

MIESIĘCZNIK KIEROWNICZEJ KADRY OŚWIATOWEJ

DYREKTOR SZKOŁY

NR

2

[314]

LUTY
2020

Polityka edukacyjna

Doradztwo metodyczne

s. 10–16

Co w prawie piszczy

Równe traktowanie przy zatrudnianiu

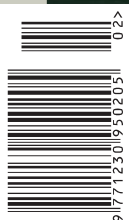
s. 38

Niezbędnik Dyrektora

Mobbing w szkole

s. 63–85

Indeks 376779 PKWiU 2008 88.14.12.0 ISSN 1230-9508



Rozpoznanie mobbingu

MAGDALENA GOETZ

Gdy wśród pracowników szkoły dochodzi do mobbingu, może to mieć długotrwałe, szkodliwe konsekwencje nie tylko dla bezpośrednio dotkniętych nim osób, ale też dla całej społeczności szkolnej i wizerunku placówki. Jak więc rozpoznać mobbing i mu przeciwdziałać?

Mobbing to przemoc w miejscu pracy przejawiająca się wrogim nastawieniem i postępowaniem, a także nieetycznym sposobem komunikowania się, systematycznie stosowana przez jedną lub kilka osób w stosunku do innej, stopniowo spychanej do pozycji uniemożliwiającej jej obronę. Działania te są stosunkowo częste i trwają dłuższy czas, skutkując u poszkodowanej osoby zaburzeniami w sferach zdrowia psychicznego i fizycznego oraz funkcjonowania społecznego.

Przykład:

Pani Anna pracowała w szkole już kilka lat. Dobrze wypełniała obowiązki, a jej relacje z koleżankami i kolegami były poprawne, bo choć lubiła trzymać się z boku, miała opinię osoby, na której można polegać, a w razie potrzeby wyręczała innych.

Ta sytuacja zmieniła się, gdy rozpadło się małżeństwo pani Anny. Z początku współpracownicy okazywali jej wsparcie. Jednak burzliwy rozwód pozbawiał ją sił, wycofała się więc z części obowiązków, ograniczając je do niezbędnego minimum. Osoby zmuszone przejąć niektóre zadania pani Anny zapomniały, że wcześniej zawsze była chętna do pomocy, i teraz miały pretensje o zwiększoną ilość pracy. Zaczęły się plotki. Może mąż odszedł nie bez powodu? Może tylko udaje, że tak jej źle, bo chce się wykręcić od swoich zadań? Może ten rozwód jest jej na rękę, bo liczy na alimenty?

Pani Anna skonfrontowała się z autorami plotek. Od tego momentu stała się obiektem kłótni mających na celu zwolnienie jej z pracy, a także coraz bardziej

otwartych ataków. Pomimo że brało w tym udział tylko kilka osób, ponura atmosfera zagościła w całym zespole i coraz mniej nauczycieli ufało sobie nawzajem. Ci, którzy widzieli krzywdę pani Anny, nie ujęli się za nią, by również nie paść ofiarą ataków. Nawet dyrektor szkoły, mimo prośb pani Anny, nie zrobił nic konkretnego w tej sprawie, bo uznał, że nie będzie się mieszać w konflikty pracowników.

W efekcie długotrwałych szykan pani Anna popadła w depresję i odeszła z pracy. Skierowała jednak do sądu sprawę o mobbing i wygrała, o czym szeroko informowały lokalne media. Trudno było później przekonać rodziców, że w tej szkole ich dzieci są pod dobrą opieką. Niewiele było też chętnych osób na miejsce pani Anny.

Opisana sytuacja to jeden z wielu scenariuszy, jakie życie szkolne rozpisuje wokół zjawiska mobbingu. Mo-

że on mieć różne oblicza, bywa też mylony z konfliktem interpersonalnym, od którego jednak odróżnia go wyraźny brak równowagi sił.

Mobbing jest zazwyczaj przemocą rozwijającą się stopniowo i trwającą dłuższy czas, gdzie jedna ze stron wyko-

rzystuje przewagę, by konsekwentnie, systematycznie szkodzić drugiej, niemogącej się skutecznie bronić. Ta przewaga może być:

- formalna – sprawca stoi wyżej w hierarchii zawodowej,
- nieformalna – sprawca jest osobą bardziej wpływową, popularną, lubianą,
- liczebna – sprawca ma grupę wiernych popleczników.

Sprawca stara się tak manipulować otoczeniem, by zdawało się, że choć czasem jest niemily, kieruje nim troska o szkołę

Ponadto – jak w przypadku pani Anny – podjęcie przez ofiarę próby obronienia się przed agresorami często skutkuje zintensyfikowaniem przemocy, a nie jej przetrwaniem. Mobbing może też słabnąć (usypiając naszą czujność i tworząc pozory, że problem się rozwiązał), by za kilka tygodni czy miesięcy znów przybrać na sile. Dlatego potrzebna jest pomoc, zwłaszcza ze strony przełożonych. Pamiętajmy, że mobbing rzadko mija samoistnie – częściej prowadzi do wyniszczenia ofiary i/lub jej odejścia z pracy, a wówczas mobber obiera sobie za cel inną osobę.

Trudności

Czasem o mobbingu mówi się, że jest to przemoc w białych rękawiczkach, może być bowiem zawaolowana, a nawet ukryta pod płaszczykiem dobrych intencji. Sprawca stara się tak manipulować otoczeniem (a nawet samą ofiarą), by zdawało się, że choć czasem jest niemiły, to jednak kieruje nim troska o szkołę, uczniów, zespół czy wręcz nawet o daną osobę. I do końca będzie się upierał, że chciał dobrze.

Bywa, że doświadczony nauczyciel na każdym kroku strofuje i ośmiesza młodego stażystę, tłumacząc to ochronieniem go przed popełnianiem dalszych błędów. Powinien wówczas usłyszeć od dyrektora szkoły jasny komunikat: żadne intencje nie usprawiedliwiają stosowania przemocy. Nauczyciel ma do dyspozycji szereg legalnych sposobów działania, jeśli faktycznie sądzi, że jego kolega postępuje niewłaściwie. Nie musi uciekać się do podstępów czy ośmieszania.

Rozpoznanie mobbingu bywa trudne, ponieważ:

- a) sprawca stara się ukryć swoje działania przed otoczeniem (podejmuje je w sytuacji sam na sam), a przyłapany przedstawia je jako:
 - dowcip – „tylko żartowałem”,
 - postępowanie uzasadnione – „ktoś musi mu przemówić do rozsądku”, „to ona zaczęła, ja się tylko broniłam”,
 - odosobniony przypadek („poniosło mnie”);
- b) ofiara nie zdaje sobie sprawy, że doświadcza mobbingu, bo uległa manipulacji ze strony mobbera lub w efekcie doznawanej przemocy psychicznej tak spadło jej poczucie własnej wartości, że sądzi, iż zasłużyła na złe traktowanie;
- c) mobbing rozwija się stopniowo i często składają się na niego m.in. „drobne złośliwości” lub „nieporozumienia”, obecne także w poprawnych relacjach, przez co obserwator z zewnątrz może nie doceniać ich wagi.

Pamiętajmy, że najbardziej szkodliwa w mobbingu jest nie skala przemocy, ale jej uporczywa powtarzalność. Sprawca nie uderza nagle zatrutym ostrzem, lecz sączy swój jad powoli i w małych dawkach, czego efekt jest równie niszczący. Nie należy czekać aż przemoc stanie się ewidentna i mobber zrobi coś konkretnego. W miarę upływu czasu stan ofiary będzie się pogarszał i w efekcie sprawca może się bronić, zrzucając na

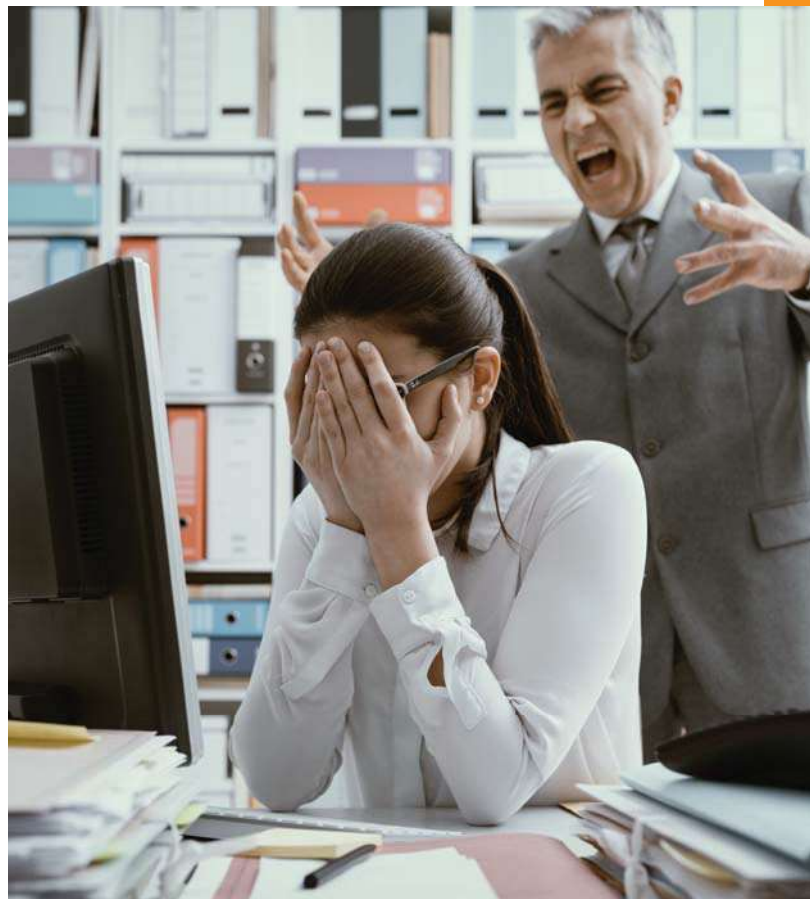
nią odpowiedzialność – że jest słaba, nadwrażliwa, niepotrzebnie się przejmując lub wręcz coś sobie wymyślając, a przecież on nic takiego nie robi.

Zachowania

Na mobbing składają się różne wrogie działania (lub zaniechania), a ich katalog nie jest zamknięty, zależą bowiem od inwencji mobbera. Mogą to być zachowania zwłaszcza o cechach przemocy psychicznej, ale też fizycznej, ekonomicznej czy nawet seksualnej.

Przykłady zachowań mobbingowych:

- podważanie autorytetu i uderzenie w poczucie własnej wartości ofiary, np. poprzez jej ośmieszanie, obrażanie, złośliwe aluzje i uwagi, oczernianie i plotki, niekonstruktywne, nieuzasadnione lub uporczywe kwe-



stionowanie kompetencji i decyzji (wykraczające poza niezbędną konstruktywną krytykę), zmuszanie do realizowania działań naruszających godność bądź sferę seksualności;

- utrudnianie komunikacji, np. poprzez ignorowanie wypowiedzi, częste jej przerywanie, zakrzykiwanie, ciągłe krytkowanie, ograniczanie ofierze możliwości zabierania głosu, słowne i pisemne zastraszanie;
- utrudnianie ofierze dostępu do informacji bądź narzędzi niezbędnych do realizacji obowiązków;
- ograniczanie lub utrudnianie kontaktów interpersonalnych w celu wykluczenia ofiary, np. unikanie z nią rozmów i nakłanianie do tego innych, niezauważanie

Mobbing w szkole

jej, traktowanie „jak powietrze”, zmienianie miejsca jej pracy (np. biurka, sali) bez uzasadnienia lub groźnie taką zmianą;

- uderzenie w poczucie kompetencji ofiary, np. zlecenie jej obowiązków znacznie poniżej lub powyżej kwalifikacji/możliwości, demonstrowanie nieprzydatności przez niedawanie w ogóle żadnych zadań, wydawanie sprzecznych bądź absurdalnych poleceń, sabotowanie działań, obwinianie za niepopelnione/niezawinione błędy;
- działanie przeciw zdrowiu (fizycznemu i/lub psychicznemu) ofiary, np. kierowanie do zagrażających jej zdrowiu zadań, groźnie użyciem siły fizycznej bądź faktyczne jej użycie, stosowanie psychicznego nacisku, przeciążanie obowiązkami.

Skutki

O mobbingu mówi się, że jest to przemoc trwająca dłuższy czas. Choć podejmowano próby obiektywnego określenia, jak długo musi trwać taka przemoc, aby być mobbingiem, nie znaleziono konsensusu. W praktyce przyjmuje się więc, że tę kwestię należy rozpatrywać indywidualnie – czas trwania mobbingu musi okazać się na tyle długi, by zaistniały szkodliwe skutki.

Doświadczenie mobbingu jest dla ofiary bardzo niekorzystne i niebezpieczne zarówno w sferze zdrowia psychicznego, jak i fizycznego. Przede wszystkim oznacza stan długotrwałego, przewlekłego, silnego stresu, wraz ze wszystkimi tego konsekwencjami. Obniża się odporność organizmu, co skutkuje częstszymi infekcjami, dłuższym czasem potrzebnym do wyzdrowienia, a w poważniejszych chorobach czy po zabiegach chirurgicznych – większym ryzykiem powikłań oraz dłuższą rekonwalescencją. Znacząco wzrasta ryzyko wystąpienia (lub nasilenia) dolegliwości i chorób psychosomatycznych (m.in. bóle głowy, mięśni, nerwobóle, zakłócenia pracy układu krążenia czy trawienia, zaburzenia snu, jedzenia, życia seksualnego). Mobbing powoduje też szkodliwe, a niekiedy groźne zmiany w obszarze zdrowia psychicznego: spadek poczucia własnej wartości i kompetencji, poczucie winy i osamotnienia, spadek nastroju, utrzymujący się stale lęk (zwłaszcza przed kolejnymi przykrościami). Na tym tle mogą się rozwinąć głębokie

Ujawnienie mobbingu, którego dyrektor w porę nie powstrzymał, będzie miało niekorzystny wpływ na wizerunek szkoły

Bibliografia:

- Hirigoyen M.-E., *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*, Poznań 2012
- Pawlikiewicz K., *Mobbing czyli przemoc w miejscu pracy*, Warszawa 2010
- Pyżalski J., Merecz D. (red.), *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli*, Kraków 2010
- Wojewódzka B., *Zatrzymać mobbing i inne formy przemocy*, Warszawa 2012



zaburzenia lękowe bądź depresja, możliwe są nawet próby samobójcze.

Siłą rzeczy doświadczenie mobbingu powoduje spadek efektywności pracy ofiary i sprzyja popełnianiu przez nią błędów. Jest to naturalna konsekwencja stresu oraz ewidentny sygnał, że dana osoba potrzebuje pomocy, jednak przez mobbera bywa przedstawiana jako „dowód”, że faktycznie zasługuje ona na krytykę czy karę. Nawet sama ofiara może zacząć wierzyć, że skoro coraz gorzej sobie radzi, to nie nadaje się do pracy w tym zawodzie.

Mobbing odbija się nie tylko na ofierze, ale niekorzystnie wpływa na cały zespół – jeszcze bardziej demoralizuje sprawców i ich popleczników oraz biernych obserwatorów, osłabia ducha współpracy, niszczy wzajemne zaufanie, wprowadza atmosferę niepokoju i wzajemnej niechęci. Odbija się to na efektywności pracy, i to nie tylko tam, gdzie liczy się działanie grupowe, ale również w zakresie obowiązków wykonywanych indywidualnie. Praca w „toksycznym” środowisku jest stresująca dla wszystkich. Zmniejsza kreatywność nauczycieli, ich motywację i siły, rozprasza uwagę, zwiększa drażliwość (co może odbić się na relacjach z uczniami i rodzicami) oraz utrudnia im identyfikowanie się z miejscem pracy i celami czy wartościami szkoły.

Dla dyrektora mobbing oznacza poważny problem, bo im dłużej trwa, tym bardziej patologiczne relacje utrwalają się w zespole. Trudno wtedy efektywnie zarządzać szkołą, co może się odbić również na samopoczuciu i zdrowiu samego dyrektora, wywołując przemęczenie, frustrację, poczucie winy czy zwątpienie we własne możliwości oraz kompetencje.



Do tego, jeśli poszkodowany nauczyciel zwolni się z pracy, szkoła straci cennego i trudnego do zastąpienia pracownika. Nie rozwiąże to problemu z wciąż obecnym w zespole mobberem, który za jakiś czas prawdopodobnie upatrzy sobie inną ofiarę. Pamiętajmy też, że ujawnienie mobbingu, którego dyrektor w porę nie powstrzymał, będzie miało niekorzystny wpływ na wizerunek szkoły.

Ryzyko

Spółeczność szkolna jest jednym ze środowisk najbardziej narażonych na mobbing ze względu na działanie następujących czynników:

- konieczność ciągłego dostosowywania się nauczycieli do wielu różnych, często zmieniających się zasad;
- specyficzna relacja między dyrektorem a nauczycielami – zwykle dyrektor rekrutuje się spośród nauczycieli i jest ich przełożonym, efektem czego może być konflikt interesów;
- nieobecność w miejscu pracy faktycznego właściciela – dyrektor jest jedynie „zarządcą” szkoły, co może zmniejszać u niego poczucie odpowiedzialności;
- jawność konkursów na dyrektora – może wywoływać spór między wybranym dyrektorem a konkurentami i rozwinąć się w mobbing stosowany przez którąś ze stron.

Poza problemami systemowymi sprzyjający mobbingowi klimat może wynikać ze stylu zarządzania szkołą przez dyrektora. Ryzyko mobbingu zwiększa się bowiem, gdy nauczyciele odczuwają:

- poczucie zagrożenia związane z obawą utraty pracy – może wynikać z sytuacji w danym momencie na rynku pracy, ale też z atmosfery, jaką tworzy dyrektor, np. dając do zrozumienia, że nauczycielom grożą zwolnienia;
- trudności w rozwiązywaniu na bieżąco konfliktów – np. dyrektor unika ich rozwiązywania, udaje, że problemów nie ma, lub okazuje niezadowolony, gdy są mu one zgłaszane; taka postawa często wynika z błędnego przekonania, że konflikt jest czymś niewłaściwym, podczas gdy jest on czymś naturalnym wszędzie tam, gdzie pracuje więcej niż jedna osoba; jego niezwłoczne, konstruktywne rozwiązanie jest korzystne dla szkoły i nauczycieli;
- atmosferę rywalizacji – zamiast wzajemnego zrozumienia i współpracy;
- kulturę organizacyjną, która werbalne i/lub niewerbalne zachowania agresywne uznaje za mieszczące się w normie – tzw. atmosfera przyzwolenia;
- silnie autorytarny, zhierarchizowany styl zarządzania;
- ograniczenia w dostępie do przydatnych informacji;
- uznaniowe i niejasne zasady rozdzielania zadań oraz oceny ich realizacji, w tym rozdzielania kar i nagród;
- brak wiedzy na temat mobbingu, rozpoznawania go i radzenia sobie z nim.

Każdy z tych czynników zwiększa ryzyko wystąpienia mobbingu, ale szczególną uwagę należy zwrócić na atmosferę przyzwolenia. Często bowiem najprostsza odpowiedź na pytanie „Dlaczego ktoś stosuje mobbing?” brzmi „Bo może”.

Ofiara

Jak w wielu sytuacjach, kiedy ktoś doznaje przemocy od drugiej osoby, tak w przypadku mobbingu pojawia się ryzyko błędnego wnioskowania zwanego obwinianiem

ofiary – jeśli kogoś spotkało coś złego, to znaczy, że w jakiś sposób sobie na to zasłużył. To założenie niesłuszne, ofiara mobbingu jest bowiem albo niewinna, albo jej „wina” jest niewspółmierna do „kary”. A nawet jeśli nauczyciel zrobił coś złe, to samowolnie stosowana wobec

niego długotrwała i wyniszczająca przemoc jest zwyczajnie niesprawiedliwa. Dyrektor szkoły dysponuje instrumentami służącymi do zgodnego z prawem oraz adekwatnego wyciągnięcia konsekwencji wobec pracowników, kiedy faktycznie jest to konieczne.

Mobbingu może doznać każdy, niezależnie od wieku, płci, stażu, awansu zawodowego, kompetencji i dokonania czy miejsca w hierarchii. Zarówno młody, ambitny i pragnący coś zmienić nauczyciel, którego ktoś chce „utemperować”, by przestał wprowadzać zmiany, jak i doświadczona osoba z budzącym szacunek dorobkiem, której inni zazdroszą lub do której mają pretensje, że zawyża oczekiwania bądź odbiera im nagrody.

Często bowiem najprostsza odpowiedź na pytanie „Dlaczego ktoś stosuje mobbing?” brzmi „Bo może”

Działania profilaktyczne

Na bazie zaleceń Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) wyróżnia się trzy poziomy działań profilaktycznych:

- 1 Prewencja pierwszorzędowa – poszerzanie świadomości społecznej w zakresie zjawisk patologii w pracy i wprowadzanie potrzebnych zmian w środowisku zewnętrznym (np. w prawie) lub w samej placówce (np. w kulturze organizacyjnej).
- 2 Prewencja drugorzędowa – podnoszenie kompetencji pracowników w obszarze radzenia sobie ze stresem i konfliktem.
- 3 Prewencja trzeciorzędowa – udzielanie adekwatnej pomocy osobom, które już doświadczyły mobbingu i odczuwają jego konsekwencje (również jako sygnał dla innych, że takie działania są i będą podejmowane).

Wspólnie z zespołem dyrektor szkoły może podjąć następujące działania profilaktyczne i interwencyjne (pamiętajmy, że każda skuteczna interwencja jest jednocześnie profilaktyką – jako jasny sygnał dla pracowników):

- a) opracowanie i rozpowszechnienie polityki dotyczącej mobbingu (konkretnych zapisów i procedur działania) oraz jej konsekwentne przestrzeganie; wewnątrzszkolna procedura antymobbingowa (WPA) powinna obejmować:
 - charakterystykę mobbingu (definicja, lista przykładów niedozwolonych zachowań),
 - informacje o odpowiedzialności za dopuszczanie się mobbingu (w tym przepisy prawa),
 - zasady i procedury zgłaszania mobbingu;
- b) zobowiązanie (najlepiej w formie deklaracji na piśmie) pracowników do wzajemnego wspierania się i dbania o dobrą atmosferę w pracy;

c) regularna, rzetelna diagnoza sytuacji w placówce (ankiety, rozmowy);

d) takie zarządzanie i organizacja pracy, aby jasno i sprawiedliwie:

- określić obowiązki pracowników oraz kryteria rozdzielania zadań, nagród i kar,
- sformułować zasady współpracy, a także – procedury składania wniosków, prośb i skarg;

e) model zarządzania oparty na partycypacji (włączenie wszystkich nauczycieli w proces decyzyjny);

f) troska o jakość i efektywność komunikacji wewnątrz placówki, proste i efektywne procedury łączności między pracownikami (w tym z dyrekcją), jawny i swobodny przepływ ważnych informacji;

g) zwiększanie kompetencji pracowników z zakresu umiejętności społecznych (asertywności, komunika-

Jak w przytoczonym na wstępie przykładzie, do mobbingu często dochodzi wtedy, gdy czyjaś pozycja ulega osłabieniu lub staje się bardziej wrażliwy na ataki ze względu na trudną zdrowotną czy osobistą sytuację. Można metaforycznie powiedzieć, że sprawca wietrzy wówczas łatwą zdobycz. Nie jest to jednak ścisła reguła, zdarzają się bowiem mobberzy ambitni, którzy uderzają w osoby mające dość silną pozycję – czerpią wówczas satysfakcję z niszczenia kogoś szanowanego i docenianego.

Pamiętajmy, że mobbingu mogą doświadczać także szczególnie cenni z punktu widzenia szkoły pracownicy – ponadprzeciętnie kompetentni, kreatywni bądź mający energię do wprowadzania korzystnych zmian. Dotyczy to także pełnych zapału dyrektorów, którym nie udało się przekonać pracowników do swojej wizji placówki. W takich sytuacjach sprawcami są często osoby, którym

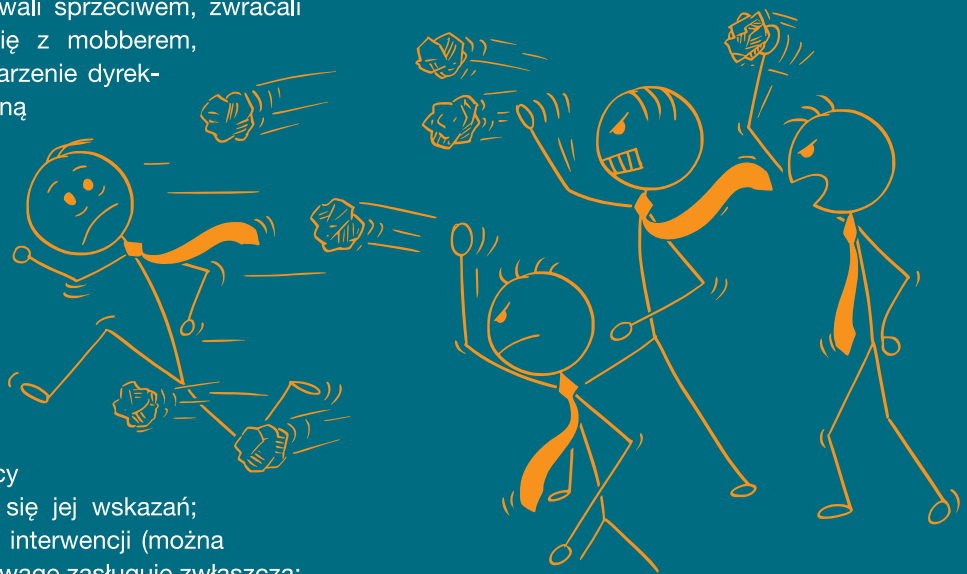
zależy na zachowaniu *status quo*, chcące uniknąć wszelkiego dodatkowego wysiłku.

Sprawca

W szczególnie sprzyjających okolicznościach mobbingu może się dopuszczać nawet całkiem przeciętna osoba (lub grupa ludzi). Z reguły sprawca stoi wyżej w hierarchii zawodowej niż ofiara, ale zdarza się też, że np. grupa podwładnych mobbinguje przełożonego.

Szczególnie narażone na bycie sprawcami są osoby mające tendencję do frustracji, zazdrości, wybuchów gniewu i odreagowywania napięcia na innych oraz obwiniania ich za swoje problemy czy wywyższania się ich kosztem. Często motorem mobbingu jest obawa przed konkurencją i pragnienie pozbycia się jej lub osłabienia.

- cji, rozwiązywania konfliktów), rozpoznawania mobbingu i przeciwdziałania mu;
- h) dbałość o komfortową atmosferę pracy, dobre (lub przynajmniej poprawne, profesjonalne) relacje między pracownikami oraz o to, by każdy czuł się wartościowym członkiem zespołu;
- i) zadbanie o wygodne (ergonomiczne) otoczenie fizyczne, a także o zdrowie (fizyczne i psychiczne) pracowników (w tym profilaktyka stresu, unikanie przeciążenia obowiązkami);
- j) zdecydowane i niezwłoczne reagowanie już na pierwsze symptomy czy informacje o mobbingu; wysyłanie czytelnych sygnałów, że w razie problemów dyrektor jest gotów udzielić realnej pomocy;
- k) uczulenie zespołu na objawy mobbingu; motywowanie, by na wrogie zachowania (także wobec innych) pracownicy reagowali sprzeciwem, zwracali uwagę, konfrontowali się z mobberem, a jeśli trzeba, zgłosili zdarzenie dyrekcji bez obaw, że zostaną posądzeni o donosicielstwo; podkreślanie, że zgłaszanie symptomów mobbingu leży w interesie całego zespołu;
- l) skuteczna interwencja – dostosowana do sytuacji i etapu jej rozwoju; dyrektor dysponujący WPA powinien trzymać się jej wskazań; wśród metod skutecznej interwencji (można je stosować łącznie) na uwagę zasługuje zwłaszcza:



- organizacja szkolenia zwiększającego świadomość na temat mobbingu,
- rozmowa indywidualna: wspierająca z ofiarą i wyjaśniająca ze sprawcą (podczas niej obie osoby powinny się dowiedzieć, jakie będą dalsze kroki dyrektora); o ile nie jest to faktycznie konieczne, raczej niewskazane jest konfrontowanie ofiary ze sprawcą,
- pomoc poszkodowanej osobie w uzyskaniu fachowego wsparcia (np. lekarskiego, psychoterapeutycznego),
- mediacje – prowadzone przez przedstawiciela związku zawodowego lub innego zewnętrznego specjalistę; powinna to być osoba przez obie strony akceptowana jako bezstronny autorytet,
- wyciąganie wobec sprawcy adekwatnych do stopnia przewinienia konsekwencji regulaminowych i prawnych.

Bywają też tzw. sprawcy perwersyjni, którzy czerpią satysfakcję z poniżania i ranienia innych – szczególnie skutecznie stosują manipulację psychologiczną, ukazując się w pozytywnym świetle, a mobbing w ich wykonaniu jest wykalkulowany i stosowany „na zimno”. Wraz z upływem czasu osoba dopuszczająca się mobbingu ma zwykle rosnące poczucie bezkarności, a niekiedy nawet wszechmocy.

Choć przeciwdziałanie mobbingowi – zwłaszcza zaawansowanemu – stanowi duże wyzwanie, to jednak jest bardzo ważne dla efektywności pracy, samopoczucia, zdrowia, motywacji i morale pracowników, a także dla wizerunku szkoły i samego dyrektora. Pamiętajmy, że prawidłowa oraz ustawicznie (nie tylko doraźnie) prowadzona profilaktyka znacząco zmniejsza ryzyko wystąpienia problemu i bardzo ułatwia jego rozwiązanie, kiedy

się mimo wszystko pojawi. Dlatego warto jak najszybciej opracować wewnątrzszkolną procedurę antymobbingową (więcej na ten temat przeczytaj Państwo w artykule Moniki Sewastianowicz *Przepisy antymobbingowe*, s. 68) i dbać o jej faktyczne przestrzeganie. Duże znaczenie ma też postawa dyrektora szkoły i jego zastępców – przykład, jaki dają w obliczu konfliktów, oraz wyraźny brak przyzwolenia dla niewłaściwych czy nieetycznych zachowań pracowników.



Magdalena Goetz
jest psycholożką, psychoterapeutką
i trenerką, prowadzi też warsztaty
psychoedukacyjne dla młodzieży
szkolnej, nauczycieli i rodziców.