

*dr Bogdan Rogoda*<sup>1</sup>

Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Zarządzanie konfliktem i przeciwdziałanie mobbingowi a intensyfikacja procesów innowacyjnych**

### WPROWADZENIE

Współczesne zarządzanie stawia przed menedżerami wyzwania o dwójnym charakterze. Z jednej strony organizacje dążą do coraz wyższej wydajności, z drugiej warunkiem konkurencyjności przedsiębiorstw jest coraz częściej i w coraz większym stopniu ich innowacyjność. Cele te nie są tak łatwe do pogodzenia, jak można by na pozór sądzić. Innowacyjność wymaga myślenia cechującego się otwartością i kreatywnością. Aby uzyskać takie efekty należy zapewnić pracownikom odpowiednie warunki, skutkujące zmniejszonym poziomem stresu.

Celem niniejszego artykułu jest analiza zarządzania konfliktem i mobbingu jako czynników organizacyjnych warunkujących kreatywność pracowników oraz wynikającą z niej innowacyjność przedsiębiorstw. Innowacyjność gospodarki polskiej wciąż lokuje ją znacznie poniżej przeciętnej w skali Unii Europejskiej. Jednocześnie coraz więcej sygnałów świadczy o niewłaściwych metodach zarządzania konfliktem w naszych przedsiębiorstwach, w tym zwłaszcza o nasilaniu się zjawiska mobbingu. Zjawisko to negatywnie wpływa na kapitał ludzki, zwłaszcza kreatywność pracowników, a co za tym idzie – osłabia zdolność przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji.

Konieczne jest więc takie zarządzanie konfliktem w organizacjach, by zminimalizować zjawiska patologiczne, w tym zwłaszcza mobbing, który nie może być usprawiedliwiany dążeniem do motywowania pracowników. Wywiera on negatywny wpływ na kulturę organizacyjną oraz wręcz destrukcyjny na atmosferę, w której rozwija się kreatywność i innowacyjność.

---

<sup>1</sup> Adres korespondencyjny: ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, tel. +48 12 2935365; e-mail: rogodab@uek.krakow.pl

## ZARZĄDZANIE KONFLIKTEM

Klasyczne ujęcie konfliktu dominujące w latach 60. i 70. XX wieku określa konflikt jako sprzeczność interesów związaną z rywalizacją o zasoby i rozbieżnością celów, akcentuje też związaną z konfliktem frustrację [Tjosvold, 2006]. W kolejnym okresie podkreśla się kwestię różnorodności przyczyn sporu, co odzwierciedla definicja: konflikt to postrzegane lub rzeczywiste sprzeczności potrzeb, interesów lub celów między dwiema wzajemnie zależnymi stronami, powstające w zakresie zadań lub emocji, przy czym sprzeczności te są w różny sposób wyrażane i komunikowane [Ting-Toomey, Gao, Trubisky, Yang, Kim, Lin, Nishida, 1991].

R. Webber rozróżniając konkurencję i konflikt wskazuje, że w przypadku konfliktu przynajmniej jedna ze stron dostrzega możliwość blokowania zasobów i działań drugiej strony [Webber, 1990, s. 438].

Zwrócono też uwagę na kwestię uświadomienia sporu: „Konflikt to świadomość sprzeczności celów, wartości, opinii lub działań, uświadomiona przez przynajmniej jedną ze stron relacji” [Reuver de, Woerkom van, 2010].

M. Loughry i A. Amason dzielą konflikty na zadaniowy oraz konflikt relacji [Loughry, Amason, 2014]. Konflikt zadaniowy (*task conflict*) odnosi się do różnicy zdań w kwestii celu lub zakresu pracy, często oparty jest na faktach, danych, przeprowadzonych dowodach i ich interpretacjach, od których zależy wynik. Konflikt relacji (*relationship conflict*) odnosi się do relacji interpersonalnych, wynika z urazy, animozji lub osobistej niechęci, mającej źródło w różnicy postaw lub wartości.

W literaturze często przyjmuje się, iż konflikt zadaniowy zwiększa wydajność zespołu przy rozwiązywaniu niestereotypowych problemów, o ile nie stanie się zbyt intensywny [Loughry, Amason, 2014].

J. Lakis wyraźnie podkreśla rolę kierownictwa w powstawaniu konfliktów: „Zmonopolizowanie władzy często jest wykorzystywane do: faworyzowania kogoś, obdarzania łaską jednych, a dyskryminacji innych. Odgórne decyzje i twardy styl zarządzania demotywują podwładnych, odbierają możliwość inicjatywy, prowokują skrywany lub otwarty sprzeciw. Konfliktogenna jest również atmosfera rywalizacji, wspierana przez system zarządzania organizacją, jeżeli nie jest ona zrównoważona czynnikami integrującymi ludzi i grupy dla ich wspólnego wysiłku. W relacjach, opartych na rywalizacji, istnieje duże ryzyko: pojawienia się mobbingu, utraty zaufania i solidarności” [Lakis, 2013].

Konflikt w organizacji może mieć zarówno negatywne, jak i pozytywne skutki. Do negatywnych zaliczane są [Leslie, 1983]:

- strajki,
- absencja i niedotrzymywanie terminów,
- załamania osobowości,
- szybka rotacja personelu,
- autokratyczne zarządzanie.

Jako pozytywne skutki konfliktu mogą wystąpić [Leslie, 1983]:

- weryfikacja przyjętych metod i praktyk,
- lepsze zrozumienie potrzeb i motywacji innych działów;
- zmniejszenie napięcia między pracownikami;
- większa elastyczność i zdolność, odpowiedzi na potrzeby rynku,
- polepszenie morale i satysfakcji z pracy.

Do pozytywnych skutków konfliktu można też zaliczyć:

- motywowanie do osiągnięć – rywalizacja sprzyja rozwojowi;
- informowanie o nieprawidłowościach – w warunkach konfliktu, który wymaga mobilizacji sił, ujawniają się błędy w funkcjonowaniu organizacji;
- motywowanie do zmian i innowacji – mobilizacja sił sprzyja poszukiwaniu i wprowadzaniu innowacji, gdy dotychczasowe rozwiązania nie zapewniają przewagi nad przeciwnikiem;
- wzrost świadomości zaangażowanych stron – konflikt motywuje do analizy sytuacji, zweryfikowania sojuszników i przeciwników;
- wzrost integracji zespołu – zagrożenie zewnętrzne sprzyja zacieśnianiu więzi;
- wyłanianie sprawnego przywództwa – pracownik, który wygrał rywalizację z konkurentami wewnętrznymi, najprawdopodobniej wykazał się takimi cechami jak kompetencja zawodowa, zdolność do wysiłku, zdolność do poszukiwania sojuszników i patronów, odporność na stres. Daje on więc szansę na to, że poprowadzi też firmę do zwycięstwa w rywalizacji z konkurentami.

## MOBBING

Systematyczne badania na temat mobbingu przeprowadził w latach 80. Heinz Leymann, który zdefiniował to zjawisko następująco: terror psychiczny lub mobbing w środowisku pracy wiąże się z wrogą, nieetyczną komunikacją, kierowaną w sposób systematyczny przez jedną lub kilka osób głównie w kierunku jednostki (rzadziej grupy), która postawiona zostaje w sytuacji bezradności i beznadziejności [Leymann, 1990]. Na skutek pogłębiania się wiedzy o mobbingu i jego negatywnych skutkach zjawisko to zostało objęte jurysdykcją państwowo-prawną. Według polskiego kodeksu pracy: „mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanium 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”.

H. Leymann sklasyfikował pięć kategorii działań mobbingowych [Leymann 1986, cyt. za: Kowal, Pilarek, 2011]:

- Kategoria I – Wpływ na procesy komunikacji i na możliwości wyrażania poglądów: np. przerywanie wypowiedzi, krytyka pracy i życia prywatnego, głośne upominanie, krzyczenie, groźby.
- Kategoria II – Ataki na relacje społeczne: np. nieformalne wprowadzenie zakazu rozmów z ofiarą, oczernianie, odizolowanie miejsca pracy.
- Kategoria III – Ataki na reputację: wyśmiewanie, traktowanie ofiary jako niepozytywnej, przesuwanie do prac obniżających samoocenę (za trudne lub za łatwe), kwestionowanie kompetencji.
- Kategoria IV – Pogarszanie warunków pracy i zamieszkania: zmuszanie do wyczerpującej pracy, zlecanie zadań niemających znaczenia, pozbawianie zadań.
- Kategoria V – Bezpośrednie ataki na zdrowie: stosowanie pogroźek dotyczących przemocy fizycznej, przemoc seksualna.

H. Leymann podkreślał, że mobbing jest groźny, gdyż wywołuje stres [Leymann, 1996]. Osoba mobbowana odczuwa stres, bo działania mobbera odbywają się w kontekście społecznym. Mogą pogorszyć opinię ofiary, podważyć jej pozycję wśród współpracowników.

Mobbing często rozpoczyna się od działań niejawnych, niekiedy nigdy nie wychodzi z ukrycia, a mobber (mobberka) udaje, że cała sytuacja jest tylko w sferze wyobrażeń.

Mobbing rozwija się stopniowo w czterech fazach, przy czym w odniesieniu do każdej można zidentyfikować „krytyczny incydent” [Leymann, 1990]:

#### 1. Faza pierwsza – pierwotny krytyczny incydent

Pierwsze działanie o charakterze mobbingowym związane jest na ogół z konfliktem. Może wystąpić na tle zawiści, np. placowej. Osoba, która zostanie poddana mobbingowi czasem nie jest z góry wyznaczona. Ofiarą zostaje osoba, która nie podejmie właściwych działań obronnych.

#### 2. Faza druga – Mobbing i stygmatyzacja

Niektóre działania występujące w tej fazie mogą się na pozór nie różnić od zwykłych sytuacji występujących w pracy. Jednak w kontekście mobbingu wywierają niszczący skutek, gdyż są stosowane konsekwentnie i systematycznie z zamiarem szkodenia. Ataki koncentrują się na wybranej osobie.

#### 3. Faza trzecia – Zarządzanie personelem

Działania obronne ofiary są interpretowane jako jej agresja. Zarząd może dojść do wniosku, że przyczyną sytuacji jest wadliwa osobowość ofiary. W tej fazie może więc dojść do naruszenia zasad sprawiedliwości.

#### 4. Faza czwarta – Usunięcie

Wiele przypadków mobbingu prowadzi do wykluczenia ofiary z aktywnego życia zawodowego.

Skutki mobbingu są rozłożone w czasie, lecz niezwykle dotkliwe. Można je podzielić na kilka kategorii [Wysocki, 2013; Kowal, Pilarek, 2011]:

1. Problemy poznawcze wynikające ze stresu – problemy z koncentracją, zaburzenia pamięci, trudności z rozwiązywaniem złożonych problemów decyzyjnych.
2. Choroby o charakterze psychicznym:
  - bezsenność,
  - ataki paniki,
  - depresja,
  - zespół stresu pourazowego.
3. Choroby psychosomatyczne:
  - choroby serca,
  - nadciśnienie,
  - cukrzyca.

Ponadto skutki psychiczne odbijają się na życiu prywatnym – ofiara mobbingu izoluje się od przyjaciół, wyładowuje stres na rodzinie. Długotrwały mobbing może prowadzić do prób samobójczych.

Przyjęcie, że celem mobbingu jest wyłącznie chęć doprowadzenia pracownika do odejścia z pracy wydaje się ograniczać zakres intencji mobberów. Celem może być poniżenie ofiary i osiągnięcie satysfakcji, czy też innych korzyści. Korzyści te mają charakter pozaumowny – gdy mobberem jest pracodawca, nie może nękania wpisać do umowy, zaś poniżające traktowanie, gdyby było objęte kontraktem i wiązało się z wynagrodzeniem, byłoby odbierane przez pracownika jako element relacji zawodowej, wobec którego można nie czuć osobistych emocji. Jeśli mobberem nie jest pracodawca, siłą rzeczy nie wiąże go z mobbowanym stosunki umowne. W związku z tym można stwierdzić, że mobbing to nękanie psychiczne w miejscu pracy, w wyniku którego sprawca uzyskuje pozaumowne korzyści.

Lista korzyści pozaumownych uzyskiwanych przez mobbera może być szeroka:

- wymuszenie pracy w godzinach nadliczbowych lub w domu pracownika,
- wymuszenie zgody na pracę nieopłaconą,
- wymuszenie zgody na pracę w nieodpowiednich warunkach,
- uzyskanie awansu lub dodatkowego wynagrodzenia,
- wymuszenie różnorodnych świadczeń, które nie wynikają z umowy, np. załatwiania prywatnych spraw mobbera,
- uzyskanie władzy lub poszerzenie jej zakresu,
- osobista satysfakcja z poniżenia innej osoby,
- rozwiązanie stosunku pracy bez wypłacenia należnych świadczeń.

Mobber niebędący właścicielem firmy nie musi brać pod uwagę ekonomicznych skutków swojego działania, a w przypadku pracodawcy korzyści osobiste mogą przeważać nad stratami ekonomicznymi. Skutki społeczne mobbingu są bardzo negatywne, ocena skutków ekonomicznych też podkreśla straty, jakie przynosi ono przedsiębiorstwom [Czubkowska, 2015]. Taki aspekt zjawiska może stać się podstawą do jego bardziej skutecznego zwalczania.

### INNOWACYJNOŚĆ POLSKIEJ GOSPODARKI

Innowacyjność jest określana jako zdolność organizacji do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji [Pomykański, 2001]. Innowacyjność gospodarki jest pochodną innowacyjności przedsiębiorstw danego kraju. Polska gospodarka w skali Unii Europejskiej cechuje się niską innowacyjnością. Według rankingu Summary Innovation Index średnia wartość indeksu innowacyjności gospodarki dla 28 krajów UE wynosiła w 2013 r. 0,554, zaś dla Polski 0,279. Najwyższe miejsce zajmuje Szwecja – 0,750 [Innovation Union Scoreboard, 2014, s. 92]. Polska zajmuje w rankingu ogółem 25. miejsce, wyprzedzając tylko Rumunię, Łotwę i Bułgarię.

Według Global Innovation Index Polska zajmowała pod względem innowacyjności gospodarki 45. miejsce na świecie w 2014 r., zaś wśród krajów Unii Europejskiej 26. miejsce – niżej znalazły się tylko Grecja i Rumunia. Najwyższe miejsce zajmuje Szwajcaria [The Global Innovation Index 2014, s. XXV]. Indeks GII tworzony jest w oparciu o siedem syntetycznych wskaźników, przedstawionych wraz z relatywnymi wartościami dla Polski w tabeli 1.

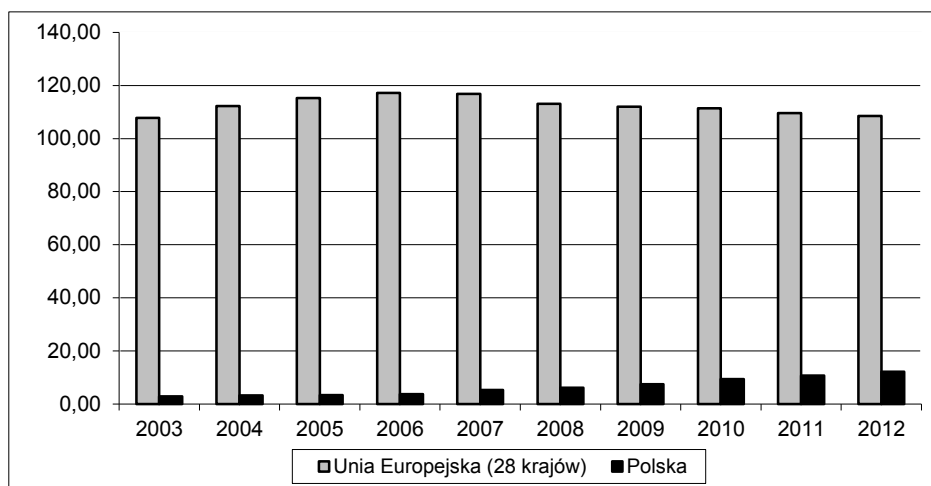
**Tabela 1. Wartości wskaźników składowych Global Innovation Index w 2014 r.**

Składowa GII	Miejsce Polski w rankingu	Kraj o najwyższym wskaźniku	Wartość dla Polski jako procent wskaźnika kraju na 1. miejscu
Otoczenie instytucjonalne	35.	Finlandia	78%
Kapitał ludzki i potencjał badawczy	43.	Finlandia	57%
Infrastruktura	49.	Hongkong	61%
Dojrzałość rynku	70.	USA	58%
Dojrzałość sektora przedsiębiorstw	64.	Singapur	51%
Wytwory wiedzy i technologii	53.	Szwajcaria	51%
Kreatywność	51.	Islandia	56%

Źródło: obliczono na podstawie: [The Global Innovation Index, (<http>), dostęp: 02.06.2015 r.].

Sytuacja gospodarki polskiej jest najlepsza pod względem otoczenia instytucjonalnego (np. stabilności politycznej), najgorsza w zakresie dojrzałości sektora przedsiębiorstw (np. kooperacja firm, absorpcja wiedzy) oraz wytworów wiedzy i technologii (m.in. wnioski patentowe, eksport produktów zaawansowanych technologii).

Polepsza się sytuacja polskiej gospodarki pod względem zgłaszanych wniosków patentowych do Europejskiego Urzędu Patentowego (EPO), co ilustruje rys. 1.



Rys. 1. Liczba zgłoszeń patentowych do EPO na 1 mln mieszkańców

Źródło: [Eurostat, (<http>), dostęp: 02.06.2015 r.].

Liczba wniosków patentowych do EPO rośnie i w 2012 r. osiągnęła wartość 27 zgłoszeń na milion mieszkańców, lecz stanowi to tylko 12% średniej wartości w skali Unii Europejskiej.

## KREATYWNOŚĆ A MOBBING

Kreatywność jako zdolność do tworzenia nowych koncepcji i idei jest źródłem innowacyjności [Potocki, 2011]. Innowacyjność ma charakter wynikowy, wyraża się wdrażaniem nowych rozwiązań, wprowadzaniem ich na rynek, zaś kreatywność jest pojęciem pokrewnym twórczości – jej bezpośrednim efektem jest nowa koncepcja. Istotą kreatywności jest kojarzenie wiedzy z różnych dziedzin, pomysłowość, usuwanie „milczących” założeń blokujących rozwiązanie problemu, skłonność do eksperymentów – kreatywność jest zaprzeczeniem schematyzmu. Trzeba też podkreślić, że kreatywność jest cechą ludzi, a na organizację może być przeniesiona tylko pośrednio, poprzez zespół pracowników.

Wykorzystanie zdolności kreatywnych wymaga odpowiedniego klimatu organizacyjnego, normą są niestety bariery blokujące kreatywność.

Wśród barier kreatywności pracowników ustalonych w badaniach [Lipka, Król, 2011] można wyodrębnić takie, które związane są z relacjami interpersonalnymi, a więc szczególnie wrażliwe na klimat tworzony przez kierownictwo oraz złe zarządzanie konfliktem. Do barier tych zaliczymy:

- konieczność przestrzegania odgórnych wskazówek,
- brak czasu,

- niedostateczną motywację do kreowania nowych rozwiązań,
- ograniczenia w samodzielności wykonawczej,
- brak wiary w to, że pomysły zostaną wprowadzone w życie,
- obawy przed negatywnymi ocenami ze strony innych,
- nastawienie na ocenianie pomysłów innych, a nie tworzenie własnych,
- nieorganizowanie sesji problemowych,
- nietolerowanie niepewności.

Zbyt sztywne ramy i kontrola działań powodują, że aktywność pracownika może być odebrana jako rzucenie wyzwania kierownictwu.

Konflikty wpływają na kreatywność w zróżnicowany sposób, a wyniki badań nie są jednoznaczne. Konflikt interpersonalny ma negatywny wpływ na kreatywność zespołów projektujących nowe rozwiązania informatyczne [Chen, Chang, 2005].

Według Mortensena i Hinda konflikty dotyczące zadań pozytywnie wpływają na innowacyjność zespołu, natomiast konflikty personalne osłabiają innowacyjność [Mortensen, Hind, 2001].

Wyniki badań przytaczane przez M. Loughry i A. Amason wykazują następujące wnioski:

1. Konflikt zadaniowy ma negatywny wpływ na takie cechy zespołu jak zaufanie, satysfakcja, zaangażowanie i identyfikowanie się z grupą. Ma też silny stymulujący wpływ na pojawianie się zachowań antyefektywnościowych. Wynika to z faktu, że konflikt powoduje skutki psychiczne takie jak stres i wypalenie zawodowe.
2. Żaden typ konfliktu nie jest pozytywnie skorelowany z innowacyjnością zespołu.

Zidentyfikowanie mobbingu w organizacjach kreatywnych może niekiedy nie być proste. Czynniki utrudniającymi ocenę mogą być:

1. motywacja,
2. rywalizacja.

W relacjach między przełożonymi a podwładnymi konieczne jest ustalenie, czy działanie przełożonego ma na celu motywowanie pracownika za pomocą niestandardowych metod, czy też wspomniane już uzyskanie pozaumownych korzyści.

W relacjach między pracownikami pojawia się problem, czy pewne niekoopeatywne zachowania są przejawem zwykłej i potrzebnej w organizacjach badawczych rywalizacji, czy działaniem agresywnym, mającym przynieść nieetyczne korzyści, np. szybszy awans.

Pomocne może być przyjęcie, że mobbing stanowią: wrogie, negatywne działania nie uzasadnione potrzebami procesu pracy, wywołujące stres i poczucie zagrożenia. Ocena konkretnej sytuacji wymaga ustalenia, czy granica między dbaniem o interes własny lub organizacji a szkodzeniem w sposób celowy i systematyczny innej osobie została przekroczona.



## ZAPOBIEGANIE MOBBINGOWI

Eliminacja mobbingu z życia zawodowego wymaga działań w skali organizacyjnej jak również jednostkowej. Powinny one obejmować zapobieganie mobbingowi jak też przeciwdziałanie mu i przeciwstawianie się, gdy mimo wszystko wystąpi. Zapobieganie mobbingowi jest możliwe przede wszystkim w wymiarze organizacyjnym, poprzez prowadzenie odpowiedniej polityki antymobbingowej. Zgodnie z art. 94<sup>3</sup> § 1 kodeksu pracy oraz wyrokiem Sądu Najwyższego z dnia 3 sierpnia 2011 r. (I PK 35/11) przeciwdziałanie mobbingowi stanowi kontraktowy obowiązek pracodawcy [Bem, Galec, ([http](#)), s. 9]. Polityka antymobbingowa powinna obejmować dwie części: część prewencyjną oraz część interwencyjną [Ostaszewski, [http](#)].

W ramach części prewencyjnej powinny być stosowane następujące działania zabezpieczające:

- wdrażanie i promowanie norm i kodeksów etycznych oraz etycznego środowiska pracy,
- promowanie relacji opartych na zaufaniu i szacunku – kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej,
- wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w wymiarze odpowiedzialności za pracowników i budowy kapitału ludzkiego,
- wdrażanie procedur antymobbingowych [Kunecka, 2010]:
  - szkolenia antymobbingowe,
  - instrukcje postępowania na wypadek zaistnienia mobbingu,
  - wprowadzenie procedury umożliwiającej złożenie skargi,
  - powołanie rzecznika antymobbingowego,
  - powołanie komisji antymobbingowej,
  - upowszechnianie informacji na temat zapobiegania mobbingowi i zwalczania go (np. na stronie WWW przedsiębiorstwa),
  - wskazanie możliwości uzyskania fachowej pomocy,
  - badania ankietowe z użyciem kwestionariuszy np. NAQ, MDM,
- wdrażanie zasad konstruktywnego zarządzania konfliktem na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej.

Przede wszystkim należy unikać błędów w zakresie zarządzania, które sprzyjają powstawaniu konfliktów oraz próbom rozwiązywania ich na zasadzie dominacji. Zaliczyć tu trzeba autokratyczny styl kierowania, ale też nadmierny liberalizm, powodujący że pracownicy rozstrzygają spory we własnym zakresie [Bem, Galec, ([http](#)), s. 31].

Działania indywidualne mogą polegać na reagowaniu na wczesne próby mobbingu wobec innych osób, udzielaniu im wsparcia. Ich skuteczność jest powiązana z działaniami na szczeblu organizacyjnym, które muszą wytwarzać odpowiedni klimat. Ważne jest, by firma wydała oświadczenie, że zachowania mobbingowe nie będą tolerowane [Bem, Galec, ([http](#)), s. 11].

W przypadku wystąpienia mobbingu należy wdrożyć interwencyjną część polityki. Pojawia się tu działania indywidualne i organizacyjne, które powinny się nawzajem uzupełniać.

W zakresie obrony przed mobbingiem zaleca się osobom mobbowanym następujące działania [Warecki, Warecki, 2005, s. 87]:

- oceń siłę mobbera i swoje realne możliwości, sprawdź, co sprzyja ci w otoczeniu – ustal taktykę działania,
- ustal granice tego, czego inni nie mogą wobec ciebie robić oraz realne działania, gdy granice te zostaną przekroczone,
- szukaj sprzymierzeńców i wykorzystaj wszystko, co sprzyja ci w otoczeniu.
- realnie oceniaj swoje możliwości i postępuj racjonalnie,
- konsekwentnie realizuj przyjętą taktykę pamiętając, że sytuacja – czyli siła twoja i mobbera – ciągle ulega zmianie.

W ramach indywidualnych działań ofiara powinna też:

- zidentyfikować mobbing i uświadomić go sobie,
- starać się ujawnić mobbing – wobec mobbera i innych osób w organizacji, zwłaszcza bezpośredniego przełożonego, jeśli to nie on (ona) jest mobberem,
- zwrócić się o pomoc do związków zawodowych lub innych organizacji o charakterze profesjonalnym działających w firmie czy instytucji,
- wykorzystać istniejące w firmie procedury antymobbingowe,
- zwrócić się do zewnętrznych organizacji antymobbingowych,
- podjąć działania prawne – z uwzględnieniem prawa cywilnego jak też karnego.

Organizacyjne przeciwdziałanie mobbingowi polega przede wszystkim na wdrożeniu wcześniej opracowanych procedur, podjęciu rozpoznania sprawy przez komisję antymobbingową, ustaleniu prawdy i wyciągnięciu konsekwencji.

Zalecenia dla przedsiębiorstw i innych organizacji dotyczące polityki antymobbingowej zawierają wniosek, iż zasady tej polityki powinny przewidywać możliwość ukarania mobbera. Brak jest jednak ścisłych zaleceń dotyczących sposobów karania. Stworzenie katalogu takich kar powinno być następnym etapem prac teoretycznych i empirycznym w zakresie przeciwdziałania mobbingowi. W każdym razie powinno się przyjąć założenie, że w przypadku szczególnie nasilonego mobbingu karą jest rozwiązanie umowy o pracę.

## PODSUMOWANIE

Innowacyjność polskiej gospodarki jest według międzynarodowych rankingów oceniana bardzo nisko. Dla zmiany tej sytuacji potrzebne jest nie tylko zintensyfikowanie transferu wiedzy, ale też pobudzanie kreatywności pracowników firm i instytucji naukowo-badawczych. Główną barierą kreatywności w obszarze interpersonalnym jest stres i poczucie zagrożenia, związane z konfliktem, a zwłaszcza jego wyjątkowo dokuczliwą formą, jaką jest mobbing.

Kluczowe cechy zjawiska mobbingu to:

- stosowanie środków oddziałujących na psychikę i wywołujących stres,
- stopniowe narastanie,
- naruszanie kolejnych granic godności pracownika,
- nasilanie się negatywnych skutków dla pracy, zdrowia i życia prywatnego pracownika.

Nie każdy konflikt i nie każdy nacisk na pracownika jest mobbingiem. Niezwykle ważną jest kwestia personalizacji konfliktu. Konflikt z istoty rzeczy jest relacją osobistą, gdyż występuje między podmiotami przejawiającymi własną wolę. Cechą mobbingu jest to, że jest atakiem skierowanym przeciw konkretnej osobie, nie zaś działaniem mającym na celu rozwiązanie problemu organizacji.

Mobbing wywiera silny negatywny wpływ na poddane mu poszczególne osoby, ale też jest niszczący w skali całej gospodarki. Przedsiębiorstwa są zobowiązane do zapobiegania mu poprzez politykę prewencyjną i interwencyjną. Ważne jest, by stosowane procedury były skuteczne. Polityka antymobbingowa nie może służyć za parawan, za którym stosuje się siłowe metody rozwiązywania konfliktów. Procedury powinny zapewniać bezstronne wyjaśnienie sprawy i w przypadku stwierdzenia mobbingu zapewnić ochronę osobom poddanym takiemu naciskowi.

## BIBLIOGRAFIA

- Bem M., Galec P., *Mobbing i dyskryminacja – czynniki ryzyka psychospołecznego w miejscu pracy wraz z ujęciem prawnym*, [http://www.opzz.org.pl/documents/1136027/1158756/Mobbing+i+dyskryminacja+czynniki+ryzyka+psychospo% C5% 82ecznego+w+miejscu+pracy+wraz+z+uj%C4%99ciem+prawnym?version=1.0](http://www.opzz.org.pl/documents/1136027/1158756/Mobbing+i+dyskryminacja+czynniki+ryzyka+psychospo%C5%82ecznego+w+miejscu+pracy+wraz+z+uj%C4%99ciem+prawnym?version=1.0) (dostęp: 4.06.2015 r.).
- Chen Ming-Huei, Chang Yuan-Chieh, 2005, *The dynamics of conflict and creativity during a project's life cycle*, "International Journal of Organizational Analysis", Vol. 13, Iss 2, <http://dx.doi.org/10.1108/eb029001>.
- Czubkowska S., 2015, *Praca w Polsce, czyli nowa pańszczyzna. Jak bronić się przed toksycznym szefem?*, „Dziennik Gazeta Prawna” z 10.04.2015 r.
- Eurostat, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do> (dostęp: 02.06.2015 r.).
- Innovation Union Scoreboard 2014, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf) (stan na dzień 14.04.2015 r.).
- Kowal J., Pilarek G., 2011, *Mobbing jako problem etyki w zarządzaniu*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, Vol. 14, No. 1.
- Kunecka D., 2010, *Polityka antymobbingowa jako instrument zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1/2010.
- Lakis J., 2013, *Kultura konfliktu w organizacjach*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 3(63), <http://dx.doi.org/10.15290/ose.2013.03.63.07>.
- Leslie R.C., 1983, *Management of Conflict*, "Industrial Management & Data Systems", Vol. 83 Iss 1/2, <http://dx.doi.org/10.1108/eb057300>.

- Leymann H., 1990, *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces*, "Violence and Victims", Vol. 5, No. 2.
- Leymann H., 1996, *The Content and Development of Mobbing at Work*, "European Journal of Work and Organizational Psychology" No. 5(2), <http://dx.doi.org/10.1080/13594329608414853>.
- Lipka M., Król A., 2011, *Kreatywność kapitału ludzkiego jako podstawa działań transformujących organizacje*, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Loughry M., Amason A.C., 2014, *Why won't task conflict cooperate? Deciphering stubborn results*, "International Journal of Conflict Management", Vol. 25 Iss 4, <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.2014.13058>.
- Mortensen M., Hinds P., 2001, *Conflict and shared identity in geographically distributed teams*, "International Journal of Conflict Management", No. 12, <http://dx.doi.org/10.1108/eb022856>.
- Ostaszewski W., <https://www.experto24.pl/kadry/hr/procedury-antymobbingowe.html>, (stan na dzień 4.06.2015 r.).
- Pomykalski A., 2001, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Potocki A., 2011, *Znaczenie zespołowych metod generowania i wykorzystania wiedzy w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 651, Ekonomiczne Problemy Usług nr 68.
- Reuver de R., Woerkom van M., 2010, *Can conflict management be an antidote to subordinate absenteeism?*, "Journal of Managerial Psychology", Vol. 25, Iss. 5, <http://dx.doi.org/10.1108/02683941011048382>.
- The Global Innovation Index 2014: The Human Factor In innovation*, 2014, Cornell University, INSEAD, and WIPO, Fontainebleau, Ithaca and Geneva.
- The Global Innovation Index, <https://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=data-analysis> (dostęp 2.06.2015 r.).
- Ting-Toomey S., Gao G., Trubisky P., Yang Z., Soo Kim H., Lin S., Nishida T., 1991, *Culture, face maintenance and styles of handling interpersonal conflict: a study in five cultures*, "International Journal of Conflict Management", Vol. 2 Iss 4, <http://dx.doi.org/10.1108/eb022702>
- Tjosvold D., 2006, *Defining conflict and making choices about its management: Lighting the dark side of organizational life*, „International Journal of Conflict Management”, April 2006, <http://dx.doi.org/10.1108/10444060610736585>.
- Warecki W., Warecki M., 2005, *Słowo o mobbingu*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- Webber R.A., 1990, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.
- Wysocki S., 2013, *Przyczyny mobbingu oraz zapobieganie mobbingowi w organizacji – badania w przedsiębiorstwie komunikacyjnym*, „Nauki Społeczne”, nr 2 (8).

### Streszczenie

Celem artykułu jest analiza zarządzania konfliktem i mobbingu jako czynników organizacyjnych warunkujących kreatywność pracowników oraz wynikającą z niej innowacyjność przedsiębiorstw. Innowacyjność gospodarki polskiej wciąż lokuje się znacznie poniżej przeciętnej w skali Unii Europejskiej. Jednocześnie liczne sygnały świadczą o niewłaściwych metodach zarządzania

konfliktem w naszych przedsiębiorstwach. Konflikty mogą powstawać na skutek różnych przyczyn, a ich wspólną cechą jest możliwość blokowania celów i działań drugiej strony. Żaden typ konfliktu nie jest pozytywnie skorelowany z innowacyjnością zespołu. Szczególnie intensywną i niebezpieczną postacią konfliktu jest mobbing. Mobbing oznacza psychiczne nękanie i zastraszanie pracownika, wywołujące negatywne konsekwencje w postaci obniżenia samooceny, efektywności, pogorszenia stanu zdrowia. Działania mobberów mogą obejmować ataki na procesy komunikowania się ofiary z otoczeniem, na jej relacje społeczne, warunki pracy, reputację oraz zdrowie. Mobbing może być stosowany przez właścicieli firm, menedżerów, kolegów z zespołu. Celem mobbingu może być uzyskanie szerokiego zakresu pozaumownych korzyści, od korzyści osobistych związanych z poczuciem władzy do materialnych, w postaci zmniejszenia kosztów wynagrodzenia. Często skutkiem jest odejście mobbowanej osoby z pracy. Mobbing wpływa negatywnie na kreatywność pracowników, która warunkuje innowacyjność przedsiębiorstw – zaburza atmosferę odprężenia i swobodnej twórczości. Przeciwdziałanie mobbingowi jest ustawowym obowiązkiem pracodawcy. Polityka antymobbingowa powinna obejmować część prewencyjną oraz część interwencyjną. W ramach prewencji przedsiębiorstwo powinno promować zasady etycznego środowiska pracy, wdrażać zasady konstruktywnego zarządzania konfliktem na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej, wdrażać procedury antymobbingowe. Istotne jest szkolenie pracowników w tym zakresie. W ramach części interwencyjnej konieczne jest umożliwienie pracownikowi złożenia skargi oraz podjęcie skutecznych działań mających na celu wyeliminowanie mobbingu i ukaranie sprawcy.

*Słowa kluczowe:* konflikt, zarządzanie konfliktem, mobbing, innowacja, kreatywność

### **The Conflict Management and the Counteraction of the Mobbing and the Intensification of Innovative Processes**

#### *Summary*

The aim of article is the analysis of conflict management and the mobbing, as organizational factors which condition creativity of employees as well as innovativeness of enterprises. Innovativeness of Polish economy is still below the average level of European Union. At the same time numerous signals testify the use of inappropriate methods of conflict management in our enterprises. Conflict could arise as a result of different reasons, and their common characteristic is the possibility of blocking the aims and activity of the opponent. No type of conflict is positive correlated with innovativeness of team. Particularly intensive and dangerous kind of conflict is mobbing. It means psychological harassment and the frightening of employee. Mobber's activities could include the following attacks: on victim's communication process, his social relation with other persons, his work conditions, his reputation and his health. Mobbing can be applied by owners of firms, managers, colleagues. The aim of mobbing can be obtaining the wide range of beyond contract benefits – from personal (e.g. power) to financial (e.g. decreasing of remuneration cost). The frequent effect is the victim employee quitting. Mobbing has a negative influence on employees' creativity, which is a condition for enterprises innovativeness. Anti-mobbing policy should include a preventive part as well as interventionist part. As prevention the enterprise should promote the ethical rules in work environment, initiate the anti-mobbing procedures. The important thing is training of employees. Interventionist actions should include the possibility of the employee to complain and undertake effective activities in order to eliminate mobbing and to punish the mobber.

*Keywords:* conflict, conflict management, mobbing, innovations, creativity

JEL: M54, O31