocy fizycznej (ryc. 3.1).



Ryc. 3.1. Typologia zdarzeń traumatycznych

Biologicznie uwarunkowana reakcja na takie zdarzenia wiąże się z silnym pobudzeniem fizjologicznym, którego zadaniem jest gromadzenie energii i zasobów potrzebnych do biologicznego przetrwania organizmu. W przypadku niektórych osób reakcja ta nie wygasa się z czasem. Konsekwencją tego jest rozwój zaburzeń w stanie zdrowia psychicznego (ryc. 3.2), tj. zaburzenia stresu ostrego (tab. 3.1) i zaburzenia po stresie traumatycznym (tab. 3.2).



Ryc. 3.2. Możliwe skutki uczestnictwa w zdarzeniach traumatycznych

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że objawy zaburzeń w prawidłowym funkcjonowaniu mogą wystąpić nie tylko u bezpośrednich uczestników, ale również u świadków zdarzeń traumatycznych w pracy. Świadomość tego ma kolosalne znaczenie dla bezpieczeństwa pracy, szczególnie na tych stanowiskach, na których popełnienie błędu w pracy może zarówno mieć negatywne konsekwencje dla samego pracownika, jak i zagrażać bezpieczeństwu publicznemu. Z tego względu ryzyko związane z narażeniem na stres traumatyczny powinno być monitorowane i uwzględniane przy dopuszczaniu do pracy osób, które w takich zdarzeniach uczestniczyły.

Tabela 3.1. Skrócone kryteria diagnostyczne zaburzenia stresu ostrego na podstawie DSM IV-R

Zaburzenie stresu ostrego	
A	Osoba była narażona na zdarzenie traumatyczne spełniające poniższe kryteria:
(1)	– doświadczyła albo była świadkiem zdarzenia, w którym ktoś poniósł śmierć, doznał poważnych obrażeń lub była tego groźba
(2)	– reakcję osoby na to zdarzenie charakteryzuje intensywny strach, bezradność lub przerażenie, odraza
B	W trakcie przeżywania zdarzenia i po nim pojawiają się symptomy dysocjacyjne
C	Zdarzenie traumatyczne jest ponownie przeżywane
D	Występuje znaczące unikanie bodźców związanych ze zdarzeniem
E	Występują znaczące symptomy lęku lub wzmożonego pobudzenia
F	Występuje klinicznie istotny dystres
G	Zaburzenie trwa min. 2 dni, maks. 4 tygodnie i pojawia się po zdarzeniu

Tabela 3.2. Skrócone kryteria diagnostyczne zaburzenia po stresie traumatycznym na podstawie DSM IV-R

Zaburzenie po stresie traumatycznym	
A	Osoba była narażona na zdarzenie traumatyczne spełniające poniższe kryteria:
(1)	– doświadczyła albo była świadkiem zdarzenia, w którym ktoś poniósł śmierć, doznał poważnych obrażeń lub była tego groźba
(2)	– reakcję osoby na to zdarzenie charakteryzuje intensywny strach, bezradność lub przerażenie, odraza
B	Zdarzenie traumatyczne uporczywie powraca i jest ponownie przeżywane
C	Uporczywe unikanie bodźców związanych ze zdarzeniem i ogólne odrętwienie psychiczne
D	Utrzymujące się symptomy wzmożonego pobudzenia
E	Czas trwania zaburzenia jest dłuższy niż 1 miesiąc
F	Zaburzenie powoduje klinicznie istotny dystres lub załamanie w życiu społecznym, zawodowym lub innych istotnych obszarach funkcjonowania

3.2. Częstość występowania zaburzeń potraumatycznych w populacji generalnej

Zaburzenie po stresie traumatycznym należy do grupy zaburzeń lękowych. Rozwija się ono w związku z doświadczeniem o charakterze traumatycznym, cechującym się wystąpieniem bezpośredniego bądź pośredniego zagrożenia dla życia i zdrowia. Badania epidemiologiczne wskazują, że częstość doświadczenia takich zdarzeń na przestrzeni życia jest bardzo wysoka, np. w Europie zawiera się w granicach 60–90%. Podany wskaźnik procentowy oznacza, że do 90% populacji doświadcza w ciągu życia przynajmniej jednego zdarzenia spełniającego kryteria zdarzenia traumatycznego. Te wysokie wskaźniki są ilustracją potencjalnego ryzyka rozwoju psychopatologii na skutek doświadczeń traumatycznych.

Jednak nie u wszystkich osób mających za sobą takie doświadczenia dochodzi do rozwoju zaburzeń zdrowia psychicznego. Zatem chociaż wystąpienie zdarzenia traumatycznego jest podstawowym czynnikiem etiologicznym zaburzenia stresu ostrego (acute stress disorder – ASD) i zaburzenia po stresie traumatycznym (posttraumatic stress disorder – PTSD), to częstość występowania zdarzeń trau-

matycznych w populacjach nie jest dobrym predyktorem częstości występowania wymienionych zaburzeń. Badania naukowe, w których próbuje się oszacować częstość występowania ASD i PTSD, przynoszą niejednoznaczne rezultaty. W opublikowanej w 2005 r. analizie Brewina czytamy, że częstość występowania PTSD – w zależności od grupy badanej i stosowanych narzędzi badawczych – zawiera się w przedziale 3–75% [1]. Wydaje się, że wciąż nieliczne badania epidemiologiczne dostarczają, chociażby z przyczyn metodologicznych, najbardziej wiarygodnych danych dotyczących występowania interesujących nas zaburzeń. Na ich podstawie można wnosić, że przeciętna częstość występowania PTSD w populacjach generalnych w warunkach pokoju wynosi około 2% [2,3].

Częstość występowania zaburzenia stresu ostrego waha się, w zależności od rodzaju przeżytej traumy, w granicach 12–20% [4–6]. W literaturze przedmiotu nie ma właściwie badań na temat częstości występowania ASD i PTSD wśród pracowników, którzy uczestniczyli w wypadkach przy pracy (z wyjątkiem służb mundurowych). Takiej oceny dokonano natomiast w badaniach kanadyjskich, skoncentrowanych na pracownikach, którzy doznali obrażeń w wyniku wypadku przy pracy, i z tego tytułu uczestniczyli w programie rehabilitacji. Okazało się, że w tej grupie osób 34,7% spełniało kryteria diagnostyczne dla pełnoobrazowego PTSD, a 18,2% doświadczało subklinicznej formy PTSD [7]. Dla policjantów wskaźniki częstości występowania PTSD podawane w różnych publikacjach wahają się w granicach od 2 do ok. 50%. W polskich badaniach Dudka [8] wskaźnik ten wyniósł 2,5%, a u policjantów pracujących przy World Trade Centre osiągnął poziom 8,3% [9]. Z kolei w próbie policjantów z Buffalo wskaźnik częstości występowania PTSD sięgał 35% [10], a wśród policjantów holenderskich, którzy brali udział w zdarzeniach z użyciem broni – 46% [11].

3.3. Stres traumatyczny a funkcje poznawcze

U osób, które przeżyły traumę, procesy poznawcze są osłabione, a jednostka jest podatna na działanie szkodliwych bodźców. Osłabienie funkcjonowania poznawczego pod wpływem traumatycznych doświadczeń prowadzi do uwrażliwienia i ekstremalnej odpowiedzi na stres oraz do niespójnych i dysfunkcyjnych zachowań [12]. Badania z użyciem tomografii pozytronowej i rezonansu magnetycznego wskazują, że pod wpływem ekstremalnych doświadczeń traumatycznych

zmniejsza się wielkość hipokampu, i to proporcjonalnie do zdiagnozowanych zaburzeń pamięci krótkotrwałej [12].

W zespole stresu pourazowego występują różne formy zniekształceń pamięci w postaci intruzywnych wspomnień (hipermnezja) bądź czasowej niepamięci (amnezja). Van der Kolk wyróżnił kilka form zaburzeń pamięci po wydarzeniach traumatycznych:

- amnezję,
- osłabienie pamięci ogólnej,
- procesy dysocjacji,
- sensomotoryczne pamiętanie wydarzeń traumatycznych.

W zakresie zakłóceń psychofizjologicznych badania wskazują m.in. na bardzo nasilone reakcje odruchowe na bodziec kojarzony z traumą oraz na nadwrażliwość na silne, ale neutralne bodźce (utrata zdolności do selekcji bodźców), wyrażającą się np. w niemożności pohamowania reakcji na nagły bodziec dźwiękowy. Pamięć jest raczej sensomotoryczna niż semantyczna. W badaniach porównujących możliwości pamięciowe osób z PTSD i bez takiego rozpoznania stwierdzono, że osoby z zaburzeniem po stresie traumatycznym funkcjonują – pod względem pamięci – zdecydowanie gorzej niż osoby bez tego rozpoznania. Spadek poziomu wykonania zadań z zakresu pamięci werbalnej w teście Wechslera sięgał średnio ok. 50%, nieco mniejsze pogorszenie nastąpiło w przypadku pamięci wzrokowej [13]. Te pochodzące z lat 90. doniesienia znajdują również swoje potwierdzenie we współczesnych metaanalizach wyników wielu badań [14]. U osób ze zdiagnozowanym PTSD częściej również występują zaburzenia uwagi [15], a także zmniejszone tempo procesu przetwarzania informacji [16].

Wiele istotnych informacji można również uzyskać z badań kierowców – uczestników wypadków drogowych. Okazuje się, że sam fakt uczestnictwa w zdarzeniu traumatycznym może przynajmniej okresowo wpływać na zdolność kierowania pojazdami.

Zdarzenie traumatyczne w postaci wypadku może być ponownie przeżywane – kierowca doświadcza wtedy intruzywnych myśli, wyobrażeń czy wrażeń odnoszących się do pewnych aspektów wypadku. Takie nagłe, niechciane wspomnienia mogą powodować wzrost pobudzenia o podobnym obrazie jak w zaburzeniach lękowych. Objawy nawracania mogą być szczególnie niebezpieczne, jeśli pojawiają się w trakcie prowadzenia pojazdu, w warunkach lub miejscach podobnych do tych, w których doszło do wypadku. W skrajnych sytuacjach intru-

zje przybierają formę intensywnych wtargnięć, które charakteryzują się powielaniem zachowań, które wystąpiły w trakcie faktycznego wypadku, co bezpośrednio może zagrażać bezpieczeństwu ruchu drogowego.

Innym objawem mogącym utrudniać kierowanie pojazdami, zdaniem Kramera [17], jest czynienie wysiłków, aby unikać sytuacji lub miejsc kojarzonych z wypadkiem. Ten objaw wchodzący w skład symptomatologii PTSD może występować samodzielnie, a u kierowców uczestniczących w wypadkach przejawiać się może pod postacią unikania pewnych rodzajów dróg czy jazdy w określonych warunkach atmosferycznych lub o pewnej porze dnia. Jeśli natomiast ze względu na wymagania pracy podróży nie można odłożyć, u kierowców mogą pojawiać się objawy wzmożonego lęku czy napięcia. Te objawy z kolei sprzyjają większej męczliwości, a w konsekwencji może pojawiać się uczucie irytacji czy rozdrażnienia, negatywnie oddziałujące na właściwe zachowanie na drodze.

Badania nad skutkami zdarzeń traumatycznych dla funkcjonowania poznawczego człowieka prowadzone są najczęściej wśród osób ze zdiagnozowanym zaburzeniem po stresie traumatycznym. Warto jednak podkreślić, że u osób bez takiej diagnozy, szczególnie w pierwszym okresie powrotu do równowagi po zdarzeniu traumatycznym (2–3 tygodnie po zdarzeniu), mogą występować podobne zaburzenia.

W obliczu tych faktów istotne jest, aby psycholog, każdorazowo po zaistnieniu tego typu zdarzeń, określał poziom funkcji pamięci i uwagi oraz odporności na dystraktory u pracowników uczestniczących w zdarzeniach traumatycznych w pracy. Musi też ustalić, czy ze względu na ewentualnie stwierdzone zaburzenia nie należy czasowo odsunąć pracownika od wykonywania czynności zawodowych na danym stanowisku. Dotyczy to przede wszystkim tych stanowisk, na których wymagana jest szczególna sprawność psychofizyczna.

3.4. Zaburzenie stresu ostrego i zaburzenie po stresie traumatycznym z perspektywy osób ich doświadczających

Zaburzenia w stanie zdrowia psychicznego są źródłem bardzo silnego cierpienia. Dotyczy to również osób doświadczających reakcji około urazowej czy ASD i PTSD. W jaki sposób osoby te przeżywają swój stan? Przede wszystkim znaczący dyskomfort, odczuwany na skutek często występujących objawów wzmożonego pobudzenia i natrętnych niechcianych wspomnień oraz odczuć związanych

z traumą, powoduje poczucie utraty kontroli nad samym sobą i swoim życiem. Doświadczenie to zawiera się często w stwierdzeniu „nie jestem już sobą”, a poszukiwanie odpowiedzi na nasuwające się pytanie „kim teraz jestem, jaki teraz jestem?” napawa wielu lękiem i trwogą. Z jednej strony osoby po doświadczeniach traumatycznych pragną odzyskać swoje dawne życie, z drugiej – zmagają się ze świadomością, że już nic nie będzie takie jak przedtem. Trauma przekształca czy wręcz rozsądza system przekonań o sobie samym, innych ludziach i o świecie. Jest bolesnym doświadczeniem egzystencjalnym, wymagającym od człowieka określenia się na nowo w obliczu doznanej straty.

Podstawowe problemy osób po zdarzeniach traumatycznych

Etap rozpoznawania objawów i diagnozy

Pacjent:

- boleśnie doświadcza czegoś strasznego, złego, ale nie potrafi tego ani nazwać, ani zrozumieć,
- ma poczucie utraty kontroli nad sobą i światem wokół,
- odbiera świat jako wrogie i niebezpieczne miejsce.

Uwaga! U niektórych osób nazwanie problemu czy uzyskanie diagnozy daje natychmiastowy efekt terapeutyczny.

Skutki dla relacji i życia zawodowego

Pacjent:

- ma poczucie, że nie przynależy już do normalnego świata,
- jest przekonany, że normalne sprawy życiowe nie mają znaczenia,
- traci zaufanie do siebie,
- może mieć trudności z wykonywaniem pracy i innych obowiązków,
- jest wyczerpany i rozdrażniony,
- izoluje się, wycofuje z codziennych aktywności i relacji.

Oczywiście zakres objawów rozwijających się na skutek doznanej traumy zależy od wielu czynników. Z jednej strony są to cechy samego zdarzenia traumatycznego, np. jego czas trwania, charakter doznanych obrażeń i strat, to, czy zdarzenie było skutkiem zamierzonych działań innych ludzi itp. Z drugiej strony istotne są również cechy indywidualne uczestnika takich zdarzeń, np. niskie wykształcenie, wysoki poziom neurotyzmu, lęku, mało dostępne wsparcie społeczne, stan zdrowia przed zdarzeniem traumatycznym czy ogólny poziom stresu życiowego [18,19]. Analizując problem konkretnej osoby, np. żeby ocenić ryzyko rozwoju psychopatologii, należy więc uwzględnić szeroki kontekst dotyczący nie tylko samego zdarzenia traumatycznego, ale i sytuacji życiowej oraz indywidualnych właściwości uczestnika zdarzeń traumatycznych.

3.4.1. Wstępna diagnoza stanu psychicznego osób po traumie zawodowej

Zadaniem psychologa pracującego na rzecz organizacji lub w służbie medycyny pracy jest m.in. działanie na rzecz zdrowia pracowników i ograniczanie ewentualnych negatywnych skutków zaburzeń w funkcjonowaniu zatrudnionych dla sposobu wykonywania i bezpieczeństwa pracy. Z tego względu jest istotne, by psycholog mógł określić, czy i na ile doznany uraz psychiczny w związku z wypadkiem lub innym zdarzeniem traumatycznym w pracy utrudnia normalne funkcjonowanie pracownika. Poniżej przedstawiono kluczowe problemy, które należy uwzględnić, prowadząc wywiad diagnostyczny z osobą po doświadczeniu traumatycznym.

Kluczowe zagadnienia, jakie należy uwzględnić w postępowaniu diagnostycznym u osób po zdarzeniach traumatycznych

Aktualna sytuacja:

- nastrój,
- problemy zdrowotne (somatyczne, psychiczne),
- dynamika objawów,
- wcześniejsze traumy,
- stosowanie substancji psychoaktywnych.

Cechy zdarzenia traumatycznego:

- na czym polegało zdarzenie,
- jakie są jego konsekwencje?

Symptomy odrętwienia, np.:

- poczucie zdystansowania wobec innych,
- poczucie obcości wśród innych ludzi,
- brak widoków na przyszłość,
- trudności w wyrażaniu emocji,
- uczucie stałego poirytowania,
- intensywna reakcja przestachu,
- obniżone zainteresowanie ważnymi sferami życia,
- amnezja dotycząca zdarzenia lub jego aspektów.

Intruzje, np.:

- poczucie, że zdarzenie dzieje się znowu,
- działanie tak, jakby zdarzenie się powtarzało,
- straszne, przerażające sny,
- powracające nieprzyjemne wspomnienia,
- co je wzbudza,
- czy jest zagrożenie dla zdrowia i życia pacjenta lub innych osób?

Pobudzenie, np.:

- irytacja, wybuchy gniewu,
- wzmożona czujność,

- nadmiarowy odruch orientacyjny,
- zaburzenia snu.

Struktury poznawcze dotyczące traumy:

- co jest najgorsze,
- czego się obawia,
- najtrudniejsze chwile od czasu traumy,
- co pacjent sądzi o przyszłości w kontekście zdarzenia?

Funkcje poznawcze:

- pamięć,
- uwaga,
- podatność na dystraktory.

Czynniki podtrzymujące objawy, np.:

- sposoby radzenia sobie z objawami,
- charakterystyka unikania (myśli, osób, sytuacji),
- zachowania zabezpieczające,
- sytuacja życiowa,
- postępowania wyjaśniające, media, sprawa sądowa.

Precyzyjna diagnoza problemów osoby, która doświadczyła zdarzenia traumatycznego, ma duże znaczenie, ponieważ na jej podstawie tworzymy zalecenia dotyczące dalszego postępowania. Może ono obejmować następujące działania:

- skierowanie do lekarza psychiatry, psychologa, psychoterapeuty;
- udzielenie wsparcia psychologicznego (najczęściej kilka spotkań, normalizujących objawy stresu traumatycznego oraz wzmacniających indywidualne zasoby radzenia sobie z nimi);
- czasowe odsunięcie od pracy na stanowisku, na którym pełna sprawność psychomotoryczna ma kluczowe znaczenie dla bezpieczeństwa osoby wykonującej pracę lub innych ludzi.

3.5. Przeciwdziałanie negatywnym skutkom stresu traumatycznego

Cele działań profilaktycznych nastawionych na przeciwdziałanie negatywnym skutkom stresu traumatycznego związanego z wykonywaną pracą to:

- ograniczenie czynników ryzyka rozwoju poważnych zaburzeń zdrowia psychicznego w wyniku uczestnictwa w zdarzeniach traumatycznych,
- wzmocnienie zasobów i umiejętności potrzebnych do radzenia sobie ze stresem,
- stworzenie możliwości odreagowania napięć i emocji towarzyszących stresowi traumatycznemu.

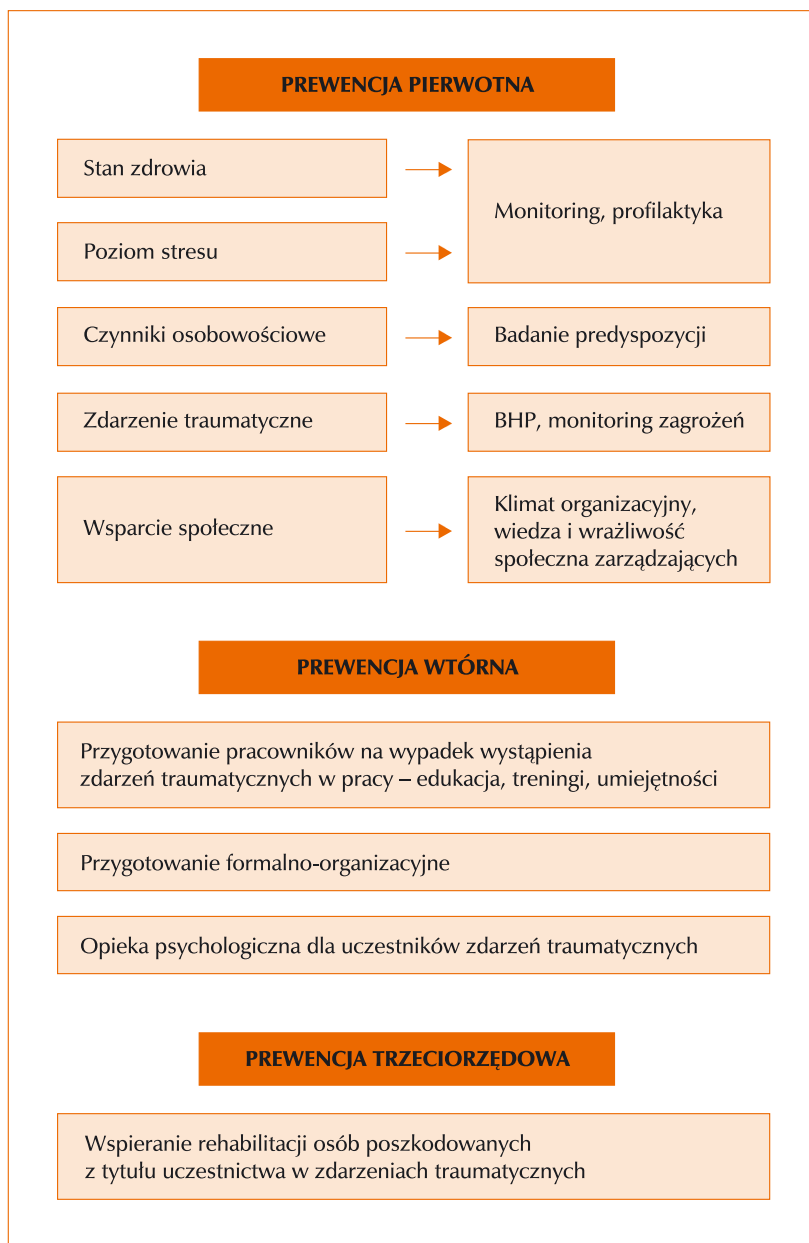
Na poziomie organizacji przeciwdziałanie negatywnym skutkom stresu traumatycznego uwzględnia działanie w trzech obszarach prewencji:

- pierwotnej,
- wtórnej,
- trzeciorzędowej (ryc. 3.3).

W przypadku prewencji pierwszorzędowej negatywnych skutków stresu traumatycznego organizacja może skoncentrować się na kilku aspektach:

1. Odpowiednia selekcja kandydatów do pracy na stanowiska, na których istnieje ryzyko wystąpienia zdarzeń traumatycznych. Istotne będą tu takie właściwości osobowe, jak:
 - a) brak historii zaburzeń zdrowia psychicznego,
 - b) niski poziom neurotyzmu,
 - c) cechy lęku,
 - d) odporność na stres,
 - e) odporność na dystraktory.
2. Systematyczna ocena zagrożeń psychospołecznych występujących na stanowisku pracy wraz z oceną poziomu stresu i samopoczucia psychicznego, np. za pomocą metod kwestionariuszowych. W przypadku stwierdzenia występowania w środowisku pracy chronicznych zagrożeń psychospołecznych należy wdrożyć program ich redukcji (por. rozdz. 1).
3. Działania z zakresu BHP ułatwiające określenie, w jakich przypadkach (kiedy, gdzie, w jakich okolicznościach) dochodzi do zdarzeń traumatycznych, jakie są ich przyczyny i w jakim stopniu pracownicy mają na nie wpływ. Informacje te powinny być podstawą do stworzenia programu szkoleniowego dla pracowników (prewencja wtórna), podczas którego nabędą oni wiedzę i umiejętności właściwego zachowania się w sytuacjach zagrażających (np. trening reakcji na napad rabunkowy dla kasjerek czy pracowników banków). Celem tych działań jest ograniczenie dodatkowych szkód, które mogą powstać w wyniku nieprawidłowych reakcji pracowników na zagrożenie.
4. Dbałość kierownictwa o właściwy wspierający klimat organizacyjny. Wsparcie społeczne jest jednym z kluczowych czynników łagodzących objawy stresu traumatycznego.

Ze względu na specyfikę pracy w niektórych zawodach zdarzeń traumatycznych nie da się wyeliminować, organizacje powinny być więc przygotowane do działania w sytuacji, gdy takie zagrożenie nastąpi. Są to działania z zakresu



Ryc. 3.3. Poziomy prewencji negatywnych skutków stresu traumatycznego

prewencji wtórnej. Oprócz wspomnianych już szkoleń dla pracowników konieczne jest przygotowanie formalno-organizacyjne. Polega ono na:

- przygotowaniu procedur postępowania w trakcie takich zdarzeń i po nich,
- ustaleniu roli i zakresu odpowiedzialności pracowników,
- wyznaczeniu osób koordynujących i zarządzających interwencją.

Dobra praktyką jest też umożliwienie osobom uczestniczącym w zdarzeniach traumatycznych skorzystania ze wsparcia psychologicznego.

Prewencja trzeciorzędowa polega na redukowaniu negatywnych skutków zdarzenia traumatycznego u osób, które w wyniku tego zdarzenia doznały uszczerbku na zdrowiu (somatycznym bądź psychicznym). W Polsce, w świetle dostępnych informacji, z takiej możliwości mogą korzystać funkcjonariusze służb mundurowych oraz pracownicy niektórych firm zapewniających swoim pracownikom tzw. pakiety zdrowotne.

Literatura polecana

- Babiker G., Bryant R.: Zespół ostrego stresu. PWN, Warszawa 2003
- Dragan M.: Doświadczenia traumatyczne a uzależnienie od alkoholu. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008
- Dudek B.: Zaburzenie po stresie traumatycznym. GWP, Gdańsk 2003
- Herbert C.: Zrozumieć traumę. Poradnik dla osób, które doznały urazu i dla ich rodzin. GWP, Gdańsk 2004
- Hetherington A.: Wsparcie psychologiczne w służbach ratowniczych. GWP, Gdańsk 2004
- Kubacka-Jasiecka D.: Interwencja kryzysowa. Pomoc w kryzysach psychologicznych. WAiP, Warszawa 2010
- Rachman S.: Zaburzenia lękowe. GWP, Gdańsk 2005

Piśmiennictwo

1. Brewin C. R.: Systematic review of screening instruments for adults at risk of PTSD. *J. Trauma. Stress* 2005;18(1):53–62
2. Frans O., Rimmo P.A., Aberg L., Fredrikson M.: Trauma exposure and post-traumatic stress disorder in the general population. *Acta Psychiatr. Scand.* 2005;111:291–290
3. The ESEMeD/MHEDEA 2000 Investigators. Prevalence of mental disorders in Europe: results from the European Study of the Epidemiology of Mental Disorders (ESEMeD) Project. *Acta Psychiatr. Scand.* 2004;109 Supl. 420:21–27
4. Brewin C.R.: Intrusive autobiographical memories in depression and posttraumatic stress disorder. *Appl. Cogn. Psychol.* 1998;12:359–370
5. Hansen M., Elklit A.: Predictors of acute stress disorder in response to bank robbery. *Eur. J. Psychotraumatol.* 2011;2. [cytowany 11 lipca 2011]. Adres: www.eurojnlpsychotraumatol.net/index.php/ejpt/article/viewArticle/5864/html_141

6. Meiser-Stedman R., Yule W., Smith P., Glucksman E., Dalgleish T.: Acute stress disorder and posttraumatic stress disorder in children and adolescents involved in assaults or motor vehicle accidents. *Am. J. Psychiatry* 2005;162(7):1381–1383
7. Asmundson G., Norton G., Allardings M., Norton P., Larsen D.: Posttraumatic stress disorder and work related injury. *J. Anxiety Disord.* 1998;12(1):57–69
8. Dudek B.: Zaburzenie po stresie traumatycznym. GWP, Gdańsk 2003
9. Perrin M., DiGrande L., Wheeler K., Thorpe L., Farfel M., Brackbill R.: Differences in PTSD prevalence and associated risk factors among world trade center disaster rescue and recovery workers. *Am. J. Psychiatry* 2007;164:1385–1394
10. Darenburg T., Andrew M.E., Hartley T.A., Burchfiel C.M., Fekedulegn D., Violanti J.M.: Gender and age differences in posttraumatic stress disorder and depression among buffalo police officers. *Traumatology* 2006;12:220–228
11. Gersons B.: Patterns of PTSD among police officers following shooting incidents: A Two-Dimensional Model and treatment implications. *J. Trauma. Stress* 1989;2,3:247–257
12. Dąbkowska M.: Ocena wybranych funkcji poznawczych u ofiar przemocy domowej. *Psychiatr. Pol.* 2007;6(41):837–849
13. Bremner J., Scott T., Delaney R., Southwick S., Mason J., Johnson D. i wsp.: Deficits in short-term memory in posttraumatic stress disorder. *Am. J. Psychiatry* 1993;150(7):1015–1019
14. Johnsen G., Asbjornsen A.: Consistent impaired verbal memory in PTSD: A meta-analysis. *J. Affect. Disord.* 2008;111(1):74–82
15. Fani N., Kitayama N., Ashraf A., Reed L., Afzal N., Jawed F. i wsp.: Neuropsychological functioning in patients with posttraumatic stress disorder following short-term paroxetine treatment. *Psychopharmacol. Bull.* 2009;42(1):53–68
16. Neena S.: Memory, attention, function, and mood among patients with chronic posttraumatic stress disorder. *J. Nerv. Ment. Dis.* 2000;188(12):818–823
17. Kramer D.: The emotional toll of motor vehicle accidents. *Transport Topics* 2001;27:9
18. Brewin C.R., Andrews B., Valentine J.: Meta-analysis of risk factors for posttraumatic stress disorder in trauma-exposed adults. *J. Consult. Clin. Psychol.* 2000;68(5):748–766
19. Iversen A.C., Fear N.T., Ehlers A., Hacker Hughes J., Hull L., Earnshaw M. i wsp.: Risk factors for post-traumatic stress disorder among UK Armed Forces personnel. *Psychol. Med.* 2008;38:511–522. DOI:10.1017/S0033291708002778 [cytowany 5 lipca 2011]. Adres: www.kcl.ac.uk/kcmhr/information/publications/articles/telic/2008iversenPTSDrisk.pdf

4. AGRESJA I MOBBING W ŚRODOWISKU PRACY

Agnieszka Mościcka, Marcin Drabek

Wykonywanie obowiązków zawodowych zazwyczaj wiąże się z koniecznością przebywania w grupie pracowniczej oraz z sytuacjami, w których wymagane jest nawiązywanie kontaktów z innymi ludźmi, również spoza firmy czy instytucji. Takie interakcje mogą być źródłem zarówno pozytywnych, jak i negatywnych doświadczeń. Z jednej strony, relacje społeczne dają wsparcie, poczucie przynależności do grupy, są źródłem satysfakcji i pozytywnych emocji. Z drugiej strony, mogą być frustrujące, raniące i zagrażające bezpieczeństwu jednostki. Od końca lat 80. XX wieku coraz więcej uwagi poświęca się negatywnym aspektom relacji międzyludzkich w pracy, podkreślając ich szkodliwy charakter tak dla pracowników, jak i organizacji. Początkowo skupiano się głównie na problemach agresji zewnątrzorganizacyjnej w tzw. zawodach wysokiego ryzyka (policja, służba więzienna, służba zdrowia, handel i usługi). Nieco później dostrzeżono również problem agresji wewnątrzorganizacyjnej, której sprawcami są współpracownicy, przełożeni lub podwładni.

W poniższym rozdziale przedstawiono charakterystykę zjawiska agresji i mobbingu. Zaprezentowane zostały definicje pojęć, przykłady zachowań wchodzących w zakres tych zjawisk, ich skutki oraz dane na temat częstości narażenia na agresję i mobbing. Molestowaniu seksualnemu jako specyficznej formie agresji poświęcony został odrębny rozdział.

4.1. Agresja, przemoc, mobbing – charakterystyka pojęć

Pierwszym problemem, z jakim styka się czytelnik zainteresowany problematyką agresji w miejscu pracy, jest rozróżnienie agresji od przemocy. W pracach empirycznych, poradnikach pojęcia te wymieniane są zazwyczaj razem lub stosowane zamiennie.

Większość badaczy agresywnymi nazywa takie zachowania, które powodują u drugiego człowieka szkodę, ból lub utratę cenionych wartości. Część z nich dodatkowo podkreśla znaczenie intencjonalności takiego zachowania [1–6]. Za przemoc w miejscu pracy niektórzy uznają przede wszystkim ataki z użyciem siły fizycznej, inni uważają że już sama groźba użycia siły spełnia kryteria przemocy [7].

Jedną z bardziej współczesnych prób uporządkowania tego terminologicznego chaosu przedstawili Anderson i Bushman [8]. Zdefiniowali oni **agresję** jako: „każde zachowanie podejmowane z zamiarem skrzywdzenia kogoś” [8, s. 28], zaznaczając przy tym, że sprawca musi być przekonany, że jego zachowanie jest krzywdzące, a osoba będąca jego celem jest motywowana do tego, by owej krzywdy uniknąć. Zatem przypadkowe popchnięcie kogoś nie jest przejawem agresji, nie jest też agresją ból zadawany masochiście, ponieważ nie jest on motywowany do jego uniknięcia. Ci sami autorzy definiują **przemoc** jako „akt agresji, którego celem jest ekstremalna krzywda”, np. upodlenie kogoś, zadanie fizycznego bólu [8, s. 29]. W świetle powyższych definicji można powiedzieć, że **każda przemoc jest agresją, natomiast nie każda agresja jest przemocą**.

Jedną z najbardziej wyczerpujących definicji pojęcia agresji w miejscu pracy jest definicja zaproponowana przez Komisję Europejską w 1994 r. Według niej za ‘agresję w pracy’ uznaje się „każde zdarzenie, podczas którego osoba jest obrażana, zastraszana lub atakowana w okolicznościach związanych z pracą, co stanowi wprost lub pośrednio zagrożenie dla jej bezpieczeństwa, dobrego samopoczucia i zdrowia” [9, s. 3]. Definicja ta rozwiewa wiele wątpliwości, ponieważ:

- dotyczy różnych form agresji, czyli zarówno psychicznej, jak i fizycznej;
- nie ogranicza się do konkretnego miejsca pracy, ale stosuje określenie „okoliczności związane z pracą”, które mogą dotyczyć narażenia na akty agresji również po godzinach pracy (w drodze do/z pracy) oraz w innych sytuacjach, które mogą być skutkiem lub mieć związek z wykonywaną przez pracownika profesją (np. oficer policji, sędzia, nauczyciel).

W większości raportów oraz prac naukowych zajmujących się analizą zjawiska agresji w pracy, ze względu na jej źródło wyróżnia się dwa jej rodzaje:

- wewnątrzorganizacyjną (gdy sprawcą jest inny pracownik),
- zewnątrzorganizacyjną (gdy jest nim osoba spoza grupy pracowniczej).

Bardziej złożoną typologię zaproponowała Californian Occupational Safety and Health Administration. Wyróżniono w niej cztery typy agresji:

1. Ataki, które wynikają z kryminalnych intencji sprawcy (np. włamanie, napad, kradzież). Sprawcą takiej agresji jest zazwyczaj osoba nieznajoma, niezwiązana ani z firmą ani z ofiarą.
2. Ataki wynikające z charakteru pracy, która polega na obsługiwaniu klientów/petentów/pacjentów. Do tej grupy należą akty agresji, które spotykają pracowników ze strony osób korzystających z ich usług (np. ze strony pacjentów).
3. Agresja wewnątrzorganizacyjna, czyli ataki ze strony współpracowników, przełożonych lub podwładnych.
4. Akty agresji ze strony osób, które są niezwiązane z firmą, ale pozostają w osobistych relacjach z ofiarą (członkowie rodzin, partnerzy) [10–12].

Podobną, lecz nieco zmodyfikowaną klasyfikację przemocy w pracy zaproponował Bowie [13]:

1. W pierwszej kategorii dotyczącej ataków ze strony osób niezwiązanych ani z ofiarą, ani z firmą oprócz np. napadów i kradzieży uwzględnił m.in. ataki z pobudek ideologicznych, jak ataki terrorystyczne, sabotaże czy akcje protestacyjne.
2. W ramach drugiej grupy agresywnych zachowań związanych z relacjami klient–pracownik, oprócz okoliczności, w których pracownicy są ofiarami, uwzględnił również sytuacje, w których pracownicy stają się sprawcami (np. policjanci–obywatele, strażnicy–więźniowie czy personel medyczny–pacjenci).
3. Trzecia kategoria dotyczy aktów agresji między pracownikami, do której zaliczył również mobbing.
4. Czwarty rodzaj Bowie nazwał ‘przemocą organizacyjną’. Dotyczy ona instytucji, w których panuje taki klimat/kultura lub styl zarządzania, który prowokuje pracowników do zachowań nieetycznych lub o charakterze przemocy psychicznej [13].

Inna typologia dotyczy motywacji sprawcy. Perline i Goldschmidt [14] wyróżnili dwa rodzaje przemocy:

- zorientowaną na obiekt – jej przyczyną może być np. chęć uzyskania korzyści/dóbr materialnych, a wyrządzenie krzywdy innej osobie może być sposobem na osiągnięcie tego celu,
- nieorientowaną na obiekt – motywowaną np. poczuciem odrzucenia, niezadowolonia, frustracji, uczuciem złości. W takim przypadku zachowanie agresywne wobec jednostki jest sposobem ekspresji negatywnych emocji sprawcy.

W szeregu prac naukowych uwzględnia się również klasyfikację ze względu na charakterystykę samych działań agresywnych. Na tej podstawie, najogólniej, agresję można podzielić na:

- psychiczną,
- fizyczną.

Nieco bardziej złożony podział zaproponowali na przykład Neuman i Baron [15], którzy na podstawie swoich badań wyodrębnili trzy grupy zachowań agresywnych, na które narażeni są pracownicy:

- okazywanie wrogości – przejawia się w postaci werbalnie lub niewerbalnie wyrażanej wrogości, poprzez np. rozpowszechnianie plotek, przeszkadzanie w pracy, przerywanie wypowiedzi, aroganckie zachowania, umniejszanie opinii, natarczywe wpatrywanie się, słowne molestowanie seksualne, stosowanie obraźliwych gestów, wyśmiewanie pracownika lub jego prac;
- obstrukcjonizm – celowe utrudnianie lub uniemożliwianie realizowania zadań zawodowych, nieodpowiadanie na korespondencję lub telefony, spóźnianie się na spotkania, spowalnianie pracy zespołu, niszczenie lub uniemożliwianie dostępu do materiałów/sprzętu potrzebnego do pracy;
- jawna agresja – najrzadziej występująca, ale za to najbardziej drastyczna forma agresji, która polega np. na kradzieży albo zniszczeniu własności pracownika lub materiałów potrzebnych do pracy, niszczeniu/kasowaniu ważnej korespondencji, nieprzestrzeganiu zasad bezpieczeństwa w pracy, stosowaniu gróźb użycia przemocy fizycznej, biciu lub popychaniu oraz ataku fizycznego przy użyciu niebezpiecznego narzędzia lub broni [15], czyli spełniająca kryteria przemocy.

Poszczególne akty agresji wymieniane są również w postaci list publikowanych w raportach narodowych i międzynarodowych organizacji zajmujących się ochroną zdrowia pracowników (ILO, NIOSH, OSHA). Wymienia się w nich takie działania, jak:

- zabójstwo i inne formy ataku fizycznego skutkujące śmiercią ofiary;
- śmierć lub zranienie spowodowane zaniedbaniem obowiązków służbowych;
- napaść o podłożu seksualnym (gwałt, napastowanie seksualne);
- ataki fizyczne skutkujące zadawaniem ran (bicie, kopanie, drapanie, szarpanie, szczypanie, ciągnięcie za włosy);
- maltretowanie fizyczne niezwiązane ze zranieniem (popychanie, szarpanie za ubranie, zastawianie drogi);

- rabunek; stalking; pogróżki, zastraszanie; molestowanie seksualne;
- dyskryminacja rasowa; mobbing;
- obrażanie słowne; wrogie zachowania (plucie, krzyki, wygrażanie pięścią);
- agresję fizyczną wobec przedmiotów i obiektów służących do pracy (uderzanie w biurko, rzucanie przedmiotami, trzaskanie drzwiami);
- wandalizm i niszczenie własności pracowników lub firmy;
- obraźliwe i prowokacyjne gesty; stwarzanie i rozpowszechnianie plotek oraz nieprawdziwych informacji;
- ostracyzm i ignorowanie obecności (proces wykluczania ze społeczności);
- ostentacyjną ciszę w obecności pracownika; ukrywanie istotnych informacji; bierną agresję (groźna postawa ciała, wrogie spojrzenie) [16,17].

Mimo że większość powyższych przykładów dotyczy pojedynczych aktów agresji, niektóre jej rodzaje obejmują całe grupy różnych działań, niekiedy stanowiących pewien ciąg następujących po sobie zdarzeń. Przykładem takiej usystematyzowanej formy agresji jest mobbing.

4.2. Mobbing

W literaturze przedmiotu nie ma jednej, powszechnie akceptowanej przez badaczy definicji mobbingu. Ponadto w pracach naukowych funkcjonują różne terminy odnoszące się do tego samego zjawiska. Najczęściej stosowane to ‘mobbing’ oraz ‘bullying’, ale pojawiają się również takie określenia, jak ‘molestowanie moralne’, ‘molestowanie emocjonalne’, ‘terror psychiczny’, ‘drobna tyrania’ czy ‘dręczenie w miejscu pracy’.

Heinz Leymann, który jako pierwszy zwrócił uwagę na zjawisko mobbingu pracowniczego, określił je jako „[...] terror psychiczny w miejscu pracy, który angażuje wrogie nastawienie i nieetyczne komunikowanie się (stosowanie w codziennych kontaktach w ramach stosunku pracy obelg, wyzwisk, pomówień, oszczerstw, krzyku itd.) systematycznie podtrzymywane przez jedną, bądź kilka osób w stosunku do innej, co w konsekwencji spycha ofiarę do pozycji uniemożliwiającej obronę. Działania te zdarzają się często (przynajmniej raz w tygodniu) i trwają przez dłuższy okres czasu (przynajmniej pół roku). Z uwagi na czas trwania i częstotliwość, maltretowanie to skutkuje zaburzeniami w sferze psychiki, zdrowia fizycznego i funkcjonowania społecznego ofiary” [18, s. 168].

Według definicji stosowanej przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy mobbing to: „[...] powtarzalne, nieuzasadnione zachowania skierowane przeciwko pracownikowi, lub grupie pracowników, które stwarza zagrożenie dla jego/ich zdrowia i bezpieczeństwa” [19, s. 1]. Przy tym „nieuzasadnione zachowania to zachowania, które świadoma i rozsądna osoba, biorąc pod uwagę wszystkie okoliczności, identyfikuje jako spychające ją do roli ofiary, poniżające i naruszające jej godność” [19, s. 1], „zachowania te obejmują działania pojedynczych osób lub grupy, jak również system pracy, który może być wykorzystywany jako narzędzie poniżające i uwłaczające godności pracownika i sprowadzające go do roli ofiary”, natomiast „zagrożenie zdrowia i bezpieczeństwa odnosi się do ryzyka występowania negatywnych konsekwencji doświadczonej agresji w postaci zaburzeń zdrowia psychicznego” [19, s. 1].

Oprócz naukowych prób definiowania mobbingu w wielu krajach, również w Polsce, istnieją definicje prawne tego zjawiska. Według definicji obowiązującej w polskim Kodeksie pracy (art. 943, § 2) mobbing oznacza „działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników”.

Mimo że istnieje wiele sposobów definiowania mobbingu, większość autorów jest zgodna co do pewnych warunków, których spełnienie może oznaczać, że mamy do czynienia z tym właśnie zjawiskiem. Są to:

- prezentowanie wrogich i nieetycznych zachowań wobec danego pracownika przez dłuższy okres,
- działania o charakterze intencjonalnym, czyli podejmowane przez sprawcę w określonym celu oraz eskalowane w czasie,
- nierówność władzy (formalnej lub nieformalnej) między sprawcą a ofiarą, która utrudnia ofierze obronę,
- zaburzenia w funkcjonowaniu osobistym i zawodowym ofiary na skutek dręczenia.

Uwzględnienie powyższych kryteriów pozwala również odróżnić to zjawisko od innych zdarzeń w miejscu pracy, z którymi mobbing bywa mylony (pojedynczy akt agresji, konflikt, wymagania menedżerskie, dyskryminacja oraz stres zawodowy).

Dodatkowych informacji na temat mobbingu dostarczają listy wrogich zachowań prezentowanych przez jego sprawców. Najbardziej wyczerpującą listę zachowań mobbingowych, odnoszących się do funkcjonowania osobistego i zawodowego ofiary, przedstawił Leymann, który pogrupował je w pięć kategorii.

Lista zachowań mobbingowych według Leymanna [18,20]

Działania utrudniające proces komunikowania się:

- ograniczanie lub utrudnianie pracownikowi możliwości wypowiadania się,
- ciągle przerywanie wypowiedzi,
- reagowanie na jego wypowiedzi krzykiem i wyzwiskami,
- ciągle krytykowanie wykonywanej pracy lub życia osobistego,
- nękanie przez telefon,
- stosowanie gróźb ustnych lub pisemnych,
- prezentowanie poniżających i wulgarnych gestów,
- stosowanie aluzji i zawołowanej krytyki oraz unikanie wypowiedzi wprost wobec pracownika.

Zachowania, które negatywnie wpływają na relacje społeczne:

- unikanie kontaktów oraz rozmów z pracownikiem,
- utrudnianie mu kontaktów z innymi,
- fizyczne i społeczne izolowanie (np. umieszczenie go w osobnym pokoju z zakazem komunikowania się z innymi osobami lub zakazanie współpracownikom kontaktowania się z izolowaną osobą),
- ostantacyjne ignorowanie i lekceważenie (traktowanie „jak powietrze”).

Działania naruszające wizerunek pracownika:

- obmawianie,
- rozsiewanie plotek,
- ośmieszanie,
- sugerowanie zaburzeń psychicznych,
- kierowanie na badania psychiatryczne,
- żartowanie i wyśmiewanie życia prywatnego,
- przedrzeźnianie zachowania pracownika, jego sposobu mówienia, chodzenia, gestów,
- atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych,
- wyśmiewanie i atakowanie pracownika z uwagi na jego narodowość, niepełnosprawność lub kalectwo,
- ciągle kwestionowanie podejmowanych przez niego decyzji,
- niesprawiedliwe ocenianie zaangażowania w pracę,
- obrażanie słowne w postaci obraźliwych przezwisk lub wyrażań,
- składanie propozycji lub insynuacje o charakterze seksualnym,
- wymuszanie na pracowniku wykonywania zadań naruszających jego godność osobistą.

Zachowania mające wpływ na sytuację zawodową pracownika:

- nieprzydzielanie pracownikowi żadnych zadań do realizacji lub przydzielanie zadań bezsensownych,
- przydzielanie zadań poniżej kwalifikacji i kompetencji lub zadań przerastających jego możliwości,
- przydzielanie zadań uwłaczających godności pracownika,
- ciągle przydzielanie nowych zadań do wykonania (z nierealnym terminem realizacji lub ilością pracy do wykonania),
- ostentacyjne odbieranie zadań już zleconych.

Zachowania, które stanowią zagrożenie dla zdrowia pracownika:

- przydzielanie prac szkodliwych dla zdrowia, niedostosowanych do możliwości pracownika lub niezapewnienie mu odpowiednich zabezpieczeń,
- stosowanie gróźb użycia siły fizycznej,
- używanie agresji fizycznej o nieznacznym nasileniu,
- fizyczne znęcanie się,
- przyczynianie się do powstawania strat materialnych powodowanych przez pracownika,
- wyrządzanie szkód psychicznych w miejscu pracy lub miejscu jego zamieszkania,
- zachowania o podłożu seksualnym, wykorzystywanie seksualne.

Tylko gdy powyższe zachowania sprawcy są długotrwałe i powtarzalne (zdarzają się często), można je zidentyfikować jako mobbing. Długotrwałość, według ekspertów, oznacza minimum 6 miesięcy (według niektórych – 3 miesiące), a powtarzalność, że wrogie zachowania zdarzają się w tym okresie co najmniej raz w tygodniu [21].

Podkreślając aspekt czasowy, wielu badaczy traktuje zjawisko mobbingu jako proces dynamiczny. Można w nim wyróżnić kilka następujących po sobie faz, różniących się zarówno nasileniem zachowań sprawcy, jak i subiektywnie postrzeganym przez ofiarę zagrożeniem. Einarsen [21,22] wyróżnił cztery fazy tego procesu:

1. **Faza zachowań agresywnych** – pracownik zaczyna doświadczać dyskretnych, niebezpośrednio w niego skierowanych działań, które jeszcze trudno uznać za wrogie.
2. **Faza mobbingu** – następuje eskalacja bardziej bezpośrednich zachowań ze strony sprawcy, które stają się coraz bardziej jawne, a ich częstotliwość wzrasta. Pojawiają się coraz wyraźniejsze symptomy izolowania i unikania oraz poniżania przy świadkach. Wraz z coraz wyższym poziomem stresu, przy jednoczesnym braku wsparcia ze strony innych członków organizacji,

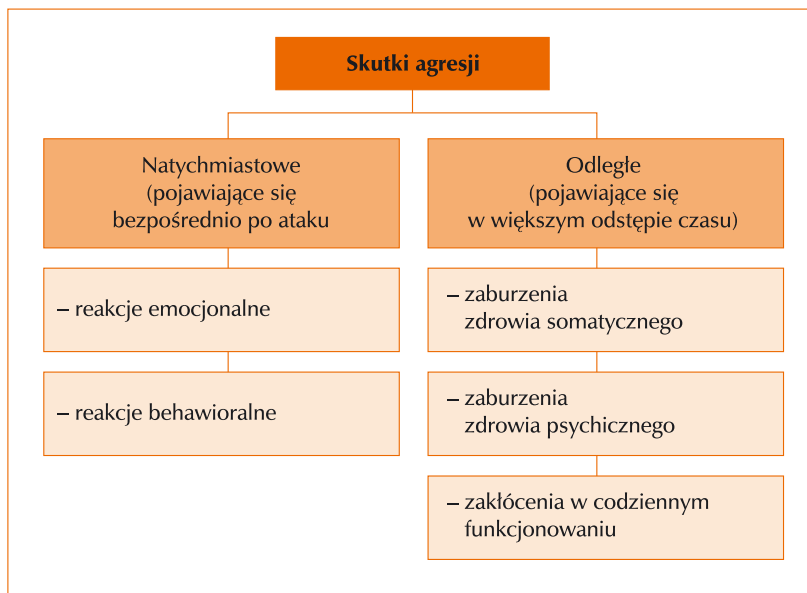
pracownik zaczyna mieć coraz większe problemy z obroną przed tego typu działaniami.

3. **Faza piętna** – nie mogąc sobie poradzić z zaistniałą sytuacją, pracownik zostaje zepchnięty do roli ofiary. Na tym etapie zaczyna odczuwać coraz więcej skutków stresu, zarówno psychologicznych, jak i somatycznych. Zamyka się w sobie, unika kontaktu, a w przypadku interakcji ze współpracownikami może zacząć reagować w nieadekwatny, niekontrolowany sposób (wybuchy agresji, apatia), co jeszcze bardziej pogłębia jego wykluczenie z grupy pracowniczej. Narastające problemy z koncentracją i pamięcią oraz coraz częstsze zwolnienia chorobowe mogą odbijać się negatywnie na jakości wykonywanej pracy.
4. **Faza ciężkiego urazu** – wykluczenie pracownika z życia zawodowego, np. poprzez coraz większą izolację pracownika (fizyczną i społeczną), przydzielanie mu coraz mniejszej ilości zadań lub zadań bezsensownych do wykonania, z wręczeniem wypowiedzenia umowy o pracę włącznie.

4.3. Koszty indywidualne oraz organizacyjne agresji i mobbingu

Doświadczanie agresji, niezależnie od jej rodzaju i nasilenia, stanowi dla jednostki silny stresor. Agresja narusza nie tylko granice fizyczne, ale i psychologiczne. Godzi w jedną z podstawowych i najważniejszych potrzeb, jaką jest potrzeba poczucia bezpieczeństwa. Podważa zaufanie do otoczenia społecznego, poczucie kontroli nad zdarzeniami i ich przewidywalność, osobistą decyzyjność i efektywność w relacjach interpersonalnych oraz poczucie własnej wartości. Zagraża temu wszystkiemu, co niezbędne, aby jednostka mogła realizować się, rozwijać i odczuwać satysfakcję z życia i relacji z innymi. Z tego powodu doświadczanie agresji może nieść za sobą szereg poważnych negatywnych konsekwencji, które uwidaczniają się w sferze zdrowia psychicznego i fizycznego oraz funkcjonowania społecznego i zawodowego.

Jeśli chodzi o konsekwencje bezpośrednie, to osoby doświadczające agresji najczęściej skarżą się na wzmożone odczuwanie złości, irytacji, lęku, przygnębienia, zniechęcenia, bezradności, rezygnacji i apatii. Pojawia się u nich również poczucie winy i zaniżone poczucie własnej wartości [23–27]. Gdy niebezpieczne sytuacje występują przez dłuższy czas, powtarzają się lub też są szczegól-



Ryc. 4.1. Skutki doświadczania agresji

nie traumatyczne, wówczas wyżej wymienione reakcje nasilają się i przyczyniają do wystąpienia poważniejszych zaburzeń, takich jak np. zaburzenia koncentracji uwagi, uzależnienia, zaburzenia lękowe, zespół wypalenia zawodowego, zespół zaburzeń po stresie urazowym, depresja czy nawet myśli i próby samobójcze [23–26,28–34]. Osoby, które doświadczyły agresji, skarżą się również na wiele dolegliwości somatycznych, takich jak bóle głowy, powracające migreny, wrzody żołądka, wymioty, bezsenność, zakłócenia snu, wzrost napięcia mięśniowego oraz zaburzenia seksualne [23,35–37].

Pod wpływem narażenia na agresję i mobbing w miejscu pracy zakłóceniu ulega także życie społeczne i zawodowe. Zmieniają się relacje ze współpracownikami, częściej pojawiają się konflikty interpersonalne, występuje silna chęć zmiany lub odejścia z pracy, spada zadowolenie z pracy, pojawia się rutyna w wykonywaniu zadań co często skutkuje mniejszą efektywnością takiego pracownika [24, 28,29, 35, 38–41]. Wymienione reakcje nie tylko obniżają motywację do pracy, negatywnie wpływają na produktywność oraz kreatywność pracownika, ale mogą również zwiększać ilość popełnianych przez niego błędów oraz skutkować

wypadkami w miejscu pracy [37,39,41,42]. Ponadto zmienia się również postrzeganie i stosunek pracownika do kierownictwa. Pojawia się brak zaufania do kadry kierowniczej spowodowany odczuwaniem małego poziomu bezpieczeństwa w pracy, co również rzutuje na zaangażowanie w wykonywane zadania oraz przestrzeganie zasad etyki zawodowej [43,44]. Część autorów wskazuje jeszcze dalsze koszty ekonomiczno-społeczne w postaci zapewnienia poszkodowanym pracownikom odpowiedniej opieki medycznej oraz zagwarantowania im świadczeń emerytalnych przy wcześniejszym przechodzeniu na emeryturę [28].

Wszystkie wyżej wymienione zjawiska wiążą się z coraz wyższymi wydatkami ponoszonymi przez pracodawców, na które składają się koszty:

- wynikające z absencji pracowników,
- spowodowane zwiększoną fluktuacją kadr,
- szkolenia nowych pracowników,
- leczenia,
- procesowe,
- rekompensaty wypłacanej poszkodowanym.

Dokonując szczegółowych kalkulacji ekonomicznych, Sheehan oszacował, że całkowite koszty mobbingu ponoszone przez australijskich pracodawców sięgają od 6 do 13 mld dolarów rocznie, natomiast pojedynczy przypadek mobbingu ponosi za sobą koszty w wysokości 16 tys. 977 dolarów [za: 38]. Australijski Instytut Zarządzania oszacował, że koszty bezpośrednie związane z mobbingiem dla organizacji zatrudniającej 100 pracowników wynoszą 175 tys. dolarów [za: 38].

4.4. Skala narażenia na agresję i mobbing w Polsce

Pierwsze badania nad skalą mobbingu wśród pracowników zatrudnionych na terenie naszego kraju pochodzą z 2002 r. Przeprowadziło je Centrum Badań Opinii Społecznej (CBOS) na grupie 369 pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę, wyłonionej z reprezentatywnej grupy dorosłych Polaków [45]. W ankiecie nie stosowano pojęcia ‘mobbing’ tylko ‘szykanowanie w miejscu pracy’.

Spośród badanych osób 17% twierdziło, że byli szykanowani przez przełożonego w ciągu ostatnich 5 lat, przy czym 12% uznawało, że zdarzało się to rzadko. Oznacza to, że mobbingu mogło doświadczyć 5% badanych. O połowę mniej pra-

cowników doświadczyło szykan ze strony współpracowników (6%), ale tylko 2% było szykanowanych często, czyli mogło paść ofiarą mobbingu. Z badań CBOS można się również dowiedzieć, jakich konkretnych rodzajów wrogich zachowań doświadczały pracownicy. Okazuje się, że najwięcej osób było zmuszanych do zostawiania po godzinach, mimo że nie było to konieczne lub nie płacono im za to (często – 11%), straszonych zwolnieniem z pracy (7%), odmawiano im urlopu/zwolnień (6%), bez powodu pozbawiano nagród/premii (6%) i używano wobec nich złośliwych uwag, niewybrednych żartów (4%) [45]. Jak widać z porównania powyższych wyników ze wskaźnikiem ogólnym szykanowania, więcej osób wskazywało, że doświadczyły konkretnych wrogich zachowań, niż odpowiadało twierdząc, że były szykanowane. Wynika z tego, że respondenci oceniając ogólnie, czy są szykanowani, nie brali pod uwagę wszystkich działań, które mogą być przejawami nękania.

Istnieje też kilka badań nad zjawiskiem mobbingu i agresji prowadzonych w Polsce wśród przedstawicieli konkretnych grup zawodowych. W 2000 r. w Instytucie Medycyny Pracy w Łodzi (IMP) przeprowadzono badania dotyczące narażenia na agresję zewnątrzorganizacyjną pracowników socjalnych, inspektorów Państwowej Inspekcji Pracy (PIP) i kontrolerów urzędów skarbowych, czyli przedstawicieli takich zawodów, w których często dochodzi do konfliktu interesów między instytucją i jej reprezentantami a klientami (248 osób; sposób doboru próby – celowy) [46]. W badaniach uwzględniono takie rodzaje agresji w pracy, jak:

- krzyk,
- pogrożki słowne,
- znieważanie w obecności klientów lub współpracowników,
- szantaż,
- próba ataku fizycznego,
- czynna napaść.

Wyniki badań wskazują na to, że niemal każdy z pracowników zetknął się z krzykiem/podniesionym głosem ze strony klienta/interesanta (96%). Około 60% doświadczyło pogroźek oraz miało kontakt z wulgarnym zachowaniem przy współpracownikach i innych osobach. Co prawda bezpośredni atak fizyczny był zjawiskiem incydentalnym (4%), ale próby takiego ataku doświadczyło 14% badanych. Wyniki analiz statystycznych wykazały, że spośród trzech badanych grup zawodowych pracownicy socjalni byli najbardziej narażeni na wszystkie rodzaje agresji [46].

W kolejnych latach w Instytucie Medycyny Pracy w Łodzi przeprowadzono badania dotyczące narażenia na agresję w innych grupach zawodowych „wysoko-

kiego ryzyka”. W badaniach tych, oprócz przemocy od osób spoza organizacji, analizowano również zagrożenie agresją ze strony współpracowników, przełożonych i podwładnych. W roku 2002 przeprowadzono takie badania wśród reprezentatywnej grupy 1163 pielęgniarek z województwa mazowieckiego, a w 2004 objęto nimi grupę 391 pracowników sektora usług (pracowników poczty oraz transportu publicznego; sposób doboru próby – celowy) [47].

Badania wykazały, że pracowników najczęściej spotyka agresja ze strony klientów/pacjentów. Z agresją w postaci krzyku i podniesionego głosu ze strony osób spoza organizacji zetknęło się w ciągu ostatniego roku pracy do 90% badanych. Nieco rzadsze są przypadki zachowań agresywnych ze strony współpracowników osób badanych. Nie jest to jednak zjawisko marginalne, ponieważ niemal co drugi z badanych doświadczył agresji w formie krzyku ze strony przełożonych i współpracowników. Przypadki stosowania gróźb oraz drastycznych form przemocy w postaci próby ataku fizycznego lub napaści fizycznej dotyczyły przede wszystkim relacji pracownik–klient/pacjent. Z pogrózkami zetknęło się 76% spośród badanych przedstawicieli służby zdrowia i 56% transportowców. Próby ataku doświadczyło 41% pielęgniarek i 31% pracowników transportu, a ofiarami napaści fizycznej padło 22% i 14% spośród przedstawicieli tych grup zawodowych [47].

Uzyskane w badaniach IMP dane na temat częstości i zakresu narażenia na różne formy agresji w pracy nie odbiegają od danych gromadzonych w innych krajach. Według danych z międzynarodowego projektu badawczego „European NEXT Study”, realizowanego od 2002 r. wśród pielęgniarek z 10 krajów europejskich (w tym z Polski), wynika, że 22% spośród badanych przynajmniej raz w miesiącu doświadczało przemocy ze strony pacjentów lub ich rodzin (najwyższy odsetek zanotowano wśród pielęgniarek zatrudnionych we Francji – 39%, najniższy w Norwegii – 9%, wśród polskich pielęgniarek odsetek ten wyniósł 19%) [48].

Informacje o szczególnym zagrożeniu przemocą w badanych sektorach potwierdzają m.in. dane zawarte w raporcie Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions – Eurofound), przygotowanym na podstawie badań przekrojowych prowadzonych w 2005 r. wśród pracowników 25 państw UE. Wynika z nich, że to właśnie pracownicy sektora służby zdrowia (i opieki społecznej) doświadczaali najwięcej gróźb użycia przemocy (16%, średnia UE – 6%) oraz bezpośrednich ataków ze strony współpracowników (6%, średnia UE – 2%) oraz osób spoza organizacji (11%, średnia UE – 5%). Według raportu wysokie odsetki nara-

żenia na groźby i akty agresji fizycznej zanotowano również wśród pracowników sektora usług transportowych oraz administracji publicznej, edukacji i sektora hotelarsko-gastronomicznego [49].

Badania IMP z lat 2002 i 2004 dotyczyły m.in. częstości narażenia na różne formy przemocy psychicznej ze strony współpracowników. Dzięki temu, po odpowiedniej modyfikacji bazy danych, udało się uzyskać także dane na temat skali mobbingu w badanych grupach. Mobbing rozumiany był w tych analizach jako „przemoc psychiczna w postaci dręczenia, zastraszania, pogróżek, obrażania słownego, prezentowanych wobec pracownika przez jego przełożonych, kolegów i/lub podwładnych, w ciągu ostatniego roku pracy, pojawiających się w tym okresie co najmniej trzy razy w miesiącu” [50]. Z badań wynika, że 6% pracowników służby zdrowia padło ofiarą mobbingu ze strony współpracowników. Dręczenia ze strony przełożonych doświadczyło 4% badanych, ze strony kolegów – 1%, a 2% ze strony podwładnych. Wśród pracowników sfery usług zanotowano większą skalę narażenia na mobbing – 8% badanych. Również w przypadku tej grupy zawodowej najczęściej sprawcą nękania byli szefowie – takich zachowań doświadczyło 5% spośród respondentów. Mobbing ze strony podwładnych dotknął 5% badanych, a ze strony współpracowników – 3% [50].

W innym badaniu, realizowanym w 2009 r. przez ten sam zespół w grupie 1882 pracowników spółki transportu kolejowego z zastosowaniem „Kwestionariusza MDM”, ustalono, że mobbingu doświadcza aż 11% badanych. Nieco częściej respondenci uskarżali się na mobbing ze strony współpracowników (8%) niż przełożonych (6%) [51].

Badaniem skali zjawiska mobbingu zajmował się także Centralny Instytut Ochrony Pracy. Badacze z tego ośrodka przebadali 1098 nauczycieli zatrudnionych w 120 placówkach oświatowo-wychowawczych na terenie Bydgoszczy, Warszawy, Lublina, Gdańska i Wrocławia. W badaniach posłużono się polską wersją kwestionariusza „The Negative Acts Questionnaire” (NAQ). Odsetek ofiar mobbingu wśród polskich nauczycieli wyniósł 10%. Do najczęstszych negatywnych działań, których doświadczali, należało: nadmierne kontrolowanie, obciążanie zbyt dużą ilością pracy, zlecanie pracy poniżej kompetencji, rozpowszechnianie plotek o pracowniku, ignorowanie jego opinii i poglądów oraz wykluczanie z zespołu [52].

Powyższe wyniki polskich badań nad zjawiskiem mobbingu zbliżone są do danych prezentowanych w publikacjach światowych. Według przywoływanego już

raportu Europejskiej Fundacji Na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy co dwudziesty pracownik UE doświadczył zjawiska mobbingu/nękania w miejscu pracy (w Polsce 3,2%). Sektorami szczególnie zagrożonymi ryzykiem wystąpienia mobbingu okazały się: służba zdrowia i opieka społeczna (8,7%), hotelarstwo (8,5%), sektor transportu (6,9%) i edukacji (6,6%) [49].

4.5. Przeciwdziałanie agresji i mobbingowi

Dane dotyczące skali narażenia na agresję i mobbing oraz ich konsekwencji wskazują, że zjawiska te stanowią poważne zagrożenie dla indywidualnego funkcjonowania pracowników, oraz dla funkcjonowania całej organizacji. Z uwagi na to wskazane jest podejmowanie działań zmierzających do minimalizowania ryzyka występowania agresji i mobbingu oraz minimalizowania ich negatywnych skutków.

Cel ten może być realizowany poprzez działania skategoryzowane w zależności od stopnia zindywidualizowania (pojedynczy pracownik/środowisko społeczne i fizyczne), oraz zakresu ingerencji (pośrednie/bezpośrednie) (ryc. 4.2).



Ryc. 4.2. Kategorie działań w prewencji agresji i mobbingu

Wskazówki do budowania programów przeciwdziałania agresji i mobbingowi wzorowane są na zaleceniach WHO i ILO. Ich szczegółowa charakterystyka znajduje się w rozdziale 1 oraz w ogólnodostępnych publikacjach z zakresu zdrowia publicznego i medycyny pracy, traktujących o zasadach, technikach i metodach sprawowania opieki profilaktycznej nad pracownikami w zakresie zagrożeń psychospołecznych [53–55].

W odniesieniu do agresji i mobbingu podstawą w drodze do uzyskania bezpiecznego środowiska pracy są działania z zakresu prewencji pierwszorzędowej. W ich zakres wchodzi szereg interwencji i praktyk na różnych poziomach ogólności i wobec różnych odbiorców.

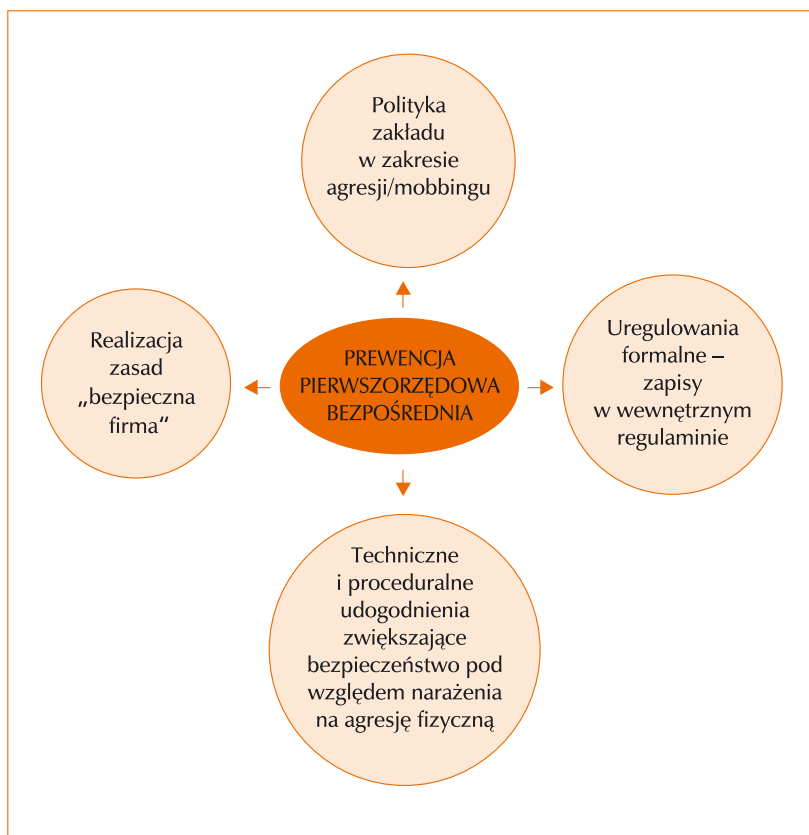
Na poziomie ogólnospołecznym pierwszym elementem prewencji pierwszorzędowej są odpowiednie uregulowania prawne danego zjawiska (i dążenie do powstawania/modyfikacji takich uregulowań) [17]. W Polsce kwestie agresji i mobbingu regulują Kodeks cywilny, Kodeks karny, oraz Kodeks pracy (rozdział 8).

Równoległym działaniem, na bardzo ogólnym poziomie, jest dążenie do zmiany świadomości społeczeństwa lub wybranych grup społecznych (przedstawiciele konkretnych grup zawodowych lub kadry zarządzającej) w kwestii agresji i mobbingu. Zmiana świadomości dokonuje się poprzez poszerzanie wiedzy na temat tego, czym są te zjawiska, na czym polegają i jakie niosą za sobą skutki. Można tego dokonać poprzez akcje medialne – informacje na billboardach i plakatach, w ulotkach, reklamach społecznych radiowych i telewizyjnych – oraz poprzez regularną edukację potencjalnych grup ryzyka (czyli pracowników) i osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie zakładów pracy w zakresie agresji i mobbingu oraz sposobów im zapobiegania.

Kolejną grupą działań z zakresu prewencji pierwszorzędowej są akcje podejmowane na obszarze danego zakładu pracy. Ich cztery główne obszary zaprezentowano na rycinie 4.3.

Podstawowym sposobem ochrony pracowników przed agresją jest dostosowanie właściwości otoczenia fizycznego do potencjalnego ryzyka wystąpienia agresji. W wielu krajach europejskich oraz w Stanach Zjednoczonych dla miejsc pracy, w których narażenie pracowników na tego typu zachowania ze strony pacjentów, klientów lub petentów jest szczególnie silne, opracowano specjalistyczne ochronne systemy zarządzania przestrzenią fizyczną (np. stworzony przez Hilliera „Space Syntax” skutecznie stosowany w szpitalach i placówkach służby zdrowia) [56].

Organizacja przestrzeni fizycznej jest szczególnie istotna w instytucjach tzw. otwartych, do których klienci, petenci, pacjenci itp. mają wolny dostęp (np. urzędy admini-



Ryc. 4.3. Działania z zakresu prewencji pierwszorzędowej w zakładzie pracy

stracji państwowej, placówki służby zdrowia, część placówek oświatowych).

W zakresie czynników otoczenia fizycznego, na które pracodawcy powinni zwrócić szczególną uwagę, wymienia się:

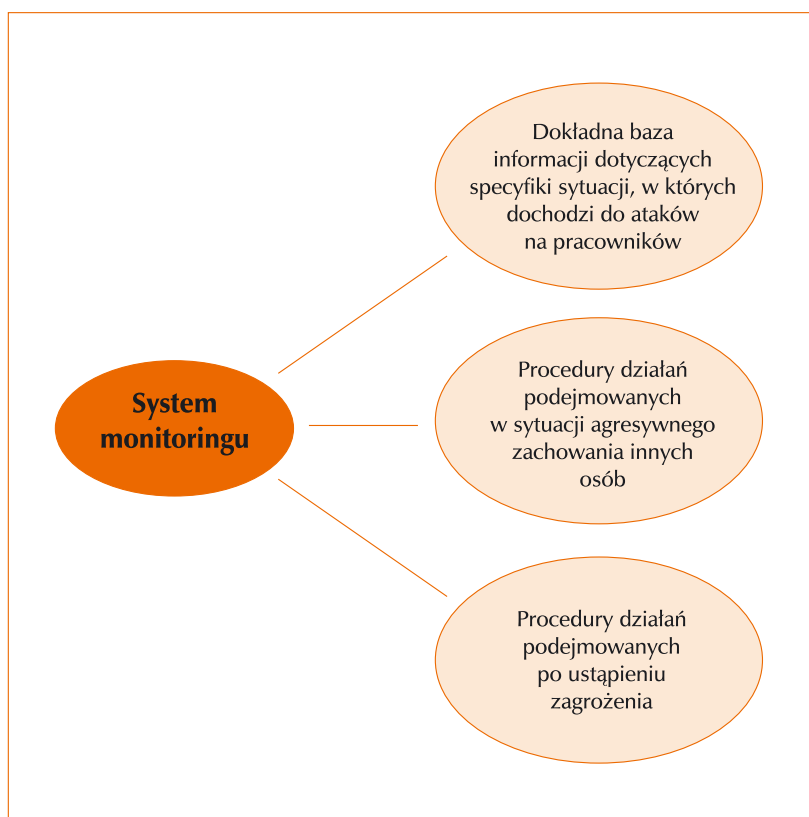
- rozplanowanie przestrzenne oraz wyposażenie tzw. miejsc strategicznych, w których dochodzi do kontaktu pracowników z klientami, petentami, pacjentami lub w których przebywają oni przez dłuższy czas (wejście do placówki, rejestracja, poczekalnia, izba przyjęć, pokój odwiedzin, pomieszczenia specjalne);
- ogólny wygląd i wyposażenie pomieszczeń, tak by służyły one zarówno potrzebom klientów, petentów, pacjentów, jak i spełniały wymogi bezpieczeństwa i komfortu pracy dla pracowników (wśród nich najważniejsze są: kolor

- wnętrz, meble i sprzęty, oświetlenie i poziom hałasu);
- wprowadzenie systemów alarmowych [56,57].

Szczegółowe zalecenia na temat organizacji przestrzeni w instytucjach, w których występuje ryzyko agresji, przedstawione zostały w załączniku 1., zamieszczonym na końcu poradnika.

4.6. System monitoringu

Kolejną formą przeciwdziałania agresji jest wprowadzenie systemu monitoringu (ryc. 4.4). Pierwszym etapem tworzenia systemu monitoringu powinno być rozpoznanie i przeanalizowanie sytuacji, w których dochodzi do ataków na pracow-



Ryc. 4.4. Elementy systemu monitoringu

ników ze strony klientów. Informacje te uzyskuje się poprzez zobowiązanie pracowników do każdorazowego zgłaszania doświadczonych aktów agresji i wypełniania specjalnego formularza. Formalny system zgłaszania i rejestrowania aktów agresji w miejscu pracy ma służyć:

- stworzeniu odpowiednich strategii zapobiegania agresji,
- monitorowaniu czy te strategie są efektywne.

Pracownicy powinni być zachęceni do zgłaszania incydentów agresji po to, aby stworzyć odpowiednie procedury chroniące ich przed nią. Zgłoszenie przez pracownika aktu agresji nie powinno być kojarzone przez przełożonych z kompetencjami pracownika, tj. nie może dochodzić do sytuacji, w której niepowodzenie w opanowaniu agresora wpływa na ocenę kompetencji zawodowych.

Forma zgłoszenia powinna obejmować dostatecznie dużo szczegółów, aby na jej podstawie móc:

- zidentyfikować czynniki, które zadecydowały o zaistnieniu zdarzenia,
- opracować odpowiednie strategie uniknięcia takich sytuacji w przyszłości,
- ocenić skuteczność zastosowanych procedur bezpieczeństwa (ryc. 4.5).

W przypadku wcześniej wprowadzonych procedur bezpieczeństwa formularz powinien zawierać także informacje, na ile te procedury okazały się skuteczne, i o czynnikach, które pomogły lub przeszkodziły w ich skutecznym zastosowaniu [na podst. 17].

Kolejnym etapem jest sprecyzowanie procedur postępowania w trakcie czynnej napaści ze strony innych osób. Mają one na celu:

- określenie metod obrony w trakcie napaści oraz ich granic, co pozwala na sprecyzowanie dopuszczalnych i akceptowalnych prawnie działań, które pracownik może indywidualnie podjąć wobec osoby atakującej;
- określenie zasad postępowania przez pozostałych pracowników, w sytuacji gdy jeden z nich staje się ofiarą ataku (np. określenie konieczności i zakresu osobistej interwencji, procedura informowania służb ochrony oraz kierownictwa i pozostałych osób w zakładzie pracy, uruchomienie systemów alarmowych, sposób zabezpieczenia – odizolowania pozostałych klientów/petentów/pacjentów).

Ostatnim elementem systemu monitoringu jest opracowanie procedur postępowania po ustąpieniu zagrożenia. Ich celem jest:

- zabezpieczenie pozostałych pracowników i klientów/petentów/pacjentów (np. poprzez odizolowanie osób szczególnie agresywnych),

Formularz zgłoszeniowy powinien zawierać informację o:	
	– miejscu zdarzenia, włączając otoczenie fizyczne
	– porze dnia, w której incydent miał miejsce
	– okolicznościach/przyczynach zajścia
	– charakterystyce napastnika
	– relacjach między ofiarą a napastnikiem
	– przebiegu zdarzenia
	– skutkach zdarzenia
	– efektywności zastosowanych procedur bezpieczeństwa

Ryc. 4.5. Formularz zgłoszenia aktu agresji

- wprowadzenie sankcji karnych wobec osoby, która była sprawcą ataku (np. zgłoszenie do odpowiednich służb: policji, prokuratury),
- zapewnienie poszkodowanym pomocy, tak by ograniczyć ryzyko rozwinięcia się u nich negatywnych konsekwencji kontaktu z przemocą.

Jednym ze sposobów realizacji ostatniego etapu jest utworzenie tzw. specjalnego zespołu interwencyjnego, który odpowiedzialny jest za:

- zbieranie informacji na temat sytuacji napaści;
- kontakt z zewnętrznymi instytucjami, co do których istnieje obowiązek informowania o zajściu (policja, prokuratura) lub które mogą okazać się pomocne w toku dalszego rozwoju sytuacji (np. poradnia psychologiczna);
- zapewnienie osobom poszkodowanym odpowiedniej pomocy prawnej i psychologicznej.

Zespół taki jest powoływany doraźnie, a w jego skład mogą wchodzić specjalnie przeszkoleni w tym celu pracownicy danej placówki lub też mogą go współtworzyć osoby z zewnątrz, takie jak psycholog, prawnik czy pracownik pomocy społecznej.

Monitoring ułatwia pracodawcom rozpoznanie konkretnych miejsc, pór dnia oraz specyfiki sytuacji, w których najczęściej dochodzi do agresji. W zależności od tych informacji mogą oni np.:

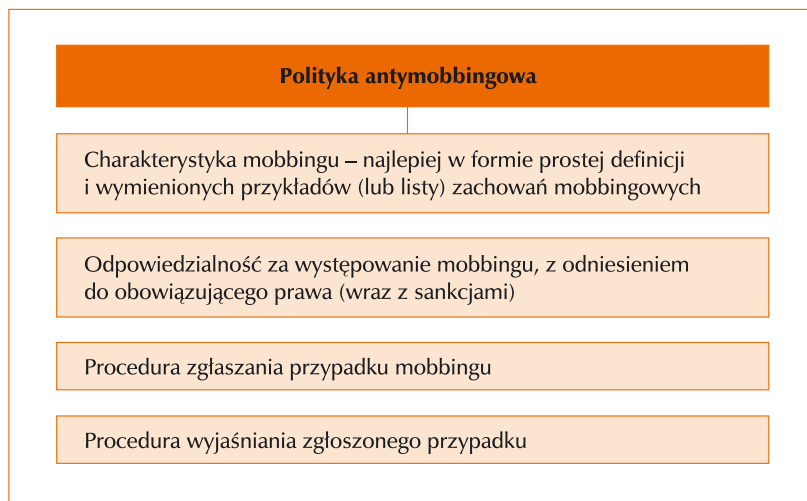
- wprowadzać odpowiednią do potrzeb liczbę osób obsługi,
- zapewniać personelowi dodatkową eskortę podczas kontaktów ze szczególnie trudnymi pacjentami,
- unikać przydzielania pracy w pojedynkę w niebezpiecznych strefach placówki lub w określonych godzinach jej pracy [56–58].

4.6.1. Polityka firmy

W odniesieniu do agresji wewnątrzorganizacyjnej (czyli mobbingu, agresji i molestowania) podstawowym działaniem w zakresie prewencji pierwszorzędowej jest stworzenie i opublikowanie polityki firmy wobec wyżej wymienionych niepożądanych zjawisk. Polityka antymobbingowa powinna jasno określać stanowisko firmy wobec nieetycznych zachowań względem pracowników oraz opisywać procedury stosowane w przypadku łamania obowiązujących zasad [59–61].

W ramach polityki firmy opracowywany jest dokument sygnowany przez przełożonych i przedstawicieli pracowników, przekazany do wiadomości wszystkich zatrudnionych. Informacje, które powinny znaleźć się w takim dokumencie, przedstawiono na rycinie 4.6.

Postanowienia zawarte w dokumencie powinny stanowić podstawę do uzupełnienia o jego zapisy formalnego regulaminu wewnętrznego. Z regulaminem tym bowiem pracownicy są zobowiązani się zapoznać i podpisać oświadczenie, że akceptują go i decydują się przestrzegać zawartych w nim zasad i reguł [17,61,62]. Aby wzmocnić siłę oddziaływania takich zapisów, można również zastosować tzw. deklarację zobowiązania. Jest to dokument przygotowany imiennie dla każdego pracownika. Zawarta w nim jest – napisana prostym językiem – deklaracja przyjaznej współpracy, wzajemnego wspierania się i dbania o dobre relacje z innymi współpracownikami. Podpisanie takiej deklaracji przyczynia się do bardziej świadomego, zaangażowanego i odpowiedzialnego



Ryc. 4.6. Treść dokumentu określającego politykę firmy wobec mobbingu

funkcjonowania społecznego (i sprawdza się, jak potwierdzono np. w szkockim projekcie „Godność w pracy” [63]).

Zawarta w dokumencie określającym politykę zakładu procedura zgłaszania przypadków mobbingu oraz ich wyjaśniania powinna być poprzedzona utworzeniem specjalnej grupy (bądź wyznaczeniem osoby) zajmującej się tymi zagadnieniami. Najbardziej efektywna jest grupa (czasami nazywa się ją grupą interwencyjną lub komisją antymobbingową), ponieważ gwarantuje rozpatrzenie problemu z wielu różnych perspektyw. Ponadto jej niebagatelnym atutem jest postrzeganie jej przez pracowników jako instytucji bardziej wiarygodnej i bezstronnej niż pojedyncza osoba. W skład grupy zajmującej się przypadkami mobbingu powinni wejść przedstawiciele pracowników, przedstawiciele kierownictwa oraz eksperci zewnętrzni (prawnik, psycholog, specjalista zarządzania). Grupa taka jest powoływana na stałe (bądź określony czas/kadencję), ale jej spotkania odbywają się do różnie, w zależności od potrzeb.

Najważniejszą zaletą powołania grupy (lub osoby) do rozpatrywania przypadków mobbingu jest jasność co do organu, do którego należy zgłosić mobbing (a więc i większa zgłaszalność przypadków), oraz ujednolicenie procedur ich rozpatrywania (większa gwarancja sprawiedliwego traktowania zgłoszeń). Poza utworzeniem organu zajmującego się proceduralnie i formalnie przypadkami mobbin-

gu, wskazane jest również powołanie tzw. męża zaufania [61]. Jest to osoba wyłonią przez samych pracowników (w porozumieniu z kierownictwem), której rolą również jest przyjmowanie zgłoszeń przypadków mobbingu. Jej działania koncentrują się głównie na osobie poszkodowanej i polegają na udzielaniu doraźnej pomocy, wsparcia emocjonalnego oraz wskazaniu dalszych możliwości postępowania wraz z instrukcją sposobu podjęcia działań [59]. Kontakt z mężem zaufania może być, choć nie jest to regułą, kontaktem anonimowym. Osoby poszkodowane mogą się zgłaszać nie tylko bezpośrednio, ale również korzystając jedynie z telefonu lub komunikacji e-mailowej (rozwiązanie takie funkcjonuje z powodzeniem w Komisji Europejskiej).

4.6.2. Diagnoza sytuacji

Kolejną formą przeciwdziałania mobbingowi jest systematyczne diagnozowanie jakości relacji interpersonalnych w zakładzie pracy [17,61,62]. Działania te mogą być realizowane przez:

- powołaną wcześniej grupę ds. mobbingu,
- dział lub osoby zajmujące się sprawami pracowniczymi,
- instytucję zewnętrzną zatrudnioną w celu wykonania ekspertyzy.

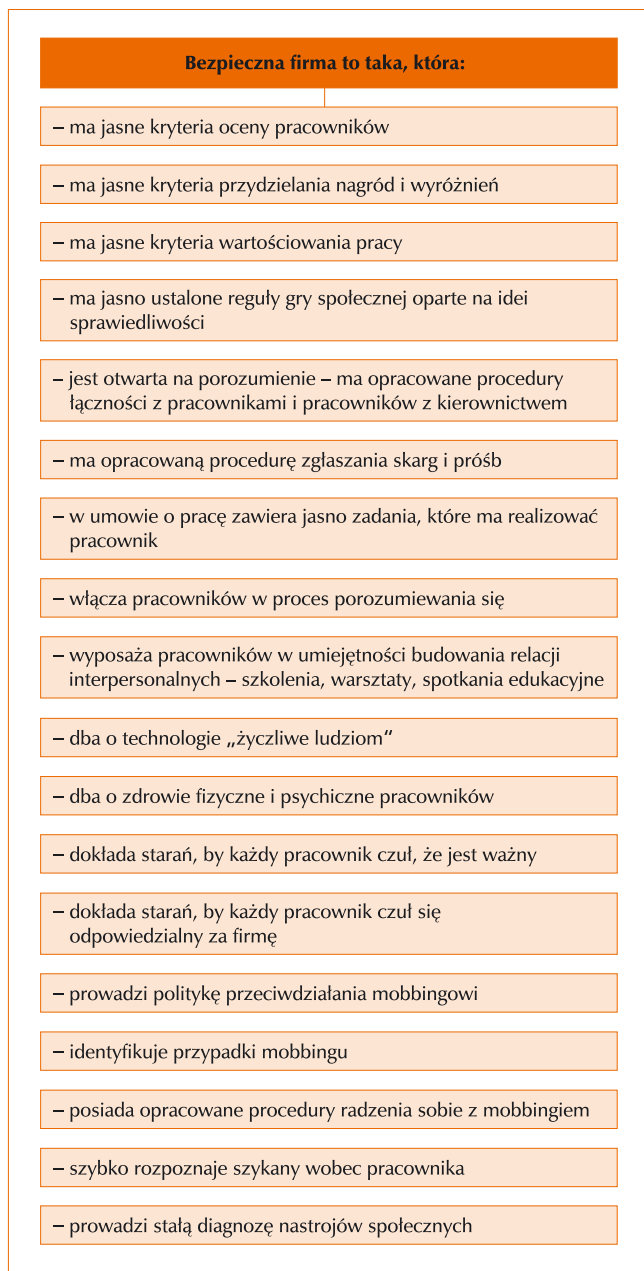
Diagnoza może dotyczyć różnych zjawisk, takich jak:

- jakość komunikacji interpersonalnej,
- jakość relacji międzyludzkich,
- nastroje społeczne,
- bezpośrednio – częstość i nasilenie występowania zachowań mobbingowych.

Pozwala ona wykryć skalę zjawiska, a więc daje podstawę i wskazuje kierunek do podejmowania dalszych działań prewencyjnych. Dodatkowo, diagnoza wykonywana systematycznie pozwala na ocenę dynamiki rozwoju zjawiska oraz skuteczności podjętych dotychczas interwencji.

4.6.3. Zasady bezpiecznej firmy

Ostatnim z proponowanych w tym podrozdziale elementów prewencji pierwszorzędowej, a zarazem podstawą wszelkich działań, jest wprowadzenie i przestrzeganie przez pracodawcę zasad „bezpiecznej firmy”. Są to reguły uniwersalne i stosowanie ich przyczynia się istotnie do minimalizowania ryzyka występowania mobbingu, a dotyczą one głównie sposobu zorganizowania pracy (ryc. 4.7).



Ryc. 4.7. Zasady funkcjonowania bezpiecznej firmy

Włączenie każdego z zatrudnionych w procesy decyzyjne, na zasadzie partycypacji, jest jednym ze sposobów inwestowania w jakość relacji międzyludzkich oraz w zaangażowanie pracowników w sprawy placówki i wzmacnianie ich odpowiedzialności za jej funkcjonowanie. W zakładach pracy cel ten można osiągnąć poprzez regularne organizowanie spotkań zespołu pracowniczego. Podczas takich zebrań omawiane są najpilniejsze problemy zakładu i jego pracowników. Naczelną zasadą jest pełna otwartość co do poruszanej tematyki, akceptacja potrzeb uczestników oraz wzajemny szacunek.

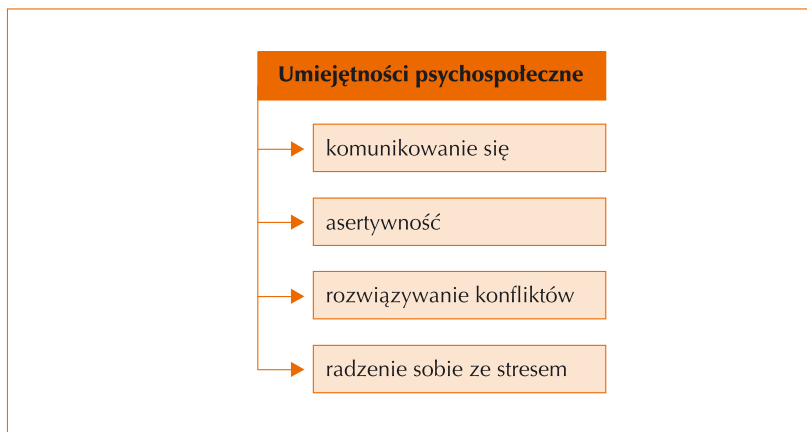
Z uwagi na zakres i formę poruszanych tematów spotkania te stanowią inny twór niż tzw. spotkania dyrekcji z pracownikami – są mniej sformalizowane oraz koncentrują się na relacjach międzyludzkich i potrzebach każdego z uczestników. Publiczne zgłaszanie spraw, często bolesnych i kontrowersyjnych, może stanowić trudność. Z tego względu w początkowym okresie spotkań pracowników tematyka może być wcześniej zgłaszana anonimowo w specjalnie do tego celu przygotowanych urnach. Dotyczyć może wzajemnych relacji (pracownik–pracownik, pracownik–dyrekcja, pracownik–klient), wyjaśniania kwestii formalnych, takich jak np. podstawy przyznawania nagród, jak i doraźnych potrzeb, np. posiadania określonych materiałów do wykonywania pracy.

4.6.4. Szkolenie, edukacja, informowanie

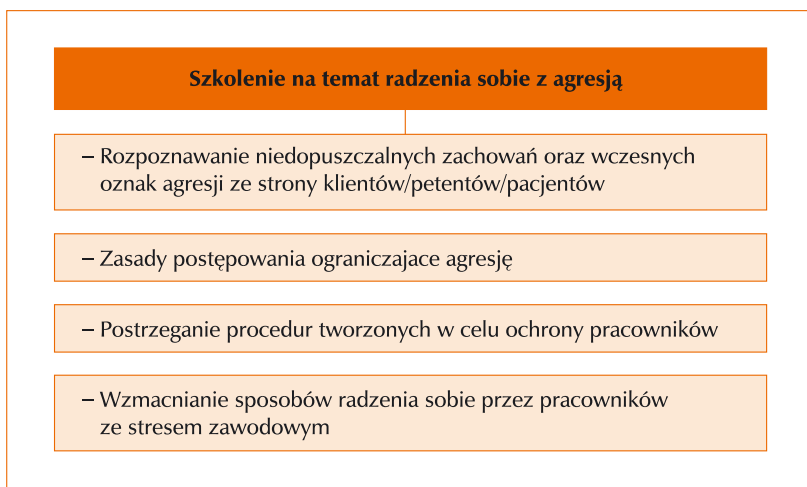
Kolejnym poziomem prewencji agresji i mobbingu jest **prewencja drugorzędowa. Podstawowym działaniem w jej zakresie jest ograniczanie nasilenia i częstotliwości występowania zachowań o charakterze przemocy**. Jak wspomniano wcześniej, niemożliwe jest całkowite wyeliminowanie ryzyka pojawienia się wrogości, niechęci czy antypatii w środowisku społecznym i związanych z nimi zachowań. W tej sytuacji do zrealizowania pozostaje wyposażenie ludzi w umiejętności, które pozwalają nie dopuścić do rozwinięcia się i eskalacji konfliktu. Są to tzw. umiejętności psychospołeczne, a ich przykłady pokazano na rycinie 4.8.

Najskuteczniejszą formą nabywania i doskonalenia umiejętności psychospołecznych są szkolenia i warsztaty psychologiczne [61]. Każdemu pracownikowi zakładu (również kadrze kierowniczej) należy zapewnić uczestnictwo w tego typu spotkaniach. Powinny one odbywać się cyklicznie, aby umożliwić doskonalenie i utrwalanie nabytych umiejętności [61].

Przykładowy zakres tematyki szkolenia z zakresu zagrożenia agresją w miejscu pracy przedstawiono na rycinie 4.9.



Ryc. 4.8. Umiejętności psychospołeczne pomagające radzić sobie z agresją i mobbingiem

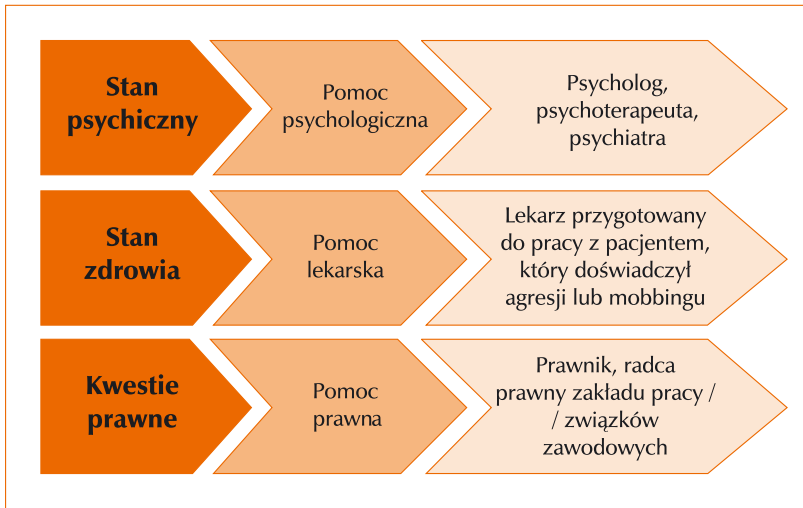


Ryc. 4.9. Zakres tematyki szkolenia na temat agresji w miejscu pracy

4.6.5. Pomoc poszkodowanym

Ostatnim poziomem prewencji jest **prewencja trzeciorzędowa**, której celem jest **zmniejszenie nasilenia negatywnych skutków już zaistniałej sytuacji**. W jej zakresie pracownicy poszkodowani z tytułu agresji i mobbingu powinni mieć za-

pewnioną pomoc. W zależności od sfery, w której osoba poszkodowana potrzebuje pomocy, może jej szukać w kilku obszarach (ryc. 4.10).



Ryc. 4.10. Obszary pomocy dla osób poszkodowanych z tytułu mobbingu i agresji

Możliwość kontaktu ze specjalistami powinien zapewnić pracodawca (lub jednostka nadrzędna), wskazując adres, dane oraz pomagając w realizacji formalnych wymogów umówienia się na wizytę. W idealnej sytuacji specjalista pozostaje wyłącznie do dyspozycji instytucji, czyli dana placówka lub instytucja nadrzędna zatrudnia go i kształci, aby mógł w każdej chwili służyć specjalistyczną pomocą w zakresie agresji i mobbingu zgłaszającym się do niego pracownikom. Z uwagi na specyfikę mobbingu (podobieństwo jego mechanizmów do mechanizmów przemocy domowej w zakresie relacji zależnościowej ze sprawcą i dojmującego poczucia wstydu i winy), wskazane jest umożliwienie osobom poszkodowanym uzyskiwanie pomocy w sposób względnie anonimowy i niezobowiązujący. Najskuteczniejszą formą działania odpowiadającą tej potrzebie jest utworzenie specjalnego telefonu zaufania dla pracowników. Możliwość korzystania z takiego telefonu powinni mieć, bez ograniczeń czasowych, wszyscy pracownicy.

Wszystkie wymienione sposoby zapobiegania agresji i mobbingowi w zakładach pracy stanowią pojedyncze elementy składające się na całość, jaką jest bezpieczeństwo miejsca pracy. Razem z metodami i technikami doskonalącymi ergo-

nomię i bezpieczeństwo pracy przyczyniają się do (a czasami wręcz stanowią podstawę) dobrego samopoczucia, dobrych relacji międzyludzkich i efektywnego funkcjonowania w pracy pracowników oraz dobrego funkcjonowania całej organizacji.

Każda z opisanych w książce technik stanowi wkład w budowanie bezpieczeństwa pod względem agresji, wrogich zachowań i mobbingu.

4.6.6. Rola i zadania psychologa w odniesieniu do mobbingu

Zadania psychologa w odniesieniu do mobbingu można podzielić na dwie grupy:

- związane z indywidualną pomocą dla osoby poszkodowanej,
- związane z działaniami na poziomie organizacji.

Poszczególne zadania koncentrują się wokół diagnozy sytuacji, określeniu aktualnych potrzeb i udzielaniu pomocy psychologicznej (patrz tab. 4.1). Kolejność działań podejmowanych przez psychologa powinna korespondować z zalecaną dla osoby poszkodowanej chronologią działań opisaną schematycznie w załączniku 2.

Tabela 4.1. Interwencje psychologiczne antymobbingowe na poziomie indywidualnym i organizacyjnym

Zadania psychologa	Interwencje antymobbingowe	
	na poziomie indywidualnym	na poziomie organizacyjnym
Diagnoza	– diagnoza mobbingu z zastosowaniem: wywiadu, ankiety, kwestionariuszy (LIPT*, NAQ**, MDM***) – diagnoza funkcjonowania psychicznego, z zastosowaniem: wywiadu, kwestionariuszy (np. Kwestionariusza Ogólnego Stanu Zdrowia GHQ-12 lub GHQ-28****) – diagnoza zależności między doświadczaniem mobbingu a zaburzeniami w sferze zdrowia	– diagnoza mobbingu z zastosowaniem: ankiety, kwestionariuszy (LIPT, NAQ, MDM) – diagnoza absencji – diagnoza fluktuacji kadr – diagnoza nastrojów w firmie
Określenie aktualnych potrzeb	– analiza aktualnych potrzeb i możliwości osoby zgłaszającej się do psychologa: poprawa stanu zdrowia czy formalne dochodzenie swoich praw	– analiza aktualnych potrzeb i możliwości organizacji: np. powołanie komisji antymobbingowej, przesunięcia kadrowe, zmiany organizacyjne

Tabela 4.1. Interwencje psychologiczne antymobbingowe na poziomie indywidualnym i organizacyjnym – cd.

Zadania psychologa	Interwencje antymobbingowe	
	na poziomie indywidualnym	na poziomie organizacyjnym
Pomoc psychologiczna	– konsultacje i wsparcie formalne: w opisie historii mobbingu, w pisaniu pism (do pracodawcy, instytucji nadrzędnych wobec miejsca zatrudnienia, Państwowej Inspekcji Pracy itp.) – sporządzenie opinii psychologicznej – psychoterapia wspierająca – psychoterapia	– udział w pracach komisji antymobbingowej – szkolenie i edukacja na temat mobbingu i przeciwdziałania mu

* Kwestionariusz Leymann Inventory of Psychological Terrorization, opracowany przez Leymana [18]. Składa się z 45 pozycji opisujących różne zachowania mobbingowe, skala odpowiedzi dotyczy tego, czy dane zachowanie występuje i jak często się pojawia.

** Kwestionariusz Negative Act Questionnaire opracowany przez Einarsena i Rakes [64]. Składa się z 22 pytań dotyczących narażenia na zachowania mobbingowe w ciągu ostatniego półrocza. Pięciopunktowa skala odpowiedzi dotyczy częstości doświadczania wymienionych zachowań. Polska wersja kwestionariusza została opracowana przez Warszawską-Makuch [52].

*** Kwestionariusz MDM (Mobbing, Dręczenie, Molestowanie) opracowany w Zakładzie Psychologii Pracy IMP. Znajdują się w nim 32 pozycje diagnostyczne. Pozycje dzielą się na 2 kategorie – opisujące zachowania wobec respondenta ze strony przełożonych (MDM Szef) i współpracowników (MDM Koledzy). W części dotyczącej zachowań mobbingowych ze strony przełożonych (MDM Szef) wyodrębnia się 3 rodzaje zachowań mobbingowych (czynnik):

- działania uderzające w pozycję zawodową,
- działania uderzające w wizerunek,
- działania uderzające w relacje społeczne.

W części dotyczącej zachowań mobbingowych ze strony współpracowników (MDM Koledzy) również wyodrębnia się 3 rodzaje zachowań mobbingowych:

- działania uderzające w wizerunek,
- działania uderzające w relacje społeczne,
- izolowanie.

Kwestionariusz charakteryzuje się satysfakcjonującymi właściwościami psychometrycznymi. Dla całego Kwestionariusza MDM wartość współczynnika alfa Cronbacha wynosi 0,965, wartości współczynników korelacji poszczególnych itemów z całą skalą (wyrażające moc dyskryminacyjną itemów) wynoszą od 0,48 do 0,86.

**** Kwestionariusze Ogólnego Stanu Zdrowia GHQ-12 i GHQ-28 umożliwiają wyłonienie z danej populacji osób, u których występuje istotne ryzyko rozwoju zaburzeń zdrowia psychicznego. GHQ-12 składa się z 12 pytań dotyczących samopoczucia i zdrowia. GHQ-28 ma strukturę skalową, umożliwiającą badanie profilu symptomów zaburzeń oraz skale, z których każda obejmuje 7 pytań – A: symptomy somatyczne, B: niepokój, bezsenność, C: zaburzenia funkcjonowania, D: symptomy depresji.

Właściwości psychometryczne polskiej wersji GHQ-28 należy uznać za satysfakcjonujące. Współczynnik wewnętrznej zgodności alfa Cronbacha wynosił 0,93 dla całej skali i od 0,77 do 0,89 dla poszczególnych podskal. Również trafność kryterialną tej skali można uznać za zadowalającą [65].

Literatura polecana

- Bechowska-Gebhart A., Stalewski T.: Mobbing. Patologia zarządzania personelem. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004
- Hirigoyen M.: Molestowanie w pracy. Wydawnictwo w Drodze, Poznań 2003
- Jędrejek G.: Cywilnoprawna odpowiedzialność za stosowanie mobbingu. Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2010
- Kratz H.J.: Mobbing. Rozpoznawanie, reagowanie, zapobieganie. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007
- Merecz D., Mościcka A.: Przemoc w placówkach służby zdrowia i sposoby jej przeciwdziałania. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2003
- Mościcka A., Merecz D.: Jak radzić sobie z agresją w miejscu pracy? Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2003

Piśmiennictwo

1. Frączek A.: Czynności agresywne jako przedmiot badań eksperymentalnej psychologii społecznej. W: Frączek A. [red.]. Studia nad psychologicznymi mechanizmami czynności agresywnych. PAN, Wrocław 1979, ss. 7–18
2. Berkowitz L.: O powstawaniu i regulowaniu gniewu i agresji. Analiza poznawczo-neoasocjacyjna. Nowiny Psychol. 1991;1–2:87–105
3. Berkowitz L.: Aggression: its causes, consequences, and control. Mc Graw Hill, New York 1993
4. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M.: Psychologia społeczna. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997
5. Wojciszke B.: Relacje interpersonalne. W: Strelau J. [red.]. Psychologia. Podręcznik akademicki. GWP, Gdańsk 2000
6. Anderson C.A.: Aggression and violence. W: Kazdin A.E. [red.]. Encyclopedia of psychology. Oxford University Press and American Psychological Association, New York–Washington D.C. 2000
7. Warchol G.: National crime victimization survey – Workplace violence 1992–96. Bureau of Justice Statistics, Washington D.C. 1998
8. Anderson C.A., Bushman B.J.: Human aggression. Annu. Rev. Psychol. 2002;53:27–51
9. Di Martino V., Hoel H., Cooper C.L.: Preventing violence and harassment in the workplace. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2003
10. CDOHS: Guidelines for workplace security. Californian Division of Occupational Health and Safety, San Francisco 1995
11. Peek-Asa C., Howard J., Vargas L., Kraus J.F.: Incidence of non-fatal workplace assault injuries determined from employers' reports in California. J. Occup. Environ. Med. 1997;39:44–50
12. IPRC: Workplace violence. A report to the nation. Injury Prevention Research Centre, University of Iowa, Iowa 2001
13. Bowie V.: Defining violence at work: a new typology. W: Gill M., Fisher B., Bowie V. [red.]. Violence at work – causes, patterns and prevention. Willian Publishing, Devon 2002, ss. 1–20

14. Perline I.H., Goldschmidt J.: The psychology and law of workplace violence: A handbook for mental health professionals and employers. Charles C Thomas Pub Ltd., Springfield 2004
15. Neuman J.H., Baron R.A.: Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *J. Manag.* 1998;24(3):391–419
16. Perrone S.: Violence in the workplace. Australian Institute of Criminology, Canberra 1999
17. Chappell D., Di Martino V.: Violence at work. ILO, Geneva 2006
18. Leymann H.: The content and development of mobbing at work. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 1996;5(2):165–184
19. European Agency for Safety and Health at Work: Bullying at work. Facts 2002;23 [cytowany 14 czerwca 2011]. Adres: <http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/23>
20. Leymann H.: The mobbing encyclopaedia [cytowany 14 czerwca 2011]. Adres: <http://www.leyman.se>
21. Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L.: The concept of bullying at work: The European tradition. W: Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. [red.]. *Bullying and emotional abuse in the workplace*. London, Taylor and Francis 2003, ss. 3–30
22. Einarsen S.: The nature and causes on mobbing. *Int. J. Manpow.* 1999;20:16–27
23. Lanza M.L.: Nurses as patient assault victims: An update, synthesis and recommendations. *Arch. Psychiatr. Nurs.* 1992;6(3):163–171
24. Pranjić N., Maleš-Bilić L., Beganlić A., Mustajbegović J.: Mobbing, Stress, and Work Ability Index among physicians in Bosnia and Herzegovina: Survey Study. *Croat. Med. J.* 2006;47:750–758
25. Grandey A.A., Kern J.H., Frone M.R.: Verbal abuse from outsiders versus insiders: comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *J. Occup. Health Psychol.* 2007;12(1):63–79
26. Nolf G., Petrella C., Blasi F., Zontini G., Nolf G.: Psychopathological dimensions of harassment in the workplace (mobbing). *Int. J. Ment. Health* 2007–8;36(4):67–85
27. Bonafons C., Jehel L., Coroller-Béquet A.: Specificity of the links between workplace harassment and PTSD: primary results using court decisions, a pilot study in France. *Int. Arch. Occup. Environ. Health* 2009;82:663–668
28. Hoel H., Sparks K., Cooper C.L.: The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment. Report Commissioned by the International Labour Organization. University of Manchester Institute of Science and Technology, Genewa 2001
29. Bowling N.A., Beehr T.A.: Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *J. Appl. Psychol.* 2006;91(5):998–1012
30. Yildirim A., Yildirim D.: Mobbing in the workplace by peers and managers: mobbing experienced by nurses working in healthcare facilities in Turkey and its effect on nurses. *J. Clin. Nursing* 2007;16(8):1444–1453
31. Pompili M., Lester D., Innamorati M., De Pisa E., Iliceto P., Puccinno M. i wsp.: Suicide risk and exposure to mobbing. *Work* 2008;31:237–243
32. Beganlić A., Pranjić N., Brković A., Batić-Mujanović O., Herenda S.: The effects of mobbing on the temporary incapacity for work in nurses and medical technicians. *Sigurnost* 2009;51(1):1–9

33. Balducci C., Alfano V., Fraccaroli F.: Relationships between mobbing at work and MMPI-2 personality profile, posttraumatic stress symptoms, and suicidal ideation and behavior. *Violence Vict.* 2009;24(1):52–67
34. Hauge L.J., Skogstad A., Einarsen S.: The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work. *Scand. J. Psychol.* 2010;51:1–8
35. Barling J.: The prediction, experience and consequences of workplace violence. W: Vandenberg G.R., Bulatao Q. [red.]. *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions.* APA, Washington D.C. 1998, ss. 29–50
36. Meseguer de Pedro M., Soler Sánchez M.I., Sáez Navarro M.C., García Izquierdo M.: Workplace mobbing and effects on workers' health. *Span. J. Psychol.* 2008;11(1):219–227
37. Schat A.C.H., Frone M.R.: Exposure to psychological aggression at work and job performance: The mediating role of job attitudes and personal health. *Work Stress* 2011;25(1):23–40
38. Mayhew C., Chappell D.: Internal violence (or bullying) and the health workforce. Working Paper Series. University of New South Wales, Sydney 2001
39. Einarsen S.E., Mikkelsen E.G.: Individual effects of exposure to bullying at work. W: Einarsen S.E., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. [red.]. *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice.* Taylor and Francis, London 2003, ss. 127–144
40. Lim S., Cortina L.M., Magley V.J.: Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *J. Appl. Psychol.* 2008;93(1):95–107
41. Fujishiro K., Gee G.C., de Castro G.B.: Associations of workplace aggression with work-related well-being among nurses in the Philippines. *Am. J. Public Health* 2011;101(5):861–868
42. Tepper B., Carr J.C., Breaux D.M., Gelder S., Hu C., Hua W.: Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process* 2009;109:156–167
43. Frolkey C.A.: Trauma in the workplace. *Pers. J.* 1996;Supl. 75:11
44. Keashly L.: Interpersonal and systematic aspects of emotional abuse at work: the target perspective. *Violence Vict.* 2001;16(3):233–268
45. Centrum Badań Opinii Społecznej: Szykany w miejscu pracy – komunikat z badań. CBOS, Warszawa 2002
46. Nowicka M., Kolasa W.: W obliczu agresywnego petenta – konsekwencje psychologiczne dla pracowników. *Med. Pr.* 2001;52(1):1–5
47. Drabek M., Merecz D., Mościcka A.: Skala narażenia na agresję w miejscu pracy pracowników służby zdrowia i sektora usług. *Med. Pr.* 2007;58(4):299–306
48. Estryen-Behar M., van der Heijden B., Camerino D., Fry C., Le Nezet O., Maurice Conway P. i wsp.: Violence risks in nursing—results from the European NEXT Study. *Occup. Med.* 2008;58:107–114
49. Parent-Thirion A., Macías E.F., Hurley J., Vermeylen G.: Fourth European Working Conditions Survey. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2007
50. Merecz D., Mościcka A., Drabek M.: Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania. Raport

- przygotowany dla Rady Ochrony Pracy 2005. [cytowany 14 czerwca 2011]. Adres: http://rop.sejm.gov.pl/1_old/opracowania/pdf/mobbing_imp.pdf
51. Drabek M., Mościcka A.: Czynniki organizacyjne sprzyjające występowaniu mobbingu. Plakat zaprezentowany w ramach Konferencji „Lekarz medycyny pracy doradcą pracodawcy”, Czarna 15–18 września 2010 r.
 52. Warszewska-Makuch M.: Polska adaptacja kwestionariusza NAQ do pomiaru mobbingu. *Bezpiecz. Pr.* 2007;12(435):16–19
 53. Waszkowska M., Merecz D., Drabek M.: Programy prewencji stresu zawodowego – strategie, techniki, ocena skuteczności. Część I. Narodowe i międzynarodowe działania na rzecz przeciwdziałania stresowi w miejscu pracy. *Med. Pr.* 2009;60(6):523–529
 54. Waszkowska M., Merecz D., Drabek M.: Programy prewencji stresu zawodowego – strategie, techniki, ocena skuteczności. Część II. Prewencja stresu zawodowego na poziomie organizacji. *Med. Pr.* 2010;61(2):191–204
 55. Mościcka A.: Opieka profilaktyczna dotycząca psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy. *Med. Pr.* 2010;61(1):91–100
 56. Francis S.: Limiting violence through good design. W: Shepherd J. [red.]. *Violence in health care*. Oxford University Press, Oxford 2002
 57. Beale D., Lawrence C., Smewing C., Cox T.: Organisational and environmental measures for reducing and managing work-related violence. W: Leather P., Brady C., Lawrence C., Beale D., Cox T. [red.]. *Work-related Violence*. Routledge, London and New York 1999, ss. 87–105
 58. European Agency for Safety and Health at Work: Bullying at work. *Facts* 2002;24:1–2
 59. Richards J., Daley H.: Bullying policy: development, implementation and monitoring. W: Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. [red.]. *Bullying and emotional abuse in the workplace*. Taylor and Francis, London 2003, ss. 247–258
 60. Beswick J., Gore J., Palferman D.: Bullying at work a review of literature. Health and Safety Laboratory, Crown, Harpur Hill 2006
 61. Kratz H.J.: Mobbing. Rozpoznawanie, reagowanie, zapobieganie. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007
 62. Lankamer A., Ciborski P., Minga U.: Mobbing w szkolnictwie. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2005
 63. Guideline Development Group: Dignity at work: Eliminating bullying and harassment in the workplace. PIN 2001 [cytowany 7 listopada 2011]. Adres: <http://www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/158746/0043088.pdf>
 64. Einarsen S., Raknes B.I.: Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence Vict.* 1997;12(3):247–263
 65. Makowska Z., Merecz D.: Ocena zdrowia psychicznego na podstawie badań kwestionariuszami Davida Goldberga. Podręcznik dla użytkowników kwestionariuszy GHQ-12 i GHQ-28. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2001

5. MOLESTOWANIE SEKSUALNE W PRACY I W OKOLICZNOŚCIACH ZWIĄZANYCH Z PRACĄ

Dorota Merecz

Molestowanie seksualne jest problemem obecnym w środowisku pracy, w Polsce przez wiele dziesięcioleci niedostrzeganym lub marginalizowanym. W ostatnich latach, na skutek zainteresowania mediów skandalami seksualnymi dziejącymi się na styku polityki i władzy, coraz więcej osób dostrzega konieczność zajęcia się tym rodzajem patologii w relacjach międzyludzkich.

Czym jest molestowanie seksualne? Intuicyjnie czujemy, że jest to akt przemocy dotyczący sfery seksualności człowieka. Zakres zachowań, które mogą być nazwane molestowaniem seksualnym, zależy jednak zarówno od tradycji kulturowej danego społeczeństwa, jak i od indywidualnej oceny osoby, która jest adresatem tych zachowań. Złożoność tego zagadnienia zaowocowała wieloma teoriami, które próbują zmierzyć się z tym zjawiskiem poprzez określenie jego przyczyn, mechanizmów i konsekwencji.

W niniejszym rozdziale dokonamy przeglądu kluczowych koncepcji, przedstawimy także zasady prewencji molestowania seksualnego w pracy i postępowania wobec zgłoszonych przypadków tego typu nadużyć. Molestowanie seksualne jest również problemem prawnym, jednak informacje na temat jego prawnych aspektów znajdzie P.T. Czytelnik w rozdziale 8. W tej części publikacji skupimy się na psychologicznej charakterystyce zjawiska, które należy traktować jako jedno z psychospołecznych zagrożeń mogących występować w środowisku pracy.

5.1. Psychologiczne definicje molestowania seksualnego

Termin molestowanie seksualne pojawił się w latach 70. ubiegłego wieku w USA, gdzie powstawały pierwsze prace teoretyczne i badawcze naświetlające ten problem [np. 1–3]. Jak zauważają Pine i wsp. [4], termin ten od samego początku był

trudno definiowalny i do tej pory nie udało się postawić czytelnej granicy między molestowaniem seksualnym a innymi formami zainteresowania seksualnego. Psychologiczne definicje molestowania seksualnego budowane są z perspektywy odczuć ofiary [5,6].

Najczęściej definiuje się molestowanie jako niechciane, „nieakceptowane zachowanie o podłożu seksualnym naruszające godność osoby molestowanej lub wywołujące atmosferę zastraszenia, upokorzenia bądź wrogości” [7].

Zachowania o cechach molestowania seksualnego mogą przybierać różne formy, np.:

- zniewagi i obelgi,
- niestosowne uwagi na temat wyglądu, wieku, sytuacji rodzinnej,
- lubieżne spojrzenia,
- dotykanie, głaskanie czy innego rodzaju pieszczoty lub gesty o charakterze seksualnym.

W literaturze przedmiotu popularny jest podział na dwa główne rodzaje molestowania:

- molestowanie typu *quid pro quo*, czyli coś za coś, zwane także szantażem seksualnym,
- stwarzanie nieprzyjaznych warunków pracy.

W obrębie tej drugiej kategorii można mówić też o niepożądanym zainteresowaniu seksualnym lub molestowaniu z uwagi na przynależność do danej płci [np. 7].

Molestowanie typu coś za coś dotyczy sytuacji nierówności władzy – sprawca jako osoba nadrzędna używa władzy, aby wymusić przychyłność dla swoich żądań o charakterze seksualnym. Poddanie się im lub odmowa stanowią podstawę dla podjęcia decyzji personalnych wobec obiektu molestowania (takich jak zatrudnienie, awans, podwyżka, przedłużenie umowy o pracę).

Z kolei stwarzanie nieprzyjaznych warunków pracy w postaci niepożądanego zainteresowania seksualnego to:

- niezwiązane z przymusem nagabywanie na randki,
- powtarzające się próby nawiązania kontaktu,
- natrętne maile, telefony,
- niechciane przysługi, prezenty,
- drobne próby kontaktu fizycznego typu „przypadkowe dotknięcie”,
- ciągle narzucanie się ze swoją obecnością.

Inną formą stwarzania nieprzyjaznych warunków pracy jest molestowanie ze względu na przynależność do danej płci. W jego skład wchodzi takie działania, jak:

- epatowanie materiałami o treściach seksualnych (plakaty, maile),
- seksistowskie uwagi, żarty i komentarze dyskwalifikujące osobę ze względu na jej przynależność do określonej płci.

W przypadku tej formy molestowania nie musi dochodzić do bezpośrednich zachowań o podłożu seksualnym wobec obiektu, częściej jest to po prostu upokarzanie ze względu na płeć.

Warto zwrócić w tym miejscu uwagę, że w wielu pracach teoretycznych i badawczych mówi się o molestowaniu seksualnym wyłącznie w kontekście relacji kobieta–mężczyzna i przy założeniu, że to kobieta jest stroną poszkodowaną, a mężczyzna sprawcą wykroczenia interpersonalnego. To wąskie spojrzenie wynika z tego, że pierwsze bardziej dojrzałe koncepcje molestowania seksualnego mocno osadzone są w nurcie feministycznym, jak również stąd, że większość danych na temat molestowania seksualnego pochodzi z badań nad sytuacją kobiet. Współcześnie ten sposób patrzenia na molestowanie seksualne należy uznać za anachroniczny. Sprawcą molestowania lub jego obiektem może być zarówno mężczyzna, jak i kobieta. Co więcej, do molestowania może dochodzić w parach tej samej płci.

5.2. Dlaczego dochodzi do molestowania seksualnego w pracy?

Wraz ze wzrostem zainteresowania problematyką molestowania seksualnego w pracy pojawiały się kolejne modele teoretyczne próbujące znaleźć odpowiedź na pytania, dlaczego i w jakich okolicznościach dochodzi do molestowania seksualnego.

Różnorodność funkcjonujących w literaturze przedmiotu podejść do problemu molestowania seksualnego domaga się przynajmniej krótkiego ich przeglądu i komentarza. Poniżej przedstawione zostały kluczowe koncepcje odzwierciedlające bogactwo poglądów na temat tego, czym jest i jak powstaje molestowanie seksualne.

5.2.1. Model biologiczny

Wywodzi się on z nurtu ewolucyjnego, badającego biologiczne podstawy zachowania. W ramach proponowanego w tym modelu toku myślenia o molestowaniu

seksualnym możemy mówić wyłącznie jako o zjawisku marginalnym, w tym sensie, że zachowania o charakterze molestowania przejawia niewielka grupa dewiacyjnych mężczyzn [8,9]. Większość zdarzeń o konotacji seksualnej mających miejsce w środowisku pracy wynika wprost z nieporozumień, których źródłem są biologicznie uwarunkowane strategie zachowań seksualnych.

W modelu tym zakłada się, że tzw. molestowanie seksualne w pracy jest pochodną silniejszego popędu płciowego mężczyzn i napięcia wynikającego z naturalnego odbierania sygnałów seksualnych [10]. Na poziomie biologicznym należałoby je więc uznać za przejaw normalnych rytuałów godowych, które bywają silniejsze od reguł narzuconych przez kulturę. Model ten promuje wizję mężczyzny-zdobywcy, który w naturalny sposób wykorzystuje środowisko pracy do pozyskania partnerki.

Ukrytym założeniem tego modelu, a zarazem jego wadą jest to, że molestowanie seksualne pojawia się wyłącznie w relacjach heteroseksualnych, a jego sprawcą jest mężczyzna. Kolejne zastrzeżenie, jakie się nasuwa w kontekście tego modelu, dotyczy przekonania, że „prawdziwe molestowanie” jest konsekwencją patologicznie realizowanego dewiacyjnego popędu. Gdyby ten tok rozumowania uznać za słuszny, statystyki molestowania seksualnego wskazywałyby na minimalny i stały jego poziom, porównywalny z częstością zdiagnozowanych przypadków dewiacyjnego pobudzenia seksualnego, i to niezależnie od kręgu kulturowego. Tymczasem badania pokazują, że w zależności od kraju jakiejś formy molestowania seksualnego w pracy doświadczyło od 10 do nawet 72% kobiet i średnio ok. 20% mężczyzn.

5.2.2. Model społeczno-kulturowy

Podobnie jak w poprzedniej koncepcji, tak i tutaj molestowanie seksualne rozgrywa się na płaszczyźnie heteroseksualnej, a sprawcą jest mężczyzna. Różnica między modelem biologicznym a społeczno-kulturowym sprowadza się do innego wyjaśniania przyczyn takiego stanu. O ile w modelu biologicznym wskazywano na konflikt wynikający z odmiennych biologicznie uwarunkowanych strategii prokreacyjnych, o tyle w modelu społeczno-kulturowym zakłada się, że molestowanie seksualne jest konsekwencją systemu patriarchalnego, który legitymizuje władzę mężczyzn [10].

Kobieta skazana jest przez kulturę na bycie ofiarą, ponieważ istotą kobiecości w systemie patriarchalnym jest bycie uległą, zgodną, bierną, atrakcyjną seksualnie

i zdaną na osądy mężczyzn. W tradycji kultury patriarchalnej mieści się także przekonanie, że kobieta odpowiedzialna jest za własną wiktymizację, co uwidacznia się w społecznej ocenie ofiar molestowania seksualnego i gwałtu (np. „gdyby się tak nie ubierała, do niczego by nie doszło”). Funkcją molestowania seksualnego w pracy jest więc podtrzymanie męskiej dominacji. Zdaniem O'Donohue i wsp. [10] taka konstatacja prowadzi do stwierdzenia, że kobiety są generalnie częściej molestowane oraz że ryzyko doświadczenia molestowania seksualnego będzie istotnie większe w przypadku kobiet wykonujących zawody typowo męskie. Hipotezy te rzeczywiście znajdują pewne potwierdzenie w literaturze przedmiotu [11,12].

5.2.3. Modele organizacyjne

W modelach tych zakłada się, że specyficzne cechy środowiska pracy mogą sprzyjać występowaniu molestowania seksualnego. Wymienia się przede wszystkim:

- klimat organizacyjny,
- autorytarny styl zarządzania,
- stromą pionową hierarchię władzy.

Te właściwości mogą sprawiać, że pewne jednostki w organizacji mają możliwość uzyskania gratyfikacji seksualnej poprzez molestowanie i to bez ponoszenia konsekwencji tych działań [10,13].

Jako potencjalnych sprawców molestowania modele organizacyjne wskazują osoby o dużej władzy i poczuciu bezkarności. Poza czynnikami kształtującymi dystans władzy, które mogą określać prawdopodobieństwo pojawienia się molestowania, wymienia się także:

- aranżację miejsca pracy (open space, samodzielne pokoje dla pracowników),
- istnienie procedur, instrukcji określających sposób reagowania organizacji na przypadki molestowania seksualnego,
- normy dotyczące stroju służbowego i ogólnie relacji między pracownikami,
- dostępność pracy.

Nie bez znaczenia są również proporcje płci w organizacji. Zgodnie z hipotezą kontaktu prawdopodobieństwo wystąpienia molestowania seksualnego w pracy jest funkcją kontaktów między płciami w pracy [14]. Hipoteza kontaktu, pierwotnie sformułowana przez Gutek i wsp. wyłącznie w odniesieniu do kobiet, może być rozszerzona na sytuację obu płci (tzw. hipoteza wyrazistości płci) [15]. Kobiety w środowisku zdominowanym przez mężczyzn, a mężczyźni w środowisku zdominowanym przez kobiety będą bardziej narażeni na molestowanie.

5.2.4. Model interakcyjny osoba–sytuacja

Pryor, LaVite, i Stoller [16], analizując mechanizmy molestowania seksualnego, zwrócili uwagę na interakcję między uwarunkowaniami środowiskowo-organizacyjnymi a cechami jednostek i prześledzili jej rolę w powstawaniu molestowania seksualnego.

Model ten skupia się na molestowaniu kobiet. Zakłada się w nim, że są mężczyźni, którzy mają skłonności do molestowania oraz że istnieją organizacje, które stwarzają sprzyjające warunki dla tego procederu. Badacze ci sądzą, że mężczyzna mający „skłonność do molestowania” będzie ją przejawiał jedynie wtedy, gdy okoliczności mu na to pozwolą. Jeśli więc polityka firmy piętnuje takie zachowania, wówczas dla potencjalnego sprawcy będzie to wystarczający ich inhibitor. Pośród właściwości indywidualnych, które decydują o tendencji do molestowania, autorzy wymieniają sztywne przekonania poznawcze na temat ról płciowych, seksizm i dominację.

Niewątpliwą zaletą tego modelu jest to, że uwzględnia on środowiskowe i indywidualne czynniki ryzyka molestowania seksualnego.

5.2.5. Model 4-czynnikowy

Autorzy tego podejścia opierają się na modelu opracowanym przez Finkelhor i Hotaling [17] na potrzeby wyjaśnienia pojawiania się nadużyć seksualnych. O'Hare i O'Donohue [18] zakładają, że molestowanie seksualne jest wielowymiarowym zjawiskiem o złożonej etiologii. Twierdzą, że aby do molestowania seksualnego doszło, muszą zostać spełnione cztery warunki odnoszące się zarówno do potencjalnego sprawcy, środowiska, w którym działa, jak i potencjalnej ofiary. Te cztery warunki stanowią cztery grupy czynników odnoszących się do motywacji, przewyciężania wewnętrznych i zewnętrznych oporów związanych z ekspresją zachowania o cechach molestowania seksualnego oraz do przewyciężania oporu ofiary.

1. **Motywacja do molestowania.** O'Hare i O'Donohue wymieniają kilka czynników kształtujących motywację sprawcy. Z jednej strony jest to seksualna atrakcyjność obiektu, z drugiej – silna potrzeba władzy i kontroli charakteryzująca potencjalnego sprawcę. Analizując dostępną literaturę dotyczącą sprawstwa nadużyć seksualnych, wskazują także na znaczącą rolę takich właściwości indywidualnych, jak:

- antagonistyczne przekonania na temat ról płciowych,
- przekonania seksistowskie,
- dewiacyjny poziom pobudzenia seksualnego,
- wysoki poziom wrogości wobec odmiennej płci.

Motywacja do molestowania seksualnego sama w sobie nie może jednak doprowadzić do realizacji takich zachowań.

2. **Przełamanie wewnętrznych oporów**, które pojawiają się na skutek konfrontacji pragnienia z normą społeczno-moralną. Zinterioryzowane w procesie socjalizacji normy dotyczące zakazu krzywdzenia innych powinny skutecznie zabezpieczać przed molestowaniem. Nie u wszystkich jednak te normy zostały silnie zakorzenione w systemie wartości, stąd łatwość w ich przekraczaniu. Innym wewnętrznym inhibitorem motywacji do molestowania seksualnego jest antycypacja wstydu i utraty twarzy, gdyby zachowania sprawcy zostały upublicznione. Omawiane reguły nie mają zastosowania w szczególnym przypadku motywacji do molestowania wynikającej z seksualnej atrakcyjności kobiety (lub szerzej – obiektu zainteresowania), niekojarzonej z pragnieniem upokarzania i dominacji. W tym przypadku normy społeczne nie są z reguły aktywowane i nie hamują motywacji do molestowania.
3. **Przełamanie oporów zewnętrznych**. Gdy potencjalny sprawca „upora się” z własnym sumieniem, musi, jako istota rozumna, przeciwstawić się jeszcze ograniczeniom środowiskowym – w postaci zwyczajów, prawa czy na poziomie organizacji polityki firmy dotyczącej budowania poprawnych relacji międzyludzkich w pracy. Jeśli te ograniczenia zewnętrzne są silne, a sprawcy nadużyć seksualnych społecznie piętnowani, najprawdopodobniej do molestowania nie dojdzie. Jeśli jednak reguły dotyczące tej kwestii są rozmyte, ograniczenia prawne nie istnieją lub nie są egzekwowane, wtedy ryzyko realizacji zachowań o charakterze molestowania rośnie. Oprócz chroniących przed molestowaniem formalno-prawnych czy zwyczajowych aspektów środowiska pracy wymienia się także inne czynniki. Okazuje się na przykład, że im bardziej profesjonalne środowisko pracy, im mniej poufałości i nieformalnych kontaktów między pracownikami, im mniejsza tolerancja dla agresji, wulgarnego czy obscenicznego języka, tym ryzyko molestowania jest mniejsze. Kolejnym środowiskowym inhibitorem molestowania seksualnego jest brak tolerancji dla postaw seksistowskich w pracy [10,18].

4. Ostatnią granicą, którą potencjalny sprawca molestowania musi przekroczyć, jest **przełamanie potencjalnego oporu ofiary**. Autorzy omawianego modelu stoją na stanowisku, że zachowania i pozycja zawodowa osoby będącej celem dla sprawcy mają kluczowe znaczenie dla zrealizowania jego zamiarów. Przykładowo, kobiety o silnej pozycji w organizacji, świadome swoich praw, odrzucające stereotypowe myślenie o własnej roli płciowej, o wysokim poczuciu własnej skuteczności i stabilnej sytuacji społeczno-ekonomicznej, rzadziej będą obiektem molestowania, ponieważ ich możliwości dania odporu zakusom sprawcy będą większe niż kobiet, które nie posiadają wymienionych zasobów.

Wydaje się, że 4-czynnikowy model molestowania seksualnego najlepiej opisuje mechanizm tego zjawiska i obejmuje szerokie spektrum czynników mogących decydować o jego wystąpieniu. Dane empiryczne również potwierdzają jego wysoką moc predykcyjną. Jedynym mankamentem tego modelu, jak i większości modeli teoretycznych molestowania seksualnego, jest to, że skupia się na tradycyjnym spojrzeniu na molestowanie seksualne, w którym pragnienia silnych mężczyzn determinują zachowania wobec kobiet.

Współcześnie, choć nie podważa się faktu, że to kobiety są częściej ofiarami molestowania seksualnego w pracy, coraz częściej eksponowany jest pogląd, że problemem nie jest tu płeć, ale – generalnie rzecz biorąc – słabsza pozycja kobiet na rynku pracy. Coraz więcej badaczy zajmujących się zagadnieniem molestowania seksualnego stoi na stanowisku, że molestowanie seksualne jest silnie powiązane z władzą. Odnosząc się do teorii Hofstede, można powiedzieć, że w kulturach i organizacjach o dużym dystansie władzy przypadki molestowania występują częściej [19].

5.3. Reakcje na molestowanie seksualne w pracy

Sposoby reagowania na molestowanie seksualne można najprościej podzielić na:

- aktywne lub bezpośrednie – np. konfrontacja ze sprawcą,
- pasywne lub pośrednie – np. ignorowanie zachowań sprawcy czy poszukiwanie wsparcia społecznego [20].

Typologię potencjalnych reakcji na molestowanie wraz z oceną ich skuteczności przedstawili Bowes-Sperry i Tata [21] (patrz tab. 5.1). Zaproponowana przez nich typologia uwzględnia 2 kryteria porządkujące:

- na kim skupia się reakcja,
- czy reakcja jest wyłącznie działaniem podmiotu, czy też angażują się w nią osoby trzecie.

Na tej podstawie wyodrębniono 4 typy reakcji na molestowanie seksualne:

- unikanie/zaprzeczanie,
- proszenie o pomoc innych,
- konfrontacja / negocjowanie ze sprawcą,
- poszukiwanie pomocy formalno-prawnej.

Tabela 5.1. Wykaz potencjalnych reakcji na molestowanie seksualne

Reakcja skupiona na:	Rodzaj reakcji	
	autoreakcja	poszukiwanie wsparcia
Sobie	Unikanie/zaprzeczanie (najczęściej stosowana i najmniej skuteczna) Zachowania: – unikanie kontaktu ze sprawcą – zmiana stanowiska pracy, rezygnacja z pracy – ignorowanie zachowań sprawcy – bagatelizowanie zachowań sprawcy – udawanie, że sytuacja jest zabawna – obwinianie siebie	Proszenie o wsparcie innych (nie skutkuje zaprzestaniem molestowania, ale pomaga łagodzić jego konsekwencje) Zachowania: – przebywanie ze sprawcą wyłącznie w obecności osób trzecich – rozmawianie o sytuacji z zaufaną osobą – poszukiwanie pomocy medycznej, terapeutycznej
Sprawcy	Konfrontacja/negocjowanie (rzadko stosowane, ale skuteczne) Zachowania: – wezwanie do zaprzestania działań – dyscyplinowanie sprawcy – zagrożenie sprawcy upublicznieniem problemu	Poszukiwanie pomocy formalno-prawnej (rzadkie i bardzo skuteczne) Zachowania: – zgłoszenie formalnej skargi do przełożonych – poproszenie o interwencję, któregoś ze współpracowników – wystosowanie pozwu do sądu

Trudno polecać konkretne strategie radzenia sobie z molestowaniem seksualnym w pracy, ponieważ nie ma na ten temat wystarczającej ilości rzetelnych badań. Większość praktyków zajmujących się pomaganiem ofiarom molestowania rekomenduje aktywną i asertywną konfrontację ze sprawcą jako pierwszy krok

do zatamowania tego typu zachowań. W przypadku nieskuteczności tych działań wskazane jest złożenie oficjalnej skargi na sprawcę do jego przełożonych.

Zalecenia te nie oddają jednak faktycznych zachowań wobec sprawcy molestowania. Nieliczne badania, w których analizowano rzeczywiste reakcje na molestowanie, wskazują, że bezpośrednia konfrontacja ze sprawcą czy złożenie oficjalnej skargi to zachowania nader rzadkie. Znacznie częściej mamy do czynienia z pasywnymi próbami zaradzenia temu problemowi, takimi jak:

- ignorowanie zachowań sprawcy,
- bagatelizowanie wykroczeń interpersonalnych,
- unikanie kontaktu ze sprawcą [20,22,23].

Wodzicka i Lafrance [23] wykazały, że na poziomie deklaratywnym 90% badanych kobiet aktywnie przeciwstawiłoby się zachowaniom sprawcy molestowania. W bezpośrednim kontakcie ze sprawcą taką postawę zademonstrowało jednak niewiele z nich, natomiast aż 52% zignorowało zachowania sprawcy, a 36% grzecznie prosiło sprawcę o wyjaśnienia.

Przyjmuje się, że jednym z głównych powodów takiej sytuacji jest lęk przed odwetem ze strony sprawcy, który ma silniejszą pozycję od ofiary lub tak jest przez nią postrzegany. Drugim z powodów może być obawa przed reakcją ze strony współpracowników i przełożonych. Saunders i Senn [22] mówią w tym kontekście o antycypowanych przez ofiary kosztach sprzeciwu. W jednym z badań eksperymentalnych wykazano, że im wyższe przewidywane koszty konfrontacji ze sprawcą, tym niższe prawdopodobieństwo, że kobieta aktywnie sprzeciwi się molestowaniu [24].

Warto zauważyć, że koszty, których obawiają się ofiary molestowania, nie funkcjonują jedynie w ich wyobraźni. Badania prowadzone pod koniec lat 90. w Stanach Zjednoczonych i Europie wskazywały, że aktywna konfrontacja ze sprawcą molestowania w przypadku osób o niskiej pozycji w organizacji często kończy się utratą stanowiska pracy [20]. Z innej strony, aktywna i asertywna reakcja wobec osoby molestującej daje największe szanse na powstrzymanie sprawcy. Mamy więc do czynienia ze swoistym paradoksem: z jednej strony asertywne przeciwstawienie się molestowaniu skutecznie powstrzymuje zapędy sprawcy, z drugiej – może prowadzić do negatywnych skutków zawodowych.

Jak więc usunąć ten paradoks i czy jest to w ogóle możliwe? Jeśli nie uwzględnimy tutaj czynników kontekstowych (np. w postaci sieci dostępnego wsparcia, kultury organizacyjnej i polityki firmy, w której do molestowania dochodzi),

to w zasadzie każda decyzja – o zareagowaniu na molestowanie lub powstrzymaniu się od takiej reakcji – opiera się na oszacowaniu ryzyka związanego z zagrożeniem statusu zawodowego. Zakotwicza nas więc w dylemacie: praca albo godność. Dopiero odniesienie się do czynników kontekstowych daje szansę ucieczki przed tym dylematem.

Istotną kwestią jest tutaj poszukiwanie wsparcia. Sprawcę silnym i bezkarnym czyni bowiem przekonanie, że ofiara molestowania jest osamotniona lub sama się izoluje ze względu na wstyd, jaki wywoła w niej upublicznienie problemu. To zakorzenione i wciąż obecne w kulturze przekonanie, że ofiara agresji seksualnej ponosi odpowiedzialność za swoją wiktymizację, podzielane jest często zarówno przez sprawcę, jak i ofiarę. Tego pierwszego wzmacnia i zachęca to do dalszych działań, a ofiarę zamyka w paraliżującym lęku o własną przyszłość i reputację.

Na szczęście przytoczony stereotyp nie dotyczy wszystkich. W otoczeniu zawodowym z pewnością są osoby, dla których zachowania sprawcy będą równie nieczne i odrażające jak dla ofiary. Trzeba tylko tych ludzi znaleźć i spokojnie porozmawiać o problemie. Poszukiwanie wsparcia i sojuszników w przeciwstawieniu się sprawcy daje czasem zaskakujące rezultaty. Okazać się może, na przykład, że poszkodowanych jest więcej, tylko żadna z molestowanych osób z tych samych, wymienionych wyżej przyczyn nie ujawniała problemów ze sprawcą. Możliwa jest też sytuacja, w której współpracownicy nie reagowali na przekraczające normy zachowania sprawcy wobec konkretnej osoby, ponieważ nie widzieli „oporu czy śladu protestu z jej strony” i na tej podstawie zinterpretowali te zachowania jako przejaw szczególnej i akceptowanej relacji między zaangażowanymi stronami. Wyjawienie swojego problemu pozwala więc na nadanie sytuacji nowego znaczenia i uzyskanie, przynajmniej od niektórych osób, wsparcia pozwalającego na przełamanie własnej niemocy wobec sprawcy. Ujawnienie sprawy kształtuje właściwy stosunek otoczenia wobec zachowania sprawcy, o ile to zachowanie prezentowane jest publicznie.

5.4. Organizacyjne uwarunkowania molestowania seksualnego

We współczesnym myśleniu o molestowaniu seksualnym w pracy podkreśla się rolę sytuacyjnych i organizacyjnych czynników, które mogą sprzyjać molestowaniu.

waniu bądź je w znaczący sposób ograniczać. Poniżej przedstawiono informacje o najczęściej analizowanych organizacyjnych uwarunkowaniach molestowania seksualnego.

5.4.1. Proporcje płci w miejscu pracy

To jedna z najczęściej analizowanych w kontekście molestowania seksualnego charakterystyk miejsca pracy. Zainteresowanie proporcjami płci w pracy, jako czynnikiem wpływającym na prawdopodobieństwo wystąpienia molestowania seksualnego, sięga wczesnych koncepcji feministycznych. Sugerowały one, że kobiety nie są dobrze przyjmowane w pewnych grupach zawodowych lub w pewnych miejscach pracy tradycyjnie uważanych za męskie. Molestowanie biorące się z tej niechęci stanowi próbę wyeliminowania ich z tych środowisk. W miejscach, w których proporcje płci są zaburzone, mogą pojawiać się bariery w bezpośrednim nazywaniu określonych zachowań molestowaniem seksualnym.

Wyniki prowadzonych w latach 90. XX wieku badań jakościowych potwierdzają tę tezę. Okazuje się na przykład, że kobiety w tzw. typowych męskich środowiskach starają się unikać określania swoich doświadczeń w kategoriach molestowania seksualnego, aby nie odstawać od swojego środowiska lub uniknąć negatywnych konsekwencji w postaci barier dla rozwoju zawodowego [25].

Początkowo zakładano, że znaczna liczbowo przewaga przedstawicieli jednej z płci w danym miejscu pracy wiąże się z większym ryzykiem molestowania seksualnego, jednak wyniki badań w tym względzie są niejednoznaczne. Wydaje się, że lepszym predyktorem zachowań o charakterze molestowania seksualnego jest wykonywanie pracy przełamującej konwencjonalne myślenie o rolach kobiecych czy męskich, wymykającej się stereotypowi kobiety czy mężczyzny.

5.4.2. Forma zatrudnienia, autonomia, możliwości awansu, formalizm i wielkość organizacji zatrudniającej

Oprócz klasycznych badań nad proporcjami płci w organizacji i molestowaniem seksualnym interesowano się także innymi charakterystykami środowiska pracy. Badania prowadzone współcześnie wskazują, że im bardziej środowisko pracy nastawione jest na udzielanie wsparcia, im bardziej profesjonalne, w sensie obowiązujących formalnych reguł zachowania i zatrudniania, tym mniejsze ryzyko molestowania seksualnego. Tak zwany pozytywny klimat społeczny w pracy, podob-

nie jak w przypadku mobbingu, również uznawany jest za czynnik ograniczający ryzyko molestowania seksualnego.

Jak się okazuje, istotną cechą środowiska pracy z punktu widzenia interesującego nas zagadnienia jest możliwość promocji. Im więcej szans na awans zarówno poziomy, jak i pionowy, tym mniej incydentów molestowania seksualnego [26]. W badaniach Hertzog, Wrighta i Beat [25] wykazano ponadto, że wielkość organizacji zatrudniającej pozytywnie koreluje z liczbą zgłaszanych incydentów molestowania seksualnego. Trudno jednak na podstawie tego badania jednoznacznie rozstrzygnąć, czy mamy tu do czynienia z rzeczywistym efektem wielkości przedsiębiorstwa. Możliwe, że uzyskany wynik związanym jest z tym, że większe organizacje z reguły wdrażają elementy polityki antydyskryminacyjnej.

Interesujące dane na temat uwarunkowań molestowania seksualnego przyniosły badania Chamberlaina i wsp. [13], analizujących incydenty molestowania seksualnego kobiet. Wykazali oni, że kobiety, które w pracy charakteryzują się dużą autonomią i decyzyjnością, są twórcze, doświadczają częściej molestowania seksualnego. Sugeruje to, że taka postawa kobiet w środowisku pracy jest zagrażająca dla niektórych mężczyzn, czyni je obiektem ataków o podłożu seksualnym. Brak pewności zatrudnienia, anonimowe środowisko pracy, praca fizyczna oraz mały odsetek kobiet w pracy stanowią czynniki ryzyka intensywniejszych działań o charakterze molestowania seksualnego. Czynnikiem zabezpieczającym przed tymi zachowaniami jest natomiast istnienie procedury wnoszenia skarg i rozpatrywania skarg przez molestowanych pracowników.

5.4.3. Kultura i klimat organizacyjny

Wśród organizacyjnych czynników pozostających w związku z molestowaniem seksualnym wymienia się często właściwości kultury i klimatu organizacyjnego. Jedną z nich jest poziom naseksualizowania środowiska pracy, co wyraża się w takich zachowaniach, jak:

- podejmowanie tematów erotyczno-seksualnych podczas rozmów w pracy,
- opowiadanie żartów o podtekście seksualnym,
- docinki, komentarze i insynuacje o charakterze seksualnym.

Częste występowanie takich zachowań jest sygnałem dla pracowników, że są one akceptowalne i stanowią pewną normę komunikacyjną – w związku z czym trudniej odróżnić to, co jeszcze akceptowalne, od aktów molestowania. W takim środowisku łatwiej jest też przekraczać granice wyznaczone przez mo-

ralność i etykę, a więc prawdopodobieństwo wystąpienia molestowania jest większe [27].

Opisując kulturę i klimat organizacyjny, nie sposób nie odwołać się do konstruktów władzy. Sposób dystrybucji władzy w organizacji determinuje w znacznej mierze charakter relacji międzyludzkich i zachowania członków organizacji. Sama władza, a raczej jej nadużycie, jest natomiast centralnym tematem w dyskusji na temat molestowania seksualnego.

Odwołując się do klasycznych już ustaleń Hofstede [28], z dużym dystansem władzy (nierównością w dystrybucji władzy) w organizacji mamy do czynienia wtedy, gdy istnieje między poszczególnymi członkami duża dysproporcja między tym, co wolno, a tym, co jest dostępne. W organizacjach o dużym dystansie władzy pracownicy zachowują się w sposób uległy wobec przełożonych i nie kwestionują w otwarty sposób ich władzy i autorytetu. Nie mają odwagi lub po prostu nie przychodzi im do głowy komentowanie niewłaściwych zachowań przełożonych. W tego typu organizacjach nadużycie władzy w postaci molestowania seksualnego, szczególnie typu *quid pro quo*, jest częstsze. Sprawca molestowania najprawdopodobniej uznaje je za zachowanie mieszczące się w granicach przysługujących mu praw, a ofiara przypuszczalnie nie zareaguje oporem.

Kolejną właściwością kształtującą klimat w organizacji jest percepcja sprawiedliwości organizacyjnej. Przyjmuje się, że spostrzeganie organizacji jako niedotrzymującej zobowiązań wobec swoich pracowników, stosującej niesprawiedliwe reguły, sprzyja powstawaniu negatywnych stanów emocjonalnych, takich jak złość, gniew czy wrogość [29]. Tym samym uznawane jest za predyktor wystąpienia zachowań dewiacyjnych w pracy, w tym również molestowania seksualnego.

W przeprowadzonych w Szwajcarii badaniach [30] wykazano, że jeden z aspektów sprawiedliwości organizacyjnej, tj. poczucie sprawiedliwego traktowania w relacjach interpersonalnych, ma istotne znaczenia dla występowania przypadków molestowania seksualnego. Prawdopodobieństwo jego wystąpienia jest tym większe, im mniejsze poczucie sprawiedliwości. Oprócz szczególnego aspektu klimatu organizacyjnego, jakim jest percepcja sprawiedliwości organizacyjnej, wskazuje się na znaczącą rolę pozytywnego klimatu społecznego w pracy. Dostrzeganie indywidualnych potrzeb pracowników, ich podmiotowe traktowanie i szeroki zakres dostępnego wsparcia istotnie zmniejszają częstość incydentów o charakterze molestowania seksualnego [31].

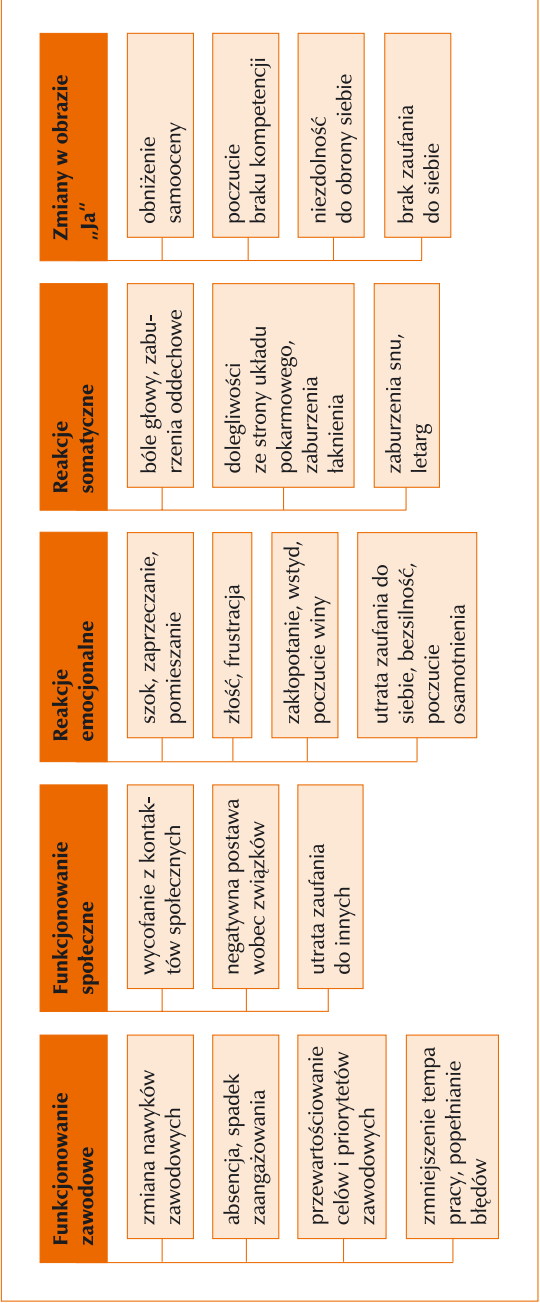
5.5. Skutki molestowania seksualnego

Najczęściej wymienianie w literaturze przedmiotu skutki doświadczania molestowania seksualnego w pracy przedstawione zostały na rycinie 5.1. Doświadczenia tego typu są intuicyjnie wiązane z wysokimi kosztami psychologicznymi, zdrowotnymi i społecznymi ponoszonymi przez poszkodowanych. Potwierdzają to badania naukowe. Na szczególną uwagę w tym względzie zwraca metaanaliza danych pochodzących z 49 badań opublikowana w 2008 r. [32]. W zakresie postaw związanych z pracą i zachowań w pracy stwierdzono, że doświadczanie molestowania seksualnego wiąże się z:

- obniżoną satysfakcją z pracy,
- mniejszym zaangażowaniem w pracę,
- gorszym jej wykonywaniem,
- unikaniem odpowiedzialności i obowiązków zawodowych,
- rezygnacją z aktywności zawodowej oraz stresem.

Wykazano również silne korelacje między faktem molestowania a obniżonym samopoczuciem psychicznym i ogólnym poczuciem stresu oraz liczbą zgłaszanych skarg somatycznych. Pojedyncze badania wskazują też, że tego typu doświadczenia w negatywny sposób oddziałują na samoocenę i poczucie skuteczności własnej poszkodowanych [33], a także wiążą się z występowaniem objawów stresu traumatycznego [34,35].

Należy zwrócić jednak uwagę na to, że większość opublikowanych badań dotyczy kobiet. Rzadkim przykładem badań, w których analizowano również konsekwencje molestowania seksualnego u mężczyzn, jest praca Magley i wsp. [36], w której porównywano narażenie na molestowanie i skutki molestowania w grupie wojskowych – kobiet i mężczyzn. Nie wykazano istotnych różnic w zakresie odczuwanych skutków molestowania między kobietami a mężczyznami. Mężczyźni, podobnie jak kobiety, doświadczali pogorszenia stanu zdrowia psychicznego i somatycznego oraz problemów emocjonalnych na skutek molestowania. Wykazywali także mniejszą satysfakcję z pracy oraz z relacji międzyludzkich w pracy w porównaniu z mężczyznami niedoświadczającymi tego typu zachowań. W zasadzie główna różnica między kobietami i mężczyznami w badanej grupie dotyczyła częstości doświadczania molestowania seksualnego, która była wyższa u kobiet i z tego względu obserwowane u nich skutki molestowania były intensywniejsze. Wyniki zaprezentowanego badania pozwalają przypuszczać, że nie istnieją specyficzne dla płci konsekwencje molestowania seksualne-



Ryc. 5.1 Indywidualne skutki molestowania seksualnego

go w pracy, a obszar strat psychologicznych, społecznych i zdrowotnych jest podobny dla kobiet i mężczyzn.

5.6. Prewencja molestowania seksualnego jako element zarządzania ryzykiem psychospołecznym w organizacji

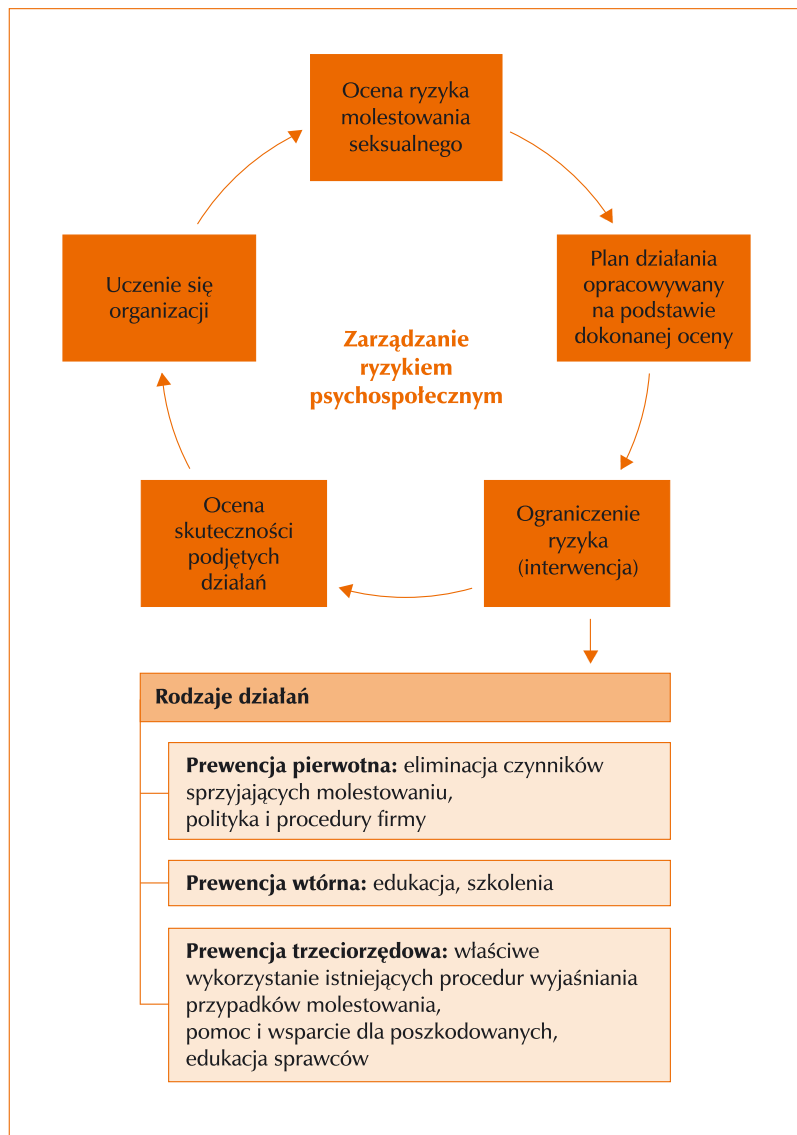
W prewencji molestowania seksualnego w pracy w większości krajów dominują działania o charakterze edukacyjno-szkoleniowym. W wielu publikacjach wskazuje się także na ogromne znaczenie polityki firmy i przyjętych przez nią procedur, które mają na celu zmniejszenie ryzyka występowania molestowania, a także stworzenie możliwości rozpatrywania skarg na zaistniałe przypadki molestowania. Edukacja i gotowość firmy do zmierzenia się z problemem molestowania seksualnego, wyrażona w jej polityce i procedurach, to podstawowe działania, które nie gwarantują jednak wyeliminowania tego zjawiska ze środowiska pracy. Zgodnie z koncepcją zarządzania ryzykiem psychospołecznym działania na rzecz wyeliminowania ryzyka molestowania seksualnego powinny obejmować również:

- ocenę ryzyka,
- interwencję polegającą na eliminacji lub ograniczeniu czynników sprzyjających molestowaniu seksualnemu,
- skuteczne wykorzystywanie narzędzi proceduralnych w przypadku stwierdzenia molestowania oraz wsparcie dla poszkodowanych (ryc. 5.2).

Jaka może być rola psychologa? Przede wszystkim może on wspomóc pracodawcę w przygotowaniu ankiety pozwalającej na ocenę tego, na ile molestowanie seksualne stanowi problem danej organizacji. W Polsce nie ma dostępnych wystandaryzowanych metod pomiaru narażenia na molestowanie seksualne w pracy. Inspiracją do stworzenia takiej ankiety może być raport z badań CBOS z 2007 r., przedstawiający dane na temat narażenia na molestowanie seksualne w pracy i w szkole [37], a także przykładowe pytania zawarte w tabeli 5.2.

Za pomocą pytań przedstawionych w tabeli 5.2. można monitorować 5 rodzajów zachowań seksualnych w pracy:

1. Ordynarne zachowania o podtekście seksualnym (pytania 1–4).
2. Niechciane zainteresowanie seksualne (pytania 5–8).
3. Wywieranie presji seksualnej (pytania 9–11).



Ryc. 5.2. Zarządzanie ryzykiem molestowania seksualnego w pracy

Tabela 5.2. Przykładowa ankieta do pomiaru narażenia na molestowanie seksualne w pracy

Jak często zdarzyło Ci się w aktualnej pracy, że ktoś:	Skala odpowiedzi
1. Nieustannie epatował cię wulgarnymi historiami, żartami o podtekście seksualnym, które były dla Ciebie nieprzyjemne? 2. Nachalnie próbował wciągnąć Cię w dyskusję na tematy seksualne (np. dotyczącą twojego życia seksualnego)? 3. Robił nieprzyjemne uwagi na temat Twojego wyglądu, ciała, seksualności? 4. Robił gesty o podtekście seksualnym, które były dla ciebie zawstydzające lub niestosowne?	– nigdy – bardzo rzadko – rzadko – często – bardzo często
5. Próbował romansować z tobą, mimo że nie byłeś/byłaś tym zainteresowany/a? 6. Nalegał na randki, spotkania, narzucał się pomimo twojej zdecydowanej odmowy? 7. Dotykał cię w sposób, który był dla ciebie nie do przyjęcia? 8. Próbował Cię przytulić, pocałować itp.?	– nigdy – bardzo rzadko – rzadko – często – bardzo często
9. Obiecywał korzyści w zamian za usługi seksualne? 10. Szantażował, próbując zmusić do seksu? 11. Złe Cię traktował, gdy odmówiłeś/łaś kontaktów seksualnych?	– nigdy – bardzo rzadko – rzadko – często – bardzo często
12. Traktował cię gorzej ze względu na Twoją płć? 13. Jawnie gardził przedstawicielami Twojej płci? 14. Wygłaszał seksistowskie uwagi pod Twoim adresem (np. kobiety powinny siedzieć w domu, a nie pracować, mężczyzna-przedszkolanka to gorzej niż baba itp.)? 15. Utrudniał awans zawodowy ze względu na Twoją płć?	– nigdy – bardzo rzadko – rzadko – często – bardzo często
16. Próbował siłą lub podstępem zmusić cię do uprawiania seksu? 17. Dopuścił się gwałtu?	– nigdy – tak, raz – tak, więcej niż raz

Na podstawie: Lipari R., Shaw M., Rock L.: Measurement of sexual harassment and sexual assault across three U.S. military population [cytowany 10 lipca 2011]. Adres: www.internationalmta.org/Documents/2005/2005106P.pdf.

4. Zachowania seksistowskie (pytania 12–15).

5. Napaść seksualna (pytania 16–17).

Uzupełniając ankietę o pytania dotyczące specyfiki pracy (wydział, dział, placówka, rodzaj pracy), możemy próbować określić grupy ryzyka. Warto w tym miejscu przypomnieć, że podczas prowadzenia takiej organizacyjnej diagnozy korzystne

jest również zebranie informacji na temat czynników ryzyka molestowania seksualnego, np. klimatu organizacyjnego, stylu kierowania, relacji międzyludzkich itd.

Określenie kontekstu organizacyjnego, w którym dochodzi do molestowania lub innych nieprofesjonalnych zachowań o podtekście seksualnym, jest istotne z punktu widzenia planowanych działań prewencyjnych. W prewencji pierwotnej molestowania seksualnego kluczowym działaniem jest bowiem ograniczenie okoliczności mu sprzyjających.

Kolejne zadanie dla psychologa to współuczestniczenie w przygotowaniu planu działań prewencyjnych i ich realizacji. Z pewnością rolą kluczową dla psychologa będzie opracowanie i realizacja programu edukacyjno-szkoleniowego dla pracowników i kadry zarządzającej, dotyczącego:

- molestowania seksualnego,
- czynników ryzyka,
- skutków,
- sposobów radzenia sobie z tym zachowaniem.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że taki program powinien być stałym elementem przygotowywania nowo zatrudnianych pracowników do realizacji obowiązków zawodowych, tak jak szkolenie BHP [38]. Psycholog powinien także uczestniczyć w przygotowaniu procedur organizacyjnych dotyczących zgłaszania i rozpatrywania skarg związanych z molestowaniem seksualnym. Jego istotnym zadaniem jest zadbanie o to, by opracowywane procedury były jak najmniej traumatyzujące dla zaangażowanych stron i umożliwiały udzielenie poszkodowanym realnej pomocy bez ich stygmatyzowania.

Ponieważ molestowanie seksualne w pracy jest tematem wstydlivym i kontrowersyjnym, można spodziewać się, że pracodawcy będą mieli tendencję do bagatelizowania problemu i niechętnie będą się odnosić zarówno do osób zgłaszających tego typu skargi, jak i do prób otwartej dyskusji na ten temat. Jest to podstawowa bariera dla wprowadzenia działań prewencyjnych. Poglębianie świadomości pracodawców na temat ich odpowiedzialności za przypadki molestowania seksualnego oraz kosztów z nim związanych stanowić powinno zatem pierwszy krok w walce z tym zjawiskiem.

Literatura polecana

- Hołyst B.: Psychologia kryminalistyczna. Przestępczość i patologia w miejscu pracy – mobbing i molestowanie seksualne. LexisNexis, Warszawa 2004, ss. 423–443

- Mazur R., Czubińska G.: O jedno „nie” za mało. *Personel Zarządz.* 2007;8:74–78
- Romański R.: Między płcią a godnością. *Personel Zarządz.* 2007;8:70–73
- Studd M.V.: Molestowanie seksualne. W: Wojciszke B. [red.]. *Kobiety i mężczyźni: odmienne spojrzenie na różnice.* GWP, Gdańsk 2002, ss. 228–260
- Szewczyk H.: Molestowanie seksualne i mobbing w miejscu pracy lub w związku z pracą – nowe wyzwania dla polskiego prawa pracy. *Pr. Zabezpiecz. Społ.* 2002;6:2–12
- Warylewski J.: *Molestowanie seksualne w pracy.* Wydawnictwo Prawnicze Lex, Sopot 1999
- Gazeta Wyborcza: Sondaż: Molestowanie w pracy jest powszechne [cytowany 26 lipca 2011]. Adres: <http://wyborcza.pl/1,75478,3791800.html>

Piśmiennictwo

1. Farley L.: *Sexual shakedown: The sexual harassment of women on the job.* New York: McGraw-Hill 1978
2. Gutek B.A., Morasch B.: Sex ratios, sex-role spillover and sexual harassment of women at work. *J. Soc. Issues* 1982;38(4):55–74
3. Gutek B.A.: *Sex and the workplace: Impact of sexual behavior and harassment on women, men and organizations.* Jossey-Bass, San Francisco 1985
4. Pina A., Gannon T.A., Saunders B.: An overview of the literature on sexual harassment: Perpetrator, theory, and treatment issues. *Aggression Violent Behav.* 2009;14:126–138
5. Brannon L.: *Gender. Psychological perspectives.* Allyn and Bacon, Boston 1999
6. Mandal E.: Molestowanie seksualne w miejscu pracy. *Czas. Psychol.* 2001;7:61–69
7. Fitzgerald L.F., Swan S., Magley V.J.: But was it really sexual harassment? Legal, behavioral, and psychological definitions of the workplace victimization of women. W: O'Donohue W. [red.]. *Sexual harassment. Theory, research, and treatment.* Allyn and Bacon, Boston 1997, ss. 5–28
8. Tangri S.S., Burt M.R., Johnson L.B.: Sexual harassment at work: Three explanatory models. *J. Soc. Issues* 1982;38:33–54
9. Browne K.R.: Evolved sex differences and occupational segregation. *J. Organizat. Behav.* 2006;27:143–162
10. O'Donohue W., Downs K., Yeater E.: Sexual harassment. A review of literature. *Aggress Viol. Behav.* 1998;3:111–128
11. European Commission, Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs: *Sexual harassment in the workplace in the European Union, 1998* [cytowany 7 lipca 2011]. Adres: <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/shworkpl.pdf>
12. Das A.: Sexual harassment at work in the United States. *Arch. Sex. Behav.* 2009;38:909–921. DOI: 10.1007/s10508-008-9354-9
13. Chamberlain L.J., Crowley M., Tope D., Hodson R.: Sexual harassment in organizational context. *Work Occup.* 2008;35:262–295
14. Gutek B.A., Cohen A., Konrad A.: Predicting social-sexual behavior at work. A contact hypothesis. *Acad. Manage. J.* 1990;33:560–577
15. Welsh S.: Gender and sexual harassment. *Annu. Rev. Sociol.* 1999;25:169–190
16. Pryor J.B., LaVite C.M., Stoller L.M.: A social psychological analysis of sexual harassment: The person/situation interaction. *J. Vocat. Behav.* 1993;42:68–83

17. Finkelhor D., Hotelling G.: Sexual abuse in national incidence study of child abuse and neglect. *Child Abuse Neglect* 1984;8:22–32
18. O'Hare E.A., O'Donohue W.: Sexual harassment: identifying risk factors. *Arch. Sex. Behav.* 1998;27(6) [cytowany 7 lipca 2011]. Adres: www.taasa.org/library/pdfs/TAASALibrary147.pdf
19. Luthar V.K., Luthar H.K.: Using Hofstede's cultural dimensions to explain sexually harassing behaviours in an international context. *Int. J. Hum. Resour. Manage.* 2002;3(2):268–284
20. Sigal J., Braden-Maguire J., Patt I., Goodrich C., Perrino C.S.: Effects of type of coping response, setting, and social context on reactions to sexual harassment. *Sex Roles* 2003;48(3/4):157–166. [cytowany 7 lipca 2011]. Adres: www.springerlink.com/content/uu78128848t05484/fulltext.pdf
21. Bowes-Sperry L., Tata J.: A multi-perspective framework of sexual harassment: Reviewing two decades of research. W: Powell G. [red.]. *Handbook of gender and work*. Thousand Oaks, CA, Sage 1999, ss. 263–280
22. Saunders K., Senn C.Y.: Should I confront him? Men's reactions to hypothetical confrontations of peer sexual harassment. *Sex Roles* 2009;61:399–415. DOI: 10.1007/s11199-009-9638-0
23. Wodzicka J.A., LaFrance M.: Real versus imagined gender harassment. *J. Soc. Issues* 2001;57:15–30
24. Shelton J.N., Stewart R.E.: Confronting perpetrators of prejudice: the inhibitory effects of social costs. *Psychol. Women Q.* 2004;28:215–223
25. Hertzog J.L., Wright, D., Beat D.: There's a policy for that: a comparison of the organizational culture of workplaces reporting incidents of sexual harassment. *Behav. Soc. Issues* 2008;17:169–181
26. Mueller C., De Coster S., Estes S.: Sexual harassment in the workplace: Unanticipated consequences of modern social control in organizations. *Work Occup.* 2001;28(4):411–446
27. Dekker I., Barling J.: Personal and organizational predictors of workplace sexual harassment of women by men. *J. Occup. Health Psychol.* 1998;3(1):7–18
28. Hofstede G.: *Cultures and organizations: Software for the mind*. McGraw Hill, New York 1991
29. Folger R., Cropanzano R.: Fairness theory: Justice as accountability. W: Greenberg J., Cropanzano R. [red.]. *Advances in organizational justice*. Stanford University Press, Palo Alto, CA 2001, ss. 1–55
30. Krings F., Facchin S.: Organizational justice and men's likelihood to sexually harass: The moderating role of sexism and personality. *J. Applied Psychol.* 2009;94(2):501–510. DOI: 10.1037/a0013391
31. Timmerman G., Bajema C.: The impact of organizational culture on perception and experiences of sexual harassment. *J. Vocat. Behav.* 2000;57:188–205. DOI: 10.1006/jvbe.1999.1741
32. Chan D., Lam C., Chow S., Cheung S.: Examining the job related, psychological and physical outcomes of workplace sexual harassment; a meta-analytic review. *Psychol. Women Q.* 2008;32:362–376

33. Gruber J.E., Bjorn L.: Women's responses to sexual harassment: An analysis of sociocultural, organizational and personal resource models. *Soc. Sci. Q.* 1986;29:814–826
34. Dansky B.S., Kilpatrick D.G.: Effects of sexual harassment. W: O'Donohue W. [red.]. *Sexual harassment: Theory, research and treatment*. Allyn and Bacon, Boston 1997, ss. 152–174
35. Avina C., O'Donohue W.: Sexual harassment and PTSD: Is sexual harassment diagnosable trauma? *J. Trauma. Stress* 2002;15(1):69–75
36. Magley V., Waldo C., Drasgow F., Fitzgerald L.: The impact of sexual harassment on military personnel: Is the same for men and women. *Mil. Psychol.* 1999;11(3):283–302
37. Centrum Badań Opinii Społecznej: Molestowanie seksualne. Komunikat z badań. CBOS, Warszawa 2007 [cytowany 7 lipca 2011]. Adres: www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2007/K_035_07.PDF
38. Bell M., Quick J., Cacyota C.: Assessment and prevention of sexual harassment of employees: an applied guide to creating healthy organizations. *Int. J. Selection Assess.* 2002;10(1/2):160–167
39. Weiten W., Lloyd M., Dunn D., Hammer E. [red.]: *Psychology applied to modern life. Adjustment in 21st century*. Wadsworth Cengage Learning, Belmont 2009

6. DOPASOWANIE CZŁOWIEK – ŚRODOWISKO PRACY Z PERSPEKTYWY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM PSYCHOSPOŁECZNYM W ORGANIZACJI

Aleksandra Andysz

Praca, jako jedna z najważniejszych dziedzin naszej aktywności, absorbuje znaczną część posiadanych przez nas zasobów fizycznych, intelektualnych i emocjonalnych. Wykonywaniu pracy towarzyszy zazwyczaj dążenie do tego, aby optymalny nakład owych zasobów przynosił jak największy zwrot w postaci satysfakcji i korzyści materialnych – oto istota dopasowania.

We współczesnym świecie poszukiwaniu swojego miejsca na polu zawodowym towarzyszy wiele zjawisk, które sprawiają, że osiągnięcie optymalnego dopasowania jest niezwykle trudnym celem. Do tych zjawisk zaliczyć można m.in. technicyzację, informatyzację i wirtualizację rzeczywistości, w której się poruszamy. Mają one niebagatelny wpływ na organizację pracy, relacje między ludźmi w pracy i sposób, w jaki się nimi kieruje.

Rozwój telekomunikacji i informatyzacji sprawia, że przepływ informacji jest bardzo szybki, a nawiązanie kontaktu z drugą osobą oddaloną o kilometry staje się kwestią sekund. Uznajemy za oczywistość, że mamy niemal nieograniczony dostęp do ludzi i rozmaitych danych. Prędkość przepływu danych powoduje, że ważne decyzje mogą być podejmowane szybko, a ich następstwa bardzo szybko wcielane w życie. To sprawia, że otaczająca nas rzeczywistość jest bardzo dynamiczna. Z drugiej strony jednak możliwości, jakie daje zaawansowana telekomunikacja i informatyzacja, sprawiają, że zmienia się nasza świadomość na temat dostępności i mobilności człowieka. Kształtuje się w nas poczucie, że możemy wymagać ich w stopniu nieograniczonym.

Kolejny aspekt przemian cywilizacyjnych, który wywiera istotny wpływ na zjawiska związane ze sferą ludzkiej pracy, wiąże się z postępem technologicznym. Maszyny i nowoczesne technologie umożliwiają sprawniejsze i łatwiejsze wykonywanie pracy, ale także wymuszają nienaturalnie intensywne tempo pracy

i całego życia. Paradoksalnie sprawiają, że nie tylko pracujemy dłużej, ale także intensywniej, przy jednoczesnym poczuciu, że mamy coraz mniej czasu.

Wymienione zjawiska u wielu osób negatywnie odbijają się na poziomie osiąganego przez nich dopasowania do środowiska pracy. Nie potrafią oni, a często też nie mogą sprostać wymaganiom współczesnej kultury pracy, odbierając je jako silne stresory. Oczekiwania pracodawców stają się coraz bardziej wygórowane, natomiast ich gotowość do realizacji potrzeb i oczekiwań pracowników – coraz mniejsza. Wynika to z wyraźnej dysproporcji między liczbą chętnych do pracy a liczbą dostępnych miejsc pracy. Prawa, jakimi rządzi się tzw. rynek pracodawcy, kształtują zarówno postawy pracodawców, jak i pracowników. Tym pierwszym dają uczucie nieograniczonych niemal możliwości znalezienia ludzi do pracy, a u drugich wywołują poczucie niepewności zatrudnienia [1].

Zmienność rzeczywistości oraz nasza mobilność sprawiają, że czasy, kiedy normą było pracowanie przez całe życie zawodowe w jednym zawodzie i w jednym miejscu pracy, należą już do przeszłości. Maleje więc z wyuczonym zawodem, ponieważ warunki rynku pracy niejako wymuszają u pracowników gotowość do zmiany kwalifikacji na takie, na które w danym momencie jest popyt, i do podejmowania pracy tam, gdzie w danym momencie ona jest. Wielu pracodawcom nie zależy na tworzeniu z pracowników stałego zespołu – zatrudniają ich w oparciu o umowy czasowe, przewidziane na czas wzmożonego zapotrzebowania na rynku na oferowany przez siebie produkt lub usługę.

W otoczeniu ulegającym szybkim przemianom, w sytuacji wielokrotnej zmiany miejsca wykonywania pracy, pracownik wchodzi w coraz to nowe środowiska, zróżnicowane zarówno pod względem treści, organizacji, jak i kultury pracy. Nastawieni wydajnościowo pracodawcy wymagają, żeby pracownik natychmiast się do niego adaptował i aby jak najszybciej zaczął być wydajny.

Konsekwencje niedopasowania dla pracownika i pracodawcy powinny skupiać uwagę tych, którym zależy zarówno na dobrostanie zatrudnionych, jak i podnoszeniu ich efektywności oraz zmniejszaniu kosztów pracy. Rozwiązania, które praktycznie przyczyniają się do zwiększania dopasowania i eliminacji niedopasowania, powinny być wcielane w życie na etapie zatrudniania, adaptowania i utrzymywania pracownika w pracy.

6.1. Dopasowanie do środowiska pracy – podstawowe pojęcia

Pojęcie dopasowania jest bardzo szerokie. W teorii wyróżnia się kilka wymiarów i płaszczyzn tego zjawiska. W niniejszej publikacji zaakcentowane zostały przede wszystkim dwa jego rodzaje, tj. dopasowanie do pracy i organizacji.

6.1.1. Wymiary dopasowania

O dopasowywaniu się człowieka do środowiska pracy można mówić jako o:

- podobieństwie czy też zgodności cech osoby i środowiska (ale może to dotyczyć także wartości i celów);
- uzupełnianiu się/komplementarności – zachodzi ona wtedy, gdy pracownik posiada to, czego potrzebuje/wymaga środowisko pracy i na odwrót, środowisko dysponuje tym, czego potrzebuje pracownik.

Wzajemne uzupełnianie się to inaczej ustalanie optymalnej relacji między potrzebami osoby zatrudnionej, dotyczącymi m.in.:

- poziomu wyzwań,
- autonomii,
- zakresu władzy,
- szacunku,
- poziomu zarobków,
- perspektywy rozwoju,
- jakości kontaktów międzyludzkich,
- stabilności zatrudnienia

a zasobami organizacji, jakimi są:

- zadania pracy,
- wynagrodzenie,
- warunki pracy,
- dobry klimat organizacyjny,
- status społeczny pracy itd.

Relacja uzupełniania się zachodzi także między zasobami osobistymi a możliwościami/zdolnościami pracownika, tj.:

- wiedzą,
- kompetencjami (zawodowymi i pozazawodowymi),
- talentami,
- postawami,

- motywacja,
- doświadczenie,
- inteligencja,
- czas itd.

a wymaganiami pracy, do których zalicza się:

- wykształcenie,
- doświadczenie,
- kondycję fizyczną,
- tzw. miękkie kompetencje itd.

Niektórzy badacze zajmujący się dopasowaniem człowieka do organizacji podkreślają znaczenie jeszcze jednego wymiaru – stopnia, w jakim pracownik identyfikuje się z zatrudniającą go organizacją. Znaczenie tego wymiaru dopasowania wynika ze społecznej natury człowieka, który jest skłonny pozostać w jakiejś grupie, o ile członkostwo w niej będzie przynosić mu satysfakcję. Naturalną konsekwencją braku satysfakcji z przynależności do jakiejś grupy społecznej będzie jej opuszczenie, chyba, że istnieją obiektywne przeszkody lub rezygnacja z uczestnictwa w grupie będzie się wiązała z zagrożeniem dla istotnych dla danej osoby wartości.

6.1.2. Płaszczyzny dopasowania

Płaszczyzny pracy to inaczej sfery, w których konfrontujemy swoje potrzeby i możliwości z zasobami i wymaganiami środowiska. Jest ich kilka:

1. Dopasowanie człowieka **do organizacji** pod kątem wartości i celów (prawdopodobnie najobszerniej opisywane) – im bardziej są one podobne u pracownika i jego organizacji, tym większe wzajemne dopasowanie.
2. Dopasowanie człowieka **do kultury organizacyjnej** pod względem stopnia akceptacji i poparcia dla różnych jej elementów – takich jak np. przyjęty sposób zwracania się do siebie między podwładnymi i przełożonymi (formalny bądź nieformalny) lub ubierania się do pracy (dress-code).
3. Dopasowanie **do pracy** – mówimy o nim wtedy, gdy obowiązki zawodowe odpowiadają umiejętnościom, możliwościom i potrzebom pracownika. Płaszczyzny pokrewne dopasowaniu do pracy, ale o węższym znaczeniu, to także dopasowanie do zawodu i dopasowanie do specjalizacji zawodowej.

Praca to również ludzie, z którymi z racji wykonywanych obowiązków wchodzimy w interakcje. Szukamy płaszczyzny porozumienia/dopasowania ze współ-

pracownikami i przełożonymi, a także poszukujemy swojego miejsca w zespole. Dopasowanie można rozumieć również w kategoriach adekwatności osoby w stosunku do roli pełnionej przez nią w grupie czy zespole pracowniczym lub też pod kątem jej podobieństwa do dominującego w danej profesji typu osobowości zawodowej [2–4].

Istnieje jeszcze coś, co można nazwać dwiema rzeczywistościami dopasowania – obiektywną i subiektywną. **Dopasowanie obiektywne** to stan niezależny od percepcji danej osoby, o którym można wnioskować na podstawie zewnętrznych kryteriów, takich jak:

- wysokość zarobków,
- wykształcenie,
- dobre samopoczucie,
- tempo wykonywania zadań itp.

O tym aspekcie dopasowania na podstawie zewnętrznych kryteriów mogą wypowiadać się osoby trzecie, np. osoba rekrutująca w trakcie rozmowy kwalifikującej na stanowisko. Warunkiem dokonania takiej oceny jest istnienie owych zewnętrznych kryteriów.

Dopasowanie subiektywne dotyczy ściśle danej osoby – tego, co nazywamy poczuciem bycia właściwym człowiekiem na właściwym miejscu. To inaczej nasz indywidualny odbiór warunków, w których się znajdujemy. Decyduje on o jedynym i niepowtarzalnym charakterze relacji między nami a naszym środowiskiem. To dzięki subiektywnemu przeżywaniu rzeczywistości takie same obiektywne warunki mogą być odbierane przez różne osoby w diametralnie odmienny sposób. W tym przypadku mniej ważne dla dopasowania są obiektywne kryteria, a bardziej to, jacy jesteśmy – jakie są nasze cechy osobowości, emocje, indywidualne potrzeby, wartości, doświadczenia [por. 5]. To właśnie sprawia, że nawet najlepiej zaprojektowane obiektywne warunki środowiska nie zawsze i nie każdemu dają poczucie dobrego dopasowania i spodziewaną satysfakcję. Bardziej prawdopodobne jest to, że nieobecność pewnych cech środowiska pracy (godnego wynagrodzenia, higienicznych, ergonomicznych i bezpiecznych warunków pracy itd.), czyli cech uznawanych za standardowe, prowadzi do niezadowolenia. Z tego względu oba aspekty dopasowania – subiektywny i obiektywny, są ważne dla funkcjonowania człowieka w środowisku pracy.

6.2. Dopasowywanie się ludzi i organizacji

Zrozumienie pojęcia dopasowania do organizacji zależy w dużym stopniu od tego, w jaki sposób definiujemy pojęcie ‘organizacja’. W zależności od przyjętej perspektywy może nią być:

- instytucja, która stawia przed swoimi pracownikami określone wymagania oraz rządzi się mniej lub bardziej skodyfikowanymi zasadami,
- grupa osób, która ją tworzy.

Niezależnie od definicji, zarówno instytucję, jak i grupę osób można scharakteryzować za pomocą:

- zasad i wartości, jakimi się kieruje,
- celów, jakie przed sobą stawia,
- cech, które wyróżniają je od innych organizacji czy grup osób,
- wymagań, jakie stawia przed swoimi członkami,
- korzyści, które wynikają z przynależności do niej.

W teoriach poruszających kwestie dopasowania do organizacji, oddziaływanie ludzi i środowiska pracy porównuje się do magnesu. Organizacje przyciągają, wybierają i zatrzymują w swoich szeregach określony typ ludzi, których wiedza i umiejętności podobne są do wiedzy i umiejętności aktualnych jej członków. W przypadku pracownika proces ten rozpoczyna się już w momencie poszukiwania odpowiedniego dla siebie miejsca pracy. W przypadku organizacji – w momencie kształtowania i promowania przez nią określonego wizerunku w celu przyciągnięcia kandydatów do pracy o określonym profilu.

Inne koncepcje mówią o praktykach związanych z selekcją pracowników i ich socjalizacją jako o procesach ich dopasowywania do nowego środowiska. W drodze selekcji organizacja poprzez swych przedstawicieli wyszukuje i zatrudnia osoby, których wartości wpisują się w filozofię jej działania.

Socjalizacja to inaczej szereg działań skierowanych głównie do nowych pracowników, mających na celu upodobnić ich wartości i postawy do hierarchii wartości i postaw mile widzianych w organizacji. Ma ona także na celu przekazanie kompetencji i ról, które pozwolą nowemu pracownikowi podjąć nowe obowiązki i samodzielnie pracować. Według niektórych socjalizacja ma fundamentalne znaczenie dla dopasowania do organizacji [6]. **Osiągnięcie jej celu oznacza dla organizacji zwrot nakładu poniesionego na rekrutację, selekcję i szkolenie nowego pracownika [7].**

Wyróżnia się sześć podstawowych cech, jakimi można scharakteryzować każdy program socjalizacyjny stosowany w organizacji. Może on być:

- zbiorowy bądź indywidualny,
- formalny bądź nieformalny,
- sekwencyjny bądź przypadkowy,
- stały bądź zmienny,
- z wyznaczoną osobą pełniącą rolę modela bądź bez udziału modelowego pracownika,
- afirmujący indywidualność nowego pracownika bądź pozbawiający go cech indywidualnych [8–10].

Dodatkowym wymiarem, na którym można umieścić każdą z taktyk socjalizacyjnych, jest wymiar zinstytucjonalizowania vs zindywidualizowania działań organizacji. Miejsce danego programu socjalizacyjnego na tym kontinuum zależy m.in. od oceny, w jakim stopniu posiada on wyżej wymienione cechy.

Na ogół praktyki zinstytucjonalizowane przeznaczone są dla większej grupy nowych pracowników i mają na celu ich upodobnienie do istniejącego wzorca pożądanego pracownika firmy, ponadto mają charakter metodyczny i planowy. Taktyki zindywidualizowane kierowane są do poszczególnych nowych pracowników z osobna, cechuje je nieformalność, brak programu i harmonogramu działania. Pracownikowi pozostawia się wiele swobody, aby sam „odnalazł się” w nowym otoczeniu [9].

To, w jakim stopniu socjalizacja będzie skuteczna, zależy od wielu czynników, m.in. od tego, na ile przekazywane wartości są wyraźne i ugruntowane w organizacji oraz na ile pracownik poddawany socjalizacji jest otwarty na wpływy i gotowy poddać się takiemu oddziaływaniu. Z pewnością indywidualista źle się będzie czuł w organizacji, która dąży do uniformizacji swoich pracowników, pod względem tak zewnętrznym (ubioru), jak i zachowań. Z tego powodu też będzie błędem z jego strony ubieganie się o pracę w tego typu organizacji. Aby takiego błędu uniknąć, potrzebne jest rozpoznanie własnych preferencji oraz poszukiwanie informacji na temat wymagań, jakie pracodawcy/organizacje stawiają swoim pracownikom. Kwestia dopasowywania wyobrażeń na temat siebie i organizacji na etapie poszukiwania pracy będzie poruszona dalej.

Z badań wynika, że stosowanie w organizacjach taktyk zinstytucjonalizowanych wiąże się z:

- większą satysfakcją i zaangażowaniem pracowników,
- lepszym wykonywaniem pracy i percepcją dopasowania wśród pracowników,

- z mniejszą niejednoznacznością roli, konfliktem ról i zamiarem odejścia przez nich z pracy.

Ważne jest, aby w praktykach socjalizacyjnych uwzględniać wcześniejsze doświadczenia nowo zatrudnionych pracowników. Absolwenci najczęściej skorzystają na informacyjnym, ustrukturalizowanym i wprowadzającym charakterze taktyk zinstytucjonalizowanych, podczas gdy bardziej doświadczeni pracownicy wkraczający do nowego środowiska pracy w pewnych obszarach nie potrzebują mentoringu [9].

Wyniki badań sugerują, aby organizacje starały się stosować taktyki będące kombinacją metod zinstytucjonalizowanych i zindywidualizowanych – wtedy możliwe jest osiągnięcie korzyści charakterystycznych dla obu taktyk. Taktyki zindywidualizowane skutkują większym przywiązaniem do organizacji, lojalnością, podczas gdy taktyki zinstytucjonalizowane promują w pracownikach innowacyjne podejście do swojej roli [9].

Osoby pasujące do swojej organizacji z racji posiadanych cech i umiejętności zgodnych z oczekiwaniami organizacji/pracodawcy mają szansę rozwijać swoje kompetencje i poczucie spełnienia się w pracy. Gdy dodatkowo praca dostarcza im tego, czego potrzebują, towarzyszy im satysfakcja. Dopasowanie do organizacji rozumiane jako zgodność potrzeb, celów i wartości pracownika i organizacji sprawia, że pracownik staje się zaangażowany i lojalny – jest w stanie podejmować z własnej woli zadania wykraczające poza zakres formalnych obowiązków, kierując się dobrem swojej organizacji. Podsumowując, pracownicy dopasowani do swojej organizacji to zadowoleni, lojalni fachowcy, zapewniający rentowność firmy, dla której pracują.

6.3. Indywidualne i organizacyjne skutki dopasowania

Badania nad dopasowaniem i jego uwarunkowaniami są jednym z najintensywniej rozwijających się nurtów we współczesnej psychologii pracy. Tematyka ta zapewne nie zajmowałaby umysłów tak wielu badaczy, gdyby nie przeczuwano, jak silnie poziom dopasowania wiąże się z bardzo ważnymi postawami i zachowaniami człowieka w pracy.

6.3.1. Dopasowanie a satysfakcja zawodowa

Satysfakcja zawodowa jest jednym z najczęściej badanych skutków dopasowania. Nic dziwnego – jest ona przecież jednym z najbardziej pożądanых rezultatów pracy zawodowej.

Mówi się o różnych rodzajach satysfakcji zawodowej, poszczególne płaszczyzny „generują” bowiem inny rodzaj zadowolenia. Dopasowanie do pracy w sposób szczególny wiąże się z zadowoleniem z pracy, dopasowanie do przełożonego z satysfakcją z relacji z przełożonym, dopasowanie do grupy z zadowoleniem z pracy zespołowej itd. [3]. Teoria wyboru zawodu Hollanda głosi, że satysfakcja zawodowa pojawia się wtedy, gdy, po pierwsze, wykonujemy pracę zgodnie z naszymi zainteresowaniami i predyspozycjami, po drugie, pracujemy w środowisku, które jest do nas podobne [11]. Z tego względu szczególne znaczenie w osiąganiu zadowolenia z pracy przypisuje się dopasowaniu do specjalizacji zawodowej [12,13], czyli zgodności zainteresowań z wykonywanym zawodem. Do innych indywidualnych skutków dopasowania do pracy należą zaangażowanie w wykonywaną pracę, a także poczucie kompetencji i komfortu [14,15], które pośrednio wpływają na poziom odczuwanej satysfakcji z pracy.

Oczywiście dobre dopasowanie do pracy czy zawodu nie jest wyłącznym źródłem zadowolenia. O jego poziomie decyduje wiele czynników związanych z pracą, takich jak:

- zarobki,
- zakres obowiązków,
- odpowiedzialność,
- jakość kontaktów interpersonalnych,
- sytuacja na rynku pracy,
- równowaga między życiem osobistym a zawodowym itd.

Nie powinno się jednak wprost przekładać dopasowania na zadowolenie bez brania pod uwagę takich czynników, jak osobowość czy motywacja [16]. Praca uważana przez kogoś, kto ceni prestiż i władzę, za pracę dającą prestiż i władzę może stać się dla niego źródłem satysfakcji mimo braku zgodności z zainteresowaniami.

6.3.2. Dopasowanie a zdrowie

Warunki pracy czy też czynniki organizacyjne wpływają na zdrowie zarówno bezpośrednio – mowa wtedy o elementach bezpieczeństwa i higieny pracy, jak i pośrednio – gdy mają wpływ na satysfakcję, redukcję napięcia, stresu i frustracji. Tym, co bezpośrednio przekłada się na stan zdrowia, są skutki dopasowania, wśród których najistotniejsze dla zdrowia fizycznego i psychicznego są odczuwany stres i satysfakcja [17].

W jednym z nurtów badań nad dopasowaniem stres zawodowy definiuje się jako brak dopasowania. Stres wiąże się z pogorszeniem zdrowia somatycznego

i psychicznego. Zgodnie ze znaczącymi teoriami (teorią indywidualno-środowiskowego dopasowania van Harrisona, modelu wymagań–kontroli Karaska czy modelu nierównowagi między wysiłkiem a nagrodą Siegriesta) stres zawodowy jest rezultatem poczucia niedopasowania, czyli rozbieżności między potrzebami osoby a możliwościami zaspokojenia ich przez otoczenie oraz między wymaganiami stawianymi osobie przez otoczenie a indywidualnymi możliwościami sprostania im.

Wśród negatywnych skutków somatycznych niedopasowania i stresu wymienia się m.in.:

- chorobę wieńcową [17],
- dolegliwości ze strony układu mięśniowo-szkieletowego [18].

Wśród negatywnych zjawisk o charakterze psychicznym związanych z brakiem satysfakcji i odczuwanym stresem wymienia się m.in.:

- wypalenie zawodowe,
- rutynę,
- depresję,
- lęk,
- bezsenność,
- wrogość,
- poczucie niższości [12,19–26].

W jednym z badań przeprowadzonych wśród nauczycieli zdrowie osób niedopasowanych wyraźnie różniło się od stanu zdrowia dopasowanych. Nauczyciele niedopasowani do swojego środowiska pracy pod kątem osobowości odczuwali większe napięcie psychiczne, czyli wzmożony lęk, depresję, irytację i poczucie bycia nieszczęśliwym, oraz większe napięcie fizyczne i zwiększone doświadczanie bólu. Skutkiem napięcia było nadużywanie alkoholu i leków. Ponadto popadali oni w stan letargu oraz posiadali złe nawyki żywieniowe [27].

Osoby z wysokim poziomem odczuwanej satysfakcji zawodowej są mniej spowolnione w życiu codziennym [28]. **Wyższy poziom satysfakcji zawodowej zmniejsza** też prawdopodobieństwo wystąpienia przewlekłych chorób i ich liczbę, a także zakres odczuwanych symptomów choroby. Satysfakcja zawodowa ma więc charakter buforowy – poprawia stan zdrowia i zapobiega jego pogarszaniu się.

Z uwagi na związki między zadowoleniem z pracy a zdrowiem można bez wątpienia uznać poziom dopasowania pracownika do środowiska pracy za prognostyk intensywności doświadczania różnego rodzaju problemów, zarówno przez

pracowników, jaki i organizację. Dla pracodawców konsekwencje tego typu problemów mają konkretny finansowy wymiar – osoby niezadowolone z pracy chętniej korzystają ze zwolnień lekarskich [19].

Należy pamiętać, że relacja między satysfakcją – skutkiem dopasowania – a zdrowiem jest wzajemna. Dzięki zdrowiu możemy czerpać z pracy jeszcze więcej satysfakcji, ze względu na większe korzyści zarówno materialne, jak i niematerialne, tj. wzrost wynagrodzenia czy rozwój osobisty. Zdrowie nie jest jednak niezbędnym warunkiem tej satysfakcji, tak jak nie jest nim idealne dopasowanie. O pułapkach nadmiernego dopasowania będzie mowa dalej.

6.3.3. Skutki organizacyjne

Zgodnie z teorią przystosowania do pracy [29–31] satysfakcja zawodowa oraz poczucie przydatności pracownika do pracy pozwalają przewidywać, na ile trwała będzie relacja pracownika z jego miejscem pracy, czyli – jak długi będzie staż pracy danego pracownika w organizacji. Jest to niezwykle ważne nie tylko z punktu widzenia pracownika, ale także organizacji. W ten sposób dopasowanie przekłada się na spójność organizacji, ponieważ pracownicy dopasowani rzadziej myślą o odejściu z pracy. Zjawiska te prowadzą do wymiernych skutków finansowych wynikających ze zmniejszonej fluktuacji personelu. Ponadto w gronie, które nie zmienia się jak w kalejdoskopie, pracownicy mają szansę „dotrzeć się” i uzyskać wysoki stopień wzajemnego rozumienia się.

Oczywiście wiadomo, że o trwaniu w miejscu pracy decyduje jeszcze szereg innych czynników – życie pisze przecież scenariusze, w których trzeba utrzymać niesatysfakcjonującą pracę, bądź zmienić tę, która przynosi wiele zadowolenia. Można jednak uznać za prawidłowość, że człowiek doświadczający niezadowolenia z pracy (co oznacza, że w jakimś ważnym aspekcie nie jest do niej dopasowany) i mający możliwość jej zmiany na subiektywnie lepszą pracę, z pewnością z takiej szansy skorzysta. Będzie zmierzał w kierunku znalezienia środowiska pracy bardziej w jego odczuciu przyjaznego, a poszukiwania te ustaną w momencie odnalezienia środowiska optymalnego. Można więc powiedzieć, że istnieje związek między dopasowaniem a stabilnością kariery, bo im mniejsze dopasowanie, tym bardziej „niespokojna” kariera. Ten rezultat dopasowania wymaga jednak dalszych badań empirycznych.

Wśród innych ważnych organizacyjnych skutków dopasowania pracowników do organizacji pracy wymienia się ponadto dobry klimat organizacyjny, lojalność

wobec organizacji, a także poczucie kompetencji i komfortu [13,14]. Dobry klimat organizacyjny może powstać w środowisku, w którym tworzący je ludzie mają do siebie pozytywne nastawienie i wzajemne zaufanie. Ponadto dopasowanie wpływa na sposób, w jaki pracownicy postrzegają swojego pracodawcę. W jednym z badań gorsze dopasowanie sprawiało, że pracownicy w większym stopniu dostrzegali w postępowaniu pracodawcy nieuczciwość i nierespektowanie przez niego zasad [32]. Takie następstwa niedopasowania pośrednio przyczyniają się to do spadku zaangażowania i wydajności pracownika.

Nie można niestety jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, czy o dobrym klimacie organizacyjnym bardziej decyduje podobieństwo między pracownikami czy różnorodność. Zarówno podobieństwo, jak i zróżnicowanie mają swoje pozytywne i negatywne skutki dla organizacji. Koncentrując się na pozytywach, należy wspomnieć, że podobieństwo pracowników wpływa na jakość komunikacji – podobieństwo ułatwia porozumiewanie się. Różnorodność z kolei przekłada się na kreatywność w podejmowanych działaniach. Stanowi ona także ochronę przed spadkiem innowacyjności, ponieważ w gronie osób o zróżnicowanych cechach i sposobach działania powstają pomysły wykraczające poza utarte szlaki. Dla niektórych organizacji kreatywność jest kwestią szczególnie ważną, ponieważ niejednokrotnie decyduje ona o żywotności i konkurencyjności na rynku.

Dopasowanie do organizacji rozumiane jako podobieństwo do osób z najbliższego otoczenia (współpracowników) niweluje stres, działając jak bufor. Owo buforowe działanie może wynikać m.in. stąd, że w gronie podobnych do siebie osób łatwiej uzyskać wsparcie i lepiej radzić sobie z codziennymi stresorami w pracy [33].

6.4. Pułapki nadmiernego dopasowania

Idealne dopasowanie jest w zasadzie stanem nieosiągalnym. Nawet gdyby do niego doszło, w dłuższej perspektywie czasu prawdopodobnie zaczęłoby ono być odbierane jako nuda i stagnacja w rozwoju [33]. Warto więc mieć na uwadze **optymalne** dopasowanie, zawierające w sobie element niewielkiego niedopasowania, którym może być zarówno deficyt w zakresie pewnych zasobów i wymagań, jak i ich nadmiar [2]. Mogą one być, co prawda, stanem niepożądanym i powodować stres, ale gdy wynikające z nich poczucie niedopasowania postrzegane jest jako trudność

chwilowa i możliwa do przezwyciężenia, pojawiający się stres nie jest zagrażający. Wręcz przeciwnie, mobilizuje do działania i zaspokaja potrzebę wyzwań.

Jeśli udaje nam się sprostać niewielkiemu niedopasowaniu, umacniamy się w przekonaniu o własnej skuteczności i uczymy lepiej sobie radzić [33]. Na poziomie grupy czy organizacji umiarkowane niedopasowanie chroni przed konformizmem i przewidywalnością w działaniu oraz spadkiem innowacyjności, za to zapoczątkowuje „twórczy ferment” i wyzwala impuls, który prowadzi do pozytywnych zmian. Tak rozumiane niedopasowanie można uznać za czynnik pozytywny i pożądany.

6.5. Tworzenie warunków dla dobrego dopasowania jako element zarządzania ryzykiem psychospołecznym w organizacji

Podsumowując skutki dopasowania vs niedopasowania, można w dużym skrócie powiedzieć, że na pozytywnym biegunie wymiaru dopasowanie–niedopasowanie znajdują się:

- satysfakcja zawodowa,
- trwałość zatrudnienia,
- zaangażowanie,
- ogólne dobre samopoczucie.

Na biegunie związanym z niedopasowaniem są:

- brak zadowolenia z pracy,
- stres,
- obniżenie nastroju,
- wypalenie zawodowe,
- trudności w godzeniu sfery zawodowej i prywatnej.

Jeśli patrzy się na to zagadnienie pod takim kątem, niedopasowanie stanowi element zagrożenia psychospołecznego.

Przypomnijmy, że mówiąc o zarządzaniu ryzykiem w organizacji, mamy na myśli wiele decyzji i działań mających na celu rozpoznawanie i ograniczanie negatywnych zjawisk, które mogą zachodzić w środowisku pracy. Działania polegające na monitoringu poziomu dopasowania pracowników i kreowania warunków sprzyjających optymalnemu dopasowaniu wpisują się więc w proces zarządzania ryzykiem psychospołecznym.

6.5.1. Działania zmierzające do zwiększania dopasowania – zadania dla psychologa

Wiedza psychologiczna na temat funkcjonowania człowieka w miejscu pracy znajduje zastosowanie w szerokiej dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, do której zalicza się:

- doradztwo zawodowe,
- prowadzenie procesów rekrutacji i selekcji pracowników,
- szkolenia,
- tworzenie programów motywacyjnych.

Psycholodzy zatrudnieni w tych obszarach mają dwojakie zadanie:

1. Pomoc przyszłym i aktualnym pracownikom w maksymalizacji dopasowania zawodowego – do tego służy m.in.:
 - indywidualne doradztwo w wyborze ścieżki kariery,
 - rekrutowanie odpowiednich osób na odpowiednie stanowiska.
2. Pomoc w minimalizowaniu niedopasowania za pomocą odpowiednich szkoleń i przesunięć na stanowiskach pracy. Służy temu także:
 - badanie satysfakcji pracowników i planowanie ścieżek rozwoju/kariery,
 - badanie motywacji i potrzeb w zakresie szkoleń, awansu i poszerzania obowiązków, ewentualnie wzbogacania pracy.

6.5.2. Rekrutacja jako dopasowywanie ludzi do stanowisk pracy

Przeprowadzanie rekrutacji należy do działań, w których może i powinien uczestniczyć psycholog. Trafność decyzji dotyczących zatrudnienia pracownika na określone stanowisko w realny sposób przekłada się na poziom jego dopasowania do środowiska pracy. Można powiedzieć, że dobór ludzi na stanowiska w swojej istocie jest dopasowywaniem ludzi do środowiska pracy. Posiadanie przez specjalistów wiedzy na temat uwarunkowań dobrego dopasowania człowieka do środowiska pracy i przekładanie jej na praktykę powinny być kwintesencją procesów rekrutacji, selekcji, socjalizacji i rozwoju zawodowego zatrudnianych ludzi.

Zanim kandydat do pracy zostanie zatrudniony w organizacji, obie strony dokonują selekcji, która jest konfrontowaniem oczekiwań z rzeczywistością. Wysiłek osób odpowiedzialnych za nabór pracowników powinien zmierzać do obsadzania stanowisk pracy osobami, których cechy, umiejętności, war-

tości i doświadczenie są zbliżone do cech „pracownika idealnego”. Podobieństwo kandydata do owego pracownika idealnego daje pracodawcy pewną gwarancję, że nowo zatrudniona osoba będzie efektywna na swoim stanowisku pracy. Ludzie ubiegający się o pracę także dokonują selekcji poprzez konfrontowanie swoich wyobrażeń o „idealnym pracodawcy” czy o „idealnym miejscu pracy” ze swoimi oczekiwaniami.

Niestety, na podstawie informacji uzyskiwanych w toku rekrutacji można w zasadzie dokonać jedynie wstępnej oceny dopasowania obiektywnego – umiejętności i kwalifikacji kandydata do wymagań i warunków stanowiska, na które aplikuje. W trakcie rekrutacji nie ma możliwości ocenienia realnej interakcji kandydata z jego przyszłym środowiskiem pracy. Można to tylko przewidywać na podstawie obiektywnych przesłanek. Osoba rekrutująca niewiele może powiedzieć o tym, jak będzie przebiegało dopasowywanie subiektywne nowo zatrudnionej osoby. Do tego potrzeba czasu i przede wszystkim rozpoczęcia rzeczywistego funkcjonowania w danym środowisku. Szacowanie dopasowania na podstawie samego wrażenia z rekrutacji może być więc mylące. Obiektywnie kandydat może wydawać się idealny – jego cechy, tj. wykształcenie, długość i rodzaj doświadczenia zawodowego, mogą odpowiadać wymaganiom stawianym przez pracodawcę, ale spełnienie tych wymagań nie prowadzi automatycznie do dobrego dopasowania.

Co więc można zrobić, aby zminimalizować ryzyko popełnienia błędu w postaci zatrudnienia nieodpowiedniego kandydata? Lepiej planować procesy rekrutacji i socjalizacji pracowników. Wymaga to wnikliwego poznania specyfiki organizacji w różnych jej wymiarach – fizycznym i psychospołecznym. Konieczna jest znajomość organizacji pod kątem:

- wymagań, jakie stawia swoim pracownikom,
- wartości, które ceni,
- postaw i zachowań, które nagradza.

Aby tę wiedzę pozyskać, konieczna jest diagnoza. Pod względem narzędzi psychometrycznych do badania organizacji panuje duża różnorodność i w zasadzie tylko od dostępności i decyzji psychologa zależy, które z nich wykorzysta w praktyce. Do polskich narzędzi przydatnych w tym obszarze należą:

- kwestionariusz do pomiaru subiektywnego dopasowania człowiek–organizacja autorstwa Czarnoty-Bojarskiej [34],

- kwestionariusz „Środowisko pracy” opracowany przez pracowników Zakładu Psychologii Pracy w Instytucie Medycyny Pracy w Łodzi (i tam dostępny).
Kwestionariusz do pomiaru subiektywnego dopasowania człowiek–organizacja mierzy trzy aspekty dopasowania:

- dopasowanie suplementarne,
- dopasowanie komplementarne,
- identyfikację z organizacją.

Dzięki kwestionariuszowi „Środowisko pracy” można zdiagnozować cztery wymiary środowiska pracy.

1. Polityka firmy, czyli:

- w jaki sposób podejmowane są decyzje (przy współudziale pracowników / autorytarnie przez przełożonych),
- w jaki sposób stawia się w niej czoła konfliktom,
- w jakim stopniu ceni się w niej lojalność i wykorzystuje ludzki potencjał i inne zasoby dla osiągnięcia celów organizacyjnych.

2. Organizacja i planowanie pracy, czyli w jakim stopniu:

- procedury przepływu informacji i podejmowania decyzji są dla pracowników jasne,
- środki do wykonania zadań są właściwie dzielone,
- stwarzane są warunki do efektywnego wykorzystania czasu,
- zakres obowiązków jest precyzyjnie opisywany,
- daje się pracownikom dostateczną kontrolę nad wykonywaną pracą,
- panują w organizacji jasne kryteria oceny wykonywanej pracy,
- działania organizacji są dobrze koordynowane.

3. Klimat społeczny, na który składają się:

- jakość stosunków interpersonalnych,
- życzliwość i przyjazność atmosfery pracy.

4. Jakość i efektywność komunikacji, czyli w jakim stopniu kierownictwo w sposób jasny i jednoznaczny formułuje:

- cele organizacji,
- oczekiwania,
- wymagania wobec pracowników.

Na podstawie takiej diagnozy można opracowywać i wdrażać działania nakierowane na minimalizację zagrożeń dla dopasowania pracowników.

6.5.3. Rozwój pracowników

Doradztwo psychologiczne nakierowane na poprawę dopasowania powinno być elementem pomocy w rozwoju kariery ludzi już zatrudnionych w organizacji. Jego praktyczny wymiar polega m.in. na:

- diagnozowaniu motywacji pracowników do pracy,
- wdrażaniu dla nich systemów motywacyjnych,
- badaniu ich satysfakcji i potrzeb szkoleniowych.

Doskonalenie się w swoim zawodzie, nabywanie kwalifikacji odpowiednich do zajmowanego stanowiska i zakresu obowiązków, poszerzanie zakresu tzw. miękkich kompetencji to niezbędne elementy dopasowywania się do pracy. Zarówno zmiany zewnętrzne, jak i zmiany w życiu osobistym pracownika są w stanie zachwiać osiągniętym *status quo*, a sytuacja taka może wymagać interwencji psychologa. Jednym ze sposobów doskonalenia się i dostosowywania się do zachodzących zmian jest udział w szkoleniach.

Decyzja o inwestowaniu w rozwój kadr z pewnością wiąże się z nakładami finansowymi ze strony pracodawcy, dlatego ogromnym wsparciem dla niego są w tym zakresie środki unijne, m.in. dofinansowania szkoleń dla pracowników w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Ich tematyka jest bardzo szeroka, bo obejmuje treningi umiejętności osobistych, szkolenia zawodowe oraz wąskie tematyki specjalizacyjne związane np. z księgowością, prawem, obsługą nowoczesnych urządzeń czy informatyką. Z danych pochodzących z analiz organizacji monitorujących korzystanie z usług szkoleniowych wynika, że choć szkolenia są idealnym środkiem podnoszenia kwalifikacji i rozwoju zatrudnionych w mikro- i małych przedsiębiorstwach, wciąż jeszcze niewiele się z nich korzysta.

Na polskim rynku funkcjonują organizacje powołane do tego, by wspierać przedsiębiorczość i rozwój kapitału ludzkiego. Idea rozwoju przedsiębiorczości jako dbania o rozwój kadr jest przez nie doskonale rozumiana. Jedną z takich organizacji jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Warto korzystać z doświadczenia i pomocy tego typu agencji, np. w zakresie wykorzystywania środków unijnych na podnoszenie kwalifikacji pracowników. Można też posłużyć się gotowymi wyszukiwarkami aktualnych ofert szkoleniowych. Jedną z nich funkcjonuje na stronie internetowej www.inwestycjawkadry.info.pl [35].

Praca, jaką ma do wykonania psycholog zanim zorganizuje szkolenie dla podległych sobie pracowników, to m.in. ocena potrzeb pracodawcy i pracowników w zakresie doszkalania się, czyli zdobycie wiedzy dotyczącej tego:

- na ile konieczne dla organizacji jest, by jej pracownicy podnosili kwalifikacje,
- w jakim zakresie tematycznym powinni się doszkalać,
- którzy pracownicy w pierwszej kolejności powinni skorzystać ze szkoleń,
- którym pracownikom udział w szkoleniach jest niezbędny do tego, aby poszerzone w ten sposób kompetencje pomogły w lepszym wypełnianiu przez nich obowiązków i zaspokajały ich potrzebę samorozwoju.

6.5.4. Pomoc w dialogu między pracodawcą a pracownikami

Problemy związane z poczuciem subiektywnego niedopasowania często wykraczają poza tematykę, którą omawia się z pracodawcą w trakcie zatrudnienia. Warto to zmienić, aby obie strony nie obawiały się poruszać kwestii osobistych odczuć i rozterek związanych z pracą. Nawet najbardziej obiecujący kandydat do pracy w niedługim czasie od zatrudnienia może zacząć odczuwać niezadowolenie z warunków pracy. Pracodawca także po jakimś czasie może z rozczarowaniem zacząć zauważać, że wymarzony pracownik jednak nie spełnia pokładanych w nim nadziei.

Przyczyną takiego stanu rzeczy może być:

- frustracja pracownika – stan psychiczny wynikający z zablokowania możliwości realizacji potrzeb lub nadmiaru pracy, obowiązków, poczucia braku stabilności lub równowagi między życiem zawodowym i rodzinnym;
- brak zrozumienia potrzeb pracownika ze strony pracodawcy.

Czasami pracownik nie potrafi sam zaradzić subiektywnie odczuwanemu niedopasowaniu. Może mieć poczucie, że brakuje mu kompetencji do wypełniania obowiązków, bądź że zadania są poniżej jego kwalifikacji, przez co cierpi jego poczucie skuteczności zawodowej. Zakres obowiązków oraz sposób, w jaki oczekuje się od niego wykonywania pracy, może także rozbijać równowagę między życiem zawodowym i prywatnym. Jeśli jest to pracownik, na którym zależy pracodawcy, może on posłużyć się kilkoma sposobami, aby po pierwsze – nie stracić jego zaangażowania w pracę, po drugie – nie stracić go w ogóle, w przypadku gdyby zdecydował się on na odejście z pracy.

Dialog jest niezbędny dla zrozumienia potrzeb pracowników. Bez niego i bez uświadomienia sobie przez pracodawcę popełnianych błędów poprawa dopasowania pracowników do środowiska pracy nie będzie możliwa. Jedną z form takiego dialogu jest badanie satysfakcji pracowników. Daje ono obraz panującego w organizacji klimatu, pozwala zidentyfikować obszary największego braku zadowo-

lenia oraz jego przyczyny, ale nie jest w stanie poprawić dopasowania w poszczególnych przypadkach, które wymagają indywidualnego doradztwa.

Na badania satysfakcji pracowników zakrojone na szeroką skalę, przy użyciu nowoczesnych technik internetowych, stać duże organizacje. Po pierwsze, zatrudniają one psychologów i menedżerów ds. personalnych, którzy powinni dysponować wiedzą, jak takie badania zaplanować, przeprowadzić, zanalizować i jak wyniki przełożyć na praktykę. Po drugie, często mają w swoich strukturach informatyków, którzy mogą się zająć przepływem informacji na temat takiego badania między pracownikami a szefostwem.

Odpowiednikiem takiego badania zaprojektowanego na skromniejszą skalę, przystępnym dla średnich przedsiębiorstw, może być badanie ankietowe. Realizując je, należy pamiętać o warunku anonimowości, od którego często zależy, czy pracownicy w ogóle zechcą wziąć w nim udział. Pracodawcy nie odważą się na otwarte dzielenie się uwagami z pracodawcą, ani na wyrażanie wprost swoich aspiracji związanych np. z awansem, bądź zmianą zakresu obowiązków, jeśli będą obawiali się, że zostaną one potraktowane nie jako wyraz potrzeb, lecz niezadowolonia.

Zachęcając do tej specyficznej formy dialogu, jaką jest badanie satysfakcji i nastrojów pracowniczych, należy zastanowić się, czy ma to być jednorazowa akcja poprawiająca wizerunek pracodawcy, czy też rzeczywiście jest w organizacji przestrzeń i możliwości finansowe do dokonywania zmian. Jeśli nie, propozycja takiego dialogu z początku może wywołać entuzjazm, ale bez widocznych efektów (spełnionych postulatów) zostanie potraktowana jako nieudolny chwyt z dziedziny kreowania wizerunku, który niczego nie wnosi. Pracownicy z pewnością nie potrzebują działań zalecanych przez psychologów organizacji, które pozostaną pustymi gestami.

Kształtowanie wizerunku organizacji na zewnątrz

Dopasowywanie pracowników do środowiska pracy to nie tylko trafna selekcja kandydatów na dane stanowisko. Teorie dopasowania mówią, że ludzie i organizacje wzajemnie się przyciągają na zasadzie poszukiwania podobieństwa. Teoria autorstwa Breughla dotycząca procesu rekrutacyjnego podkreśla, że proces dopasowania rozpoczyna się jeszcze przed zatrudnieniem, a mianowicie na etapie poszukiwania pracy i ubiegania się o nią [2]. **Jest to czas zapoznawania się z wymaganiami, jakie pracodawca stawia przed przyszłymi pracownikami, konfrontowania ich ze swoimi możliwościami oraz oceniania, w jakim stopniu możliwości oferowane przez pracodawcę odpowiadają oczekiwaniom osoby poszukującej pracy.**

Pracownik porównuje swoje umiejętności z wymaganiami pracy oraz swoje potrzeby z tym, co dana praca mu oferuje. Rezultat tych porównań ma wpływ na decyzję dotyczącą wzięcia udziału w procesie rekrutacji oraz wyboru danej pracy w sytuacji, gdy proces ten zakończy się propozycją zatrudnienia.

Warto więc, aby psychologzy biorący udział w strategiach PR-owych kreowali i promowali wizerunek organizacji na zewnątrz (poprzez kampanie informacyjne, udział w targach pracy), wyraźnie komunikując cechy i wartości, jakimi się ona kieruje. Pamiętajmy, że ludzie poszukujący pracy podejmują decyzję o ubieganiu się o stanowisko nie tylko na podstawie danych o wymaganiach na stanowisko. Im więcej kandydat będzie miał informacji na temat kultury panującej wewnątrz i im bardziej będą one odpowiadały preferencjom danej osoby, tym silniejsze będzie wzajemne przyciąganie i tym trafniejsza decyzja o ubieganiu się o pracę w tej, a nie innej organizacji.

Informacje na temat celów i wartości organizacji można zawrzeć w ofertach pracy. Można niestety zauważyć, że obecnie ogłoszenia o pracę są do siebie bardzo podobne. Kandydaci do pracy ślą do pracodawców jednakowe, powielane wielokrotnie życiorysy zawodowe i listy motywacyjne. Ten sam błąd popełniają pracodawcy bądź osoby odpowiedzialne za rekrutację i selekcję osób do pracy. Kim jest poszukiwany kandydat? Najczęściej osobą kreatywną, ambitną, samodzielną, komunikatywną i dyspozycyjną. Tak naprawdę pracodawcy komunikują w ten sposób, że szukają bliżej nieokreślonego typu osoby, która na dobrą sprawę może pracować wszędzie. Warto już na tym etapie bliżej określać profil poszukiwanego pracownika.

6.6. Promocja optymalnego poziomu dopasowania pracownik–organizacja – krok po kroku

Poniżej przedstawiono podsumowanie treści niniejszego rozdziału, z podziałem na:

- etapy w życiu osoby poszukującej i znajdującej zatrudnienie,
- etapy w istnieniu organizacji, kiedy ta pozyskuje i zatrudnia pracowników.

Na każdym z tych etapów wskazano zagrożenia skutkujące niedopasowaniem pracownik–organizacja, spodziewane skutki tych zagrożeń, a także działania, które mogą podejmować osoby delegowane do tego, aby działać na rzecz dopasowania obecnych i przyszłych pracowników. Wymienione zostały także bliskie i dalekie skutki efektywnych działań na rzecz dopasowania pracownik–organizacja.

Tabela 6.1. Promocja optymalnego poziomu dopasowania pracownik–organizacja

Etap	Działanie		Zagrożenie dla dopasowania		Profilaktyka niedopasowania / promocja dopasowania	
	pracownika	organizacji	zjawisko	spodziewany skutek	działanie	spodziewany skutek
Przedrekrutacyjny	- poszukiwanie pracy / konfrontowanie oczekiwań z widokiem pracy z warunkami - potencjalnego pracodawcy - aplikowanie na stanowisko / udział w rekrutacji	prezentacja wizerunku organizacji na rynku pracy	przyciąganie przypadkowych ludzi do organizacji	- brak satysfakcji - trudności adaptacyjne nowych pracowników - nieprowokowanie problemów socjalizacji - duża fluktuacja pracowników	- zdefiniowanie osobowości, klimatu i kultury organizacji - zidentyfikowanie wyzwań i zagrożeń - specyficznych kryteriów doboru w trakcie rekrutacji	- możliwość kierowania jasnych komunikatów do przyszłych kandydatów - posiadanie precyzyjnych i specyficznych kryteriów doboru w trakcie rekrutacji
Czas rekrutacji	aplikowanie na stanowisko / udział w rekrutacji	prorowadzenie rekrutacji i selekcji pracowników	- niejasne kryteria poszukiwania kandydatów - brak wiedzy na temat tego, jaka praca im na prawdę odpowiada	rekrutowanie pracowników odpowiadających pracodawcy jedynie pod kątem formalnym	- jasne kryteria doboru dotyczące twardych i miękkich umiejętności - trafne narzędzia (kwestionariusze, Assessment Center) - sprawdzające ważne umiejętności i predyspozycje	m.in.: - satysfakcja zawodowa - efektywność w pracy - zaangażowanie w pracę - dobry samopoczucie fizyczne i psychiczne - równowaga praca-dom

Tabela 6.1. Promocja optymalnego poziomu dopasowania pracownik–organizacja – cd.

Etap	Działanie		Zagrożenie dla dopasowania		Profilaktyka niedopasowania / promocja dopasowania	
	pracownika	organizacji	zjawisko	spodziewany skutek	działanie	spodziewany skutek
Początek zatrudnienia	zatrudnienie / wejście nowego pracownika do organizacji	socjalizacja nowych pracowników	brak programów socjalizacyjnych	– trudność w odnalezieniu się w nowym środowisku przez nowych pracowników (duża niepewność, niejasność roli) – wydłużony czas, w jakim pracownik staje się w pełni wydajny i samodzielny na swoim stanowisku pracy	– istnienie programów wprowadzania nowych pracowników do organizacji – badanie potrzeby tolerancji niepewności i lęku w nowym otoczeniu i dostosowania praktyk socjalizacyjnych do preferencji – zapewnienie szkoleń i informacji – wzmocnienie poczucia skuteczności – zapewnienie mentora / osoby wprowadzającej	bliższe: – redukcja stresu zawodowego, niepewności i lęku u nowych pracowników – jasność roli – gromadzenie umiejętności – szybsze uzyskiwanie samodzielności w pracy – integracja i identyfikacja społeczna dalsze: – spójność organizacyjna / grupowa – silniejsza kultura organizacyjna – większa efektywność – większe zaangażowanie

Kontynuacja zatrudnienia	w organizacji	szkolenia, badanie satysfakcji	- brak monitoringu dopasowania i satysfakcji wśród pracowników - brak dialogu między przełożonymi a pracownikami - brak znajomości potrzeb poszczególnych pracowników i zespołów pracowni- czych	organizacyjne: - spadek konkurencyjności organizacji na rynku indywidualne: - stagnacja w rozwoju pracownika - gorsze poszczególnie strzeganie pracodawcy przez pracownika - zmniejszenie satysfakcji, zaangażowanie i efektywność pracownika	- diagnoza potrzeb szkoleniowa - identyfikacja grupy docelowej - badanie satysfakcji pracowników - grupowe i indywidualne - badanie dopasowania pracowników do organizacji - badanie dopasowania do kultury organizacyjnej - badanie zagrożeń psychospo- łecznych w miejscu pracy	- rozwój kwalifikacji i kompetencji pracowników - wzrost satysfakcji pracownika - z posiadanych kompetencji - poczucie bycia docenionym przez pracodawcę - poczucie partnerskiego traktowania przez pracodawcę
--------------------------	---------------	--------------------------------	--	---	---	--

Literatura polecana

- Czarnota-Bojarska J.: Kwestionariusz do pomiaru subiektywnego dopasowania człowiek–organizacja. Psychol. Edu. Społ. 2006;3(2):151–163
- Czarnota-Bojarska J.: Trzy podejścia do problemu dopasowania człowiek–organizacja. Psychol. Edu. Społ. 2004;1(1):23–36
- Instytut Medycyny Pracy, Krajowe Centrum Badań i Rozwoju: Dopasowanie człowiek–organizacja [cytowany 4 listopada 2011]. Adres: <http://www.dopasowanie.com.pl>
- Merecz D. [red.]: Dopasowanie człowieka do środowiska pracy – uwarunkowania i skutki. Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2010
- Paszkowska-Rogacz A.: Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. KOWEŻiU, Warszawa 2003

Piśmiennictwo

1. Sztumski J.: Czy wiek XXI stanie się początkiem cywilizacji bezrobocia? W: Gerlach R. [red.]. Praca człowieka w XXI wieku: konteksty–wyzwania–zagrożenia. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego 2006, ss. 57–62
2. Edwards J.R.: Person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. Acad. Manage. Annal. 2008;2(1):167–230
3. Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson E.C.: Consequences of individuals? Fit at work: meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. Personnel Psychol. 2005;58(2):281–342
4. Wheeler A.R., Buckley M.R., Halbesleben J.R.B., Brouer R.L., Ferris G.R.: „The elusive criterion of fit” revisited: Toward an integrative theory of multidimensional fit. W: Martocchio J.J. [red.]. Research in personnel and human resources management. Oxford: Elsevier 2005
5. Harrison R. van: Indywidualno-środowiskowe dopasowanie a stres w pracy. W: Cooper C.L., Payne R. [red.]. Stres w pracy. PWN, Warszawa 1987, ss. 260–305
6. Kim T.Y., Cable D.M., Kim S.P.: Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. J. Appl. Psychol. 2005;90(2):232–241
7. Cable D.M., Parsons C.K.: Socialization tactics and person-organization fit. Personnel Psychol. 2001;54(1):1–23
8. Saks A.M., Ashforth B.E.: Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. J. Vocat. Behav. 1997;51(2):234–279
9. Saks A.M., Uggerslev K.L., Fassina N.E.: Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. J. Vocat. Behav. 2007;70(3):413–446
10. Van Maanen J., Schein E.H.: Toward a theory of organizational socialization. Res. Organ. Behav. 1979;1(1):209–264
11. Paszkowska-Rogacz A.: Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. KOWEŻiU, Warszawa 2003
12. Meir E.I., Melamed S.: Occupational specialty congruence: New data and future directions. J. Vocat. Behav. 2005;67(1):21–34
13. Spokane A.R., Meir E.I., Catalano M.: Person-environment congruence and Holland’s theory: A review and reconsideration. J. Vocat. Behav. 2000;57(2):137–187

14. Chatman J.A.: Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Acad. Manag. Rev.* 1989;14(3):333–349
15. O'Reilly III C.A., Chatman J., Caldwell D.F.: People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Acad. Manage. J.* 1991;34(3):487–516
16. Tranberg M., Slane S., Ekeberg S.E.: The relation between interest congruence and satisfaction: A meta-analysis. *J. Vocat. Behav.* 1993;42(3):253–264
17. Mora T.: The effect of working conditions on health status: simultaneous decisions on health and job satisfaction domain. *Revista Econ. Laboral* 2008;5:50–72
18. Marklund S., Bolin M., von Essen J.: Can individual health differences be explained by workplace characteristics? A multilevel analysis. *Soc. Sci. Med.* 2008;66(3):650–662
19. Roelen C.A.M., Koopmans P.C., Notenbomer A., Groothoff J.W.: Job satisfaction and sickness absence: a questionnaire survey. *Occup. Med.* 2008;58(8):567–571
20. Koopmans P.C., Roelen C.A., Groothoff J.W.: Sickness absence due to depressive symptoms. *Int. Arch. Occup. Environ. Health* 2008;81:711–719
21. Sutherland L.F., Fogarty G.J., Pithers R.T.: Congruence as a predictor of occupational stress. *J. Vocat. Behav.* 1995;46(3):292–309
22. Piko B.F.: Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey. *Int. J. Nurs. Stud.* 2006;43(3):311–318
23. Caplan R.D., Tripathi R.C., Naidu R.K.: Subjective past, present, and future fit: Effects on anxiety, depression, and other indicators of well-being. *J. Pers. Soc. Psychol.* 1985;48(1):180–197
24. Faragher E.B., Cass M., Cooper C.L.: The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occup. Environ. Med.* 2005;62(2):105–112
25. Lachterman B., Meir E.I.: The impact of work setting congruence on well-being. *J. Career Assess.* 2004;12(2):150
26. Lee M.S.M., Lee M.B., Liao S.C., Chiang F.T.: Relationship between mental health and job satisfaction among employees in a medical center department of laboratory medicine. *J. Formos. Med. Assoc.* 2009;108(2):146–154
27. Pithers R.T., Soden R.: Person-environment fit and teacher stress. *Educ. Res.* 1999;41(1):51–61
28. Fischer J.A.V., Sousa-Pozy A.: Does job satisfaction improve health? New evidence using panel data and objective measures of health. *Health Econ.* 2009;18(1):71–89.
29. Borucki Z.: Krytyczna analiza teorii przystosowania zawodowego R.V. Dawisa, L.H. Lofquista i D.J. Weissa. *Przeg. Psychol.* 1977;20(3):496–482
30. Dawis R.V., Lofquist L.H.: From TWA to PEC. *J. Vocat. Behav.* 1993;43(1):113–121
31. Dawis R.V., Lofquist L.H., Weiss D.J.: A theory of work adjustment: A revision. *Minn. Stud. Vocat. Rehabil.* 1968;23:1–14
32. Bocchino C.C., Hartman B.W., Foley P.F.: The relationship between person-organization congruence, perceived violations of the psychological contract, and occupational stress symptoms. *Consulting Psychol. J.: Pr. Res.* 2003;55(4):203–214
33. Edwards J.R., Shipp A.J.: The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. W: Ostroff C., Judge T.A. [red.]. *Perspectives on organizational fit*. Jossey-Bass, San Francisco 2007, ss. 209–258
34. Czarnota-Bojarska J.: Kwestionariusz do pomiaru subiektywnego dopasowania człowiek–organizacja. *Psychol. Edu. Społ.* 2006;3(2):151–163
35. Inwestycja w Kadry: Szkolenia i studia podyplomowe [cytowany 4 listopada 2011]. Adres: www.inwestycjawkadry.info.pl

7. PROFILAKTYKA I ZWALCZANIE PSYCHOSPOŁECZNYCH ZAGROŻEŃ JAKO ZADANIE PSYCHOLOGA W SŁUŻBIE MEDYCyny PRACY

Małgorzata Waszkowska

Działania w zakresie profilaktyki i zwalczania stresu w miejscu pracy, a także przeciwdziałania jego skutkom mieszczą się w zakresie zadań realizowanych przez służbę medycyny pracy (smp), określonych w ustawie o służbie medycyny pracy [1]. Psycholodzy wykonujący zadania tej służby mogą aktywnie włączyć się w realizację następujących zadań:

1. Sprawowanie profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracującymi poprzez wykonywanie badań konsultacyjnych w ramach badań wstępnych, okresowych, kontrolnych przewidzianych w art. 229 Kodeksu pracy [2].
2. Ograniczanie szkodliwego wpływu pracy na zdrowie poprzez:
 - współdziałanie z pracodawcą w procesie rozpoznawania i oceny czynników psychospołecznych występujących w środowisku pracy,
 - udzielanie pracodawcom i pracownikom porad w tym zakresie.
3. Inicjowanie i realizowanie promocji zdrowia poprzez wdrażania programów promocji zdrowia.

W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną sposoby zmniejszania zagrożenia czynnikami psychospołecznymi występującymi w miejscu pracy oraz rola psychologów służby medycyny pracy w działaniach smp w tym zakresie. Ich omówienie rozpoczniemy od konsultacji psychologicznych prowadzonych w ramach badań profilaktycznych pracowników.

Zgodnie ze „Wskazówkami metodycznymi w sprawie przeprowadzania badań profilaktycznych pracowników” [3], zwanych dalej „Wskazówkami”, badaniom psychologicznym podlegają m.in. osoby wykonujące prace w narażeniu na niekorzystne czynniki psychospołeczne, tj. zagrożenia wynikające:

- ze stałego dużego dopływu informacji i gotowości do odpowiedzi,

- z pracy na stanowiskach decyzyjnych i związanych z odpowiedzialnością, (wówczas, gdy wykonywanie pracy może powodować narażenie życia własnego lub innych),
- z narażania życia.

Są to zatem osoby pracujące w warunkach stresu psychologicznego związane go z takimi czynnikami, jak:

- presja czasu,
- konieczność szybkiego przetwarzania dużej ilości informacji i podejmowania trafnych decyzji,
- duża odpowiedzialność za sprzęt i bezpieczeństwo ludzi (zarówno pracowników, jak i osób spoza przedsiębiorstwa),
- możliwość bezpośredniego zagrożenia dla bezpieczeństwa własnego i innych osób, w postaci wypadków lub awarii, na skutek ewentualnych błędów.

Dodać należy, że tego rodzaju prace mogą być wykonywane przez pracowników w sposób bezpośredni (np. ratownik chemiczny wchodzący w strefę zagrożenia w celu ewakuacji ludzi), jak również z pewnej odległości (np. sterowanie urządzeniami za pomocą komputera). Mogą one też polegać na odbieraniu i analizowaniu informacji, a następnie podejmowaniu decyzji (w tym wydawaniu poleceń), które mogą skutkować wzrostem zagrożenia bezpieczeństwa (np. organizowanie i dowodzenie akcją ratowniczą).

Osoby zatrudnione na omawianych stanowiskach nie są objęte obligatoryjnymi badaniami psychologicznymi, ale mogą być na nie kierowane, gdy istnieją do tego wskazania lekarskie. Są nimi:

- wystąpienie czynników mogących mieć negatywny wpływ na OUN,
- zdarzenia w życiu pracownika budzące podejrzenia, że są one efektem zaburzeń stanu psychicznego lub mogą nim skutkować.

Wskazaniem takim będzie więc bierne lub aktywne uczestniczenie w zdarzeniach traumatycznych (wypadki), które jeśli nawet nie skutkują urazami fizycznymi, to mogą być źródłem silnego stresu psychicznego. Ponieważ zagadnienie stresu pourazowego jest szerzej omówione w rozdziale 3., tutaj skoncentrowano się na nim jedynie w aspekcie badań profilaktycznych pracowników.

U osób, które przeżyły traumę, ulegają osłabieniu procesy poznawcze, a niekiedy dochodzi do niespójnych i dysfunkcyjnych zachowań [4], które mogą wystąpić także w sytuacji pracy. Z tego względu osoby te powinny być poddane badaniu psychologicznemu, którego celem będzie ocena psychicznych skutków ta-

kiego doświadczenia oraz określenie istnienia lub braku przeciwwskazań psychologicznych do kontynuowania przez nie pracy na dotychczasowym stanowisku. W przypadku stwierdzenia przez psychologa występowania u pracownika znaczących zaburzeń stanu psychicznego może on zalecić skierowanie go na psychoterapię lub konsultację psychiatryczną w celu podjęcia leczenia farmakologicznego. Jeżeli stwierdzone dysfunkcje (zaburzenia) nie stanowią podstawy do orzeczenia o niezdolności do pracy, można zaproponować okresową zmianę stanowiska pracy (jeśli w przedsiębiorstwie istnieje taka możliwość).

Może również zaistnieć sytuacja, w której powodem wypadku lub poważnej awarii, a ściślej biorąc niebezpiecznego w skutkach błędu popełnionego przez pracownika, było jego nadmierne obciążenie psychiczne (poznawcze, emocjonalne) i stres z tym związany. W takich przypadkach celem badania psychologicznego może być nie tylko ocena psychologicznych następstw zdarzenia, ale również odporności pracownika na stres (stabilność emocjonalna, kontrola emocji i zachowania, tolerancja sytuacji o silnej lub długotrwałej stymulacji, umiejętność dostosowywania działania do szybko zmieniającej się sytuacji), a także identyfikacja czynników psychospołecznych, które stanowiły źródło stresu (nadmiernego obciążenia psychicznego, które przekroczyło możliwości adaptacyjne pracownika).

O wynikach badania, we właściwym zakresie, powinni być poinformowani zarówno pracownik, jak i pracodawca. Badana osoba powinna otrzymać:

- informacje dotyczące jej odporności na stres, efektywności stosowanych przez nią sposobów radzenia sobie z nim;
- poradę (zalecenia) nt. możliwości skuteczniejszego radzenia sobie ze stresem, w tym skorzystania ze specjalistycznych szkoleń lub terapii.

Pracodawcę natomiast należy poinformować o możliwych źródłach nadmiernego stresu w środowisku pracy i ewentualnych sposobach ich eliminacji bądź ograniczeniach ich wpływu na pracowników.

Trzeba jednak zaznaczyć, że możliwość wykonania badania psychologicznego pracownika w celu dokonania identyfikacji psychologicznych przyczyn i skutków omawianych zdarzeń oraz określenia niezbędnych zaleceń dla pracownika, jest ograniczona. Jest to możliwe w dwóch przypadkach:

- gdy pracownik zgłosi pracodawcy, że ma problemy zdrowotne związane z pracą (wypadkiem) i zostanie w związku z tym skierowany na badanie lekarskie kontrolne;

- gdy wypadek, awaria, w których pracownik uczestniczył, spowodowały u niego poważne negatywne skutki zdrowotne, które były przyczyną jego niezdolności do pracy na okres dłuższy niż 30 dni.

W takich sytuacjach pracownik podlega obowiązkowemu profilaktycznemu badaniu lekarskiemu, w ramach którego może być skierowany przez lekarza na konsultację psychologiczną.

Kolejnym zadaniem psychologa w zakresie profilaktyki stresu jest, jak wcześniej wspomniano, poradnictwo dla pracodawców i pracowników. Coraz większa liczba pracodawców dostrzega istnienie problemu stresu zawodowego w swoich firmach. Mają oni również coraz większą wiedzę i świadomość negatywnych skutków tego zjawiska, jakich doświadczają ich pracownicy, a które to skutki pośrednio mają również negatywny wpływ na funkcjonowanie firmy. Niektórzy podejmują różnorodne działania mające na celu eliminację stresorów ze środowiska pracy i/lub zmniejszenie ich wpływu na pracowników.

Przykładem takich działań jest tworzenie punktów konsultacyjnych, w których dyżurują specjaliści różnych specjalności: psycholodzy, psychiatry, prawnicy itp. [5]. Pracownicy firmy mogą korzystać bezpłatnie z ich porad bądź uczestniczyć w szkoleniach, warsztatach, których tematyka jest dostosowana do ich potrzeb i oczekiwań. W ośrodkach takich psycholog może pomóc pracownikowi w znalezieniu rozwiązania niektórych jego codziennych problemów zarówno zawodowych, jak i osobistych, prowadzić krótkoterminową terapię podtrzymującą, zalecając przy tym np. zmiany w stylu życia (np. planowanie odpoczynku, aktywność fizyczną, rzucenie nałogów, zachowanie równowagi praca–dom), które pozwolą lepiej radzić sobie w stresujących sytuacjach, wzmocnić swoją odporność na stres itp.

Jeśli wymagana jest interwencja specjalistyczna (np. leczenie uzależnienia, terapia rodziny, psychoterapia zespołu stresu pourazowego itp.), psycholog powinien przedstawić możliwości, jakie ma do dyspozycji pracownik i zmotywować go do poddania się stosownym badaniom i podjęcia terapii. Taka forma zwalczania stresu i jego skutków jest bardzo cenna, jednak trzeba zaznaczyć, że skupia się ona wyłącznie na pracowniku, gdy tymczasem często konieczna jest interwencja w środowisku pracy. Nie wszystkie bowiem stresory, jak np. zakłócenia komunikacji, współpracy między różnymi działami przedsiębiorstwa, może eliminować pojedynczy pracownik. Z tego względu pracodawcy coraz chętniej korzystają z pomocy psychologów w działaniach mających na celu modyfikację środowi-

ską pracy, tak by było ono bardziej przyjazne a mniej stresujące dla pracowników. Mogą zatem zwracać się o pomoc w rozwiązaniu jakiegoś konkretnego problemu, który uznają za najważniejszy, bądź też pragną wprowadzić kompleksowe zmiany poprzez odpowiednie zarządzanie firmą.

Piśmiennictwo

1. Ustawa o służbie medycyny pracy. Tekst jednolity. DzU z 2004 r. nr 125, poz. 1317 z późn. zm.
2. Ustawa z dnia 2 lutego 1996 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych ustaw. DzU z 1997 r. nr 28, poz. 110 z późn. zm.
3. Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 30 maja 1996 r. w sprawie przeprowadzania badań lekarskich pracowników, zakresu profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracownikami oraz orzeczeń wydawanych do celów przewidzianych w Kodeksie pracy. DzU z 1997 r. nr 69, poz. 332 z późn. zm.
4. Dąbkowska M.: Ocena wybranych funkcji poznawczych u ofiar przemocy domowej. *Psychiatr. Pol.* 2007;12(6):837–849
5. Waszkowska M., Merecz D., Drabek M.: Programy prewencji stresu zawodowego – strategie, techniki, ocena skuteczności. Część II: Prewencja stresu zawodowego na poziomie organizacji. *Med. Pr.* 2010;61(2):191–204

8. OCHRONA PRACOWNIKÓW PRZED ZAGROŻENIAMI PSYCHOSPOŁECZNYMI W ŚWIELE PRAWA

Agata Wężyk

W tym rozdziale omówiona zostanie kwestia regulacji prawnych w zakresie profilaktyki zagrożeń psychospołecznych w środowisku pracy. Celem wprowadzenia do tematu przedstawiono najistotniejsze elementy międzynarodowych aktów prawnych odnoszących się do problematyki bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz równości w zatrudnieniu. W części głównej przyjrzymy się przede wszystkim odpowiednim przepisom Kodeksu pracy, które odnoszą się do kwestii podstawowych obowiązków pracodawcy i pracownika z zakresu BHP, ze szczególnym uwzględnieniem zapisów odnośnie do mobbingu i dyskryminacji. Wskazane zostaną również możliwości dochodzenia swoich praw na drodze sądowej przez osoby wykonujące pracę zarobkową, a względem których nie przestrzegano przepisów związanych z profilaktyką zagrożeń psychospołecznych.

Rozdział nie pełni jednak funkcji porady prawnej. Jego celem jest przede wszystkim zaznajomienie psychologów, którzy pracują na rzecz zdrowia zatrudnionych, ze stosownymi aktami prawnymi. Wiedza ta ma istotne znaczenie również w poradnictwie psychologicznym, ponieważ dzięki niej specjalista jest w stanie lepiej zrozumieć sytuację osoby, której pomaga, oraz urealnić jej oczekiwania.

8.1. Prawo międzynarodowe

Zdrowie jest uznawane za jedną z najważniejszych wartości w życiu człowieka. Świadczy o tym chociażby to, że wszystkie najważniejsze obowiązujące międzynarodowe akty prawne odnoszące się do praw człowieka zawierają przepisy dotyczące właśnie zdrowia i jego ochrony – także w środowisku pracy. Wprawdzie w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka uchwalonej 10 grudnia 1948 r. znajduje się zapis gwarantujący każdemu człowiekowi „tylko” prawo do życia, wol-

ności i bezpieczeństwa, ale bardziej szczegółowe dokumenty już wprost wskazują na konieczność zapewnienia każdemu człowiekowi¹ bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (por. tab.8.1). Należy przy tym pamiętać, że zdrowie to pełen dobrostan fizyczny, psychiczny i społeczny², dlatego działania z zakresu BHP w miejscu pracy powinny uwzględniać wszystkie wymienione aspekty, m.in. poprzez profilaktykę zagrożeń psychospołecznych.

Tabela 8.1. Wybrane zapisy aktów międzynarodowych dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy

Dokument	Zapis
Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych	„Państwa Strony niniejszego Paktu uznają prawo każdego do korzystania ze sprawiedliwych i korzystnych warunków pracy, obejmujących w szczególności: [...] warunki pracy odpowiadające wymaganiom bezpieczeństwa i higieny” (art. 7, pkt b)
Deklaracja Filadelfijska (Międzynarodowa Organizacja Pracy)	„Konferencja podejmuje uroczyste zobowiązanie się Międzynarodowej Organizacji Pracy do popierania wśród narodów świata programów, które mają na celu osiągnięcie: [...] właściwej ochrony życia i zdrowia pracowników we wszystkich zawodach” (część III, pkt 7)
Europejska Karta Społeczna	„Wszyscy pracownicy mają prawo do odpowiednich warunków pracy” (część I, pkt 2) „Wszyscy pracownicy mają prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy” (część I, pkt 3)
Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej	„Każdy pracownik ma prawo do warunków pracy szanujących jego zdrowie, bezpieczeństwo i godność” (art. 31, pkt 1)
Dyrektywa 89/391/EWG	„[...] wprowadzenie w życie środków wzmacniających ochronę bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w pracy” (art. 1, pkt 1)

¹ W niektórych przypadkach mowa jest o „pracowniku”. Według polskiego prawa pracownikiem jest tylko osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, mianowania, wyboru, powołania, spółdzielczej umowy o pracę. Więcej na ten temat w kontekście przepisów z zakresu BHP i profilaktyki w miejscu pracy w dalszej części rozdziału.

² Zgodnie z definicją ILO.

Polska ratyfikowała wszystkie przytoczone wyżej umowy międzynarodowe³ i tym samym zobowiązała się do ich przestrzegania oraz do wprowadzenia odpowiednich zapisów do aktów krajowych. Więcej informacji na temat polskiego ustawodawstwa (opartego także na przepisach prawa międzynarodowego) dotyczącego BHP i profilaktyki zagrożeń psychospołecznych znajduje się w dalszej części rozdziału.

Równość oraz godność człowieka to również podstawowe wartości podkreślane w różnych dokumentach, m.in. w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, Deklaracji Filadelfijskiej czy Europejskiej Konwencji Praw Człowieka. Z kolei Traktat Lizboński wprowadza do Traktatu o Unii Europejskiej artykuł 1a, w którymznaczono, że:

„Unia opiera się na wartościach poszanowania godności osoby ludzkiej, wolności, demokracji, równości, państwa prawnego, jak również poszanowania praw człowieka, w tym praw osób należących do mniejszości. Wartości te są wspólne Państwom Członkowskim w społeczeństwie opartym na pluralizmie, niedyskryminacji, tolerancji, sprawiedliwości, solidarności oraz na równości kobiet i mężczyzn”.

Ponieważ wartości te są tak istotne i mają tak ogromne znaczenie w kontekście zdrowia oraz efektywności człowieka⁴, w prawodawstwie międzynarodowym i unijnym funkcjonuje również wiele zapisów, których celem jest walka z dyskryminacją, mobbingiem i agresją (jako działaniami naruszającymi godność i inne dobra osobiste) w miejscu pracy. Do zagadnień tych odnoszą się m.in. konwencje ILO oraz dyrektywy Unii Europejskiej (por. 1,2).

8.1.1. Konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy

Konwencja nr 100

W 1951 r., na 31. sesji, Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO) uchwaliła konwencję regulującą kwestie równości kobiet i mężczyzn w pracy, a dokładniej – takiego samego wynagrodzenia za pracę o tej samej wartości niezależnie od płci wykonawcy. Państwa, które podpisały tę uchwałę, zobowiązały się do obiektywnej oceny pra-

³ Ratyfikowane zostały również inne dokumenty (konwencje ILO, m.in. nr 62, 120 czy 149) odnoszące się do BHP, także w poszczególnych gałęziach gospodarki.

⁴ Porównaj np. preambuły dyrektyw unijnych dotyczących kwestii dyskryminacji, m.in. przytaczane dalej 2002/73/WE czy 2000/78/WE.

cy i wynagradzania opartego na tym kryterium. Środkiem do osiągnięcia takiego stanu są zapisy w krajowych źródłach prawa pracy (ustawach, rozporządzeniach, regulaminach pracy). Polska ratyfikowała dokument 18 września 1954 r. – stosowne przepisy znajdują się w ustawie Kodeks pracy (DzU z 1998 r. nr 21, poz. 94 z późn. zm.) w art. 11² oraz 18^{3c} §1 (choć zostały one wprowadzone dużo później, bo w 2001 r.).

Konwencja nr 111

Ten dokument, opracowany i przyjęty przez ILO w 1958 r., w sposób bezpośredni zakazuje – w zatrudnianiu i podczas wykonywania pracy (także w dostępie do szkolenia zawodowego, warunkach pracy) – wszelkiej dyskryminacji ze względu na takie czynniki, jak m.in. płeć, wiek, rasa, narodowość, poglądy polityczne. Określa on dyskryminację jako

„[...] wszelkie rozróżnienie, wyłączenie lub uprzywilejowanie oparte na rasie, kolorze skóry, płci, religii, poglądach politycznych, pochodzeniu narodowym lub społecznym, które powoduje zniweczenie albo naruszenie równości szans lub traktowania w zakresie zatrudnienia lub wykonywania zawodu” (art. 1, pkt 1).

a także:

„[...] wszelkie inne rozróżnienie, wyłączenie lub uprzywilejowanie powodujące zniweczenie albo naruszenie równości szans lub traktowania w zakresie zatrudnienia lub wykonywania zawodu, które będzie mogło być wymienione przez zainteresowanego Członka po zasięgnięciu opinii reprezentatywnych organizacji pracodawców i pracowników, o ile takie istnieją, oraz innych właściwych organizacji” (art. 1, pkt 2).

Mimo tak szerokiego zakresu definicyjnego nie wszystkie działania, których efektem jest rozróżnienie, wyłączenie lub uprzywilejowanie, mają charakter dyskryminacji. Jeśli takie rozróżnienie bazuje na obiektywnych kryteriach – kwalifikacjach niezbędnych w danym zawodzie czy na określonym stanowisku – to nie można mówić o dyskryminacji. Ponadto działania względem osób uczestniczących lub podejrzanych o udział w przedsięwzięciach będących zagrożeniem dla bezpieczeństwa państwa, również nie mogą być uznane za dyskryminację, podobnie jak wszelkie – przewidziane innymi dokumentami ILO i krajowymi regulacjami – działania ukierunkowane na ochronę i pomoc grupom narażonym na wykluczenie z rynku pracy (np. niepełnosprawnym, samotnym matkom itp.).

Państwa, które podpisały Konwencję nr 111 (Polska uczyniła to 8 maja 1961 r.), zostały zobowiązane do prowadzenia polityki zatrudnienia i pracy (także w obszarze instytucji pośrednictwa, poradnictwa i szkolenia zawodowego) zgodnej z wyżej przytoczonymi zapisami. Szczególnie zalecane jest promowanie współpracy różnych organizacji pracodawców i pracowników, wprowadzanie odpowiednich aktów prawnych i wdrażanie strategii antydyskryminacyjnych oraz uchylanie wszystkich przepisów i praktyk, które pozostają w sprzeczności z omawianą Konwencją. Jak w wielu innych przypadkach, ILO sprawuje swoistą kontrolę nad praktyczną aplikacją tych zapisów – państwa-sygnatariusze muszą bowiem składać co roku raporty dotyczące wprowadzonych działań, stosowanych metod i ich wyników.

Konwencja nr 122

Ta konwencja odnosi się do kwestii dyskryminacji w sposób pośredni. Jej głównym celem jest propagowanie polityki ukierunkowanej na zapewnienie swobody wyboru zatrudnienia, co ma sprzyjać wzrostowi gospodarczemu oraz rozwiązywaniu problemów związanych z bezrobociem. W kontekście zakazu dyskryminacji dokument ten nakazuje:

„[...] aby istniał swobodny wybór zatrudnienia i aby każdy pracownik miał wszelkie możliwości zdobywania kwalifikacji niezbędnych do wykonywania pracy, która mu odpowiada, oraz wykorzystania swoich umiejętności i zdolności w tej pracy, bez względu na rasę, kolor skóry, płeć, wyznanie, poglądy polityczne, przynależność narodową lub pochodzenie społeczne” (art. 1, pkt 2c).

8.1.2. Dyrektywy unijne

Obecnie obowiązuje co najmniej kilka dyrektyw, których przedmiotem jest problematyka dyskryminacji w zatrudnieniu. Do najważniejszych należą trzy opisane poniżej.

Dyrektywa 76/207/EWG zmieniona dyrektywą 2002/73/WE

Jest to akt regulujący kwestię dyskryminacji ze względu na płeć. Najważniejszą modyfikacją, a w zasadzie uzupełnieniem dokumentu z 1976 r., było wprowadzenie definicji dyskryminacji bezpośredniej i pośredniej oraz molestowania (również molestowania seksualnego), a także rozszerzenie stosowności zakazu dyskryminacji do takich aspektów zatrudnienia, jak:

- dostęp do wykonywania zawodu i zatrudnienia (bez względu na jego formę, tzn. pracowniczego i pozapracowniczego, np. samozatrudnienia) oraz awansu zawodowego. Podkreśla się konieczność przestrzegania zasady równości ze względu na płeć w trakcie selekcji i rekrutacji, tj. płeć nie może być jedynym kryterium wyboru osoby na dane stanowisko lub do wykonywania danej pracy⁵;
- dostęp do usług rynku pracy, takich jak pośrednictwo pracy, kształcenie i doskonalenie zawodowe (także w miejscu pracy), przekwalifikowanie pracowników;
- warunki pracy i płacy (w tym ostatnim zgodnie z dyrektywą 75/117/EWG);
- członkostwo i udział w różnorodnych organizacjach zawodowych i wynikających z tego tytułu uprawnień i przywilejów.

Omawiana dyrektywa w punkcie 2, art. 2 w następujący sposób definiuje zjawiska związane z dyskryminacją ze względu na płeć w zatrudnieniu:

„Dyskryminacja bezpośrednia – sytuacja, w której dana osoba traktowana jest mniej korzystnie ze względu na płeć niż jest, była lub byłaby traktowana inna osoba w porównywalnej sytuacji”.

„Dyskryminacja pośrednia – sytuacja, w której z pozoru neutralny przepis, kryterium lub praktyka stawiałyby osoby danej płci w szczególnie niekorzystnym położeniu w porównaniu do osób innej płci, chyba że dany przepis, kryterium lub praktyka są obiektywnie uzasadnione usankcjonowanym prawnie celem, a środki osiągnięcia tego celu są właściwe i niezbędne”.

Należy podkreślić, że wydawanie poleceń dotyczących dyskryminowania innych lub zmuszanie kogoś do działań dyskryminacyjnych zostało również uznane za dyskryminację.

„Molestowanie – sytuacja, w której ma miejsce niepożądane zachowanie związane z płcią osoby, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności osoby i stworzenie onieśmielającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery”.

⁵ Dyskryminacją nie jest jednak odmowa zatrudnienia kobiety, jeśli w zakresie obowiązków na danym stanowisku znajdują się prace dla niej wzbronione (w Polsce określa je Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 września 1996 r. w sprawie wykazu prac wzbronionych kobietom. DzU z 1996 r. nr 114, poz. 545 z późn. zm.).

„Molestowanie seksualne – sytuacja, w której ma miejsce niepożądane zachowanie werbalne, niewerbalne lub fizyczne o charakterze seksualnym, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności osoby, w szczególności przy stwarzaniu atmosfery zastraszania, wrogości, poniżenia, upokorzenia lub obrazy”.

Powyższe definicje dyskryminacji bezpośredniej, pośredniej i molestowania są istotne także dlatego, że występują w innych dyrektywach – oczywiście uwzględniając odpowiednie kryteria (np. niepełnosprawność czy rasę) – regulujących kwestię dyskryminacji.

Inne ważne elementy omawianego dokumentu to:

- wyłączenie z katalogu działań o charakterze dyskryminacji, tzw. akcji pozytywnych (mających na celu przeciwdziałanie dyskryminacji względem osób i grup na nią narażonych);
- nakaz wprowadzenia w prawodawstwie krajowym odpowiednich przepisów oraz procedur sądowych i administracyjnych (**także pojednawczych!**) umożliwiających wszystkim dochodzenie swoich praw;
- ustalenie charakteru sankcji za naruszenie przepisów dot. dyskryminacji;
- obowiązek utworzenia odpowiedniego organu, który miałby zajmować się promocją, analizą, nadzorem i wspieraniem inicjatyw antydyskryminacyjnych w kontekście płci;
- umożliwienie różnorodnym organizacjom wytaczania powództwa na rzecz osób dyskryminowanych⁶ i wspierania ich w trakcie postępowania sądowego lub administracyjnego;
- zakaz działań odwetowych na osobie, która dochodzi swoich praw w zakresie równego traktowania.

Dyrektywa 2000/43/WE

Ta dyrektywa odnosi się z kolei do kwestii dyskryminacji ze względu na rasę lub pochodzenie etniczne. Większość zapisów jest analogiczna do tych zawartych w dokumencie opisanym powyżej. Zakaz dyskryminacji rasowej i etnicznej został rozszerzony (w stosunku do dyskryminacji ze względu na płeć) na obszary związane z edukacją, ochroną społeczną i zdrowotną oraz korzystania z produktów i usług dostępnych publicznie, np. zakwaterowania.

⁶ Ten zapis nie został włączony do polskich przepisów [por. 1].

Dyrektywa 2000/78/WE

W tym akcie zawarty został zakaz dyskryminacji ze względu na przekonania i religię, orientację seksualną, wiek i niepełnosprawność w obszarze zatrudnienia (w rozumieniu zgodnym z dyrektywą 76/117/EWG). Większość przepisów odpowiada tym w innych dyrektywach w sprawie dyskryminacji. Zawarte w nim zostały odpowiednie definicje i obowiązki państw członkowskich w zakresie implementacji tej dyrektywy. Istotnym elementem jest określenie tych działań, które nie mają charakteru dyskryminacyjnego, choć *de facto* umożliwiają odmienne traktowanie osób normalnie podlegających ochronie. Chodzi tu o następujące sytuacje:

- jeśli dana cecha warunkuje wykonywanie danego zawodu czy pracę na określonym stanowisku (np. pełna sprawność psychofizyczna, dolna granica wieku/stażu pracy), przy czym „cel [tego warunku – przyp. autorki] jest zgodny z prawem, a wymóg jest proporcjonalny” (art. 4, pkt 1); dotyczy to również zatrudniania osób o konkretnych przekonaniach czy wyznaniu w organizacjach, których podstawą działania jest określona religia lub przekonania;
- gdy odmienne traktowanie ze względu na wiek jest uzasadnione m.in. ochroną i integracją zawodową pewnych grup wiekowych (np. osób do 25. roku życia i po 45. roku życia) narażonych na wykluczenie z rynku pracy;
- wprowadzanie tzw. racjonalnych usprawnień dla osób niepełnosprawnych, których celem jest ułatwienie im dostępu do zatrudnienia;
- tzw. akcje pozytywne ukierunkowane na niwelowanie istniejących różnic w traktowaniu osób ze względu na kryteria prawnie chronione, wymienione w dyrektywie.

Inne dyrektywy unijne

Unijne przepisy regulują także kilka innych kwestii istotnych z punktu widzenia równego traktowania i przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnieniu. Odrębne dokumenty odnoszą się np. do równej płacy za jednakową pracę lub pracę o tej samej wartości (75/117/EWG) czy rozszerzenia zakazu dyskryminacji poza zatrudnienie pracownicze (tj. m.in. na osoby samozatrudnione, wykonujące wolne zawody – 86/613/EWG). Ważnym dokumentem jest również dyrektywa 97/80/WE, która zobowiązuje państwa członkowskie do wprowadzenia w sprawach o dyskryminację zasady odwróconego dowodu. Oznacza to, że osoba, która występuje na drogę sądową w celu dochodzenia swoich praw, musi podać okoliczności, któ-

re uprawdopodobniają zaistnienie nierównego traktowania, natomiast pozwany musi dowieść, że jego działania nie miały charakteru dyskryminacji.

Jak istotna jest problematyka zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy, wskazują europejskie inicjatywy w ramach dialogu społecznego. W celu minimalizacji negatywnych skutków tych czynników opracowano dwa ważne porozumienia europejskich partnerów społecznych:

- Europejskie Porozumienie Autonomiczne Dotyczące Stresu Zawodowego Związanego z Pracą,
- Europejskie Porozumienie Ramowe Dotyczące Przemocy i Nękania w Miejscu Pracy.

Specyfiką tego typu porozumień (zgodnie z Traktatem ustanawiającym Wspólnotę Europejską) jest wdrażanie ich postanowień z wykorzystaniem środków i procedur przyjętych w danym kraju. Pierwszy z wymienionych dokumentów został wprowadzony w Polsce w roku 2008. Rozmowy dotyczące drugiego trwały 10 miesięcy i zakończyły się pod koniec 2010 r. Efektem zaakceptowania obu porozumień jest deklaracja poszerzania świadomości pracodawców i pracowników na temat stresu zawodowego oraz przemocy i nękania, a także promowanie działań ukierunkowanych na profilaktykę i zwalczanie tych zjawisk (m.in. poprzez włączanie tej problematyki do negocjacji układów zbiorowych pracy). W trakcie rozmów podnoszono również kwestię odpowiednich zmian legislacyjnych, jednak ta propozycja została odrzucona [3].

8.2. Polskie regulacje odnoszące się do profilaktyki zagrożeń psychospołecznych

Najważniejszym krajowym aktem prawnym jest oczywiście ustawa zasadnicza, czyli Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Obecnie obowiązuje Konstytucja z 1997 r. (DzU z 1997 r. nr 78, poz. 483). Zgodnie z jej zapisami:

1. „Każdy ma prawo do ochrony zdrowia” (pkt 1, art. 68).
2. „Każdy ma prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Spół sposób realizacji tego prawa oraz obowiązki pracodawcy określa ustawa” (pkt 1, art. 66).

Łatwo z tego wywnioskować, że te prawa odnoszą się również do sytuacji pracy, przy czym o ile przepis przytoczony jako pierwszy przyznaje prawo powszechne (każdy, a więc również każdy, kto wykonuje jakąkolwiek pracę), o tyle drugi –

już niekoniecznie. Problem polega na tym, że pracodawcą w rozumieniu polskiego prawa jest tylko jednostka organizacyjna, niekoniecznie posiadająca osobowość prawną, oraz osoba fizyczna, która zatrudnia pracowników na podstawie stosunku pracy, tj. umowy o pracę, mianowania, wyboru, powołania lub spółdzielczej umowy o pracę. W związku z tym nie określono obowiązków BHP w przypadku np. zleciennodawcy. Co więc z osobami wykonującymi pracę w ramach umów cywilnoprawnych (np. umowy zlecenia czy umowy o dzieło)?

Ustawa Kodeks pracy w artykule 304 rozszerza te obowiązki na pracodawcę i – szerzej – przedsiębiorcę, który organizuje pracę innych osób na podstawie innej niż stosunek pracy, ale tylko w przypadku tych, którzy wykonują pracę w zakładzie pracy lub w miejscu wyznaczonym przez pracodawcę. W literaturze wciąż trwają dyskusje na temat zakresu obowiązków dotyczących BHP w zatrudnieniu niepracowniczym i samozatrudnieniu [por. np. 4,5]. Jest to istotny problem zwłaszcza w dobie rosnącej popularności elastycznych form zatrudnienia oraz zatrudnienia na podstawie umów cywilnoprawnych.

Konstytucja – podobnie jak dyrektywy unijne – nakłada pewne obowiązki (m.in. ustawodawcze) raczej na państwo i jego rząd niż na obywateli (w tym również przedsiębiorców). Ustawa zasadnicza nie może być więc podstawą roszczeń, tym bardziej że zwykle w jej przepisach znajdziemy odesłanie do odpowiednich aktów wykonawczych (ustaw i rozporządzeń właściwych ministrów). Dla problematyki profilaktyki zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy [por. 6] najważniejsze będą przepisy:

1. Ustawy z dnia 27 czerwca 1997 r. o służbie medycyny pracy (DzU z 1997 r. nr 96, poz. 593 z późn. zm. – dalej UoSMP), określającej, jakie są zadania i obowiązki służb medycyny pracy i pracodawcy w zakresie zdrowotnej opieki profilaktycznej;
2. Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (DzU z 1974 r. nr 24, poz. 141 z późn. zm. – dalej KP), definiującego podstawowe obowiązki pracodawcy i pracownika, oraz tzw. aktów okołokodeksowych, np.:
 - Rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (DzU z 2003 r. nr 169, poz. 1650),
 - Rozporządzenia Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 30 maja 1996 r. w sprawie przeprowadzenia badań lekarskich pracowników, zakresu profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracownikami oraz orzeczeń lekarskich wydawanych do celów przewidzianych w Kodeksie pracy (DzU z 1996 r. nr 69, poz. 332);

3. Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (DzU z 1964 r. nr 16, poz. 93 z późn. zm. – dalej KC), ustawy z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego (DzU z 1964 r. nr 43 poz. 296 z późn. zm. – dalej KPC) oraz ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (DzU z 1997 r. nr 88, poz. 553 z późn. zm. – dalej KK) w razie dochodzenia swoich praw na drodze postępowania cywilnego lub zgłoszenia sprawy do prokuratury.

Przed wszystkim warto odpowiedzieć na pytanie, czym w ogóle jest profilaktyczna opieka zdrowotna. Definicję znaleźć można w pkt 1, art. 4 UoSMP:

„Profilaktyczna opieka zdrowotna – ogół działań zapobiegających powstawaniu i szeregowaniu się niekorzystnych skutków zdrowotnych, które w sposób bezpośredni lub pośredni mają związek z warunkami albo charakterem pracy”.

Realizacja tego głównego celu funkcjonowania służb medycyny pracy przebiega poprzez wykonywanie zadań określonych w ustawie (ust. 1, art. 6), do których należą:

- ograniczanie szkodliwego wpływu pracy na zdrowie (współpraca z pracodawcą w zakresie: rozpoznawania i oceny potencjalnie negatywnych dla zdrowia czynników związanych ze środowiskiem pracy i jej wykonywaniem oraz oceny ryzyka zawodowego; działalność informacyjna na temat skutków poszczególnych czynników ryzyka dla zdrowia oraz poradnictwo odnośnie do ergonomii, a także organizacji, fizjologii i psychologii pracy);
- sprawowanie profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracującymi (przeprowadzanie pracowniczych badań profilaktycznych i wydawanie orzeczeń o zdolności do pracy, poradnictwo z zakresu patologii i chorób zawodowych oraz związanych z pracą, wykonywanie szczepień ochronnych, monitoring stanu zdrowia osób z grup szczególnego ryzyka, np. osób pracujących w tzw. warunkach szkodliwych, niepełnosprawnych, kobiet ciężarnych, młodocianych; prowadzenie badań ukierunkowanych na wczesną diagnostykę chorób związanych z pracą);
- prowadzenie ambulatoryjnej rehabilitacji leczniczej;
- organizowanie i udzielanie pierwszej pomocy medycznej w nagłych zachorowaniach i wypadkach, które wystąpiły w miejscu pracy;
- inicjowanie działań pracodawców na rzecz ochrony zdrowia pracowników i udzielanie pomocy w ich realizacji (m.in. wdrażanie programów profilaktyki i promocji zdrowia, tworzenie warunków do przeprowadzania rehabilitacji zawodowej);

- prowadzenie analiz stanu zdrowia pracowników, a zwłaszcza występowania chorób zawodowych i ich przyczyn oraz przyczyn wypadków przy pracy;
- gromadzenie, przechowywanie i przetwarzanie informacji o narażeniu zawodowym, ryzyku zawodowym i stanie zdrowia osób objętych profilaktyczną opieką zdrowotną.

Powyższe zadania realizowane są przez lekarzy, pielęgniarki, psychologów oraz inne osoby, które posiadają niezbędne kwalifikacje (ust. 1, art. 2). Niemniej jednak, zgodnie z omawianym dokumentem, **to pracodawca jest odpowiedzialny za zapewnienie – poprzez współpracę z przedstawicielami służby medycyny pracy – profilaktycznej opieki zdrowotnej**. W przypadku osób wykonujących pracę na własny rachunek (samozatrudnionych) lub w ramach stosunku prawnego innego niż stosunek pracy podlegają oni opiece profilaktycznej prowadzonej przez służby medycyny pracy tylko na swój wniosek (czyli np. zleceniodawca nie może wystawić im skierowania na badania profilaktyczne).

Polskie przepisy prawa pracy są tak sformułowane, że w zasadzie najlepszą ochroną objęto **pracowników⁷, a więc osoby zatrudnione w ramach stosunku pracy (umowa o pracę, mianowanie, powołanie, wybór, spółdzielcza umowa o pracę)**. Ich prawa i obowiązki, jak również prawa i obowiązki pracodawcy reguluje **Kodeks pracy**. Już w podstawowych zasadach prawa pracy (rozdz. II, działu I KP), według których interpretowane są wszystkie potencjalne niejasności w dalszych przepisach KP, możemy znaleźć informację o tym, że pracodawca ma obowiązek szanować godność i dobra osobiste pracowników (art. 11¹) oraz zapewnić im bezpieczne i higieniczne warunki pracy (art. 15).

W zdecydowanie gorszej sytuacji – w kontekście profilaktyki zagrożeń psychospołecznych – znajdują się osoby wykonujące pracę na podstawie umów cywilno-prawnych. Oczywiście w zależności od zapisów w umowach, mogą oni pracować w warunkach równie dobrych, a nawet lepszych niż pracownicy. Ponadto polskie prawo (Konstytucja, Kodeks cywilny) gwarantuje im ochronę zdrowia oraz poszanowanie godności i dóbr osobistych. Niemniej jednak, w razie jakichkolwiek naruszeń i problemów, pozostaje im jedynie dochodzenie swoich praw na drodze cywilnej (ewentualnie postępowanie karne), co najczęściej jest żmudne i długotrwałe.

⁷ Co czasami obraca się przeciwko nim, ponieważ zdarza się, że pracodawca, chcąc się pozbyć pracownika, którego w świetle przepisów nie może zwolnić, posuwa się do drastycznych metod działania, np. mobbingu [por. 7].

W ramach interesującej nas problematyki, Kodeks pracy wskazuje następujące podstawowe obowiązki pracodawcy:

„Art. 94. Pracodawca jest obowiązany w szczególności:

- 1) zaznajamiać pracowników podejmujących pracę z zakresem ich obowiązków, sposobem wykonywania pracy na wyznaczonych stanowiskach oraz ich podstawowymi uprawnieniami,
- 2) organizować pracę w sposób zapewniający [...] osiąganie przez pracowników, przy wykorzystaniu ich uzdolnień i kwalifikacji, wysokiej wydajności i należytej jakości pracy [...],
- 2b) przeciwdziałać dyskryminacji w zatrudnieniu, 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 [...],
- 4) zapewniać bezpieczne i higieniczne warunki pracy oraz prowadzić systematyczne szkolenie pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy [...],
- 9) stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy,
- 10) wpływać na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego.

Art. 94³, § 1. Pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi”.

W związku z powyższym (pkt 4) to **po stronie pracodawcy leży zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy** (obejmujące również ochronę zdrowia psychicznego pracowników). Potwierdzenie możemy znaleźć w art. 207 KP i następnych (Dział X KP), a mianowicie:

„Art. 207, § 1. Pracodawca ponosi odpowiedzialność za stan bezpieczeństwa i higieny pracy w zakładzie pracy. [...]”

§ 2. Pracodawca jest obowiązany chronić zdrowie i życie pracowników przez zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy przy odpowiednim wykorzystaniu osiągnięć nauki i techniki”.

Do zadań pracodawcy należy zatem organizowanie pracy i kształtowanie takiej kultury organizacyjnej, która stymuluje efektywność i jakość działań pracowników, przewiduje m.in. obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny oraz jest zgodna z zasadami współżycia społecznego. Ponadto jego **obowiązkiem jest przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi oraz informowanie pracowników** (np. w formie regulaminu pracy) o tym, co jest dozwolone, a co zakazane w ramach zatrudnienia w firmie.

Naruszenie przez pracodawcę przytoczonych wyżej obowiązków może, zgodnie z § 1, art. 55 KP, stanowić podstawę do rozwiązania umowy przez pracownika w trybie natychmiastowym, przy czym pracownikowi przysługuje wtedy odszkodowanie w wysokości wynagrodzenia za okres wypowiedzenia, który obowiązywałby go w normalnej sytuacji (art. 55, § 1¹).

Oczywiście pracownik również ma pewne obowiązki, które musi dopełnić pod groźbą realnych konsekwencji w postaci kary finansowej czy nawet definitywnego rozwiązania umowy o pracę w trybie bezzwłocznym (art. 52 KP, § 1, pkt 1).

„Art. 100, § 1. Pracownik jest obowiązany wykonywać pracę sumiennie i starannie oraz stosować się do poleceń przełożonych, które dotyczą pracy, jeżeli nie są one sprzeczne z przepisami prawa lub umową o pracę.

§ 2. Pracownik jest obowiązany w szczególności:

[...]

2) przestrzegać regulaminu pracy i ustalonego w zakładzie pracy porządku.

3) przestrzegać przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy [...]

4) dbać o dobro zakładu pracy, chronić jego mienie oraz zachować w tajemnicy informacje, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę,

[...]

6) przestrzegać w zakładzie pracy zasad współzycia społecznego”.

Widzimy więc, że **pracownik musi postępować zgodnie z regulaminem pracy** (m.in. z zapisami dotyczącymi zakazu mobbingu), **a także ogólnymi zasadami pracy i współzycia społecznego** (co w zasadzie powinno wykluczać takie patologie, jak mobbing, agresja czy dyskryminacja) **oraz stosować się do obowiązujących przepisów i zasad BHP**. Powinien także dbać o dobro zakładu pracy, a więc również o swoich kolegów, którzy w nim pracują, oraz o pozytywny wizerunek firmy. Ponieważ jednak pracownik wykonuje pracę „na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem” (art. 22, § 1), **to pracodawca ponosi pełne ryzyko osobowe oraz konsekwencje i straty związane z nieodpowiednim doborem pracowników** (np. takich, którzy są agresywni, szykanują współpracowników itp.) [8]. Za zawinione naruszenie obowiązków bezpośredni sprawca może oczywiście zostać ukarany, a w razie strat finansowych (np. z tytułu wypłaconego mobbingowanemu pracownikowi odszkodowania czy zadośćuczynienia) pracodawca ma prawo domagać się od niego zwrotu poniesionych kosztów – więcej o tym w dalszej części rozdziału.

Funkcję kontrolną środowiska pracy pełni przede wszystkim PIP i do tego organu należy zgłaszać wszelkie naruszenia obowiązków pracodawcy. Państwowa Inspekcja Pracy przeprowadza również kontrole rutynowe, w trakcie których może wykryć nieprawidłowości i nałożyć na pracodawcę mandat. **W postępowaniach mandatowych, w których oskarżycielem publicznym jest inspektor PIP, pracodawca może zostać ukarany grzywną do 2000 zł, a nawet 5000 zł, jeśli wykroczenie zostało popełnione ponownie w okresie krótszym niż dwa lata** (zob. [9] oraz Ustawa o Państwowej Inspekcji Pracy z dnia 13 kwietnia 2007 r. DzU z 2007 r. nr 89, poz. 589). Z kolei **grzywny z tytułu wykroczenia przeciwko prawom pracowniczym, np. nieprzestrzegania przepisów i zasad BHP (niedopełnienia obowiązków związanych z BHP – art. 283 KP) wynoszą od 1000 do 30 000 zł.**

8.2.1. Dyskryminacja, mobbing i molestowanie seksualne w przepisach Kodeksu pracy

Dyskryminacja i mobbing, choć również naruszają prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, są regulowane osobnymi przepisami. Wynika to z unijnych aktów prawnych⁸ oraz faktu, że dział X KP, który dotyczy BHP, nie przewiduje w sposób wystarczająco szczegółowy działań zapewniających ochronę przed tymi patologiami. Przyjrzyjmy się więc szczegółowym regulacjom Kodeksu pracy odnośnie do mobbingu i dyskryminacji w zatrudnieniu.

Pierwsze zapisy w Kodeksie pracy dotyczące dyskryminacji pojawiły się w 2001 r. (co nie znaczy oczywiście, że wcześniej problem ten nie występował w Polsce). Dwa lata później, ze względu na wymagania unijne, wprowadzone zostały pewne zmiany w przepisach. Polegały one głównie na uzupełnieniu Kodeksu o odpowiednie definicje oraz rozszerzenie katalogu kryteriów prawnie chronionych, ponieważ wcześniej w ramach KP obowiązywał jedynie nakaz równego traktowania ze względu na płeć. Już na samym początku KP ustawodawca w ramach zasad prawa pracy zakazuje dyskryminacji w zatrudnieniu.

„Art. 11². Pracownicy mają równe prawa z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiązków; dotyczy to w szczególności równego traktowania mężczyzn i kobiet w zatrudnieniu”.

⁸ Między innymi dyrektyw opisanych na poprzednich stronach rozdziału.

„**Art. 11³**. 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”.

Bardziej szczegółowe przepisy dotyczące dyskryminacji, w tym również definicje i określenie sytuacji, które nie są klasyfikowane jako naruszenie nakazu równego traktowania, zawiera rozdział IIa, działu I KP.

„**Art. 18^{3a}, § 1**. Pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.

§ 2. Równe traktowanie w zatrudnieniu oznacza niedyskryminowanie w jakikolwiek sposób, bezpośrednio lub pośrednio, z przyczyn określonych w § 1”.

Z powyższego przepisu jasno wynika, że zakazana jest dyskryminacja m.in. ze względu na takie cechy jak płeć, wiek, rasa czy niepełnosprawność. Wyliczonych zostało kilkanaście kryteriów i mogłoby się wydawać, że jest to katalog zamknięty. Jednak **przepisy unijne zabraniają jakiejkolwiek dyskryminacji w zatrudnieniu**, przy czym pewne działania różnicujące nie są kwalifikowane jako dyskryminacja, np. jeśli pracodawca udowodni, że „kierował się obiektywnymi powodami”. Okoliczności wyłączające opisane są w polskim prawie pracy⁹ w artykułach 18^{3a} § 4 i 18^{3b} i co do zasady zgadzają się z zapisami w dyrektywach UE. Przyjrzyjmy się jednak, czym – według polskiego prawa – jest dyskryminacja.

„**Art. 18^{3a}, §3. Dyskryminowanie bezpośrednie** istnieje wtedy, gdy pracownik z jednej lub z kilku przyczyn określonych w § 1 był, jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy”.

Wobec powyższego, w razie podejrzenia, że zaistniała dyskryminacja względem pewnej osoby, **należy zastanowić się, czy gdyby nie reprezentowała ona**

⁹ Zapisy te są zgodne z dyrektywami unijnymi, w szczególności z dyrektywą 2000/78/WE.

określonej cechy lub cech (np. gdyby nie była niepełnosprawna, czarnoskórym, 49-letnią kobietą itp.), **to zostałaby potraktowana w dany sposób** (np. nie przyjętoby jej do pracy, nie otrzymałaby podwyżki, awansu, nie uczestniczyłaby w szkoleniu). Przypadek każdej osoby trzeba zatem rozpatrywać osobno¹⁰.

Art. 18^{3a}, § 4. Dyskryminowanie pośrednie istnieje wtedy, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania występują lub mogłyby wystąpić niekorzystne dysproporcje albo szczególnie niekorzystna sytuacja w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych wobec wszystkich lub znacznej liczby pracowników należących do grupy wyróżnionej ze względu na jedną lub kilka przyczyn określonych w § 1, chyba że postanowienie, kryterium lub działanie jest obiektywnie uzasadnione ze względu na zgodny z prawem cel, który ma być osiągnięty, a środki służące osiągnięciu tego celu są właściwe i konieczne”.

Definicja ta wydaje się cokolwiek niejasna. Ekspertcy zalecają, aby w razie wątpliwości, czy dane działanie jest dyskryminacją czy nie, odpowiedzieć na trzy pytania (odnoszące się do trzech elementów definicji):

1. Czy dany przepis, kryterium lub praktyka ma zgodny z prawem cel?
2. Czy środki mające służyć osiągnięciu tego celu są odpowiednie oraz konieczne, tj. czy cel mógł zostać osiągnięty w inny sposób?
3. Czy została zachowana zasada proporcjonalności między ciężarem dyskryminacji a interesem dyskryminującego [zob. 2]?

Najłatwiej będzie tę kwestię omówić na konkretnym przykładzie. Organizator młodzieżowych kursów i obozów językowych chciał zatrudnić nauczycieli języka hiszpańskiego, przy czym szukał osób, dla których był to język ojczysty. Zatrudnianie tzw. native speakerów teoretycznie miało na celu zapewnienie wysokiej jakości i skuteczności nauczania i było zgodne z prawem. Należy zastanowić się jednak, czy ten wymóg był rzeczywiście konieczny. Na rozmowę zgłosiła się m.in. młoda (30 lat) kobieta z obywatelstwem polskim, ale której matka była Hiszpanką. Ko-

¹⁰ Zdaniem specjalistów w zakresie prawa, definicja dyskryminacji bezpośredniej zawarta w KP nie jest zgodna z unijną, ponieważ obejmuje zakazem dyskryminacji sytuacje hipotetyczne – „pracownik mógłby zostać potraktowany mniej korzystnie”, czyli np. pracodawca pomyślał, że może zwolnić pracownika X, ponieważ ten jest wyznania prawosławnego. Tymczasem w definicji unijnej chodzi o sytuację, gdy pracownik X został potraktowany mniej korzystnie niż mógłby zostać potraktowany inny pracownik, który danej cechy nie posiada. Ponieważ jednak obowiązuje prymat prawa wspólnotowego nad krajowym, do momentu wprowadzenia stosownych poprawek przepisy zawarte w KP należy interpretować tak, by efekt był zgodny z wytycznymi dyrektyw UE. [por. 1, 2].

bieta ze względu na więzy rodzinne wiele czasu spędziła w Hiszpanii, odbyła tam część studiów (pedagogikę) i знаła doskonale język hiszpański (posiadała najwyższy z dostępnych certyfikatów). Nie została jednak przyjęta do pracy. Powstaje pytanie, czy rzeczywiście niespełnienie warunku o języku hiszpańskim jako ojczystym spowodowałoby, że jakość prowadzonych zajęć byłaby gorsza? Prawdopodobnie kobieta, mimo że nie była native speakerem, byłaby dobrą nauczycielką (znajomość języka, wykształcenie). Można przypuszczać, że w tym przypadku mamy do czynienia z dyskryminacją pośrednią (np. ze względu na płeć/narodowość/wiek).

„Art. 18^{3a}, § 5. Przejawem dyskryminowania w rozumieniu § 2 jest także:

- 1) działanie polegające na **zachęcaniu innej osoby do naruszenia zasady równego traktowania** w zatrudnieniu lub **nakazaniu jej naruszenia** tej zasady,
- 2) niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery (**molestowanie**)”.

Z powyższego przepisu wynika, że **dyskryminacją są również działania polegające na zachęcaniu lub zmuszaniu innych do łamania zasady równego traktowania**.

Molestowanie może kojarzyć się z mobbingiem, ale według prawa te dwa zjawiska są zdecydowanie odmienne, ponieważ różne są ich kryteria definicyjne. Największą różnicą jest czas trwania. Aby zachowanie zostało uznane za mobbing, musi powtarzać się w pewnym okresie¹¹, natomiast **molestowanie może być aktem jednorazowym. Efektem (lub celem) molestowania jest zawsze naruszenie dóbr osobistych, przy czym naruszenie to może być nieumyślne**.

„Art. 18^{3a}, § 6. Dyskryminowaniem ze względu na płeć jest także każde niepożądane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika, w szczególności stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery; na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy (**molestowanie seksualne**)”.

Molestowanie seksualne w pracy może występować w dwóch formach. W pierwszym przypadku, jeśli sprawcą jest pracodawca, przełożony lub osoba

¹¹ „Długotrwałość” jako cecha mobbingu budzi pewne wątpliwości ze względu na brak precyzji tego określenia – więcej na ten temat w dalszej części tekstu.

posiadająca kompetencje decyzyjne w zakresie zatrudniania i warunków pracy, a akceptacja propozycji seksualnej jest warunkiem uzyskania np. pracy czy awansu, mówi się o **szantażu seksualnym** (sexual blackmail lub *quid pro quo* – coś za coś). W drugim przypadku molestowanie seksualne polega na **stwarzaniu uciążliwych, nieprzyjaznych warunków pracy** (hostile environment), przy czym w tej sytuacji sprawcą może być każdy pracujący w organizacji [10].

Warunkiem uznania działań naruszających godność pracownika za molestowanie (seksualne – w przypadku działań o charakterze seksualnym lub odnoszących się do płci pracownika) **jest oczywiście brak jego zgody na tego typu zachowanie. Z tego powodu bardzo istotną kwestią jest, aby osoba narażona wyraziła jasno swój sprzeciw, zakomunikowała sprawcy i otoczeniu, że nie zgadza się na takie traktowanie. Należy przy tym zwrócić uwagę, że sprzeciw czy przeciwdziałanie molestowaniu seksualnemu nie może być przyczyną jakichkolwiek negatywnych skutków dla pracownika** (np. nie może być podstawą do jego zwolnienia) (art. 18^{3b}, § 7).

Aby zakończyć temat definicji i uprawnień pracowników w zakresie równego traktowania, warto jeszcze wspomnieć o prawie pracowników do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę (art. 18^{3c}, § 1). Jeśli np. kobieta i mężczyzna lub starszy i młodszy pracownik wykonują pracę, która wymaga takich samych kwalifikacji, doświadczenia i uprawnień (przy czym obaj je posiadają) oraz odpowiedzialności i wysiłku, to ich wynagrodzenie powinno być takie samo.

Należy podkreślić, że – w odróżnieniu od mobbingu – **podmiotem dyskryminacji może być pracownik lub kandydat na pracownika**¹². Dlatego też trzeba uświadamiać pracodawcom (oraz osobom zajmującym się rekrutacją w firmach), że **zawieranie pewnych wymagań w ogłoszeniach o pracę** (np. młoda, do 35 lat, tylko mężczyźni, wyłącznie obywatele polskich itd.)¹³ **oraz zadawanie określonych pytań w trakcie procedury rekrutacyjnej** (np. o wyznanie, narodowość, plany dotyczące

¹² Świadczy o tym m.in. zapis: „Pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania [...] stosunku pracy”.

¹³ Chyba, że na danym stanowisku niezbędne są takie cechy, np. jeśli jest to praca wzbudzająca kontrowersje, można w ogłoszeniu podać informację, że poszukiwani są tylko mężczyźni, albo na wysokie stanowisko urzędowe związane z bezpieczeństwem państwa może wiązać się z wymaganiem polskiego obywatelstwa, jako wyrazu silnej więzi z krajem i motywacji do jego ochrony. Nie jest również dyskryminacją poszukiwanie osób 50+ w celu świadczenia usług przeznaczonych dla ich grupy wiekowej np. sprzedaży produktów ubezpieczeniowych przygotowanych specjalnie dla osób starszych (pracodawca może uznać, że tacy sprzedawcy znając potrzeby i możliwości własnej grupy, będą lepiej potrafili przekonać klientów).

założenia rodziny, dzieci itp.¹⁴) **jest zabronione. Jednocześnie spod ochrony gwarantowanej przepisami KP wyłączone są osoby, które pracują lub są kandydatami do pracy w ramach umów cywilno-prawnych. Takie osoby mogą dochodzić swoich praw w tym zakresie na drodze cywilnej** (naruszenie dóbr osobistych).

Jak można łatwo wywnioskować z przytoczonych wyżej przepisów, pracodawca nie musi być bezpośrednim sprawcą dyskryminacji. **Odpowiada natomiast zawsze za przeciwdziałanie dyskryminacji w organizacji** (zgodnie z art. 94, pkt 2b KP). **Jeśli godzi się (za zgodę uznaje się również brak reakcji) na dyskryminację w jakiegokolwiek formie, to ponosi za to odpowiedzialność, niezależnie od tego, czy wiedział o takich praktykach [10]. Okolicznością łagodzącą jest dopatrzenie obowiązku poinformowania pracowników o zakazie dyskryminacji w organizacji.** Może to uczynić w różny sposób, np. w formie zapisów w obowiązującym regulaminie pracy, wysyłając informacje za pomocą intranetu czy umieszczając ją na tablicy ogłoszeń, do której wszyscy pracownicy mają dostęp.

„**Art. 94¹.** Pracodawca udostępnia pracownikom tekst przepisów dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu w formie pisemnej informacji rozpowszechnionej na terenie zakładu pracy lub zapewnia pracownikom dostęp do tych przepisów w inny sposób przyjęty u danego pracodawcy”.

Oczywiście pracodawca może również zastosować inne metody przeciwdziałania dyskryminacji¹⁵ (poza informowaniem, które jest konieczne). Możliwe jest organizowanie szkoleń dla pracowników (zwłaszcza tych, którzy posiadają uprawnienia decyzyjne, pracowników działów personalnych, kadre kierowniczą) lub przekazywanie w inny sposób wiedzy i podnoszenie świadomości załogi na temat równego traktowania. Drugi sposób to wprowadzenie specjalnych programów i procedur antydyskryminacyjnych. Eksperci zalecają, by programy ukierunkowane na przeciwdziałanie dyskryminacji i promowanie zasady równego traktowania były kompleksowe i obejmowały różne środki i formy działań, w tym:

– formalno-prawne (zmiany w regulaminach, układach zbiorowych itp.),

¹⁴ Artykuł 22¹ KP określa dokładny zamknięty katalog spraw, o które może pytać (potencjalny) pracodawca. Są to: imię i nazwisko, imiona rodziców, data urodzenia, miejsce zamieszkania/adres do korespondencji, wykształcenie i przebieg dotychczasowego zatrudnienia. Dodatkowo, w trakcie zatrudnienia, pracownik może na żądanie pracodawcy podać swój numer PESEL oraz udzielić informacji na temat innych danych osobowych (w tym dotyczących jego dzieci) pod warunkiem, że są one niezbędne do korzystania ze specjalnych uprawnień (np. ubezpieczenie dzieci).

¹⁵ W trakcie ewentualnych rozpraw może być to silny argument na korzyść pracodawcy.

- organizacyjne (np. modyfikacje struktury organizacji),
- zarządcze (zmiany w systemie rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej itd.),
- komunikacyjne (m.in. szkolenia dla personelu),
- psychologiczne (terapię, konsultacje psychologiczne, grupy wsparcia dla osób, które doświadczyły dyskryminacji).

Warto również prowadzić działania diagnostyczne (ankiety anonimowe, wywiady z pracownikami) w celu zdiagnozowania obecnej sytuacji i ewentualnego ryzyka działań naruszających zasadę równego traktowania. **Należy przy tym pamiętać, że z punktu widzenia prawa molestowanie (także seksualne) to przejaw dyskryminacji. Dobrym pomysłem jest wprowadzenie specjalnego regulaminu antydyskryminacyjnego¹⁶, który zawiera m.in.:**

- jasno sformułowany zakaz dyskryminacji oraz molestowania i molestowania seksualnego w miejscu pracy,
- zrozumiałe dla ogółu pracowników definicje dyskryminacji i molestowania oraz molestowania seksualnego,
- obowiązki pracodawcy i pracowników (np. poszanowanie godności innych, zakaz wykorzystywania swojej pozycji zawodowej, nakaz reagowania w razie zaobserwowania któregoś z wymienionych zjawisk itp.),
- procedurę zgłaszania skarg,
- sankcje dla sprawcy,
- informacje dotyczące możliwości uzyskania pomocy w przypadku doświadczenia dyskryminacji czy molestowania.

Nic nie stoi na przeszkodzie, aby regulamin dotyczył zakazu i procedur zarówno w sytuacji dyskryminacji, jak i mobbingu.

Nowelizacja KP z dnia 14 listopada 2003 r. wprowadziła do tej ustawy pojęcie mobbingu (art. 94³), nakaz przeciwdziałania temu zjawisku oraz roszczenia, jakie przysługują ofierze mobbingu.

Kodeksowa definicja mobbingu brzmi następująco:

„Art. 94³, § 2. Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii 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”.

¹⁶ Przykład takiego regulaminu można znaleźć w publikacji Kędziory i Śmiszka [2, ss. 155–160].

Intencją ustawodawcy było uświadomienie pracodawcom:

- czym jest mobbing,
- ciężącej na nich odpowiedzialności w zakresie przeciwdziałania mobbingowi,
- konsekwencji, jakie mogą ponieść, jeśli dopuszczą do zaistnienia tego zjawiska w miejscu pracy.

Zapis ten jest również o tyle istotny, że to właśnie na jego podstawie sądy dokonują oceny, czy działania, którym podlegała ofiara, można uznać za mobbing i czy w związku z tym może ona rościć sobie prawo do zadośćuczynienia lub odszkodowania na gruncie przepisów art. 94³.

Specjaliści z zakresu prawa wskazują, że zawarte w kodeksie wyjaśnienie pojęcia ‘mobbing’ jest zdecydowanie problematyczne. Przede wszystkim zawiera wiele niejasnych, niedookreślonych zwrotów, wrażliwych na subiektywną ocenę (długotrwałość, uporczywość). Ponadto interpretacja tej definicji wymaga wiedzy dotyczącej nie tylko prawa, ale również socjologii, psychologii czy psychiatrii [11]. Katalog zachowań mobbingowych jest bardzo szeroki¹⁷, a ich wspólną cechą jest naruszanie zasad współżycia społecznego oraz krzywda, jakiej doznał ofiara. Artykuł 94³, § 2 KP zawiera jednak określone przesłanki, które pozwalają ocenić dane działania sprawcy jako mobbing. **Powinny więc one występować w sposób długotrwały (w przeciwieństwie do molestowania, które może być jednorazowym aktem), powtarzalny, wywoływać zaniżoną ocenę przydatności zawodowej ofiary oraz być świadomie ukierunkowane na któryś z wymienionych w przepisie efektów.** Orzecznictwo polskich sądów wskazuje, że wszystkie te przesłanki **powinny być spełnione łącznie** [12], **choć budzi to pewne wątpliwości, zwłaszcza w aspekcie skutku w postaci obniżonej przydatności zawodowej oraz celowości działań sprawcy**¹⁸. Zdarzały się takie rozprawy, w których sąd uznawał, że jeżeli nie doszło do rozstroju zdrowia ofiary, to nie można mówić o mobbingu [7]. Należy podkreślić, że jest to błędna interpretacja przepisów. **Rozstrój zdrowia jest bowiem podstawą do roszczenia o zadośćuczynienie, nie stanowi jednak cechy definicyjnej mobbingu ani przesłanki jego zaistnienia. Usta-**

¹⁷ Porównaj rozdział IV niniejszego podręcznika.

¹⁸ W literaturze podkreśla się, że ten akurat skutek jest drugorzędny w stosunku do niemożności efektywnego wykonywania swoich zadań i ewentualnych zaburzeń psychicznych i psychosomatycznych, a także, że ofiara może być przekonana o swoich kwalifikacjach (nawet wyższych od kwalifikacji sprawcy) i doświadczanie mobbingu wcale nie musi tego zmienić. Ponadto wskazuje się również na fakt, że sprawca nie musi mieć celu w postaci wymienionej w przepisie (zamknięty katalog) lub też być osobą z zaburzeniami psychicznymi [por. 7,13,14].

lenie zaistnienia mobbingu jest natomiast niezbędne do żądania odszkodowania z art. 94³, § 4, przy czym rozstrój zdrowia nie jest w tym przypadku konieczny.

Ustawodawca nie wskazuje form zwalczania mobbingu. Z jednej strony jest to pozytywne, ponieważ nie ogranicza swobody pracodawcy w potencjalnych działaniach, jednak z drugiej – konkretne zalecenia mogłyby stanowić dla pracodawcy pewne ułatwienie w doborze instrumentów przeciwdziałania tej patologii. Z pomocą przychodzi Porozumienie Ramowe Dotyczące Nękania i Przemocy w Miejscu Pracy [7,15], które podpowiada, że należy:

1. Uświadamiać i szkolić pracowników wszystkich szczebli (przełożonych i podwładnych) w zakresie problematyki mobbingu.
2. Przygotować i opublikować odpowiednie oświadczenia (regulaminy), do których dostęp mają wszyscy pracujący w firmie i które stanowczo sprzeciwiają się nękanii i przemocy w pracy, zakazują ich oraz zawierają zapisy dotyczące procedur postępowania w razie zaistnienia takiej sytuacji.
3. Wprowadzić w organizacji specjalną procedurę (zgodną ze wspomnianym w poprzednim punkcie regulaminem) rozpatrywania przypadków przemocy i nękania. Bardzo ważne jest przy tym, aby w razie stosowania takiej procedury:
 - zachować pełną dyskrecję (dotyczy to również zaangażowanych stron),
 - sprawy badać i rozpatrywać bezzwłocznie, w sposób bezstronny i sprawiedliwy dla stron,
 - szczegółowo uzasadniać wszelkie skargi,
 - absolutnie nie tolerować fałszywych oskarżeń,
 - w razie konieczności korzystać z pomocy zewnętrznych ekspertów.

Istotne jest również wprowadzenie odpowiedniego systemu kar dla sprawców mobbingu, tak aby ich negatywne zachowania nie pozostały bez sankcji. Pracodawca ma różne możliwości w tym zakresie, niektóre z nich wymienione są w dalszej części rozdziału.

Obowiązek przeciwdziałania mobbingowi można realizować również poprzez uświadamianie pracownikom natury, przejawów i konsekwencji tego zjawiska oraz prowadzenie polityki ukierunkowanej na tworzenie przyjaznego miejsca pracy. To ostatnie polega m.in. na:

- jasnym określeniu obowiązków wszystkich pracujących;
- zadbanii o prawidłową strukturę organizacyjną, umożliwiającą sprawną komunikację;

- doborze pracowników (także w ramach rekrutacji wewnętrznej, przy awansach) w oparciu o znane, konkretne i obiektywne kryteria (kwalifikacje, wiedza merytoryczna, doświadczenie);
- wymogu kultury osobistej względem kandydatów na stanowiska kierownicze;
- wdrożeniu programu antymobbingowego (w tym diagnozy sytuacji);
- wprowadzeniu badań dotyczących zdrowia psychicznego do obowiązkowych okresowych badań profilaktycznych;
- możliwości korzystania z bezpłatnych porad psychologicznych.

Wszystkie te działania mogą świadczyć na korzyść pracodawcy w razie ewentualnego postępowania sądowego w sprawach o mobbing.

Niestety, okazuje się, że pracodawcy często nie zdają sobie sprawy z obowiązku, jaki nakłada na nich art. 94³, § 1 o przeciwdziałaniu mobbingowi. Tymczasem jest to **obowiązek podstawowy i niezależny od statusu prawnego pracodawcy czy liczby pracowników. Nie ma znaczenia, czy pracodawca bezpośrednio uczestniczył w sytuacji, obserwował lub stosował mobbing, ani nawet to, czy wiedział o zaistniałym problemie. Zgodnie z prawem jest on odpowiedzialny zarówno za zachowania o charakterze mobbingu wśród pracowników (ponosi ryzyko osobowe), jak i za takie działania osób trzecich (np. klientów) względem pracowników**¹⁹. Jeśli bowiem dojdzie do mobbingu ze strony klienta, pracodawca może zostać pociągnięty do odpowiedzialności z tytułu niedopełnienia obowiązku z zakresu BHP i przeciwdziałania mobbingowi.

Bywa również, że pracodawcy lekceważą problem lub nie uświadamiają sobie wagi i skali konsekwencji, jakie niesie mobbing (podobnie jak dyskryminacja, zwłaszcza w postaci molestowania) w miejscu pracy. Koszty procesów sądowych czy poniesione tytułem odszkodowania lub zadośćuczynienia są wysokie²⁰. Utrata pozytywnego wizerunku firmy również bywa bolesna i kosztowna, wiąże się bowiem ze stratą klientów oraz obecnych i potencjalnych wartościowych pracowników. Analiza przeprowadzona w 2003 r. w Niemczech wskazała, że szacunkowe koszty medyczne, jakie państwo ponosi ze względu na występowanie mobbingu w środowisku pracy, wynoszą ok. 100 mln euro rocznie [7].

¹⁹ Tutaj jednak zdania są podzielone [por. 7 i 16].

²⁰ Często pisze się o ogromnych kwotach zadośćuczynienia – zwłaszcza w kontekście spraw sądowych o naruszenie dóbr osobistych w USA – dochodzących nawet do kilku milionów dolarów. Wprawdzie w wyniku zastosowania środków odwoławczych część spraw jest uchylana, a w większości pozostałych przypadków przyznane przez sąd pierwszej instancji kwoty ulegają obniżeniu, ale i tak średnio suma ostateczna wynosi 100 tys. dolarów [por. 13].

Należy w tym miejscu podkreślić, jak istotne jest uświadamianie i szkolenie **pracodawców oraz pracowników z zakresu problematyki mobbingu**. Umożliwi to bowiem wyjaśnienie, czym rzeczywiście jest mobbing i jak można mu przeciwdziałać. W ten sposób można też uniknąć sytuacji, kiedy pracownik z własnej niewiedzy pozywa pracodawcę za coś, co mobbingiem nie jest. **Przykładem jest tutaj korzystanie przełożonego z przysługujących mu uprawnień kierowniczych, a więc wydawania poleceń czy słusznej krytyki i oceny. Nie są to działania bezprawne, pod warunkiem, że nie naruszają godności ani innych dóbr osobistych pracownika.**

Warto dodać, że mobber czy sprawca dyskryminacji powinni ponieść określone konsekwencje za swoje zachowania, **nawet jeśli ofiara nie zgłasza żadnych roszczeń. Pracodawca ma kilka możliwości wpłynięcia na pracownika, który dopuszcza się takich czynów**, począwszy od najłagodniejszej, w postaci **rozmowy**. W razie potrzeby można sięgnąć po bardziej drastyczne środki określone przepisami o odpowiedzialności porządkowej pracowników (art. 108 i dalsze KP), tj. **upomnienie, naganę lub nałożenie kary porządkowej**, przy czym ta ostatnia nie może przekraczać jednodniowego wynagrodzenia pracownika za jedno przekroczenie przepisów, a łącznie co najwyżej 1/10 całkowitego wynagrodzenia. Kara musi nastąpić w ciągu 2 tygodni od uzyskania wiedzy na temat zaistnienia naruszenia (jeśli sprawca jest nieobecny w pracy, termin biegnie od dnia jego powrotu) i nie później niż 3 miesiące od dopuszczenia się negatywnego działania, a pracownik musi zostać wysłuchany przed podjęciem decyzji o nałożeniu kary. Pracodawca ma również możliwość ukarania sprawcy poprzez **złożenie mu wypowiedzenia zmieniającego warunki pracy i płacy** (np. przeniesienie na inne stanowisko z niższym wynagrodzeniem) **lub definitywnego**. W tym ostatnim przypadku można (w zależności od sytuacji) zastosować nawet wypowiedzenie z artykułu 52, § 1 KP za ciężkie naruszenie obowiązków pracowniczych [7].

8.3. Roszczenia na gruncie prawa pracy

Kiedy dochodzi do mobbingu lub dyskryminacji, ofiara ma kilka różnych opcji działania. Pierwszym krokiem jest zwrócenie się do sprawcy i zaprotestowanie przeciwko jego zachowaniom (najlepiej przy świadkach – jest to również ważne w przypadku

ewentualnego procesu sądowego²¹). Kolejna możliwość to zgłoszenie bezpośrednio przełożonemu faktu zaistnienia patologicznej sytuacji. Często jednak to właśnie on jest sprawcą, a ofiara nie zawsze ma możliwość przekazania swojej skargi dalej (ze względu na strukturę i kulturę organizacyjną promującą kontakty tylko z bezpośrednim przełożonym). Czasami można skorzystać z pomocy przedstawiciela organizacji związkowej (o ile taka działa w firmie) lub innego przedstawiciela pracowników.

Teoretycznie pracownik ma prawo powstrzymać się od pracy (art. 210 KP), jeśli doznaje mobbingu (lub molestowania), ponieważ spełnia to znamiona warunków niebezpiecznych, zagrażających życiu i zdrowiu. Może to nawet świadczyć na jego korzyść, jako że w ten sposób działa również w trosce o dobro pracodawcy (do czego jest zobowiązany przepisami art. 100, § 2 KP), chroniąc go przed ewentualnymi kosztami, np. z tytułu ewentualnych odszkodowań czy z powodu utraty pozytywnego wizerunku, jeśli dojdzie do wytoczenia powództwa. W takiej sytuacji pracownik musi jednak zgłosić bezpośrednio przełożonemu, że powstrzymuje się od wykonywania obowiązków oraz pozostawać w stanie gotowości do pracy (podjąć pracę w momencie, kiedy zleci mu to pracodawca / uprawniony przełożony).

Jeśli w organizacji funkcjonuje **procedura antydyskryminacyjna czy antymobbingowa**, to należy przynajmniej spróbować rozwiązać problem przy jej zastosowaniu. Być może pomoże **mediacja** albo też rozpatrzenie sprawy doprowadzi do **odsunięcia ofiary od sprawcy poprzez zmianę stanowiska któregoś z nich**. Podkreśla się, że zmiana ta powinna dotyczyć raczej mobbera (ma stanowić m.in. rodzaj sankcji). Jedyne w wyjątkowych przypadkach można przenieść ofiarę (np. na jej własny wniosek) do innego działu, przy czym należy wtedy zadbować o to, by nie odczuła ona tego jako dodatkowego obciążenia czy kary.

Zgodnie z polskim prawem pracy pracownik, który doznaje mobbingu, ma roszczenie względem pracodawcy (nawet jeśli nie był on bezpośrednim sprawcą mobbingu), ponieważ to z nim łączy go stosunek prawny (stosunek pracy). Kodeks Pracy gwarantuje dwa rodzaje roszczeń względem pracodawcy:

„Art. 94³, § 3. Pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę”.

²¹ Zwłaszcza w sytuacji, gdy ofiara będzie chciała wytoczyć sprawę na drodze cywilnej o naruszenie dóbr osobistych. Więcej na ten temat w dalszej części rozdziału.

„Art. 94³, § 4. Pracownik, który wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalane na podstawie odrębnych przepisów.

§ 5. Oświadczenie pracownika o rozwiązaniu umowy o pracę powinno nastąpić na piśmie z podaniem przyczyny, o której mowa w § 2, uzasadniającej rozwiązanie umowy”.

Jeżeli skutkiem mobbingu jest rozstrój zdrowia, pracownik może domagać się zadośćuczynienia finansowego. **Rozstrój ten nie jest równoznaczny z niezdolnością do pracy, ale jego zaistnienie i skalę określają odpowiedni niezależni eksperci (lekarz, psycholog).** W literaturze zwraca się uwagę na problem wypływający z definicji kodeksowej mobbingu. „Zaniżona ocena przydatności do pracy”, która teoretycznie jest przesłanką konieczną do stwierdzenia mobbingu, zgodnie z wiedzą psychologiczną może być uznana za „rozstrój zdrowia”. Tymczasem sądy nie uznają jej za wystarczającą przesłankę do roszczenia o zadośćuczynienie [7]. **Rozstrój zdrowia musi również pozostawać w związku przyczynowo-skutkowym z mobbingiem**, a udowodnienie tego przed sądem jest zwykle niezmiernie trudne. Niemniej jednak żądanie zadośćuczynienia to jedno z możliwych roszczeń na gruncie prawa pracy. **Ustawodawca nie ustalił minimalnej ani maksymalnej kwoty roszczenia, pozostawiając to do decyzji poszkodowanego.**

Inną możliwością jest rozwiązanie stosunku pracy i domaganie się odszkodowania na gruncie art. 94³, § 4. **Tryb rozwiązania nie jest istotny**, może być on bezzwłoczny (bez okresu wypowiedzenia), za porozumieniem stron lub w normalnym trybie (za wypowiedzeniem zgodnym z umową), jednak wypowiedzenie powinno zostać **złożone na piśmie i musi zawierać informację o mobbingu jako przyczynie rozwiązania stosunku pracy**. W przeciwnym razie roszczenie o odszkodowanie jest wykluczone (zob. wyrok SN z 2 października 2009 r., II PK 105/2009 niepubl. za: [7]). Nie zamyka to jednak drogi do uruchomienia postępowania cywilnego, o którym więcej w dalszej części rozdziału. Logicznym wydaje się, że pracownik, który doznaje szkody ze względu na doświadczanie mobbingu, chciałby jak najszybciej tę sytuację zakończyć. Nie ma jednak przeszkód, aby przepracował normalny okres wypowiedzenia, jeśli sobie tego życzy. **Odszkodowanie przysługujące na bazie art. 94³, § 4 nie może być niższe niż minimalne wynagrodzenie w danym roku (regulowane odrębną ustawą).** W roku 2011 wynosi ono 1386 zł. Górna granica odszkodowania nie

została określona. W razie bezzwłocznego rozwiązania stosunku pracy pod zarzutem naruszenia obowiązków pracodawcy, pracownik może również żądać odszkodowania do wysokości wynagrodzenia przysługującego mu za okres wypowiedzenia (dotyczy to zarówno sytuacji doświadczania mobbingu, jak i dyskryminacji) [zob. 2].

W sytuacji doświadczania dyskryminacji sprawa wygląda podobnie jak w przypadku mobbingu, tzn. na gruncie prawa pracy pozwany może zostać wyłączony pracodawca, nawet jeśli nie był bezpośrednim sprawcą. Tym razem pracownik może rościć o odszkodowanie, przy czym nie musi w tym celu rozwiązywać umowy [10].

„**Art. 18^{3d}.** Osoba, wobec której pracodawca naruszył zasadę równego traktowania w zatrudnieniu, ma prawo do odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalane na podstawie odrębnych przepisów”.

Tak jak poprzednio **minimalna kwota odszkodowania jest równa wynagrodzeniu minimalnemu w danym roku, a ustawodawca nie ograniczył jej maksymalnej wysokości.**

Warto dodać, że **jeśli pracownik doznał rozstroju zdrowia, to również może rościć o zadośćuczynienie, choć odpowiedniego przepisu nie ma w Kodeksie pracy. Jeżeli jednak sytuacja dotyczy stosunku pracy, to poprzez art. 300 KP, należy powołać się na odpowiednie przepisy Kodeksu cywilnego – w tym przypadku na artykuły 444, 445, 448 lub 471 KC, które omówione zostały w dalszej części tekstu.**

„**Art. 300.** W sprawach nie unormowanych przepisami prawa pracy do stosunku pracy stosuje się odpowiednie przepisy Kodeksu cywilnego, jeżeli nie są one sprzeczne z zasadami prawa pracy”.

Należy tutaj również podkreślić, że obowiązuje **zakaz działań odwetowych**. Jeśli pracownik skorzysta ze swoich praw i będzie ubiegał się o odszkodowanie, to nie może to niekorzystnie wpłynąć na jego sytuację, a już na pewno nie może być podstawą do zwolnienia go z pracy. Także udzielenie jakiegokolwiek pomocy osobie doświadczającej dyskryminacji nie może być powodem negatywnych konsekwencji.

„Art. 18^{3e}, § 1. Skorzystanie przez pracownika z uprawnień przysługujących z tytułu naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu nie może być podstawą niekorzystnego traktowania pracownika, a także nie może powodować jakichkolwiek negatywnych konsekwencji wobec pracownika, zwłaszcza nie może stanowić przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie przez pracodawcę stosunku pracy lub jego rozwiązanie bez wypowiedzenia.

§ 2. Przepis § 1 stosuje się odpowiednio do pracownika, który udzielił w jakiejkolwiek formie wsparcia pracownikowi korzystającemu z uprawnień przysługujących z tytułu naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu”.

Oczywiście sprawa wcale nie musi się kończyć w sądzie. Być może pracodawca przychyli się do żądania pracownika i wypłaci mu zadośćuczynienie lub przyjmie wypowiedzenie²² i przyzna odszkodowanie. W razie konieczności warto jednak wiedzieć kilka podstawowych rzeczy na temat wytaczania powództwa na gruncie przepisów KP.

Sądem właściwym do rozpatrywania spraw z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń społecznych jest sąd rejonowy w miejscu siedziby pozwanego (pracodawcy). W sprawach o prawa majątkowe (a więc np. zadośćuczynienie i odszkodowanie), **jeśli wartość sporu przekracza 75 000 zł, właściwym będzie sąd okręgowy również w miejscu siedziby pozwanego. Pozew musi spełniać warunki pisma procesowego (określone w art. 126, § 1 KPC) oraz zawierać dokładne żądanie i opis rzeczywistych okoliczności, które je uzasadniają, oraz wartość sporu.** W przeciwnym razie powód zostanie wezwany do uzupełnienia w ciągu 7 dni braków formalnych pod rygorem zwrotu pisma. Można w nim również zawrzeć pewne wnioski, m.in. o nadaniu wyrokowi rygoru natychmiastowej wykonalności czy przeprowadzenia rozprawy pod nieobecność powoda. **Pozew (może być napisany odręcznie, ale musi być czytelny) i wszystkie załączniki do niego powinny być sporządzone w trzech egzemplarzach. Można go złożyć w biurze podawczym sądu lub przesłać listem poleconym (w tym przypadku należy zachować dowód nadania). W razie potrzeby na etapie składania pozwu lub później można ubiegać się o wyznaczenie przez sąd pełnomocnika (za usługi pełnomocnika z urzędu powód nie ponosi żadnych kosztów).**

Zaletą postępowania na drodze prawa pracy jest to, że powód (np. ofiara mobbingu) nie wnosi opłaty za złożenie pozwu do sądu I instancji, jeśli wartość sporu nie przekracza 50 000 zł. W postępowaniach o mobbing, niezależnie od rosz-

²² Dotyczy sytuacji mobbingu – w przypadku dyskryminacji rozwiązanie umowy nie jest warunkiem roszczenia o odszkodowanie.

czenia, to ofiara musi udowodnić, że doznała mobbingu (art. 6 KC). Nie jest to łatwe zadanie, zwłaszcza że często, ze względu na specyfikę tego zjawiska (ze strachu przed sprawcą-przełożonym lub też na skutek manipulacji mobbera), świadkowie zeznają przeciwko ofierze, uznając ją za winną całej sytuacji [7]. Specjaliści zwracają uwagę, że przerzucenie ciężaru dowodu na pracownika bardzo komplikuje kwestię dochodzenia swoich praw przed sądem (por. 14). **Natomiast w sprawach o dyskryminację to sprawca musi udowodnić, że jego działania nie naruszały zasady równego traktowania (art. 18^{3b} KP).** Rolą poszkodowanego jest jedynie podanie okoliczności, które uprawdopodobniają zaistnienie dyskryminacji.

Przy okazji należy podkreślić, że **termin przedawnienia roszczeń wynikających z Kodeksu pracy upływa po trzech latach od chwili, gdy roszczenie stało się wymagalne (nastąpiło naruszenie przepisów).** Jeśli sąd zatwierdził roszczenie prawomocnym wyrokiem, to jest ono ważne przez 10 lat (np. jeśli pracodawca nie wypłaca zasądzonego odszkodowania, to można od niego tego żądać, w tym w postaci egzekucji komorniczej tylko przez 10 lat).

Jeżeli pracodawca nie był bezpośrednim sprawcą mobbingu czy dyskryminacji, a został z tego powodu pociągnięty do odpowiedzialności, ma prawo domagać się od sprawcy zwrotu poniesionych kosztów. Jeśli sprawca pozostaje z ukaranym pracodawcą w stosunku pracy (pracownik), to pracodawca może żądać od niego zwrotu kosztów poniesionych, np. tytułem wypłaconego zadośćuczynienia. Wysokość zwrotu regulują przepisy o odpowiedzialności materialnej pracowników (art. 114 i dalsze KP). W związku z tym maksymalna kwota, jaką pracodawca może uzyskać, wynosi trzykrotność wynagrodzenia, które sprawca otrzymywał w dniu wyrządzenia szkody. Jeżeli natomiast działanie sprawcy było umyślne (czyli we wszystkich przypadkach mobbingu, który zgodnie z definicją jest czynem umyślnym), to pracodawca może żądać zwrotu poniesionej straty w całości.

W sytuacji, gdy bezpośrednim sprawcą była osoba trzecia, z którą pracodawcę łączył inny stosunek prawny (niż pracy), to pracodawca ma prawo ubiegać się o odszkodowanie na podstawie przepisów Kodeksu cywilnego za poniesioną szkodę majątkową.

8.4. Powództwo na drodze cywilnej

Jak już kilkakrotnie zostało wspomniane, postępowanie na drodze prawa pracy nie jest jedyną możliwością poszkodowanego pracownika. **Niezależnie od rosz-**

czeń na bazie KP może on wytoczyć powództwo cywilne, przy czym pozwanym może być zarówno pracodawca, jak i bezpośredni sprawca mobbingu czy dyskryminacji (jeśli była to inna osoba niż pracodawca) [10]. Jest to również możliwość dochodzenia swoich praw dla osób, które doświadczyły mobbingu czy dyskryminacji, wykonując pracę zarobkową na podstawie umów cywilnoprawnych, a nie stosunku pracy. Podstawą roszczeń cywilnoprawnych w takich sytuacjach jest naruszenie dóbr osobistych.

„Art. 23. Dobra osobiste człowieka, jak w szczególności zdrowie, wolność, cześć, swoboda sumienia, nazwisko lub pseudonim, wizerunek, tajemnica korespondencji, nietykalność mieszkania, twórczość naukowa, artystyczna, wynalazcza i racjonalizatorska, pozostają pod ochroną prawa cywilnego niezależnie od ochrony przewidzianej w innych przepisach”.

„Art. 24, § 1. Ten, czyje dobro osobiste zostaje zagrożone cudzym działaniem, może żądać zaniechania tego działania, chyba że nie jest ono bezprawne. W razie dokonanego naruszenia może on także żądać, ażeby osoba, która dopuściła się naruszenia, dopełniła czynności potrzebnych do usunięcia jego skutków, w szczególności ażeby złożyła oświadczenie odpowiedniej treści i w odpowiedniej formie. Na zasadach przewidzianych w kodeksie może on również żądać zadośćuczynienia pieniężnego lub zapłaty odpowiedniej sumy pieniężnej na wskazany cel społeczny.

§ 2. Jeżeli wskutek naruszenia dobra osobistego została wyrządzona szkoda majątkowa, poszkodowany może żądać jej naprawienia na zasadach ogólnych”.

Poszkodowany na drodze cywilnej może wystąpić o:

- ustalenie, że ma lub miał miejsce mobbing jako zdarzenie prawotwórcze rodzące odpowiedzialność po stronie prześladowcy (wynika to z art. 189 KPC);
- zaniechanie naruszania dóbr osobistych pracownika w związku z mobbingiem/dyskryminacją;
- dopełnienie czynności potrzebnych do usunięcia skutków naruszenia dóbr osobistych, w szczególności poprzez złożenie oświadczenia o odpowiedniej treści i w odpowiedniej formie;
- zadośćuczynienie pieniężne za krzywdę doznaną wskutek naruszenia dóbr osobistych lub o zapłatę odpowiedniej sumy na wskazany cel społeczny;
- naprawienie szkody wyrządzonej naruszeniem dóbr osobistych;
- naprawienie szkody spowodowanej rozstrojem zdrowia wywołanym mobbingiem/dyskryminacją (dotyczy to zwłaszcza molestowania seksualnego, które może doprowadzić do rozstroju zdrowia lub uszkodzenia ciała).

Trzy pierwsze punkty z wyżej wymienionych to powództwa o charakterze niemajątkowym. W literaturze podkreśla się wagę powództwa o ustalenie w przypadku mobbingu. Uznanie, że ofiara rzeczywiście doznaje przemocy w postaci mobbingu, może mieć dla niej ogromne znaczenie. Często bywa bowiem tak, że skoro sprawca zaprzecza swoim czynom lub nie widzi w nich nic złego, a zmanipulowane przez sprawcę otoczenie (koledzy z pracy, przełożeni) nie dostrzega lub nie wierzy (nie chce dostrzec/uwierzyć) poszkodowanemu, ten zaczyna wątpić we własne zdolności percepcji i oceny sytuacji [17]. **Z prawnego punktu widzenia ustalenie, że doszło do mobbingu, otwiera drogę do innych roszczeń, w tym również majątkowych (odszkodowanie, zadośćuczynienie), także za szkody, które jeszcze nie nastąpiły, lecz mogą być odległym w czasie skutkiem np. mobbingu. Wtedy trzeba jednak udowodnić związek przyczynowo-skutkowy tych dwóch elementów, co jest dość trudne, ale jednak możliwe [13].**

Roszczenie o zaniechanie ma sens w sytuacji, gdy dobra osobiste są naruszone lub zagrożone naruszeniem. Naruszenie może nastąpić jeszcze w trakcie zatrudnienia. Zdarza się również, że były pracodawca (zleceniodawca) rozprowadza nieprawdziwe informacje dotyczące poszkodowanego, przebiegu pracy itp. W związku z tym **roszczenie o zaniechanie może przysługiwać nawet po rozwiązaniu stosunku prawnego łączącego strony (np. umowy o pracę, czy umowy zlecenia). Istotne jest jednak, aby wyraźnie określić, jakie dobro osobiste zostało naruszone (jest zagrożone), ponieważ nie można rościć o generalne zaniechanie naruszania dóbr [13].**

Poszkodowany może też rościć o usunięcie skutków naruszenia dóbr osobistych, przy czym ustawodawca nie określił jednoznacznie sposobu, w jaki sprawca powinien to uczynić. Zapis w KC wskazuje tylko, że jedną z możliwości jest **wydanie odpowiedniego oświadczenia** (np. o nieprawdziwości udzielanych wcześniej informacji), którego treść – jak wynika z orzecznictwa – określa sąd (zob. Wyrok SN z dnia 19 stycznia 1982 r. IV CR 500/81 za: [13]).

Pozostałe roszczenia cywilnoprawne mają charakter majątkowy i bazują na przepisach art. 444, 445, 448 KC.

„Art. 444, § 1. W razie uszkodzenia ciała lub wywołania rozstroju zdrowia naprawienie szkody obejmuje wszelkie wyniki z tego powodu koszty. Na żądanie poszkodowanego zobowiązany do naprawienia szkody powinien wyłożyć z góry sumę potrzebną na koszty leczenia, a jeżeli poszkodowany stał się inwalidą, także sumę potrzebną na koszty przygotowania do innego zawodu.

§ 2. Jeżeli poszkodowany utracił całkowicie lub częściowo zdolność do pracy zarobkowej albo jeżeli zwiększyły się jego potrzeby lub zmniejszyły widoki powodzenia na przyszłość, może on żądać od zobowiązanego do naprawienia szkody odpowiedniej renty. [...]”.

„Art. 445, § 1. W wypadkach przewidzianych w artykule poprzedzającym sąd może przyznać poszkodowanemu odpowiednią sumę tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę.

§ 2. Przepis powyższy stosuje się również w wypadku pozbawienia wolności oraz w wypadku skłonienia za pomocą podstępów, gwałtu lub nadużycia stosunku zależności do poddania się czynowi nierządному [...]”.

„Art. 448. W razie naruszenia dobra osobistego sąd może przyznać temu, czyje dobro osobiste zostało naruszone, odpowiednią sumę tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę lub na jego żądanie zasądzić odpowiednią sumę pieniężną na wskazany przez niego cel społeczny, niezależnie od innych środków potrzebnych do usunięcia skutków naruszenia. [...]”.

Jeśli naruszanie dóbr osobistych wiązało się z uszkodzeniem ciała, rozstrojeniem zdrowia, pozbawianiem wolności lub skłonieniem za pomocą podstępów, gwałtu lub nadużycia stosunku zależności (np. relacji przełożony–podwładny) do poddania się czynowi nierządnému (a istnieje duże prawdopodobieństwo, że jeden lub nawet wszystkie te elementy wystąpią w ramach mobbingu, a także w przypadku dyskryminacji – przede wszystkim w formie molestowania seksualnego), **to poszkodowany może żądać zadośćuczynienia za doznaną krzywdę (szkodę niemajątkową)**. Jeśli w przypadku mobbingu podstawą roszczenia jest rozstrój zdrowia, a pozwanym – pracodawca, to dochodzi do zbiegu roszczeń z art. 445 KC i 94³ KP. W takiej sytuacji należy wybrać jedno z dwóch wymienionych. Podobne żądanie (o zadośćuczynienie) można wysunąć, jeśli naruszone zostało dobro osobiste inne niż te, których dotyczy 445 KC (zdrowie, cześć, godność, wolność). W takiej sytuacji należy powołać się na artykuł 448 KC.

Zadośćuczynienie ma charakter kompensacyjny, nie represyjny. Zasadniczo służy więc wyrównaniu krzywd, a nie ukaraniu sprawcy. W związku z tym **kwota powinna stanowić realną wartość ekonomiczną (nie może to być symboliczna zapłata), ale nie być nadmiernie wysoka w stosunku do krzywdy (utrzymana w rozsądnych granicach)**. Przy ustalaniu jej wysokości bierze się pod uwagę m.in. rozmiar doznanej krzywdy, rodzaj naruszonego dobra, intensywność naruszenia, natężenie winy sprawcy oraz sytuację majątkową zobowiązanego [13].

Należy podkreślić, że zadośćuczynienie ma charakter fakultatywny, co oznacza, że sąd może, ale nie musi go przyznawać.

Jeśli skutek naruszenia dóbr osobistych doszło do szkody majątkowej, tzn. ofiara poniosła szkodę rzeczywistą (np. koszty leczenia), lub też utraciła korzyści, które mogłaby uzyskać, gdyby nie doszło do naruszenia (np. ze względu na naruszenie dobrego imienia może mieć mniejsze zyski, ponieważ straciła zaufanie klientów, w wyniku dyskryminacji nie dostała awansu, który wiązałby się w wyższą pensję, czy też utraciła całkowicie lub częściowo zdolność zarobkowania czy pracy w danym zawodzie), to na podstawie artykułu 444 KC może rościć o jednorazowe odszkodowanie na pokrycie strat, a nawet o rentę (§ 2).

Na drodze cywilnej poszkodowany może również rościć o odszkodowanie od pracodawcy na podstawie artykułu 471 KC [13].

„Art. 471. Dłużnik obowiązany jest do naprawienia szkody wynikłej z niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania, chyba że niewykonanie lub nienależyte wykonanie jest następstwem okoliczności, za które dłużnik odpowiedzialności nie ponosi”.

Pracodawca ma określone obowiązki:

- zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy,
- przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi.

Naruszenie któregośkolwiek z tych obowiązków może zostać uznane za niewykonanie lub nienależyte wykonanie umowy (o pracę).

Najważniejszą przesłanką do uznania roszczeń o ustalenie, zaniechanie naruszania dóbr, usunięcie skutków i zadośćuczynienie jest bezprawność działań sprawcy, a w przypadku roszczenia o naprawienie szkody majątkowej – także jego wina, przy czym może być to wina umyślna, ale również niedbalstwo [13].

„Art. 415. Kto z winy swej wyrządził drugiemu szkodę, obowiązany jest do jej naprawienia”.

Z artykułu 24 KC wynika domniemanie bezprawności działań sprawcy. Dlatego też – pomimo że zwykle zgodnie z art. 6 KC: „Ciężar dowodu spoczywa na osobie, która wywodzi z tego skutki prawne” (czyli powoda-ofiary) – w tym przypadku to **po stronie pozwanego (sprawcy) leży obowiązek dowiedzenia, że jego działania nie były bezprawne [...]**. Z kwestii formalnych istotną informacją jest, że w **przypadku postępowania o naruszenie dóbr osobistych sądem właściwym**

zawsze jest sąd okręgowy²³. Podobnie jak w przypadku spraw na gruncie prawa pracy, tutaj też pozew musi spełniać warunki określone w KPC. Ponadto, składając pozew, należy wnieść odpowiednią opłatę sądową, przy czym w sprawach o prawa majątkowe wynosi ona 5% wartości sporu, jednak nie mniej niż 30 zł i nie więcej niż 100 000 zł. Należy liczyć się również z innymi kosztami sądowymi określonymi odrębną ustawą (zob. Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o kosztach sądowych w sprawach cywilnych DzU z 2005 r. nr 167, poz. 398), przy czym można starać się o zwolnienie z tych kosztów, wymaga to jednak dodatkowych działań. Roszczenia niemajątkowe nie ulegają przedawnieniu (oprócz naprawienia szkody dokonanej czynem niedozwolonym, którego można domagać się nie później niż w ciągu trzech lat od wystąpienia szkody). Termin przedawnienia pozostałych roszczeń to 10 lat, z wyjątkiem roszczenia o rentę (z tytułu art. 444, § 2), które jako roszczenie o świadczenie okresowe ulega przedawnieniu po trzech latach.

Na koniec warto jeszcze podkreślić, że jeśli którekolwiek ze zjawisk patologicznych, takich jak mobbing czy dyskryminacja, nosi znamiona przestępstwa²⁴, sprawę należy zgłosić do właściwej prokuratury. Taka sytuacja może zaistnieć zwłaszcza w przypadku molestowania seksualnego oraz szczególnie drastycznych form molestowania (np. agresji fizycznej) i mobbingu. W pierwszym przypadku podstawę prawną stanowią przepisy rozdziału XXV Kodeksu karnego. Za wymuszenie obcowania płciowego poprzez przemoc, groźbę lub podstęp grozi kara pozbawienia wolności od 2 do 12 lat (art. 197, § 1), w przypadku nadużycia stosunku zależności (np. przełożony–podwładny) do 3 lat pozbawienia wolności (art. 199, § 1). Jeśli skutkiem mobbingu lub dyskryminacji był ciężki uszczerbek na zdrowiu, to sprawca może zostać pozbawiony wolności na okres od jednego roku do 10 lat. Za stosowanie przemocy lub groźby kara może wynieść do trzech lat pozbawienia wolności (art. 191, § 1), a za uderzenie i naruszenie nietykalności cielesnej sprawca może zostać ukarany grzywną, ograniczeniem lub pozbawieniem wolności do roku (art. 217, § 1). Także pomówienie i zniewaga (również ze względu na przynależność wyznaniową, etniczną, rasową lub narodowość) jest karalne – grzywną, ograniczeniem wolności lub jej pozbawieniem na okres (do roku

²³ Niezależnie od roszczenia majątkowego, np. odszkodowania, w przypadku naruszenia dóbr osobistych zawsze występuje roszczenie niemajątkowe o ustalenie zdarzeni prawnego w postaci naruszenia. W takiej sytuacji, zgodnie art. 17, ust. 1 KPC, łączne dochodzenie roszczeń niemajątkowych i majątkowych należy do właściwości sądu okręgowego.

²⁴ Określa je rozdział XXV Kodeksu karnego.

lub do trzech lat) zależny od popełnionego przestępstwa (art. 212, § 1, 216, 257). Z kolei ograniczenie człowieka w jego prawach (np. do równego traktowania) ze względu na jego przynależność wyznaniową albo bezwyznaniowość podlega karze grzywny, ograniczenia lub pozbawienia wolności do 2 lat.

Kodeks karny reguluje również kwestie popełnienia przestępstwa przeciwko prawom osób wykonujących pracę zarobkową (Rozdz. XXVIII) w postaci złośliwego lub uporczywego naruszania praw pracownika oraz niedopełnienia obowiązku zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. W pierwszym przypadku karą jest grzywna, ograniczenie wolności lub jej pozbawienie do dwóch lat (art. 218, § 1). W drugim – jeśli na skutek niedopatrzeń obowiązków związanych z BHP pracownik był narażony na bezpośrednie niebezpieczeństwo utraty życia lub ciężki uszczerbek na zdrowiu – pozbawienie wolności do lat 3, chyba że sprawca działał nieumyślnie. Wtedy może zostać ukarany grzywną, ograniczeniem lub pozbawianiem wolności do roku. Nie podlega natomiast karze, jeśli dobrowolnie uchylił grożące niebezpieczeństwo (art. 220).

W razie skazania pozwanego, sąd może zasądzić naprawienie szkody, świadczenie pieniężne lub nawiązkę, przy czym w dwóch ostatnich przypadkach beneficjentem może być jedynie organizacja społeczna, np. zajmująca się problematyką mobbingu czy dyskryminacji, nie zaś rzeczywista ofiara. Wprawdzie prawomocny wyrok na drodze karnej jest zobowiązujący dla Sądu Cywilnego (jeśli poszkodowany wytoczył równoległe powództwo cywilne), jednak specjaliści wskazują, że dochodzenie powództw cywilnych w postępowaniu karnym (tzw. powództwo adhezyjne) nie jest zbyt skuteczne. Wynika to z faktu, że w postępowaniu karnym często nie bada się tych okoliczności, które są kluczowe dla przyznania odszkodowania czy zadośćuczynienia, a w sytuacji gdy materiał dowodowy ujawniony w toku rozprawy jest niewystarczający do rozstrzygnięcia powództwa cywilnego, sąd może pozostawić je bez rozpoznania (art. 415 Kodeksu postępowania karnego).

8.5. Zamiast podsumowania

Poniżej przedstawiono w formie tabelarycznej najważniejsze charakterystyki postępowań przed Sądami RP w sprawach dotyczących mobbingu i dyskryminacji.

Tabela 8.2. Podstawowa charakterystyka spraw sądowych dotyczących mobbingu i dyskryminacji

Prawo pracy – mobbing	
Roszczenie	zadośćuczynienie (art. 94 ³ , § 3 P) – trzeba udowodnić związek przyczynowo-skutkowy mobbingu i rozstroju zdrowia orzeczonego przez specjalistę (lekarz, psycholog)
	odszkodowanie (art. 94 ³ , § 4 KP) – musi nastąpić rozwiązanie stosunku pracy (najlepiej na piśmie) z podaniem mobbingu jako przyczyny rozwiązania; tryb rozwiązania nie jest istotny
kwoty	bez ograniczeń, ale adekwatna do szkody
	min. 1 raz wynagrodzenie minimalne
pozwany	pracodawca
właściwość sądu	sąd rejonowy w miejscu siedziby pracodawcy lub wykonywania pracy
koszty wniesienia pozwu	jeśli wartość przedmiotu sporu nie przekracza 50 000 zł, to brak opłat przy wnoszeniu pozwu do sądu I instancji; w przypadku apelacji, zażalenia, skargi kasacyjnej i skargi o stwierdzenie niezgodności z prawem prawomocnego orzeczenia opłata podstawowa to 30 zł
	jeśli wartość sporu przekracza 50 000 zł, opłata wynosi 5% wartości sporu, ale nie mniej niż 30 i nie więcej niż 100 000 zł
ciężar dowodu	po stronie powoda (poszkodowanego)
Prawo pracy – dyskryminacja	
Roszczenie	odszkodowanie (art. 94 ³ , § 4 KP)
	zadośćuczynienie (art. 445 KC w powiązaniu z art. 300 KP)
kwoty	min. 1 raz wynagrodzenie minimalne
	bez ograniczeń, ale adekwatna do szkody
pozwany	pracodawca
właściwość sądu	sąd rejonowy w miejscu siedziby pracodawcy lub wykonywania pracy, jeśli wartość sporu przekracza 75 000 zł, to sąd okręgowy
koszty wniesienia pozwu	jeśli wartość przedmiotu sporu nie przekracza 50 000 zł, nie ma opłat przy wnoszeniu pozwu do sądu I instancji; w przypadku apelacji, zażalenia, skargi kasacyjnej i skargi o stwierdzenie niezgodności z prawem prawomocnego orzeczenia opłata podstawowa to 30 zł;

Tabela 8.2. Podstawowa charakterystyka spraw sądowych dotyczących mobbingu i dyskryminacji – cd.

Prawo pracy – dyskryminacja	
	jeśli wartość sporu przekracza 50 000 zł, opłata wynosi 5% wartości sporu, ale nie mniej niż 30 i nie więcej niż 100 000 zł
ciężar dowodu	powód podaje okoliczności uprawdopodobniające zaistnienie naruszenia dóbr osobistych, potem odwrócony ciężar dowodu – pozwany musi udowodnić, że nie działał bezprawnie
Prawo cywilne – mobbing i dyskryminacja	
Roszczenie	ustalenie (art. 189 KPC)
	zaniechanie naruszania dóbr osobistych (art. 24, § 1)
	usunięcie skutków naruszenia dóbr osobistych (art. 24, § 1 KC)
kwoty	nie dotyczy – roszczenie niemajątkowe
pozwany	bezpośredni sprawca
właściwość sądu	sąd okręgowy
koszty wniesienia pozwu	opłata stała 600 zł (na dzień 10 marca 2011)
ciężar dowodu	powód podaje okoliczności uprawdopodobniające zaistnienie naruszenia dóbr osobistych, potem odwrócony ciężar dowodu – pozwany musi udowodnić, że nie działał bezprawnie
Roszczenie	naprawienie szkody wyrządzonej naruszeniem dobra (art. 24, § 2, art. 415 i następne)
	naprawienie szkody wywołanej rozstrojem zdrowia (art. 444 KC)
kwoty	bez ograniczeń, ale adekwatna do szkody
pozwany	bezpośredni sprawca
właściwość sądu	sąd okręgowy
koszty wniesienia pozwu	5% wartości sporu, nie mniej niż 30 i nie więcej niż 100 000 zł
ciężar dowodu	powód podaje okoliczności uprawdopodobniające zaistnienie naruszenia dóbr osobistych, potem odwrócony ciężar dowodu – pozwany musi udowodnić, że nie działał bezprawnie

Tabela 8.2. Podstawowa charakterystyka spraw sądowych dotyczących mobbingu i dyskryminacji – cd.

Prawo cywilne – mobbing i dyskryminacja	
Roszczenie	zadośćuczynienie (art. 445 i 448 KC)
	odszkodowanie za niewykonaną lub nienależycie wykonaną umowę (art. 471 KC)
kwoty	bez ograniczeń, ale adekwatna do szkody
pozwany	bezpośredni sprawca
	pracodawca / strona umowy cywilnoprawnej
właściwość sądu	sąd okręgowy
	sąd rejonowy w miejscu zamieszkania (jeśli pozwany jest osobą fizyczną) lub siedziby (jeśli pozwany jest osobą prawną) pozwanego
koszty wniesienia pozwu	5% od wartości sporu, nie mniej niż 30 i nie więcej niż 100 000 zł
ciężar dowodu	powód podaje okoliczności uprawdopodobniające zaistnienie naruszenia dóbr osobistych, potem odwrócony ciężar dowodu – pozwany musi udowodnić, że nie działał bezprawnie
	po stronie powoda (poszkodowanego)

8.6. Ostatnie wskazówki

Idealną sytuacją jest oczywiście prowadzenie takiej polityki organizacyjnej, która zakazuje dyskryminacji i mobbingu oraz promuje bezpieczne i przyjazne środowisko pracy. W razie wystąpienia patologii warto próbować rozwiązać problem jak najwcześniej, przy użyciu wewnątrzorganizacyjnych procedur o charakterze pojednawczym. Jeśli pracownik nie ma innego wyjścia i decyduje się na dochodzenie swoich spraw na drodze sądowej, to zdecydowanie najlepiej (ze względu na stosunkowo krótkie terminy rozpraw i brak kosztów) zwrócić się do sądu pracy. Zaleca się również dążenie do ugody. Jeżeli jednak poszkodowany wykonuje pracę na podstawie umowy cywilnoprawnej lub chciałby pozwać bezpośredniego sprawcę (nie pracodawcę), musi skorzystać z powództwa cywilnego. Pamiętajmy również, że zarówno mobbing, jak i dys-

kryminacja mogą być przestępstwem i prowadzić m.in. do ciężkiego uszczerbku na zdrowiu. W takiej sytuacji koniecznie trzeba zgłosić zaistnienie takiego zjawiska do prokuratury, by sprawca został ukarany i nie mógł wyrządzać krzywdy kolejnym ofiarom.

Piśmiennictwo

1. Boruta I.: Zakaz dyskryminacji w zatrudnieniu – nowa regulacja prawna. Pr. Zabezpiecz. Społ. 2004;2:2–8
2. Kędziora K., Śmiszek K.: Dyskryminacja i mobbing w zatrudnieniu. C.H. Beck, Warszawa 2008
3. Surdykowska B.: Europejskie porozumienie autonomiczne dotyczące stresu związanego z pracą. Monitor Prawa Pracy 2009;5 [cytowany 10 maja 2011]. Adres: http://www.monitorprawapracy.pl/index.php?mod=m_aktualnosci&cid=41&id=325
4. Meller M.: Bezpieczeństwo i higiena pracy w zatrudnieniu niepracowniczym. Pr. Zabezpiecz. Społ. 2006;2:28–33
5. Wyka T.: Konstytucyjne prawo każdego do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy a zatrudnienie na innej podstawie niż stosunek pracy oraz praca na własny rachunek – uwagi *de lege ferenda*. Gdańskie Stud. Praw. 2007:XVII:331–344
6. Mościcka A.: Opieka profilaktyczna dotycząca psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy. Med. Pr. 2010;61(1):91–100
7. Romer M., T., Najda M. Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym. Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2010
8. Florek L., Zieliński T.: Prawo pracy. C.H. Beck, Warszawa 2010
9. Skoczyński J.: Nowa ustawa o Państwowej Inspekcji Pracy. Mon. Prawa Pr. 2007;8:395–399
10. Warylewski J.: Odpowiedzialność za molestowanie seksualne w miejscu pracy. Mon. Praw. 2003;13:594–600
11. Głądoch M.: Mobbing a praca pod kierownictwem pracodawcy. Pr. Zabezpiecz. Społ. 2006;4:18–23
12. Chakowski M. Problem mobbingu w orzecznictwie polskich sądów pracy. Mon. Prawa Pr. 2011;2:80–82
13. Jędrejek G.: Cywilnoprawna odpowiedzialność za stosowanie mobbingu. Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2004
14. Przepisy utrudniają mobbingowanym pracownikom dochodzenie roszczeń. Rozmowa z Waldemarem Gujskim – adwokatem i specjalistą prawa pracy. Dziennik Gazeta Prawna z dnia 28 września 2010
15. Surdykowska B.: Wspólna deklaracja polskich partnerów społecznych dotycząca przemocy i nękania w miejscu pracy. Mon. Prawa Pr. 2011;1 [cytowany 10 maja 2011]. Adres: http://www.monitorprawapracy.pl/index.php?mod=m_aktualnosci&cid=41&id=490
16. Gersdorf M., Reczyńska-Ratajczak M.: Prewencja antymobbingowa. Pr. Zabezpiecz. Społ. 2007;2:31–34
17. Hirigoyen M., F.: Molestowanie w pracy. W drodze, Poznań 2003

Akty prawne

- Deklaracja Filadelfijska [cytowany 10 maja 2011]. Adres: <http://www.mop.pl/doc/pdf/inne/dekfil.pdf>
- Dyrektywa 76/207/EWG z dnia 9 lutego 1976 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy. DzU WE L 39 z 14 lutego 1976
- Dyrektywa 89/391/EWG z dnia 12 czerwca 1989 r. w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy. DzU WE L 29 czerwca 1989 r.
- Dyrektywa 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy. DzU WE L 303/16 z 2 grudnia 2000 r.
- Dyrektywa 2000/43/WE z dnia 29 czerwca 2000 r. wprowadzająca w życie zasadę równego traktowania osób bez względu na pochodzenie rasowe lub etniczne. DzU WE L 180 z 19 lipca 2000 r.
- Dyrektywa 2002/73/WE z dnia 23 września 2002 r. zmieniająca dyrektywę Rady 76/207/EWG w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania mężczyzn i kobiet w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy. DzU WE L 269 z 5 października 2002 r.
- Europejska Karta Społeczna. DzU z 1999 r. nr 8, poz. 67
- Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej [cytowany 10 maja 2011] Adres: <http://www.kartaprawpodstawowych.org.pl/?link=1>
- Konwencja ILO nr 100 [cytowany 10 maja 2011]. Adres: <http://www.mop.pl/doc/html/konwencje/k100.html>
- Konwencja ILO nr 111 [cytowany 10 maja 2011]. Adres: <http://www.mop.pl/doc/html/konwencje/k111.html>
- Konwencja ILO nr 122 [cytowany 10 maja 2011]. Adres: <http://www.mop.pl/doc/html/konwencje/k122.html>
- Konstytucja Rzeczypospolitej. DzU z 1997 r. nr 78, poz. 483
- Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych. DzU z 1977 r. nr 38, poz. 169
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 30 maja 1996 r. w sprawie przeprowadzenia badań lekarskich pracowników, zakresu profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracownikami oraz orzeczeń lekarskich wydawanych do celów przewidzianych w Kodeksie pracy. DzU z 1996 r. nr 69, poz. 332
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny. DzU z 1964 r. nr 16, poz. 93, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 06 czerwca 1997 r. Kodeks karny. DzU z 1997 r. nr 88, poz. 553, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego. DzU z 1964 r. nr 43, poz. 296, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy. DzU z 1974 nr 24 poz. 141, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o kosztach sądowych w sprawach cywilnych. DzU z 2005 r. nr 167, poz. 1398
- Ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 r. o Państwowej Inspekcji Pracy. DzU z 2007 r. nr 89, poz. 589

- Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o służbie medycyny pracy. DzU z 2008 r. nr 234, poz. 1570, z późn. zm.

Orzecznictwo

- Wyrok Sądu Najwyższego z 2 października 2009 r. II PK 105/2009
- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 19 stycznia 1982 r. IV CR 500/81

9. WYBRANE ZAGADNIENIA Z PROBLEMATYKI PROWADZENIA SZKOLEŃ

Agata Wężyk

W profilaktyce zagrożeń psychospołecznych niebagatelną rolę odgrywa wiedza i wyuczalne umiejętności stosowane na co dzień w celu radzenia sobie z tymi zagrożeniami. Oczywiście pewne informacje czy kompetencje można opanować, posiłkując się teoretycznymi opracowaniami tematycznymi, poradnikami itp., jednak praktyczne zajęcia indywidualne i grupowe mogą w tym przypadku być bardziej skuteczne.

Niniejszy rozdział ma na celu zapoznanie czytelnika z podstawowymi wiadomościami i wskazówkami dotyczącymi prowadzenia szkoleń z zakresu profilaktyki zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy. Szkolenia tego typu są głównie przeznaczone dla osób dorosłych, dlatego na początku przyjrzymy się specyfice uczenia się takiej grupy. W głównej części rozdziału pokrótce opisane zostały kwestie związane z osobą prowadzącego zajęcia (edukatora) i organizacją szkolenia, a także metody prowadzenia szkoleń wraz z przykładami ich wykorzystania. Zamieszczone zostały także pewne wskazówki dotyczące m.in. formułowania kontraktu na zajęciach czy radzenia sobie z tzw. trudnymi uczestnikami.

9.1. Dorośli uczniowie

Oczywiste jest, że ludzie uczą się przez całe życie, wciąż nabywając nową wiedzę i różnorodne umiejętności. Należy jednak mieć na uwadze, że dorośli uczą się nieco inaczej niż dzieci i trzeba to uwzględnić podczas przygotowywania zajęć dla danej grupy.

Ekspertki wskazują na pewne elementy, które różnicują proces uczenia się u dorosłych i u dzieci [1–3]. Przede wszystkim różnica tkwi w **doświadczeniu**. System wiedzy zawsze rozwijany jest w oparciu o posiadane doświadczenie, a dorośli mają go oczywiście zdecydowanie więcej, przy czym przeważa u nich

tzw. wiedza deklaratywna²⁵, będąca wynikiem przekazu społecznego (media, szkoła). Często bywa tak, że wiedza ta nie jest przekładana na rzeczywistość – dorośli rozumieją więc, co się dzieje, ale już nie bardzo wiedzą, jak sobie z danym zjawiskiem poradzić. Należy więc w ramach szkoleń integrować wiedzę teoretyczną (deklaratywną) z praktyczną (proceduralną), odnosząc się do posiadanych przez uczestników doświadczeń. Wszystko, czego próbujemy nauczyć dorosłych powinno nawiązywać do ich doświadczenia. W innym przypadku nie przyswoją sobie oni nowych treści bądź przyjmą je w postaci wyizolowanych informacji, których nie będą potem uwzględniać w działaniu.

Kolejna kwestia to **dominująca funkcja psychiczna związana z uczeniem się**. Dorośli posługują się przede wszystkim myśleniem pojęciowym, abstrakcyjnym, choć w sytuacjach trudnych, stresujących, powracają do niższych funkcji – myślenia konkretnego, poznawania świata poprzez jego praktyczne doświadczanie, proste spostrzeganie i czynności manipulacyjne.

Bardzo ważnym elementem procesu uczenia się jest **motywacja**. U dorosłych motywację wewnętrzną trzeba zaktywizować²⁶. Dlatego, prowadząc szkolenie, należy dopasować je do potrzeb i możliwości uczestników, zainteresować ich tematem i wskazać, jakie korzyści mogą odnieść, biorąc udział w zajęciach. Warto również pamiętać o tym, że dorośli nastawieni są przede wszystkim na efekt, natomiast najlepiej, gdy jest on szybki i nie wymaga specjalnego nakładu środków. Nie chcą tracić czasu na bezsensowne działania i nieustannie oceniają praktyczną przydatność tego, co poznają. W związku z tym, bardzo ważnym zadaniem szkoleniowca jest przedstawienie uczestnikom celu zajęć i poszczególnych ćwiczeń oraz uświadomienie im, w jaki sposób mogą wykorzystać w praktyce nową wiedzę czy umiejętności. Nie oznacza to jednak całkowitej rezygnacji z zabawy i ćwiczeń, które np. pozwalają uczestnikom doświadczyć prostych sukcesów. Takie aktywności pozytywnie wpływają na nastawienie uczących się względem szkolenia i przekazywanych treści.

O specyfice nauczania dorosłych decyduje również fakt, że ich **otwartość na zmiany i elastyczność jest raczej niska**. Często system wiedzy dorosłego jest

²⁵ Wiedza deklaratywna, czyli wiedza „że” to system pojęć, mniej lub bardziej szczegółowe informacje o czymś. Z kolei wiedza proceduralna to wiedza „jak”, dotycząca sposobu działania, wykonywania czynności (zob. np. Maruszewski T.: Psychologia poznania. Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2002).

²⁶ Oczywiście część uczestników jest chętna do nauki, często zdarza się jednak, że ludzie przychodzą na szkolenie np. na polecenie pracodawcy, a sami niespecjalnie mają ochotę na udział w zajęciach i nie są przekonani co do proponowanych metod, tematu itp.

silnie ustrukturalizowany i sztywny. Ponadto dorośli posługują się wypracowanymi w toku życia mechanizmami obronnymi i niechętnie angażują się w niestandardowe aktywności i wypróbowywanie alternatywnych zachowań. Są raczej nieufni wobec nowości, ponieważ boją się pogorszyć aktualną sytuację. Dlatego kluczem do efektywnej edukacji dorosłych jest **budowanie na zajęciach atmosfery zaufania i bezpieczeństwa**, dzięki której uczestnicy swobodnie mogą testować nowo nabyte umiejętności w „warunkach kontrolowanych”. Warto przy tym podkreślić, że nie wolno krytykować przydatności posiadanej przez dorosłych wiedzy (np. sugerować, że jest nieadekwatna czy sprzeczna z rzeczywistością), ale raczej wykorzystać ją jako punkt wyjścia dla prowadzonych zajęć. Nie da się bowiem całkowicie wyμαzać dotychczasowej wiedzy czy doświadczeń, można je co najwyżej modyfikować.

Ostatnia istotna kwestia to **kontrola i ocenianie**. Oczywiście wystawianie ocen dorosłym uczniom jest czasem niezbędne (np. w przypadku studiów podyplomowych, kursów certyfikujących itp.). Dorośli jednak nie lubią sprawdzania ich wiedzy, oczekują natomiast poszanowania ich godności i autonomii. Dlatego tam, gdzie ocena nie jest konieczna, starajmy się raczej prawidłowo udzielać informacji zwrotnych. Powinny one odnosić się do zachowania, a nie do osoby, być konkretne i dotyczyć sytuacji aktualnej oraz wskazywać rzeczywiste możliwości i sposoby poprawy/udoskonalenia działań.

9.2. Prowadzący

W literaturze podkreśla się wagę pewnych pożądanych cech i postaw trenera (edukatora), takich jak:

- samoświadomość,
- otwartość,
- tolerancja,
- empatia,
- odpowiedzialność,
- kreatywność,
- poczucie humoru,
- cierpliwość [4,5].

Ponadto do prowadzenia szkoleń, poza konkretną wiedzą i znajomością określonych metod czy ćwiczeń, niezbędne są również inne umiejętności. Do zadań

prowadzącego, oprócz przeprowadzenia zajęć, może należeć również ich – szeroko pojęta – organizacja (więcej szczegółowych informacji na ten temat w podrozdz. 9.3). Zdarza się, że trener jest zapraszany do przeprowadzenia kursu/szkolenia, przy czym zleceniodawca udostępnia odpowiednią salę, sprzęt, wybiera termin, powiela materiały i informuje uczestników o zajęciach itd. Bywa również, że szkoleniowiec musi przygotować wszystko sam – wybrać odpowiedni czas i miejsce (łącznie z zakwaterowaniem dla uczestników), zapewnić sprzęt i materiały. Dla szkoleniowca istotne są więc kompetencje organizacyjne (planowanie programu zajęć, wyszukiwanie odpowiedniego miejsca na szkolenie, organizacja przestrzeni, dobór ewentualnych współprowadzących, ustalanie warunków ze zleceniodawcą).

Oczywiście kluczowe są umiejętności z zakresu tzw. miękkich kompetencji (przydadzą się także na etapie organizowania szkolenia i ustalania warunków współpracy z klientem/zleceniodawcą). Przede wszystkim trener powinien potrafić określić potrzeby (indywidualne i grupowe) uczestników. Wynika to stąd, że – jak już wcześniej wspomniano – efektywność zajęć zależy od poziomu ich dopasowania do potrzeb uczących się (zarówno w aspekcie merytorycznym, tj. tematu zajęć, jak i metodyki). Trenerowi niezbędna jest także umiejętność skutecznego komunikowania się (jasnego formułowania swoich myśli i przekazywania ich grupie, parafrazowania, zadawania pytań, aktywnego słuchania, poprawnego formułowania informacji zwrotnych, asertywności). Kolejna kwestia to rozpoznawanie poszczególnych faz procesu grupowego (tab. 9.1) i umiejętność dopasowania do nich działań edukacyjnych.

Ważną kompetencją prowadzącego jest rozpoznawanie ról grupowych, jakie realizują członkowie grupy szkoleniowej, a także wykorzystanie ich w procesie nauczania. Nie mniej istotne jest dostrzeganie i rozwiązywanie konfliktów, które mogą się pojawiać w grupie w trakcie prowadzenia zajęć. Czasem trener nie jest w stanie rozwiązać konfliktu, nie wolno mu jednak dopuścić do jego eskalacji, powinien łagodzić go i kontrolować.

Efektywnemu szkoleniu i wymianie doświadczeń uczestników sprzyja atmosfera bezpieczeństwa i zaufania. Skuteczny szkoleniowiec powinien mieć taką atmosferę budować (np. poprzez wprowadzanie określonych zasad, m.in. dyskrecji, a także odpowiednie ćwiczenia integracyjne itp.). Bardzo ważną umiejętnością jest również prawidłowa ocena i ewaluacja szkolenia (więcej o metodach ewaluacji w podrozdz. 9.3). Zajęcia mają zawsze określony cel – spowodować roz-

Tabela 9.1. Etapy procesu grupowego, ich charakterystyka i zadania szkoleniowca

Etap rozwoju grupy	Charakterystyka	Zadania prowadzącego zajęcia
Formowanie	Uczestnicy czują się niepewnie, są nieufni względem siebie. Raczej nie dochodzi do kłótni czy konfliktów, wszyscy zastanawiają się, na ile mogą zaufać innym i do jakiego stopnia zaangażować się działania	W tej fazie to głównie on decyduje, co się będzie działo. Wydaje polecenia, przy czym pierwsze zadania powinny być łatwe. Warto zacząć od wspólnego ustalenia reguł obowiązujących na zajęciach i ćwiczeń integracyjnych, aby uczestnicy mieli możliwość zapoznania się i wyrażenia swoich oczekiwań względem szkolenia
Szturmowanie	Pojawiają się konflikty zarówno między uczestnikami, jak i na linii uczestnik/uczestnicy–prowadzący. Następuje badanie granic, zastanawianie się, czy zrealizowanie założonych celów jest możliwe, kształtują się role grupowe. Niektóre osoby wycofują się, inne zaczynają dominować. Ten dość nieprzyjemny okres jest naturalny i prowadzący musi zdawać sobie sprawę z tego, że nie da się go ominąć	Należy zachęcać do wzajemnego aktywnego słuchania się, a także dbać o przestrzeganie norm grupowych (przy czym w tej fazie mogą one jeszcze ulegać pewnym modyfikacjom na życzenie grupy). Dobrze jest także podkreślać znaczenie różnorodności (doświadczeń, postaw itp.) w grupie
Normowanie	Konflikty są skutecznie rozwiązywane, gdy tylko się pojawiają. Dominuje sprawna, otwarta komunikacja i wzajemna pomoc. Wzrasta poziom zaufania i twórczości	Prowadzący ma za zadanie wspierać zachowania konstruktywne (otwieranie się, wymiana doświadczeń, aktywne słuchanie czy jasne określenie granic itd.)
Konstruktywne współdziałanie	W grupie panuje poczucie bezpieczeństwa i zaufanie. Etap ten jest nastawiony na rozwiązywanie problemów w sposób aktywny i twórczy. Funkcjonuje komunikacja dwustronna, następuje wymiana informacji zwrotnych	Szkoleniowiec uczestniczy w pracy grupy i koordynuje jej działania
Rozpad grupy	Następuje on, kiedy zadanie zostało wykonane, a cel szkolenia zrealizowany	Warto zadbać o atmosferę, która sprzyja wyrażaniu emocji, dzieleniu się informacjami zwrotnymi, podziękowaniom i pożegnaniu

wój kompetencji i wiedzy u uczestników, np. z zakresu radzenia sobie ze stresem. Warto w miarę regularnie (zwłaszcza jeśli są to dłuższe, np. kilkudniowe, szkolenia) kontrolować, czy działania szkoleniowe są efektywne i podobają się uczestnikom. Jeśli tak nie jest, warto wprowadzać modyfikacje do ustalonego planu szkolenia tak, aby lepiej dopasować je do realizowanego celu oraz potrzeb i możliwości grupy. Istotne jest także przeprowadzenie ewaluacji po zakończeniu projektu. Dzięki temu otrzymujemy informację, czy zastosowane metody są skuteczne, w jaki sposób je ulepszyć, co można zmienić, by realizować założone cele itp.

Prowadząc zajęcia, należy mieć na uwadze, że ludzie różnią się pod względem preferowanego kanału odbioru informacji. Uczestnicy mogą więc być wzrokowcami, słuchowcami, dotykowcami lub kinestetykami. Aby zadowolić wszystkich w grupie, warto zadbać o różnorodność w trakcie zajęć, stosować rozmaite metody pracy, uwzględniające różne zmysły odbiorców (np. miniwykład z prezentacją multimedialną, dyskusja, ćwiczenia interakcyjne, symulacje).

Do ważnych kompetencji prowadzącego szkolenia należy wiedza dotycząca stylów nauczania i zasadności ich stosowania w konkretnych okolicznościach oraz jej praktyczne wykorzystanie. Można mówić o trzech podstawowych **stylach nauczania**:

- **kierowniczym**,
- **terapeutycznym**,
- **wyzwalającym** [6].

Pierwszy z nich ukierunkowany jest na przekazywanie uczącym się konkretnej wiedzy (fakty, hipotezy, teorie, pojęcia) i wykształcenie umiejętności. Bazuje on na kompetencjach dydaktycznych i organizatorskich (inaczej zarządzania). Edukator organizuje proces nauczania i kieruje nim, tworząc optymalne warunki dla przyswajania informacji. Jego działania są dobrze zaplanowane, przy czym w trakcie prowadzenia dokonywana jest ewaluacja i w razie potrzeby modyfikacja planu. Styl kierowniczy sprawdza się najlepiej, gdy prowadzący ma do przekazania dużo informacji lub musi wykształcić u uczniów określone kompetencje w stosunkowo krótkim czasie.

Styl terapeutyczny lepiej stosować w sytuacji, gdy proces szkoleniowy jest długi, nastawiony na pogłębianie wiedzy i doskonalenie umiejętności oraz zmianę zachowań czy postaw (np. treningi interpersonalne, grupy terapeutyczne, superwizja). Jego celem jest przede wszystkim kształtowanie osoby, jej rozwój osobisty. Rolą trenera jest wspieranie uczestnika w toku poznawania samego siebie.

Ogromny wpływ na przebieg zajęć mają uczestnicy. Bardzo często nawiązuje się do różnorodności ich doświadczeń.

Ostatni z trzech wymienionych stylów zakłada, że należy nie tylko opanować wiedzę, ale także przede wszystkim kształtować kompetencje moralne i intelektualne. Takie podejście jest najlepszym rozwiązaniem w przypadku zajęć, których przedmiotem jest rozwijanie krytycznego myślenia oraz kwestie związane z etyką.

9.3. Organizacja szkolenia

Wiedza merytoryczna i umiejętności edukatora są bardzo ważne, jednak równie istotne jest odpowiednie przygotowanie szkolenia. Czasem zadanie szkoleniowca polega „tylko” na przeprowadzeniu zajęć, ale zdarza się i tak, że prowadzący odpowiada również za kwestie organizacyjne, np. zapewnia miejsce spotkań (salę szkoleniową), ustala terminy, decyduje o tym, czy szkolenie będzie miało charakter otwarty czy zamknięty.

Projektując szkolenie, należy odpowiednio dobrać jego treść i formę. Kluczowym elementem jest **diagnoza potrzeb szkoleniowych** uczestników (lub firmy, jeśli szkolenie jest zlecane przez pracodawcę na potrzeby rozwoju kompetencji pracowników) – jakim tematem są zainteresowani i jakie umiejętności chcą rozwijać. Do badania potrzeb szkoleniowych służą różnego rodzaju narzędzia, np. ankiety, wywiad, analiza dokumentów firmy itp. [zob. np. 7]. Szkolenia z zakresu profilaktyki zagrożeń psychospołecznych mogą być bardzo różne – bardziej praktyczne, ukierunkowane na doskonalenie umiejętności radzenia sobie ze stresem, asertywności czy komunikacji interpersonalnej, ale także nastawione na zapoznanie się z określoną problematyką, np. agresji i mobbingu czy skutków zdrowotnych zażywania substancji psychoaktywnych. Dlatego niezbędne jest określenie celu szkolenia. Ponadto osoby, które przychodzą na szkolenie, posiadają już pewną wiedzę i poziom kompetencji. Warto zatem zorientować się, czego uczestnicy oczekują od zajęć i jakim kwestiom należy poświęcić najwięcej uwagi, a o jakich w danym przypadku tylko wspomnieć. Czasami (już w trakcie zajęć) dokonuje się oceny poziomu wiedzy na określony temat, np. za pomocą krótkich testów, których wyniki pozwalają prowadzącemu dopasować przygotowany program do poziomu kompetencji uczestników.

Dobierając informacje, które będą prezentowane na zajęciach, można kierować się wskazówkami Rae'a [8], który proponuje podział zgromadzonego materiału dotyczącego danej problematyki na trzy grupy. Co uczestnicy:

- muszą wiedzieć,
- powinni wiedzieć,
- mogą wiedzieć.

W ten sposób określamy, jak ważna jest (oczywiście w odniesieniu do konkretnego szkolenia i konkretnej grupy uczestników) określona część materiału. Dzięki temu łatwiej nam zdecydować, co koniecznie trzeba omówić („muszą wiedzieć”) w trakcie zajęć, a co możemy pominąć („powinni wiedzieć” i „mogą wiedzieć”), np. gdy jakieś ćwiczenie się przedłużyło (ze względu na duże zainteresowanie grupy) i istnieje niebezpieczeństwo, że nie wystarczy czasu na przekazanie najistotniejszych treści.

Planując zajęcia, możemy posłużyć się zmodyfikowaną zasadą Pareto (20:80). Przygotujmy tyle materiału, aby 80% czasu było wypełnione. Jest wielce prawdopodobne, że więcej nie zdążymy zrobić, a pozostałe 20% czasu upłynie z powodu przedłużającej się dyskusji czy obniżonej koncentracji uczestników. Warto też w planie uwzględnić odpowiednią liczbę przerw, by zregenerować siły czy podnieść energię grupy. Oczywiście na wszelki wypadek powinniśmy mieć „w zapasie” różne ćwiczenia, które możemy wykorzystać w razie potrzeby (np. dodatkowe ćwiczenia podsumowujące poszczególne tematy czy całe szkolenie, ćwiczenia relaksujące czy aktywizujące itp.).

Planując konkretne zajęcia, warto przygotować ich **konspekt**, np. metodą nagłówek²⁷. Polega ona na wypisaniu na kartce w formie nagłówek poszczególnych zagadnień, które zamierzamy poruszyć w trakcie sesji. Pod każdym z nich notujemy najważniejsze elementy, krótkie podsumowanie, słowa-klucze – wszystko, co ułatwi nam rozwinięcie tematu już na zajęciach. Na marginesach można umieścić dodatkowe informacje, np. do której kategorii („muszą, powinni, mogą wiedzieć”) należy dane zagadnienie, czas, jaki możemy przeznaczyć na omówienie danej treści czy przykładowe ćwiczenia do określonego tematu. Konspekty mogą być mniej lub bardziej szczegółowe (przy czym zdecydowanie unikamy pełnego tekstu, który przeczytamy na zajęciach), w zależności od potrzeb prowadzącego – na pewno jednak warto je mieć, by w sytuacji awaryjnej móc się nimi posłużyć.

²⁷ Tę i inne metody prezentuje L. Rae w swojej książce „Efektywne szkolenia. Techniki doskonalenia umiejętności trenerskich” [8].

Na etapie **przygotowywania szkolenia** należy wziąć pod uwagę jego **temat i cele, liczbę uczestników, ich wiek, płeć, poziom wykształcenia itp., wielkość sali i jej wyposażenie, środki, które będą potrzebne do przeprowadzenia zajęć** (np. sprzęt elektroniczny, tablica, materiały dla uczestników i inne). To dzięki takim informacjom wiadomo, jakie **metody** można wykorzystać w trakcie szkolenia, jakie materiały przygotować, czy zabrać ze sobą laptop i rzutnik czy może są one na wyposażeniu itd. **Miejsce**, w którym prowadzone są zajęcia, powinno być dobrze oświetlone, odizolowane od hałasów z zewnątrz, z dobrą cyrkulacją powietrza. Zdarza się, że prowadzący może dowolnie zmodyfikować układ krzeseł i stolików w pomieszczeniu, warto więc wiedzieć, jakie ustawienie sprzyja efektywnemu prowadzeniu zajęć (zob. podrozdział Wskazówki praktyczne).

Bardzo ważne jest również **ustalenie ram czasowych** – czy szkolenie ma trwać dwie godziny czy może osiem, a może trzy dni? To wszystko zależy m.in. od programu zajęć i ich celu oraz możliwości uczestników²⁸ i zleceniodawcy. Dobrze jest mieć także na uwadze, że **aktywność uczestników zmienia się w ciągu dnia**. Rano jest raczej niska, więc czas ten warto poświęcić na ćwiczenia aktywizujące czy powtórzenia. W godzinach 11:00–13:00 aktywność jest stosunkowo wysoka i jest to dobry moment na wprowadzenie nowych informacji oraz ćwiczenia praktyczne, wykorzystujące uzyskaną wiedzę. Po obiedzie następuje często spadek energii – warto wtedy przypomnieć to, co omawiane było wcześniej, zadbać o dużą atrakcyjność zajęć i wprowadzić metody aktywizujące, wymagające dużego zaangażowania (np. dyskusje). Z kolei późnym popołudniem uczestnicy są często najbardziej aktywni (chyba że w ramach szkolenia nie przewidziano dłuższej przerwy, np. obiadowej, która umożliwiłaby regenerację sił). Wtedy z powodzeniem można wprowadzać ćwiczenia wymagające intelektualnego wysiłku, zastosowania posiadanych już informacji, planowania sposobów ich wykorzystania w praktyce, należy także przeprowadzić podsumowanie [9].

Istotną kwestią jest przygotowanie **materiałów dla uczestników**. W niektórych ćwiczeniach wykorzystuje się wcześniej przygotowane teksty (np. opisy przypadków, artykuły czy fragmenty książek, które są następnie omawiane bądź wykorzystywane w inny sposób, testy, quizy, krzyżówki – w zależności od zaplanowanych ćwiczeń). Należy pamiętać, aby przygotować odpowiednią liczbę zestawów (najlepiej na wszelki wypadek o kilka więcej niż jest uczestników). Doty-

²⁸ Na przykład pracownicy danej firmy mogą pracować w systemie zmianowym, więc termin oraz czas trwania szkolenia należy dopasować do ich grafiku.

czy to oczywiście również wszelkiego rodzaju skryptów, podręczników i innych pomocy przeznaczonych dla uczestników. Warto tutaj podkreślić, że materiały powinny być starannie przygotowane w języku zrozumiałym dla odbiorcy (np. bez zbędnego żargonu, poprawne gramatycznie itp.), z zachowaniem zasady ochrony praw autorskich, atrakcyjne wizualnie i czytelne (zwłaszcza w przypadku kserokopii). W dobie rozwoju technologii informacyjnych nic nie stoi na przeszkodzie, aby materiały (jeśli tylko nie będą potrzebne w trakcie zajęć, np. skrypty) dostarczać uczestnikom w postaci elektronicznej. Często na szkoleniach wykorzystuje się prezentacje multimedialne. Efektywność tego środka przekazu może być wysoka, jeśli przestrzega się pewnych zasad [8,10].

1. Prezentacja powinna zawierać:
 - a) Tytuł (intrygujący, przyciągający uwagę).
 - b) Krótki plan (o czym będzie mowa).
 - c) Właściwą treść (najlepiej krótkie zdania, hasła lub grafiki ilustrujące treść – to angażuje odbiorcę, mobilizuje go do słuchania prezentującego, robienia notatek, zadawania pytań).
 - d) Podsumowanie (podkreślenie najistotniejszych elementów, które należy zapamiętać, wnioski itp.).
2. Tekst i grafikę stosuje się w ilościach umiarkowanych, podobnie jak efekty animacji (dobrym pomysłem jest np. „wjazd” poszczególnych punktów/akapitów, które są po kolei omawiane – takie dzielenie informacji intryguje i wzbudza ciekawość; natomiast efekty typu zanikanie czy zacieranie się tekstu mogą być dla odbiorcy męczące).
3. Czcionkę (wielkość i styl) należy dobrać tak, aby była czytelna. Na pewne elementy można zwrócić uwagę odbiorców poprzez zastosowanie np. zmiany wielkości liter, pogrubienia czy kursywy, ale nie powinno się używać kilku sposobów na jednym slajdzie.
4. Tło slajdu należy dobrać tak, aby tekst na nim był czytelny.
5. Grafiki powinny znajdować się po lewej stronie tekstu²⁹.
6. Jeśli stosuje się grafikę, to musi ona być powiązana z treścią slajdu.
7. Kolory powinny być raczej stonowane, chyba że są używane w niewielkich ilościach, np. aby podkreślić jakąś istotną kwestię.

²⁹ Jest to związane ze specyfiką przetwarzania informacji przez mózg (por. np. Falkowski A., Tyszka T.: Psychologia zachowań konsumenckich. Gdańsk, GWP 2009 [11]).

Konieczne trzeba dowiedzieć się, czy sprzęt niezbędny do odtworzenia takiej prezentacji (a także inny sprzęt, który planujemy wykorzystać w trakcie zajęć, np. odtwarzacz muzyki, głośniki itp.) jest dostępny w miejscu prowadzenia zajęć, czy też należy o niego zadbać samemu. Dobrze jest przyjechać wcześniej, żeby sprawdzić, czy na pewno wszystko jest podłączone i sprawne. Być może do niektórych ćwiczeń będą potrzebne konkretne rzeczy, takie jak mazaki, kartony czy inne, czasami bardzo specyficzne. Także i w tym przypadku trzeba zapewnić odpowiednią ilość materiałów. Rae [8] zaleca, aby szkoleniowiec miał w swoim podręcznym zestawie:

- blok papieru,
- paczkę większych i mniejszych karteczek,
- przybory do pisania (mazaki, kredki, ołówki, długopisy),
- taśmę klejącą,
- pinezki,
- spinacze,
- zszywacz ze zszywkami,
- nożyczki,
- linijkę itp.

Nie mniej ważny od etapu przygotowania i samego prowadzenia zajęć jest **etap ewaluacji** szkolenia. Warto przy tym dodać, że już w trakcie projektowania szkolenia należy zastanowić się i wybrać odpowiednie metody oceny zajęć. Ewaluacja może dotyczyć dwóch aspektów:

- jakości szkolenia – poziomu satysfakcji uczestników (czy podobało im się szkolenie, sposób pracy prowadzącego, materiały, treść itd.),
- efektywności szkolenia – na ile został zrealizowany cel szkolenia (czy wiedza i umiejętności przyswajane w trakcie zajęć są przydatne i wykorzystywane już po szkoleniu).

Do **badania jakości** stosuje się zwykle przygotowany wcześniej kwestionariusz lub ankietę, ale można również poprosić uczestników o krótkie ustne podsumowanie zajęć (na zakończenie danego dnia lub całego szkolenia). Warto przeprowadzić ćwiczenie, które polega na tym, że każda osoba ma odpowiedzieć na jedno pytanie (lub więcej) (np. „Jak się czujesz po szkoleniu?”, „Czy jesteś zadowolony z tego, czego się dziś nauczyłeś?” „Podaj jedną rzecz, która Ci się podobała i jedną, o której sądzisz, że należałoby zmienić”) albo przez jedną minutę (czas do decyzji szkoleniowca) opowiadać o szkoleniu. Taka forma jest o tyle istotna, że daje prowadzące-

mu bezpośrednio informacje zwrotne, dzięki którym może doskonalić swoje umiejętności. Można także poprosić uczestników, aby swoje uwagi przesłali w formie elektronicznej (choć w tym przypadku istnieje ryzyko, że po zakończeniu szkolenia uczestnicy z różnych względów nie udzielą oczekiwanych informacji zwrotnych).

Jeśli chodzi o **badanie efektywności** szkolenia, to – aby ewaluacja miała sens – należy przed lub na początku szkolenia przeprowadzić diagnozę (np. w formie testu typu papier-ołówek, obserwacji uczestnika itp.) poziomu wiedzy lub umiejętności, których dotyczy szkolenie. To pozwoli określić stan początkowy, który będzie punktem odniesienia do oceny po zakończeniu szkolenia. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby (zwłaszcza w przypadku dłuższych trwających kursów) w trakcie szkolenia przeprowadzać „doraźną” ocenę efektywności zajęć za pomocą testów (wiedzy, ale także praktycznych, np. w postaci wykonania jakiegoś zadania) albo obserwacji uczestników w działaniu. Należy przy tym dodać, że jeśli decydujemy się na taką ewaluację, to zawsze należy omówić z uczestnikami jej wyniki i problemy, które zostają zasygnalizowane [8]. Większość osób, mówiąc o ewaluacji, ma na myśli ocenę na koniec szkolenia (lub jakiś czas po jego zakończeniu). Zwykle stosuje się takie metody, jak:

- testy (sprawdzające wiedzę, którą uczestnik powinien zdobyć w trakcie zajęć),
- arkusze samooceny („Czego się nauczyłem?”, „Czy treści prezentowane na szkoleniu przydadzą mi się w pracy?”, „W jaki sposób mogę wykorzystać zdobytą wiedzę?”),
- obserwacje zachowań uczestników w trakcie zajęć (obserwator zwykle wypełnia specjalny arkusz obserwacji),
- ustne podsumowanie zajęć dokonywane przez uczestników (czego się nauczyli, czy jest to przydatna wiedza/umiejętności),
- obserwacja dokonywana przez przełożonego (czy udział w szkoleniu spowodował, że dany pracownik funkcjonuje sprawniej, bardziej efektywnie),
- wywiad z przełożonym (osobiście lub przez telefon, obejmuje uwagi dotyczące zmian, jakie nastąpiły u danego pracownika po szkoleniu),
- wywiad z uczestnikiem (przeprowadzany jakiś czas po zakończeniu szkolenia, uczestnik ocenia, czy i w jaki sposób wykorzystuje to, czego dowiedział się na zajęciach i jak to wpłynęło na jego funkcjonowanie),
- analiza krytyczna zdarzenia (polega na prowadzeniu dziennika sytuacji trudnych i analizowaniu ich – „Czy zastosowałem to, czego się nauczyłem?, „Czy to przyniosło pozytywny efekt?”).

Jeśli szkolenie jest prowadzone na zlecenie pracodawcy, to może on wymagać konkretnej metody ewaluacji szkolenia, aby sprawdzić, czy udział pracowników w zajęciach przełożył się na wzrost ich efektywności w pracy, poprawę wyników firmy, np. w zakresie sprzedaży itp.

9.4. Metody prowadzenia szkoleń

Prowadzenie zajęć może odbywać się w formie tradycyjnej, tj. wykładu, lub przy zastosowaniu tzw. metod aktywnych, np. dyskusji czy gier interakcyjnych. Wykład umożliwia przekazanie dużej ilości informacji w stosunkowo krótkim czasie i jest przydatny, kiedy mamy do czynienia z dużą grupą uczestników. Niestety, nie wszyscy słuchacze pracują w tym samym tempie, a ich koncentracja jeszcze obniża się z czasem. Ponadto nie zawsze jest możliwość zweryfikowania, czy to, co przekazujemy, jest zrozumiałe dla wszystkich uczestników.

Silberman [12] podaje kilka sprawdzonych sposobów na uatrakcyjnienie wykładu i ułatwienie słuchaczom przyswajania prezentowanych informacji. Dobrym pomysłem jest wzbogacenie treści o anegdoty, materiały wizualne (np. grafika, film) czy włączenie krótkiego studium przypadku (trzeba przy tym pamiętać, żeby te dodatkowe elementy były powiązane z tematem zajęć). Można także wykorzystać foliogramy lub prezentację multimedialną, na których wypunktowane są najważniejsze elementy poruszane w trakcie wykładu lub hasła-klucze, ułatwiające zapamiętywanie przekazywanej wiedzy. Omawiając poszczególne kwestie, dobrze jest odnosić się do doświadczeń uczestników lub stosować analogie do znanych im już treści.

Warto także przeprowadzić niezbyt długie ćwiczenie wprowadzające do problematyki wykładu lub na początku zadać uczestnikom kilka pytań (ustnie lub w formie testu, który uczestnicy powinni wypełnić na koniec zajęć), na które odpowiedzi uzyskają w trakcie zajęć (w ten sposób możemy zachęcić do uważnego słuchania, podkreślamy też, które elementy są najbardziej istotne, na które warto zwrócić uwagę). Przykładowo, prowadząc zajęcia dotyczące mobbingu w miejscu pracy, można zadać takie pytania, jak:

- co to jest mobbing,
- czy molestowanie seksualne to forma mobbingu,
- jakie czynniki w organizacji mogą sprzyjać pojawieniu się mobbingu?

9.4.1. Dyskusja

Ta metoda jest często i chętnie stosowana w trakcie szkoleń. Dzięki niej można skutecznie zaktywizować uczestników, sprowokować do wymiany opinii, doświadczeń czy nowych pomysłów. Ułatwia nawiązywanie relacji i może przyczynić się do zmiany postaw jednostek i grup. Może być stosowana także jako swoisty przerywnik bardziej formalnego szkolenia. Jej niekwestionowaną zaletą jest umożliwienie uczestnikom spojrzenia na zagadnienie z różnych perspektyw i doskonalenia umiejętności komunikacji (zadawania pytań, formułowania myśli, aktywnego słuchania, argumentowania itd.) [13]. Dyskusja może być zaplanowana, ale równie często jest spontaniczną reakcją grupy na pogląd wyrażony przez prowadzącego lub kogoś z uczestniczących.

Ta forma pracy może być jednym z kilku elementów zajęć, choć możemy także przeznaczyć całą sesję na dyskusję. Dyskusję można zainicjować na wiele sposobów (zob. [8]), m.in.:

- nawiązując do omówionego wcześniej materiału („Powiedzieliśmy sobie, że stres może mieć negatywny wpływ na zdrowie. Porozmawiajmy zatem o tym, w jaki sposób można radzić sobie ze stresem”),
- podając przynajmniej w pewnym stopniu kontrowersyjną tezę („Kto się nie stresuje, ten nie żyje”),
- podając jakieś dane liczbowe („50% wypadków przy pracy jest spowodowanych zmęczeniem – co o tym sądzicie?”).

Wszystkie konfiguracje grupy są dopuszczalne – dyskusja może przebiegać w parach, trójkach, kiluosobowych zespołach (taki podział zwiększa szanse zaangażowania wszystkich uczestników), a także w całej grupie. Jednym z ciekawych sposobów jej wykorzystania jest tzw. **kula śniegowa**. Zgodnie z tą metodą uczestnicy najpierw rozmawiają w parach, potem łączą się w czwórki, następnie w ósemki i tak aż do połączenia się całej grupy. Inny sposób to „cebula”³⁰, kiedy uczestnicy dzielą się na dwie równoliczne grupy. Jedna połowa tworzy krąg, ustawiając się plecami do środka, a druga – krąg dookoła nich tak, żeby każda osoba stała twarzą w twarz z partnerem z wewnętrznego kręgu. Każda para dyskutuje przez kilka minut, a następnie zewnętrzny krąg przesuwa się w lewo o jedną osobę i znów następuje wymiana zdań, a po kilku minutach kolejna zmiana i tak aż do powrotu do początkowego ustawienia.

³⁰ Tę i inne metody prowadzenia dyskusji prezentuje U. Baer w książce „Gry dyskusyjne. Materiały pomocnicze do pracy z grupą” (Wydawnictwo Klanza, Lublin 1997).

W zależności od tematu możemy zastosować określoną formę dyskusji, np. analizę argumentów „za” i „przeciw” [14]. Dzielimy uczestników na dwie grupy, z których jedna ma zaprezentować argumenty na poparcie podanej tezy (np. „Aktywność fizyczna jest dobrym sposobem na odstresowanie się”), a druga – argumenty obalające tę tezę. Należy pamiętać o tym, by obie grupy miały tyle samo czasu na przygotowanie i przedstawienie swoich pomysłów (może być kilka rund wymiany argumentów). Na koniec można ocenić, na ile przekonujące były podawane argumenty. Można także, jeśli dysponujemy wystarczającą ilością czasu, zamienić role obu zespołów.

Inna opcja prowadzenia dyskusji to metaplan [14] – w grupie lub podgrupach omawia się następujące kwestie:

- jak jest,
- jak powinno być,
- dlaczego nie jest tak, jak powinno być?

Potem formułowane są wnioski. Jeśli decydujemy się na zastosowanie dyskusji z podziałem na mniejsze zespoły, to musimy uwzględnić w planie czas niezbędny na zaprezentowanie przez poszczególne podgrupy wniosków / podsumowania dyskusji na forum.

Istnieją jeszcze inne formy dyskusji, np. z zaproszonym ekspertem, podczas której uczestnicy mogą zadawać nurtujące ich pytania, lub też dyskusja panelowa, kiedy zaproszone osoby dyskutują między sobą, a uczestnicy szkolenia przysłuchują się, mogą też zadawać pytania.

Zanim rozpocznie się dyskusja, warto ustalić jej zasady, jak choćby całkowity czas trwania, limity czasowe wypowiedzi, ale także zasady szacunku dla poszczególnych uczestników i ich poglądów. Prowadzący powinien dbać o to, aby dyskusja przebiegała w dobrej atmosferze, a uczestnicy wyrażali się jasno i precyzyjnie, zachęcając inne osoby do stosowania bądź samemu stosując techniki zadawania pytań czy parafrazy. Trzeba także pamiętać, aby dyskusję zakończyć podsumowaniem dotyczącym nie tylko samego tematu, ale także – w razie potrzeby – zaobserwowanych zachowań uczestników. Dzięki temu dyskutanci mają czas na ochłonięcie i mogą zdystansować się do swoich wypowiedzi. Jest to o tyle ważne, że często dyskusje są bardzo zacięte i trudno potem wrócić do współpracy.

9.4.2. Studium przypadku (case study)

Ta metoda umożliwia wykorzystanie posiadanej wiedzy w praktyce, polega bowiem na rozwiązywaniu (indywidualnie lub w zespole) problemu, który rzeczy-

wiecie wystąpił lub jest wzorowany na realnym zdarzeniu. Dzięki niej uczestnicy mogą doskonalić takie umiejętności, jak:

- poszukiwanie informacji,
- myślenie i analizowanie,
- komunikacja,
- kreatywność,
- podejmowanie decyzji itp. [10].

Zazwyczaj ćwiczenie z analizą przypadku odbywa się w kilku etapach [Easton, 1992, za: 10].

1. Uczestnicy otrzymują określone informacje, z którymi muszą się zapoznać i przeanalizować je. Opis przypadku powinien zawierać dane niezbędne do rozwiązania problemu (choć niekoniecznie przedstawione wprost), ale może również obejmować takie, które nie są potrzebne. To uczestnicy muszą zdecydować, co jest ważne i z czego należy skorzystać, a co można pominąć.
2. Dokonywana jest diagnoza problemu (problemów) – na czym on polega, czy opisane kwestie nie są objawem jakiegoś głębszego problemu (np. spadek zaangażowania pracownika jako symptom konfliktu w zespole), czego w pierwszej kolejności powinna dotyczyć ewentualna interwencja itp.
3. Następują próby rozwiązania problemu, przy czym w opisywanym modelu jest on rozbity na trzy kroki:
 - formułowanie różnych rozwiązań,
 - określenie ich potencjalnych wyników (warto uwzględnić fakt, że zainicjowanie jakichś działań może przynieść również efekty negatywne),
 - ocena rozwiązań i wybór optymalnego w oparciu o ustalone wcześniej przez zespół (lub prowadzącego) kryteria.

Do generowania pomysłów można wykorzystać technikę burzy mózgów [14]. Uczestnicy mają określony czas na wymyślenie jak największej liczby rozwiązań. Propozycji nie ocenia się ani nie komentuje (mogą być więc bardzo różne, czasem wręcz absurdalne). Dopiero pod koniec ćwiczenia wybiera się kilka najlepszych pomysłów. Ważne jest, aby każda osoba była zaangażowana i swobodnie wypowiadała swoje myśli.

Oceniając wybrane propozycje w celu doboru optymalnego rozwiązania problemu opisanego w studium przypadku, warto posłużyć się np. techniką analizy SWOT [14]. Nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich słów: strenghts (mocne strony), weaknesses (słabe strony), opportunities (szanse) i threats

(zagrożenia). W pierwszych dwóch przypadkach ocenia się warunki wewnętrzne (zasoby finansowe, czasowe, rzeczowe itd.), a w dwóch pozostałych – zewnętrzne (charakterystyka otoczenia)³¹.

4. Przygotowanie prezentacji.
5. Przedstawienie wypracowanych rezultatów.

Analizę przypadku można także wykonać za pomocą techniki sześciu myślowych kapeluszy [15], która pomaga uporządkować proces myślowy. Jej podstawowym założeniem jest to, że każdą sytuację możemy rozpatrywać z różnych punktów widzenia i aby opracować skuteczne rozwiązanie, należy w danym momencie skupić się na jednym aspekcie. Wyobrażając sobie, że zakładamy konkretny kapelusz (można też w ramach uatrakcyjnienia zajęć przygotować kolorowe kapelusze/czapki/etykiety itp.), przyjmujemy tym samym tylko jedną, konkretną perspektywę. Ćwiczenie można wykonywać indywidualnie (tj. każda osoba ma do rozwiązania problem i zmienia kapelusze) lub w zespole (jedna osoba reprezentuje jeden lub więcej kapeluszy). Zasady są następujące:

1. Mamy sześć kolorowych kapeluszy:
 - biały – perspektywa faktów, danych liczbowych, konkretnych, prawdziwych informacji;
 - czerwony – perspektywa emocji, wrażeń, przeczuc, intuicji;
 - żółty – perspektywa zalet, potencjalnych zysków/oszczędności, poszukiwanie możliwości i szans realizacji;
 - czarny – ocena i weryfikacja, konstruktywna krytyka, wskazywanie wad i zagrożeń;
 - zielony – generowanie rozwiązań alternatywnych, nowych idei;
 - niebieski – perspektywa całościowa, kontrolowanie procesu, porządkowanie, podsumowywanie tego, co już zostało zaproponowane.
2. Nie ma ograniczeń co do liczby zmian kapeluszy.
3. Żółty kapelusz zakładamy przed czarnym (kiedy coś zostało skrytykowane, dość trudno wskazać pozytywne aspekty).
4. W przypadku problemów budzących silne emocje zaczynamy od czerwonego kapelusza, dzięki któremu możemy uporządkować swoje wrażenia i uspokoić emocje.

³¹ Ta technika wywodzi się z branży zarządzania, więc w oryginale dotyczyła zasobów i otoczenia organizacji. Nic jednak nie stoi na przeszkodzie, by za jej pomocą ocenić jakiś pomysł – jakie są jego mocne i słabe strony oraz co może sprzyjać, a co zagrażać jego realizacji.

5. W czarnym kapeluszu można oceniać zarówno poszczególne pomysły, jak również ostateczne rozwiązanie.
6. Po omówieniu wszystkich wad i niedociągnięć warto założyć zielony kapelusz, by wypracować jakieś nowe elementy, które pozwolą usprawnić dany pomysł.
7. Jeśli oceniamy pomysł końcowy (czarny kapelusz), to warto jeszcze potem spojrzeć z perspektywy czerwonego kapelusza, żeby sprawdzić, jakie uczucia budzi w nas dokonany wybór (wypracowane rozwiązanie), czy jesteśmy z niego zadowoleni.

Dla prowadzącego jest również ważne, w jaki sposób przygotować studium przypadku. Nie jest to łatwe zadanie i oczywiście można korzystać z gotowych pomysłów, ale nie zawsze znajdziemy to, co nadawałoby się na konkretne zajęcia. Zazwyczaj opis przypadku to kilka stron mniej lub bardziej szczegółowego tekstu, zawierającego informacje o bieżącej sytuacji i jej przyczynach oraz osobach, których dotyczy. Jeśli korzystamy z gotowych opracowań, to starajmy się dobrać taki przypadek, którego opis jest realistyczny i który dotyczy sytuacji w miarę możliwości bliskiej uczestnikom (nie zaleca się np. tłumaczenia tekstów anglojęzycznych, ponieważ nie zawsze można je zaadaptować do polskiej rzeczywistości). Jeżeli sami przygotowujemy tekst, to warto pamiętać, aby był on niezbyt długi, o logicznej strukturze (podzielony w razie potrzeby na zatytułowane paragrafy – ułatwi to orientację w tekście), napisany w sposób zrozumiały. Można wykorzystać formę dialogów, zwłaszcza w celu wyrażenia przekonań, opinii i emocji bohaterów. Jeśli prezentujemy jakieś dane liczbowe, to dobrze jest zastosować czytelną formę graficzną, np. tabelę lub wykres. Na końcu należy podać jasno sformułowane polecenia, które mają wykonać uczestnicy [15]. Przed zastosowaniem opracowania na szkoleniu warto przeprowadzić „badanie pilotażowe”, tj. przekazać komuś tekst z prośbą o wykonanie zadania. Dzięki temu sprawdzimy, czy to, co napisaliśmy, jest zrozumiałe, jasne, czy zawarliśmy wszystkie informacje niezbędne do realizacji poleceń, ile czasu potrzeba na przeprowadzeni analizy itp. [16].

9.4.3. Odgrywanie ról

To bardzo popularna metoda wykorzystania nabywanych w trakcie szkolenia wiedzy i umiejętności. Polega ona na wcielaniu się w określone role w trakcie wykonywania zadania, najczęściej odgrywania jakiejś sceny z życia, np. rozmowy

przełożonego z pracownikiem (ale opisana wyżej technika myślowych kapeluszy jest również formą odgrywania ról). Dzięki temu uczestnicy mogą wypróbować w bezpiecznych i kontrolowanych warunkach to, czego się nauczyli w trakcie zajęć. Pozwala to na ćwiczenie i eksperymentowanie bez ryzyka, co w warunkach naturalnych byłoby niemożliwe. Niekwestionowaną zaletą tej formy pracy jest możliwość uzyskania przez aktorów informacji zwrotnych na temat swoich zachowań. Bardzo często odgrywanie ról stosuje się na szkoleniach dotyczących komunikacji i asertywności.

Scenariusze mogą być bardzo różne, niektóre są stosunkowo szczegółowe, inne pozwalają na dużą dawkę improwizacji, np.:

1. Uczestnicy mają np. odegrać scenę rozmowy kwalifikacyjnej (np. na zajęciach dotyczących autoprezentacji), przy czym pozostają sobą, wypróbując tylko określone umiejętności.
2. Uczestnicy mają narzucone mniej lub bardziej charakterystyczne role (np. matka, przełożony, klient itp.). W takiej sytuacji uczestnik sam decyduje, jak się powinien zachowywać jako dana postać.
3. Uczestnicy mają podany opis charakterystycznych zachowań, jakie mają prezentować osoby wcielające się w rolę, m.in. w grze Władca, Wybawca, Ofiara [10] (np. Ofiara często stosuje zaprzeczenia, często zmienia temat, jest przekonana o własnej niskiej wartości, a Władca rozkazuje i grozi).
4. Wszyscy, oprócz samego wykonawcy, wiedzą, jaką rolę on odgrywa: każdy ma na czole opaskę (karteczkę), na której jest napisane, jaka to osoba (np. kierownik, lubiany pracownik, zestresowany, ofiara mobbingu, kreatywny, wiecznie niezadowolony itp.). Uczestnicy muszą odgadnąć, jaka rola została im przypisana, kierując się informacjami werbalnymi i niewerbalnymi, przy czym rozmowa jest ograniczona do konkretnego, narzuconego tematu. Dzięki temu ćwiczeniu uczestnicy mogą m.in. uzyskać wgląd we własne działania (w jaki sposób reagują na niektóre osoby), a także stwierdzić, czy dana rola im pasuje (czy chcieliby, żeby inni traktowali ich w określony sposób).

Odgrywanie ról można także wykorzystać na inne sposoby, np. proponując rolę przeciwną do rzeczywistej (np. osoba na kierowniczym stanowisku odgrywa rolę podwładnego i dzięki temu potrafi spojrzeć z zupełnie odmiennej perspektywy na sytuację, w której na co dzień uczestniczy) albo stosując tzw. puste krzesło. W tym przypadku uczestnik opowiada o jakiejś sytuacji czy problemie, ana-

lizuje ją i wskazuje rozwiązania, zwracając się do pustego miejsca naprzeciwko, po czym przesiada się na to miejsce i odpowiada sam sobie.

Odgrywanie ról może odbywać się w różnych konfiguracjach (parach lub większych grupach, z jednym bądź większą liczbą obserwatorów, często rolę obserwatora pełni prowadzący), symultanicznie lub po kolei. Czasami dana scena odgrywana jest przez aktorów na forum, a pozostali uczestnicy są obserwatorami. Zdarza się również, że ta sama sytuacja prezentowana jest przez różne grupy/pary i każda z nich ma swój własny pomysł na odegranie ról, dzięki czemu można dostrzec wiele różnych aspektów (danej sprawy, postaci). Można także zaproponować zamianę ról po odegraniu danej sceny, tak aby uczestnicy mogli zdobyć jak najwięcej doświadczeń.

Bardzo ważnym elementem opisywanej metody jest obserwacja, omówienie odegranych scen i udzielanie informacji zwrotnych. Obserwatorami mogą być uczestnicy lub prowadzący. Dobrym pomysłem jest przygotowanie wcześniej specjalnych arkuszy obserwacji, na których notuje się swoje uwagi (mogą to być oceny opisowe lub wyrażone na jakiejś skali, np. 1–10). Warto podkreślić, że:

- prawidłowe informacje zwrotne to oceny odnoszące się do konkretnych zachowań, a nie do osoby („W tej sytuacji nie mówiłeś wystarczająco jasno i wyraźnie”, a nie „Jesteś beznadziejny i w ogóle nie potrafisz się rozsądnie wypowiadać”),
- trzeba zwracać uwagę zarówno na te elementy, które wymagają dopracowania, jak i te, które zostały wykonane dobrze („Zachowałeś się trochę zbyt agresywnie w trakcie rozmowy dyscyplinującej. Bardzo dobrze dobrałeś argumenty”),
- należy wskazać, co można zrobić, aby poprawić to, co nie do końca się udało („Lepiej byłoby, gdybyś po kolei odnosił się do każdego z użytych argumentów”).

W miarę możliwości warto nagrywać prezentowane przez uczestników scenki. Odtwarzanie materiału filmowego może bardzo pomóc przy ocenie i udzielaniu informacji zwrotnych. Dzięki nagraniu można np. wracać do najważniejszych elementów lub zatrzymywać film w kluczowym momencie, aby dokładnie go omówić. Nie wszyscy jednak lubią pracę z kamerą, więc możemy spotkać się z niechęcią i pewnym zahamowaniem w trakcie wykonywania ćwiczenia.

9.4.4. Gry szkoleniowe

Gry to bardzo szeroka kategoria różnorodnych ćwiczeń i aktywności. Wiele przykładów można znaleźć w literaturze³². Na potrzeby szkolenia można stosować oraz modyfikować różne gry, także „zwykłe”: karciane, planszowe czy komputerowe.

Ta metoda – podobnie jak odgrywanie ról³³ – umożliwia wymianę doświadczeń oraz sprawdzenie umiejętności w praktyce, w bezpiecznych, kontrolowanych warunkach. Bardzo ważną kwestią jest również to, że w trakcie gry uczestnicy mogą uświadamiać sobie swoje postawy, motywy działania. Dzięki takiej formie pracy można osiągnąć różne cele szkoleniowe, np. jedno ćwiczenie służy zarówno rozwijaniu kompetencji z zakresu komunikacji, jak i budowaniu zaufania w grupie i radzeniu sobie ze stresem. Gry są skuteczne w przypadku kształtowania umiejętności, dzięki nim również prezentowane treści teoretyczne są łatwiej zapamiętywane.

W zależności od potrzeb, gra może być głównym i jedynym elementem szkolenia (przykładem takich gier są m.in. specjalnie opracowane symulacje, jak „Bafa Bafa” [12] czy gry negocjacyjne np. „Poselstwa” [10]) lub jednym z wielu elementów programu o charakterze m.in.:

- przerywnika, formy aktywizacji uczestników (np. ćwiczenia „rozluźniające” atmosferę, gry ruchowe, wizualizacje, ćwiczenia stymulujące kreatywne myślenie, np. „Podaj jak najwięcej sposobów zastosowania wkładu do długopisu”);
- metody dydaktycznej (np. różne gry planszowe, w których ruch jest zależny od udzielenia poprawnej odpowiedzi na pytanie, ćwiczenia obrazujące jakiegoś mechanizmy i zależności, np. tzw. głuchy telefon jako gra uświadamiająca zakłócenia w komunikacji);
- podsumowania zajęć (wszelkiego rodzaju quizy, gry typu koło fortuny czy milionerzy, w których pytania odnoszą się do treści zajęć);
- sposobu na integrację grupy (różnorodne „lodołamacze”, gry, których celem jest wzajemne poznanie się, a także zachęcenie uczestników do dzielenia się doświadczeniami, stosowane często na początku zajęć);
- zagospodarowania czasu wolnego.

³² Polecam m.in. Jachimska M.: Grupa bawi się i pracuje. Cz. 1–2. Wydawnictwo Jedność, Kielce 1999; Vopel K.: Gry interakcyjne. Cz. 1–4. Wydawnictwo Jedność, Kielce 2009; Kirby A.: Gry szkoleniowe. Cz. 1–3. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

³³ W zasadzie odgrywanie ról jest jedną z form gier szkoleniowych (tzw. gry inscenizacyjne – por. Kirby A.: Gry szkoleniowe. Cz. 1. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Tę metodę można wykorzystać m.in. do kształtowania umiejętności z zakresu komunikacji, negocjacji, asertywności, radzenia sobie ze stresem, planowania, zarządzania czasem, podejmowania decyzji, nawiązywania relacji, współpracy i innych.

Planując zastosowanie gry (gier) w ramach szkolenia, należy wziąć pod uwagę różne kwestie [17]:

- czy ćwiczenie nie przekracza możliwości uczestników (np. jeśli w grupie są niepełnosprawni) i czy każdy może w pełni, aktywnie w nim uczestniczyć,
- czy gra jest dostosowana do wieku, poziomu wiedzy i umiejętności,
- czy w miejscu, w którym prowadzimy szkolenie, można zorganizować daną grę (niektóre wymagają otwartej przestrzeni, inne – np. dwóch odrębnych pomieszczeń),
- czy mamy wystarczająco dużo czasu, aby przeprowadzić ćwiczenie?

Warto zaplanować krótką przerwę między rzeczywistym wykonywaniem zadania, a omówieniem go, tak aby uczestnicy mogli trochę ochłonąć, zdystansować się do tego, co zaszło. Trzeba także zaplanować czas na przekazanie instrukcji (aby każdy wiedział, na czym polega jego zadanie) oraz dyskusję po zakończeniu gry (por. podrozdział dotyczący odgrywania ról).

Istnieją takie ćwiczenia, które niosą pewne ryzyko (np. gry na świeżym powietrzu, gry zręcznościowe, wykorzystujące ruch itp.), o którym należy poinformować uczestniczących, umożliwiając im samodzielne podjęcie decyzji, co do udziału w grze.

Aby zajęcia były efektywne, muszą odbywać się w atmosferze bezpieczeństwa i zaufania, dotyczy to także gier. Wybierajmy zatem takie, które nie naruszają godności uczestników. Warto zawrzeć z grupą kontrakt (więcej na ten temat w dalszej części rozdziału), w którym wszyscy (łącznie z prowadzącym) zobowiązują się do przestrzegania określonych zasad, m.in. dyskrecji (tak, aby poza grupę nie wychodziły żadne informacje ujawniane w trakcie szkolenia) czy zakazu wyśmiewania się z innych. To pozwala uczestnikom poczuć się swobodnie, redukuje lęk przed niepowodzeniem i ośmieszeniem. Pamiętajmy także o tym, że nie każda gra może spotkać się z pozytywnymi reakcjami, np. uczestnicy mogą niechętnie brać udział w ćwiczeniach, które wymagają bliskiego kontaktu fizycznego.

Kolejna kwestia to zasadność danej gry. Każde ćwiczenie powinno mieć określony cel, którego realizacja w trakcie szkolenia jest uzasadniona (np. gra integracyjna służy poznaniu grupy i nabraniu zaufania do jej członków, gra dydaktyczna

ma doprowadzić do wymiany doświadczeń i opanowania wiadomości na jakiś temat itp.). Uczestnicy powinni wiedzieć, jakie umiejętności mogą rozwijać w konkretnej grze i po co wykonują ćwiczenie. Jeśli do gry potrzebne są jakieś materiały (opisy sytuacji, artykuły papiernicze, karty do gry, plansze, piłki itp.), to koniecznie trzeba przygotować ich odpowiednią ilość. Dobrze jest również zadbać o to, by materiały były czytelne, estetyczne i atrakcyjne.

9.4.5. Relaksacja i ćwiczenia rozciągające

W profilaktyce zagrożeń psychospołecznych bardzo ważnym elementem jest radzenie sobie ze stresem. Poza działaniami ukierunkowanymi na rozwój określonych kompetencji (np. komunikacji, asertywności), warto uwzględnić w programie szkolenia ćwiczenia relaksacyjne i rozciągające (ruchowe). Pozwalają one obniżyć napięcie fizjologiczne, zwiększają świadomość własnego ciała i pozytywnie wpływają na funkcjonowanie jednostki [18,19].

Dwie klasyczne metody **relaksacji** to:

- trening autogenny Schultza,
- relaksacja progresywna Jacobsona [18].

W pierwszym przypadku sugestie prowadzącego (mogą być nagrane) powodują, że uczestnicy doświadczają uczucia ciepła i ciężkości w poszczególnych częściach ciała. W drugim – wskazówki dotyczą naprzemiennego napinania i rozluźniania określonych grup mięśni. Przykładowe nagrania do obu treningów można znaleźć np. na stronie: <http://www.relaksacja.pl>. Ćwiczenia tego typu najlepiej przeprowadzać w dużych, przestronnych pomieszczeniach, gdzie można rozłożyć materace, tak aby uczestnicy mogli się położyć (pozycja leżąca na plecach, na brzuchu lub na boku). Nic jednak nie stoi na przeszkodzie, by zastosować pozycję siedzącą lub dorożkarską – w takiej sytuacji jedynym niezbędnym sprzętem są krzesła.

Stosunkowo proste i bardzo skuteczne w profilaktyce stresu są **ćwiczenia oddechowe**. Głęboki oddech powoduje, że się uspokajamy, a nasz organizm jest dotleniony i rozluźniony. Dodatkową zaletą jest to, że takie ćwiczenia można wykonywać dosłownie wszędzie (najlepiej jeśli możemy przyjąć najwygodniejszą dla nas pozycję), kiedy i jak długo ma się ochotę. Podstawową zasadą jest wdychanie powietrza przez nos i wydychanie ustami. Należy przy tym pamiętać, aby oddech był pełny, tj. w górę i w dół porusza się zarówno klatka piersiowa, jak i brzuch.

Jedno z ćwiczeń oddechowych polega na powolnym oddychaniu – wydłużaniu i wyrównywaniu długości wdechu i wydechu. Robiąc wdech, odliczamy najpierw do trzech, podobnie przy wydechu (staramy się, aby obie fazy trwały tyle samo). Powtarzamy kilkakrotnie, a następnie podczas robienia wdechu i wydechu odliczamy każdorazowo do czterech. Wykonujemy kilka takich oddechów i kontynuujemy, aż w ostatnim cyklu odliczamy do siedmiu.

Jeśli istnieje taka możliwość, warto pokazać uczestnikom szkolenia **ćwiczenia rozciągające**. Część z nich jest ogólnie znana (np. siad płotkarski, skłony czy koci grzbiet), inne można znaleźć w różnego rodzaju publikacjach³⁴.

9.5. Wskazówki praktyczne

Jedną z dość istotnych kwestii jest **organizacja przestrzeni**. Czasami nie ma możliwości modyfikacji – np. jeśli prowadzimy zajęcia na auli typu amfiteatr, lub też sprzęty są na stałe umocowane na swoich miejscach. W literaturze [zob. np. 12,20] podaje się wiele przykładów rozmieszczenia krzeseł (i ewentualnie stolików), przy czym każdy z nich ma pewne zalety i wady:

- 1) **Model tradycyjnej klasy** – przydaje się, jeśli mamy do czynienia z dużą grupą, sprzyja pracy indywidualnej, umożliwia także działanie w podgrupach 2–4 osoby, a prowadzący jest w centrum uwagi. Takie ustawienie jednak może się dość negatywnie kojarzyć (nudne lekcje w szkole), nie sprzyja integracji całej grupy, utrudnia kontakt wzrokowy z prowadzącym, szybciej pojawia się zmęczenie uczestników.
- 2) **Model audytorium** – dobry w przypadku bardzo dużych grup (50–100 osób), ale sprawdza się tylko w przypadku referatów, wykładów lub demonstracji, działań opartych głównie na komunikacji jednostronnej (komunikaty są przesyłane tylko w kierunku od prowadzącego do słuchaczy).
- 3) **Model podkowy (półkola)** – jest najczęściej stosowany, ponieważ wszyscy (uczestnicy i prowadzący) mogą widzieć siebie nawzajem. Umożliwia także

³⁴ Szczególnie polecam publikację autorstwa M. Rakowskiej-Muskat pt. „Autoterapia i profilaktyka dysfunkcji narządu ruchu w modelu holistycznym medycyny manualnej. Zeszyt ćwiczeń” (Wyd. Humanus, Zakopane, 2006). Czytelnik znajdzie w niej m.in. zasady poizometrycznej relaksacji mięśni (PIR) oraz dokładnie opisane ćwiczenia rozciągające. Książka zawiera wiele zdjęć ilustrujących prawidłowe wykonanie ćwiczeń.

tworzenie mniejszych zespołów, jeśli w pomieszczeniu jest tyle miejsca, aby można było odsunąć się od stolików. Nadaje się jednak tylko do niewielkich, kilkunastoosobowych grup.

- 4) **Model kawiarniany** (stoliki plus grupy krzeseł) – dobrze sprawdza się, kiedy wiele ćwiczeń bazuje na współpracy w mniejszych grupach, dzięki stolikom uczestnicy łatwo mogą sporządzać notatki oraz wykonywać zadania, które wymagają pisania, rysowania itp. Taki układ wymaga jednak dość dużej przestrzeni i może powodować chaos w trakcie pracy zespołów.
- 5) **Model okręgu/koła** – jest zdecydowanie najlepszą opcją na warsztaty (np. trening asertywności), ponieważ umożliwia pracę w mniejszych i większych zespołach, i w całej grupie (wszyscy się dobrze widzą), choć praca indywidualna może być utrudniona. W kole wszyscy są równi, a prowadzący jest członkiem grupy. Taki układ sprzyja integracji uczestników, kontaktom między nimi, chociaż na początku uczestnicy mogą nie czuć się bezpiecznie (są wyeksponowani, nie mają się gdzie schować). Jeśli jest taka możliwość, warto pod ścianami pomieszczenia ustawić stoliki, tak aby w każdej chwili można było z nich skorzystać, np. jeśli zadanie wymaga napisania czegoś.

Na początku zajęć można zawrzeć z grupą **kontrakt**. Wszyscy, łącznie z prowadzącym, zobowiązują się do przestrzegania jego zasad. Może to zwiększyć poczucie bezpieczeństwa uczestników i ułatwić wszystkim pracę. Poszczególne punkty ustalane są wspólnie z grupą – warto zapytać, jakie postanowienia powinny znaleźć się w kontrakcie. Najczęściej pojawiają się takie kwestie, jak:

- dyskrecja, poufność (nic nie wychodzi poza grupę),
- punktualność,
- pełne uczestnictwo (każdy powinien być aktywny, by jak najbardziej skorzystać z zajęć),
- współodpowiedzialność (uczestnicy także są odpowiedzialni za to, co dzieje się w trakcie zajęć),
- każdy mówi za siebie („sądzę, że...”, „czuję...”, „chciałabym...”, a nie: „wszyscy uważamy...”, „nie powinniśmy...” – wyjątkiem jest oczywiście prezentacja wyników pracy grupowej),
- wzajemny szacunek,
- odpowiedzialność za własne samopoczucie i potrzeby (każdy może powiedzieć o tym, czego potrzebuje, od najprostszych spraw: „chciałbym zasłonić

okno, słońce mnie razi”, do uwag na temat zajęć np. „chciałabym już przejść do tematu...”, nie oznacza to jednak automatycznego spełniania wszystkich życzeń czy zachcianek),

- wyłączone telefony komórkowe.

Oczywiście nie jest to katalog zamknięty, uczestnicy mogą mieć różne pomysły, również prowadzący może podsuwać pewne propozycje. Wypracowane ustalenia warto zapisać, np. na flipcharcie, i powiesić w widocznym miejscu, aby w każdej chwili móc się odwołać do postanowień kontraktu. Jeśli szkolenie jest krótkie i gdy nie wykorzystujemy aktywnych form nabywania umiejętności i skupiamy się na przekazaniu wiedzy z danej dziedziny, kontrakt należy ograniczyć do absolutnego minimum, tj. informacji organizacyjnych.

Prowadząc zajęcia, trzeba liczyć się z tym, że nie wszystko będzie szło świetnie, możemy trafić na różne osoby, także tzw. **trudnych uczestników**, np.:

1. Osoby, które przez całe zajęcia milczą – jeśli milczy cała grupa, to może oznaczać, że treść lub sposób wypowiedzi prowadzącego są niejasne. W przypadku **milczących** jednostek – problem może tkwić w ich aktualnej kondycji psychofizycznej (zmęczenie), niepewności czy nieśmiałości. Należy to uszanować i próbować wprowadzić taką atmosferę, w której takie osoby poczuć się bezpiecznie na tyle, by otworzyć się przed grupą. Nie należy na siłę zmuszać do aktywności – obecność na zajęciach, obserwacja i słuchanie innych też może przynieść korzyści uczestnikowi. Można również porozmawiać z grupą o kwestii milczenia, o tym jak się czują, jeśli inni w ich towarzystwie milczą i o tym, że aktywne działanie może przynieść lepsze efekty. Warto też podkreślić, że w każdej grupie ważna jest aktywność wszystkich jej członków.
2. Osoby wyjątkowo **gadatliwe** – bywa, że osoby takie przerywają innym lub mówią nie na temat. Pozostali uczestnicy mogą odczuwać złość, ale nie zawsze potrafią zwrócić „gadule” uwagę i interwencja jest zadaniem prowadzącego, ponieważ praca grupy (wymiana doświadczeń) w takich warunkach jest znacznie utrudniona. Można rozwiązać ten problem w kontakcie indywidualnym (np. w trakcie przerwy), rozmawiając z gadatliwym uczestnikiem o swoich obserwacjach związanych z jego zachowaniem. Warto przy tym podkreślić, że jego aktywność jest bardzo istotna, ale na szkoleniu ważne jest, aby wszyscy mieli możliwość wypowiedzenia się. Jeśli mamy wystarczająco dużo czasu (lub prowadzimy zajęcia dotyczące komunikacji), możemy także przeprowadzić ćwiczenie socjometryczne. Na środku sali kładziemy jakiś przed-

miot i prosimy uczestników, aby wybrali sobie miejsce względem niego. Zaznaczamy, że osoby, które czują, że mówią za dużo, powinny stanąć blisko, a te, którym wydaje się, że za mało – daleko od tego przedmiotu. Kiedy już wszyscy się ustawiają, prosimy o komentarze dotyczące pozycji własnej i innych, a także doświadczeń i odczuć z tym związanych [20].

3. Osoby **cyniczne, sarkastyczne** – takie, które robią złośliwe i nieprzyjemne uwagi oraz w sposób niewerbalny (przewracanie oczami, ostentacyjne ziewanie, uśmieszki) wyrażają swoją niechęć. Z taką osobą warto porozmawiać na osobności, można również zaproponować jej możliwość wypowiedzenia wprost, co jej się nie podoba, np. aby po kolei każdemu uczestnikowi powiedziała, co jej w nim nie odpowiada. Takie działanie może spowodować, że pozostali będą również chętniej ujawniali swoje myśli i emocje.

Literatura polecana

Prowadzenie szkoleń jest ciekawą i satysfakcjonującą, ale niełatwą pracą. Przedstawione powyżej zagadnienia to tylko maleńki fragment omawianej problematyki, ponieważ nie sposób odnieść się do wszystkich kwestii w tak krótkim opracowaniu. Szkoleniowcy powinni nieustannie rozwijać wiedzę merytoryczną oraz swój warsztat. Inspirację można czerpać z wielu źródeł – od innych osób, w trakcie kursów, z książek itd. Dla ułatwienia podaję listę polecanych publikacji.

Ogólne wskazówki dotyczące prowadzenia szkoleń

- Fortuna P.: Studium przypadku w praktyce szkoleniowej, czyli jak uczyć się na doświadczeniu innych. GWP, Gdańsk 2010
- Kossowska M., Jarmuż S., Witkowski T.: Psychologia dla trenerów. GWP, Gdańsk 2008
- Kostera M., Rosiak A.: Nauczyciel akademicki. GWP, Gdańsk 2008
- Kozak A., Łaguna M.: Metody prowadzenia szkoleń, czyli niezbędnik trenera. GWP, Gdańsk 2009
- Łaguna M., Fortuna P.: Przygotowanie szkolenia, czyli jak dobry początek prowadzi do sukcesu. GWP, Gdańsk 2009
- Owczarz M.: Poradnik edukatora. CODN, Warszawa 2005
- Rae L.: Efektywne szkolenia. Techniki doskonalenia umiejętności trenerskich. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
- Silberman M., Auerbach C.: Metody aktywizujące w szkoleniach. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
- Vopel K.: Warsztaty – skuteczna forma nauki. 80 porad dla moderatorów. Jedność, Kielce 2004

Zestawy ćwiczeń i inne materiały

- Baer U.: Gry dyskusyjne. Materiały pomocnicze do pracy z grupą. Klanza, Lublin 1997
- Bee F., Bee R.: Narzędzia do oceny efektywności szkoleń. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
- Burn B., Payment M.: Zestaw testów szkoleniowych: kwestionariusze, komentarze i interpretacja wyników. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- Demetrio D.: Zabawa na tle życia. Gra autobiograficzna w edukacji dorosłych. Impuls, Kraków 1999
- Dzierzgowska I.: Gry i ćwiczenia. Nieodzwonne elementy efektywnego ćwiczenia. Raabe, Warszawa 2006
- Jachimska M.: Grupa bawi się i pracuje. Cz. 1–2. Jedność, Kielce 1999
- Kirby A.: Gry szkoleniowe. Cz. 1–3. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
- Merecz D.: Jak zwiększyć swój potencjał, by lepiej radzić sobie ze stresem. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2005
- Rakowska-Muskat M.: Autoterapia i profilaktyka dysfunkcji narządu ruchu w modelu holistycznym medycyny manualnej. Zeszyt ćwiczeń. Humanus, Zakopane 2006
- Vopel K.: 10 minut przerwy. Jedność, Kielce 1999
- Vopel K.: Gry i zabawy interakcyjne dla dzieci i młodzieży. Jedność, Kielce 2009
- Relaksacja.pl. Adres: <http://www.relaksacja.pl>

Piśmiennictwo

1. Brzezińska A., Wiliński P.: Psychologiczne uwarunkowania wspomaganie rozwoju człowieka dorosłego. Nowiny Psychol. 1995;1:81–104
2. Pierścieniak K.: Specyfika uczenia się dorosłych. W: Owczarz M. [red.]. Poradnik edukatora. CODN, Warszawa 2005, ss. 17–28
3. Knowles M.S.: Edukacja dorosłych: podręcznik akademicki. PWN, Warszawa 2009
4. Corey M.S., Corey G.: Grupy. Zasady i techniki grupowej pomocy psychologicznej. IP-ZiT PTP, Warszawa 1995
5. Pomianowska M., Walkiewicz B.: Kompetencje niezbędne w pracy edukatora. W: Owczarz M. [red.]. Poradnik edukatora. CODN, Warszawa 2005, ss. 159–167
6. Ferstenmacher G.D., Soltis J.F.: Style nauczania. WSiP, Warszawa 2000
7. Bee F., Bee R.: Narzędzia do oceny efektywności szkoleń. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
8. Rae L.: Efektywne szkolenia. Techniki doskonalenia umiejętności trenerskich. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
9. Lubczyńska E.: Planowanie zajęć edukacyjnych z dorosłymi. W: Owczarz M. [red.]. Poradnik edukatora. CODN, Warszawa 2005, ss. 159–167
10. Kozak A., Łaguna M.: Metody prowadzenia szkoleń, czyli niezbędny trenera. GWP, Gdańsk 2009
11. Falkowski A., Tyszką T.: Psychologia zachowań konsumenckich. GWP, Gdańsk 2009
12. Silberman M., Auerbach C.: Metody aktywizujące w szkoleniach. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
13. Dzierzgowska I.: Metody pracy z grupą. Raabe, Warszawa 2004

14. Klimowicz A.: Metody nauczania w pracy z dorosłymi. W: Owczarz M. [red.]. Poradnik edukatora. CODN, Warszawa 2005, ss. 183–209
15. De Bono E.: Sześć myślowych kapeluszy. Helion, Gliwice 2007
16. Łaguna M.: Szkolenia. Jak je prowadzić, by...? GWP, Gdańsk 2004
17. Kirby A.: Gry szkoleniowe. Cz. 1–3. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
18. Grochmal S.: Teoria i metodyka ćwiczeń relaksowo-koncentrujących. PZWL, Warszawa 1986
19. Rakowski A.: Kręgosłup w stresie. GWP, Gdańsk 1994
20. Vopel K.: Warsztaty – skuteczna forma nauki. 80 porad dla moderatorów. Jedność, Kielce 2004

Organizacja przestrzeni fizycznej – zalecenia dla instytucji o wysokim ryzyku wystąpienia agresji zewnątrzorganizacyjnej

Wejście do instytucji / zakładu pracy

W zależności od charakteru instytucji pierwszym miejscem, w którym dochodzi do kontaktu pacjenta z obsługą, jest wejście lub portiernia, rejestracja i izba przyjęć.

W większości instytucji już samo wejście klienta/petenta/pacjenta na ich teren jest kontrolowane przez portiera lub recepcjonistę. Osoby, które pełnią te role, powinny bezwarunkowo przestrzegać podstawowych zasad kultury osobistej oraz dysponować informacjami niezbędnymi dla klientów, a dotyczącymi np. godzin przyjęć, godzin odwiedzin, rozkładu sal/pokoi, miejsc w których dyżurują osoby przyjmujące oraz sposobów dotarcia do nich. Dobrze, gdyby były one dodatkowo przeszkolone w zakresie podstawowych umiejętności społecznych, takich jak komunikowanie się, asertywność czy techniki negocjacyjne. Dzięki temu, gdy przepisy nie pozwalają im wpuścić zainteresowanych osób na teren, nie będą prowokować ich złości i nie dopuszczą do wystąpienia otwartego konfliktu [57].

Sekretariat, okienko obsługi, rejestracja, izba przyjęć

W dalszej kolejności klient/petent/pacjent trafia do sekretariatu, okienka obsługi, rejestracji lub izby przyjęć. Pomieszczenia te powinny znajdować się jak najbliżej wejścia do budynku. Jeżeli nie ma takiej możliwości, to dojścia do nich powinny być dobrze oznakowane, tak by klienci/petenci/pacjenci nie musieli ich szukać, błędząc po korytarzach. Powinny one być na tyle otwarte, by zapewnić obsłudze i klientom jak najlepszą możliwość komunikowania się. Równocześnie jednak dostęp powinien być na tyle ograniczony, żeby uniemożliwić osobom spoza personelu bezpośredni kontakt fizyczny z obsługą. Zapewnić to mogą odpowiednio dostosowane szerokością i wysokością kontuary oraz szklane witryny. Właściwe parametry techniczne tych sprzętów ograniczają możliwość ingerencji klienta w strefę pracowniczą (np. wtargnięcie do pokoju obsługi lub złapanie pracownika), a równocześnie ułatwiają personelowi możliwość monitorowania pozostałych oczekujących.

Dodatkowym zabezpieczeniem w pomieszczeniach obsługi powinny być drzwi zamykane od środka, tak by wzburzeni klienci/petenci/pacjenci nie mogli wtargnąć do środka. Ponadto w pomieszczeniu tym powinno istnieć wyjście zabezpieczające, które personel może wykorzystać jako drogę ewakuacji w przypadku dużego zagrożenia ze strony osób obcych.

Osoby obsługujące powinny być kompetentne w zakresie istotnych podstawowych informacji, takich jak: sposób rejestrowania się, wymagane w tym celu dokumenty, godzi-

ny przyjęć/dyżurów, numery pokoi, sposób dojścia do nich oraz np. liczba osób oczekujących na wizytę przed nimi. Podobne informacje powinny być również zamieszczone na specjalnych tablicach w widocznym miejscu, bowiem część klientów może wtedy zapoznać się z nimi samodzielnie, co wpływa na rozładowanie tłoku przed okienkiem.

Częstą przyczyną spiek i konfliktów, a w konsekwencji – zachowań o charakterze przemocy, może stać się długie i męczące oczekiwanie w kolejce. Dla klientów jest to dodatkowy czynnik wywołujący niepokój i napięcie. Aby zapobiegać takim sytuacjom, można stosować system biletowy – każdy klient przy wejściu otrzymuje bilet i jest obsługiwany, kiedy jego numer pojawia się na wyświetlaczu. Jeżeli nie istnieje możliwość wprowadzenia takiego systemu, pracodawca powinien zadbać o odpowiednią organizację pracy, np. w przypadkach zwiększonej liczby klientów płynnie dostosowywać do niej liczbę personelu [56–59].

Poczekalnia

Kolejnym pomieszczeniem, do którego trafiają klienci/petenci/pacjenci jest poczekalnia. Jej wystrój oraz znajdujące się tam wyposażenie mogą w znaczący sposób wpływać na stan psychiczny klientów, działając na nich uspokajająco i wyciszająco lub wprost przeciwnie – prowokując do wrogich zachowań. Przede wszystkim warto w tym miejscu zapewnić im komfort fizyczny i możliwość zagospodarowania czasu oczekiwania na przyjęcie.

Pomieszczenie pełniące rolę poczekalni powinno być na tyle przestronne, aby mieścili się w nim wszyscy klienci i aby nie wywoływało poczucia zatłoczenia. Każdy klient powinien mieć możliwość znalezienia dla siebie w miarę wydzielonego miejsca, w którym inne osoby nie naruszałby jego przestrzeni osobistej (minimalna bezpieczna odległość jednej osoby od drugiej powinna wynosić 1,5–2 m). Warto również zadbać o dopasowaną do liczby klientów liczbę wygodnych siedzisk, aby nie dopuścić do sprzeczek między oczekującymi. W poczekalni powinny znajdować się również różnego rodzaju materiały, które pozwolą klientom zająć czymś uwagę. Mogą to być ulotki informacyjne, gazety, książki, telewizja lub radio. W przypadku dzieci skuteczne okazuje się wyposażenie poczekalni w kolorowe zabawki, książeczki lub malowanki. Przydatne w takim miejscu okazują się również automaty do napojów oraz aparaty telefoniczne.

Pokoje odwiedzin

W przypadku placówek służby zdrowia, w których pacjent z racji stanu zdrowia jest zmuszony przebywać przez dłuższy czas, powinna być mu udostępniona możliwość kontaktowania się z najbliższymi telefonicznie lub bezpośrednio, w specjalnych pokojach odwiedzin. Pokoje takie spełniają podwójną rolę: pozwalają zachować swobodę i dyskrecję podczas kontaktów z rodziną, a ponadto pozwalają utrzymać spokój w salach chorych, gdy pojawia się większa liczba osób odwiedzających.

Niezależnie od rodzaju placówki oraz charakteru pomieszczeń, w których przebywają pracownicy i klienci, istnieje kilka podstawowych zaleceń dotyczących ich organizacji

oraz wyposażenia, pozwalających w sposób istotny zminimalizować ryzyko pobudzającego wpływu na klientów. Dotyczą one przede wszystkim:

- wyglądu pomieszczeń,
- oświetlenia,
- natężenia hałasu,
- mebli,
- sprzętów oraz systemów alarmowych.

Ogólne zasady wyglądu i wyposażenia

Ogólny wygląd pomieszczeń i panująca w nich atmosfera powinny sprzyjać odprężeniu i wyciszeniu klienta. Cel ten można uzyskać poprzez m.in. właściwe dobranie barw ścian i sprzętów znajdujących się w pokojach i poczekalniach. Ich kolory nie powinny być krzykliwe i kontrastowe, ale raczej utrzymane w jednej spokojnej tonacji. Elementami wyposażenia, które są atrakcyjne wizualnie oraz mogą przyczyniać się do tworzenia przyjaznej i domowej atmosfery, są obrazy na ścianach i kwiaty doniczkowe.

Meble oraz sprzęty znajdujące się w pomieszczeniach powinny być proste w obsłudze i wytrzymałe, a równocześnie wygodne dla klientów, którzy muszą na nich spędzać więcej czasu. Powinny one być również tak skonstruowane lub przytwierdzone do podłoża, aby nadaktywny i niebezpieczny klient nie mógł ich wykorzystać w charakterze broni.

Oświetlenie

Istotnym czynnikiem wpływającym na stan klientów jest odpowiednie oświetlenie. Powinno ono być stałe, niepulsujące, w kolorze zbliżonym do naturalnego światła dziennego. Korytarze oraz pokoje obsługi powinny być na tyle dobrze oświetlone, aby klienci nie mogli się w nich ukryć lub przejść niezauważeni. Ważne jest również, żeby oświetlenie miejsc, w których klienci spotykają się z pracownikami, było równomierne – zarówno jedni, jak i drudzy powinni wyraźnie widzieć swoje sylwetki i twarze.

Hałas

Kolejnym czynnikiem, który może wpływać pobudzająco na klientów, jest hałas. Zmniejszenie jego poziomu skutkuje zazwyczaj zmniejszeniem u klientów napięcia i wynikających z niego wrogich zachowań.

Pracodawcy i obsługa powinni zwrócić uwagę na trzaskające i skrzypiące drzwi, hałaśliwe wózki, brzęczące urządzenia (np. niesprawne świetlówki). W radzeniu sobie z hałasem, którego nie można wyeliminować prostymi sposobami (np. szumu urządzeń specjalistycznych, agregatorów, zasilaczy itp.), skuteczne okazują się antyakustyczne osłony umieszczane na drzwiach, ścianach i podłogach oraz specjalne pochłaniające dźwięki kurtyny oddzielające pomieszczenia.

System alarmowy

Istotnym czynnikiem zwiększającym poziom bezpieczeństwa jest specjalny system alarmowy, np. w postaci specjalnych przycisków ostrzegawczych dostępnych tylko dla obsługi, które mogą być przez nią uruchamiane w sytuacji szczególnego zagrożenia. Przesyłają one informacje do pozostałych pracowników, służb ochrony i bezpośrednio do zewnętrznych instytucji, takich jak policja. Jako wspomagające zabezpieczenie może być również wykorzystywany system monitorowania pomieszczeń przez kamery zainstalowane w widocznym, ale niedostępnym dla klientów miejscu, z których obraz jest śledzony i nagrywany przez ochronę.

Poza odpowiednim zagospodarowaniem przestrzeni fizycznej, które pomaga minimalizować ryzyko agresywnych ataków ze strony klientów/petentów/pacjentów, istotną rolę w zwiększaniu bezpieczeństwa pracowników odgrywa również odpowiednie rozplanowanie oraz organizacja pracy. Zmiany w tym zakresie mogą dotyczyć m.in. wprowadzenia usystematyzowanego monitoringu sytuacji zagrażających.

Chronologia działań wskazanych dla osoby poszkodowanej w przypadku podejrzenia/stwierdzenia mobbingu

