



Anna Kucharska

# Mobbing



Informator dla pracownika

Anna Kucharska

# Mobbing

Informator dla pracownika

Warszawa 2016

Projekt okładki

**Dorota Zając**

Opracowanie redakcyjne

**Izabella Dobrzańska**

Opracowanie typograficzne i łamanie

**Barbara Charewicz**

Wydanie I

12084/01/02

Copyright © Państwowa Inspekcja Pracy 2016

PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY

GŁÓWNY INSPEKTORAT PRACY

WARSZAWA 2016

## Spis treści

|  |    |
|--|----|
| 1. Wstęp .....   | 5  |
| 2. Zjawisko mobbingu – charakterystyka .....   | 5  |
| 3. Płaszczyzny mobbingu .....  | 11 |
| 4. Mobbing w Kodeksie pracy .....  | 12 |
| 5. Mobbing a dyskryminacja, molestowanie i molestowanie seksualne – podobieństwa i różnice ..... | 17 |
| 6. Cechy indywidualne sprzyjające mobbingowi .....   | 19 |
| 6.1. Mobber .....  | 19 |
| 6.2. Ofiara mobbingu .....   | 21 |
| 7. Przebieg mobbingu .....   | 23 |
| 8. Skutki mobbingu dla indywidualnego pracownika .....   | 24 |
| 9. Radzenie sobie z mobbingiem .....   | 26 |
| 9.1. Profilaktyka mobbingu od strony indywidualnej .....   | 26 |
| 9.2. Reagowanie na zaistniały mobbing .....  | 27 |
| 9.3. Reagowanie z pozycji świadka mobbingu .....   | 30 |
| 9.4. Zgłoszenie do Państwowej Inspekcji Pracy .....  | 31 |
| 10. Gdzie szukać wiedzy i informacji? .....  | 32 |

# 1. Wstęp

Niejednokrotnie zdarza się słyszeć pytania pracownika: czy to czego doświadczam jest mobbingiem? Co mogę zrobić? Jak się zachować? Wydaje mi się, że pracodawca/pracownik źle mnie traktuje – czy to jest mobbing? Odkąd 14 listopada 2003 roku definicja mobbingu pojawiła się w Kodeksie pracy, pracownicy zaczęli używać jej do opisania spotykających ich doświadczeń. Tym samym zaczęła wzrastać ich świadomość, iż są zachowania, które są niezgodne z prawem; którym mogą, a wręcz powinni, się przeciwstawiać. Równocześnie zaczęli nadinterpretowywać definicje mobbingu i jej znaczenie, co wynika z niejasności samego terminu. Niejednokrotnie zdarza się, iż wyobrażenia pracowników dotyczące tego jak można przeciwdziałać mobbingowi nie mają pokrycia w rzeczywistości, co mocno ich zawodzi i pozostawia bezradnymi w już zaistniałej, trudnej dla nich lub ich bliskich sytuacji. Broszura wychodzi naprzeciw potrzebom pracowników. Wyjaśnia czym jest mobbing, a jakich zachowań nie można do niego zakwalifikować; charakteryzuje ludzkie postawy, które mogą przyczynić się do zostania sprawcą, bądź ofiarą mobbingu. Przede wszystkim informuje o sposobach zapobiegania mobbingowi oraz radzenia sobie z nim.

## 2. Zjawisko mobbingu – charakterystyka

Kodeks pracy definiuje mobbing jako działanie lub zachowanie odnoszące się do pracownika albo skierowane przeciwko pracownikowi, które polega na **uporczywym i długotrwałym nękanium** lub **zastraszaniu** pracownika, wywołujące u niego **zaniżoną ocenę przydatności zawodowej**, powodujące lub mające na celu **poniżenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu pracowników** (art. 94<sup>3</sup> § 1 Kp). Powyższa definicja, mimo że obowiązuje w polskim prawodawstwie i na nią powołują się pracownicy wnosząc pozwy do sądu pracy, jest bardzo niejednoznaczna. Uporczywość, długotrwa-

łość, nękanie, zastraszanie – pojęcia te są definiowane różnie przez różne osoby, w konsekwencji – sytuacje, które jedni uznają za mobbing, według innych mogą nimi nie być.

**Międzynarodowa Organizacja Pracy definiuje mobbing jako obraźliwe i mściwe zachowanie, wyrażające się poprzez okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowania zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników, którzy stają się przedmiotem psychicznego dręczenia. Mobbing zawiera w sobie bezustanne, negatywne uwagi lub krytykę, izolowanie osoby od kontaktów społecznych, plotkowanie lub rozpowszechnianie fałszywych informacji.**

Listę zachowań wchodzących w obszar zachowań mobbingowych stworzył szwedzki lekarz i psycholog Heinz Leymann, który jako pierwszy użył określenia mobbing w odniesieniu do sytuacji pracowniczych i środowiska pracy. Na bazie swoich badań wyróżnił on 45 zachowań, które uporządkował w 5 kategoriach. Zdaniem Leymanna, wystarczy doświadczać jednego zachowania z przedstawionej listy, by mówić o mobbingu. Praktycznie – sąd pracy jest jedynym organem władnym orzec, czy doświadczone przez pracownika zachowanie można zaklasyfikować jako mobbing.

### **Działania wpływające negatywnie na procesy komunikowania się w zakładzie pracy:**

- ograniczanie lub utrudnianie przez przełożonego lub współpracowników możliwości wypowiedzania się,
- stałe przerywanie wypowiedzi,
- reagowanie na wypowiedzi i uwagi podniesionym głosem, krzykiem, wyzwiskami, ubliżaniem i groźbami,
- stała krytyka wykonywanej pracy, życia zawodowego i osobistego,
- napastowanie przez telefon,
- pogroźki i groźby pisemne i ustne,
- wykonywanie poniżających, obraźliwych gestów, kierowanie w stronę ofiary spojrzeń o ładunku emocjonalnym jednoznacznie negatywnym,
- operowanie językiem obfitym w różnego rodzaju aluzje, unikanie jasnego wypowiedzania się wprost.

## **Działania negatywnie wpływające na stosunki społeczne w zakładzie pracy:**

- unikanie rozmów z ofiarą,
- izolowanie miejsca pracy pracownika, wprowadzenie zakazu kontaktowania się ze współpracownikami,
- zakazywanie pracownikom kontaktu z ofiarą,
- ignorowanie, celowe niedostrzeganie ofiary w środowisku pracowniczym, przechodzenie obok obojętnie, traktowanie jak powietrze.

## **Działania wpływające na negatywną percepcję osoby w środowisku pracowniczym:**

- obmawianie, rozsiewanie plotek, wymyślanie przezwisk,
- podejmowanie prób ośmieszenia i skompromitowania ofiary, różnych sfer jej życia,
- żarty na temat życia osobistego danej osoby,
- parodiowanie sposobów chodzenia, mówienia, gestów i mimiki ofiary,
- atakowanie poglądów politycznych, przekonań religijnych, ogólnie pojętego światopoglądu,
- wyśmiewanie i atakowanie ofiary ze względu na jej narodowość, kolor skóry, orientację seksualną,
- wyśmiewanie niepełnosprawności, kalectwa lub jakiś cech osobliwych dla ofiary,
- sugerowanie choroby psychicznej, kierowanie na badania diagnostyczne,
- zwracanie się do ofiary z użyciem wulgarnych przezwisk lub innych upokarzających, poniżających wyrażań,
- składanie propozycji o charakterze seksualnym.

## **Działania mające wpływ na jakość sytuacji zawodowej i osobistej ofiary:**

- wydawanie poleceń służbowych wymuszających wykonywanie obraźliwych prac naruszających godność osobistą,
- fałszywe ocenianie zaangażowania w pracę,
- kwestionowanie podejmowanych decyzji,
- niedawanie ofierze żadnych zadań do wykonania, by wykazać jej zbędność,

- zlecanie określonych zadań, po czym manifestacyjne ich odbieranie,
- wydawanie absurdalnych, sprzecznych lub bezsensownych poleceń,
- przydzielanie zadań powyżej lub poniżej możliwości i umiejętności ofiary,
- przydzielanie wciąż nowych zadań z nierealnym terminem ich wykonania w celu zdyskredytowania ofiary.

### **Działania wywierające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary:**

- zlecanie prac szkodliwych dla zdrowia, przewyższających fizyczne możliwości ofiary,
- grożenie przemocą fizyczną,
- znęcanie się fizyczne,
- przyczynianie się do ponoszenia przez danego pracownika kosztów,
- działania o podłożu seksualnym, molestowanie seksualne,
- wyrządzanie szkód psychicznych w miejscu pracy lub w miejscu zamieszkania ofiary.

Repertuar zachowań wchodzących w skład mobbingu jest obszerniejszy niż te wyodrębnione przez Heinza Leymanna i można przypuszczać, że będzie się poszerzał. Powyższa lista pomaga scharakteryzować mobbing, jak również zorientować się, czy to czego doświadczają pracownicy, ich współpracownicy czy bliscy nosi znamiona terroru psychicznego.

*Problemy Ewy zaczęły się w momencie, kiedy szefową firmy została Zyta. Z racji pełnionych obowiązków Ewa musiała pozostawać z nią w stałym, bezpośrednim kontakcie. Tymczasem drzwi szefowej stały przed nią zamknięte. Sekretarka za każdym razem informowała Ewę, że „Pani prezes ma spotkanie”, co najczęściej nie było prawdą. Ewa nie wiedziała co zrobić: podejmowanie przez nią niektórych decyzji wymagało pilnej konsultacji z szefową, która nie chciała jej widzieć. Ewa zaczęła przedstawiać problem na piśmie – zostawiała kartkę sekretarce z prośbą o opinię, po czym w tej samej formie dostawała odpowiedź. Najczęściej niepełną i niewystarczającą. Jednocześnie szefowa bez skrupułów korzystała z jej wiedzy i doświadczenia. Napisane przez Ewę materiały przyjmowała bez zastrzeżeń i poprawek, jednocześnie pomijała ją w nagrodach i awansach. Ewa zamiast czuć satysfakcję z pracy, przeżywała coraz większe niezadowolenie, stres i dyskomfort*



*psychiczny. Taka sytuacja trwała przez kilka miesięcy, Ewa złożyła wypowiedzenie.*

### **Dodatkowe warunki ważne do zaklasyfikowania zachowania jako mobbingu:**

- zachowanie powtarza się – nie jest to czyn jednorazowy i przypadkowy,
- zachowania są ciągłe i konsekwentne,
- zachowanie trwa przez dłuższy czas – długość tego okresu ma charakter indywidualny, może to być kilka tygodni, miesięcy lub nawet lat,
- działanie ma charakter celowy – osoba, która stosuje mobbing zdaje sobie sprawę co robi, jest świadoma skutków, jakie zachowania mobbingowe mogą wyrzucić na obranej ofierze – i właśnie osiągnięcie tych skutków jest celem mobbera,
- zachowanie zazwyczaj ma charakter terroru psychicznego; zdecydowanie rzadziej przyjmuje formę agresji fizycznej,
- działania wywołują u pracownika zaniżoną ocenę przydatności zawodowej,
- zachowania powodują poniżenie albo ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

### **Ponadto warto jeszcze pamiętać, że:**

- pracownik mobbingujący wykorzystuje swoją przewagę nad ofiarą – autorytet, wiek, zależność służbową, popularność interpersonalną itp.,
- w przeważającej liczbie przypadków mobbing nie jest działaniem tylko jednej osoby, a grupy osób współpracujących ze sobą w prześladowaniach ofiary,
- zazwyczaj działania mobbingowe są ukrywane przed otoczeniem, dzieją się „za zamkniętymi drzwiami”, „w białych rękawiczkach”, jedynie w obecności osób, które uczestniczą w dręczeniu ofiary. Kiedy tylko w pobliżu pojawia się osoba nie biorąca udziału w tym procederze, negatywne zachowania ustają. Ludzie udają miłych, pomocnych i życzliwych, oczywiście pozornie,
- zwykle ofierze i osobom z jej otoczenia próbuje się wmówić, iż ofiara ma zaburzenia natury psychicznej,

- dużą rolę w mechanizmie działań mobbingowych stanowi uszkodzenie opinii ofiary.

**Zachowania, sytuacje, nie będące mobbingiem, a niejednokrotnie pomyłkowo do niego klasyfikowane:**

- jednorazowy akt poniżenia, ośmieszenia, zlekceważenia pracownika – niezależnie od tego, jak niewłaściwe jest traktowanie pracowników/współpracowników w ten sposób, nie można klasyfikować go jako mobbing,
- uzasadniona krytyka – zwracanie uwagi pracownikowi, wskazywanie błędów, sugerowanie poprawy w sytuacjach niewywiązywania się z obowiązków, bądź wywiązywania się w sposób nierzetelny oraz dający efekty niskiej jakości, to zachowania jak najbardziej słuszne i leżące w kompetencjach kadry kierowniczej,
- konflikt – sytuacja, w której ludzie się nie lubią, wzajemnie się konfliktują różnicuje od mobbingu fakt, iż obie strony konfliktu wzajemnie blokują i utrudniają realizację swoich celów. Mobbing natomiast zakłada wyższość prześladowcy nad ofiarą,
- warunki pracy niespełniające wymogów bhp – złe warunki pracy można uznać za mobbing jedynie wówczas, gdy są one wymierzone wobec jednej osoby, która doświadcza również szykan w innej postaci,
- poczucie dyskomfortu w pracy, niezadowolenie z przydzielanych obowiązków, niechęć do realizacji wyznaczonych zadań, znudzenie pracą, niespełnianie się w pracy, brak poczucia satysfakcji,
- stres związany z przydzielanymi obowiązkami, praca wymagająca, trudna,
- pociąganie pracownika do odpowiedzialności z powodu łamania praw pracowniczych, niewypełniania swoich obowiązków,
- stawianie wysokich wymagań co do jakości pracy.

*Paweł i Krzysiek współpracują ze sobą na co dzień, zajmują się razem jednym projektem. Pewnego dnia podczas realizacji jednego z zadań projektowych doszło między nimi do ostrej wymiany zdań i kłótni. W efekcie przestali się do siebie odzywać na pewien czas, rozmawiali tylko z pozostałymi pracownikami, przy okazji wygłaszając niepochlebne uwagi na siebie nawzajem.*

*Urszula niemal codziennie spóźnia się do pracy. Tłumaczy to korkami na ulicy oraz kłopotami z samochodem. Sytuacja tego typu ciągnie się już od miesiąca. Prezes wezwał ją na rozmowę w celu wyrażenia swojego niezadowolenia oraz prośby, by przestała się spóźniać. Urszula obiecała poprawę, lecz nic się nie zmieniło. Szef ponownie wezwał ją na rozmowę informując, iż jeżeli sytuacja się nie zmieni, pociągnie ją do odpowiedzialności i ukaże karą nagany. Ta informacja sprawiła, iż Urszula przez kilka dni pojawiała się w pracy na czas, jednak po ich upływie znowu zaczęła się spóźniać. Szef nałożył na nią karę nagany, co wprawiło ją w oburzenie.*

*Piotr jest długoletnim pracownikiem firmy rachunkowej. Coraz bardziej jest znużony i zmęczony pracą, nie ma chęci jej wykonywać, myśli o zmianie. Pełnia coraz więcej błędów, trudno mu się skupić na wypełnianiu obowiązków służbowych, nie odbiera telefonu służbowego w czasie pracy. Jego przełożony zauważył zachowanie pracownika, wezwał go do siebie i zwrócił mu uwagę, przypomniał jakie są jego obowiązki i czego od niego wymaga, jednocześnie wskazał błędy w wykonywanych przez Piotra zadaniach. Uprzedził, iż będzie monitorował jego pracę, gdyż zależy mu na efektywnym funkcjonowaniu całej firmy. Piotr się oburzył i obrażony opuścił gabinet szefa. Od tamtej pory co kilka dni przełożony dopytywał Piotra jak mu idzie w pracy, nad czym obecnie pracuje i czy nie potrzebuje pomocy w wykonywaniu swoich obowiązków.*

Powyższe przykłady obrazują konflikt między współpracownikami, niezdyscyplinowanie pracownika oraz niechęć do pracy, która przełożyła się na jej wykonywanie i w efekcie wywołała reakcję przełożonego. Żadne z nich nie może być zaklasyfikowane jako mobbing.

### **3. Płaszczyzny mobbingu**

Myśląc o mobbingu pracownicy zazwyczaj mają na myśli zachowania pracodawcy lub przełożonego wobec podwładnych, natomiast doświadczenie i praktyka pokazują, iż nie jest to jedyna relacja, w której zachowania mobbingowe mogą się pojawić. Mobbing może występować na kilku poziomach:

- mobbing wstępujący – ofiarą jest przełożony, a mobberem podwładny bądź grupa podwładnych,
- mobbing pionowy – ofiarą jest podwładny, a mobberem kierownik, pracodawca lub inny przedstawiciel kadry kierowniczej,
- mobbing poziomy – mobberem jest grupa współpracowników, do której należy ofiara lub od której jest zależna (np. realizacja wspólnych zadań).

Warto dodać, iż coraz częściej mobbing dotyczy współpracowników, których nie łączy podległość służbowa. Pojawia się również coraz więcej głosów od przedstawicieli kadry kierowniczej, iż doświadczają zachowań mobbingowych ze strony swoich podwładnych.

## 4. Mobbing w Kodeksie pracy

Art. 94 § 1 Kp. Pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi.

**§ 2. Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękananiu 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.**

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

§ 4. Pracownik, który wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalone 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.

Powyższe przepisy określają, że odpowiedzialność za mobbing leży po stronie pracodawcy i to on jest zobligowany do przeciwdziałania temu zjawisku w zakładzie pracy.

Dlatego też wnosząc pozew do sądu pracownik, który uważa, że był ofiarą mobbingu – pozywa pracodawcę, niezależnie od tego kto dopuścił się wobec niego zachowań o charakterze mobbingu.

### **To pracodawca jest odpowiedzialny za mobbing w zakładzie pracy!**

Kodeks pracy określa również sytuacje, w których pracownik ma prawo zwrócić się do sądu o odszkodowanie lub zadośćuczynienie:

- kiedy w wyniku mobbingu doznał rozstroju zdrowia oraz
- gdy w wyniku mobbingu rozwiązał umowę o pracę.

Jedynie w tych dwóch sytuacjach Kodeks pracy przewiduje drogę sądową dla osób, które stały się ofiarami mobbingu. Wówczas to po stronie poszkodowanego leży obowiązek udowodnienia, że doznał rozstroju zdrowia, który był spowodowany mobbingiem – 1 przypadek – lub udowodnienia zaistnienia mobbingu, który był powodem rozwiązania stosunku pracy przez pracownika – 2 przypadek. Dopiero po przedstawieniu dowodów powyższych zależności pracodawca może wysunąć linię obrony.

Artykuł 94 § 4 Kp nie określa sposobu, w jaki pracownik może rozwiązać umowę o pracę. Natomiast art. 30 § 1 Kp przewiduje dwie możliwości jednostronnego rozwiązania tej umowy: za wypowiedzeniem i bez wypowiedzenia. Należy więc przyjąć, że oba te sposoby mają zastosowanie do rozwiązania umowy na podstawie § 4. W obu tych przypadkach pracownik może dochodzić odszkodowania i jest obowiązany do zachowania formy pisemnej z podaniem przyczyny rozwiązania.

Mobbing stanowi szczególną formę ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków pracodawcy wobec pracownika. W związku z tym można rozwiązać umowę o pracę bez wypowiedzenia z tytułu mobbingu, powołując się na art. 55 § 1<sup>1</sup> Kp. Mówi on, iż pracownik może rozwiązać umowę o pracę bez wypowiedzenia wtedy, gdy pracodawca dopuścił się ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków wobec pracownika. W takim przypadku pracownikowi przysługuje odszkodowanie w wysokości wynagrodzenia za okres wypowiedzenia, a jeżeli umowa o pracę została zawarta na czas określony lub na czas wykonywania określonej pracy – w wysokości wynagrodzenia za okres 2 tygodni. Ważne jest przy tym, że stosowne oświadczenie pracownik może złożyć najpóźniej

w ciągu miesiąca od ustania stosowania mobbingu (art. 55 § 2 Kp). Poniżej znajduje się przykładowy wzór rozwiązania umowy z art. 55 § 1<sup>1</sup> Kodeksu pracy.

Jeżeli nie nastąpił rozstrój zdrowia ani rozwiązanie umowy o pracę, a pracownik czuje się ofiarą nękania psychicznego, może próbować rościć o odszkodowanie czy zadośćuczynienie na drodze odpowiednich przepisów kodeksu cywilnego. Należy pamiętać również, iż jedyne o co można walczyć w sądzie pracy z tytułu mobbingu, to zadośćuczynienie czy odszkodowanie. Sąd nie może nakazać pracodawcy zaprzestania działań mobbingowych, a więc to, co często jest celem pracowników – przywrócenie spokoju w pracy – nie leży w gestii sądu pracy.

Z racji dość nieprecyzyjnej definicji mobbingu również sądy mają kłopot w rozstrzyganiu spraw tego typu. Skutkuje to niejednokrotnie długim czasem oczekiwania na rozpoczęcie rozprawy, jak również długim czasem trwania już wszczętego postępowania sądowego. Warto o tym pamiętać, by być przygotowanym na czasochłonność procedury sądowniczej. Niemniej jednak są sytuacje, w których sądy orzekają o mobbingu i zasądają odszkodowania bądź zadośćuczynienia. Dlatego w uzasadnionych sytuacjach warto zbierać dowody, szukać wsparcia i próbować dochodzić swoich praw na drodze sądowej.

Orzecznictwo w sprawach o mobbing także jest niejednoznaczne. Zdarza się, iż wyroki sądów podają różne interpretacje kodeksowej definicji mobbingu, a co za tym idzie wyroki w podobnych sprawach mogą być odmienne. Poniżej znajdują się przykładowe wyroki sądu w sprawach o mobbing wraz z uzasadnieniem, a także przykład rozwiązania umowy o pracę z powodu mobbingu.

#### **II PK 31/07 wyrok SN 2007.10.05**

OSNP 2008/21-22/312

Ustawowe przesłanki mobbingu muszą być spełnione łącznie, a także – według ogólnych reguł dowodowych (art. 6 kc) – winny być wykazane przez pracownika, który z tego faktu wywodzi skutki prawne. Na pracowniku też spoczywa ciężar udowodnienia, że wynikiem nękania (mobbingu) był rozstrój zdrowia.

#### **II PK 31/07 wyrok SN 2007.10.05**

OSNP 2008/21-22/312

W postępowaniu dotyczącym stosowania przez pracodawcę mobbingu oraz przyznania świadczeń z tego tytułu nie jest wystarczające stwierdzenie

bezprawności działań podjętych wobec pracownika, lecz konieczne jest wykazanie celu tych działań i ich skutków (art. 94<sup>3</sup>§ 2 kp).

### **IPK 176/06 wyrok SN 2007.01.17**

OSNP 2008/5-6/58

Długotrwałość nękania lub zastraszania pracownika w rozumieniu art. 94<sup>3</sup>§ 2 kp musi być rozpatrywana w sposób zindywidualizowany i uwzględniać okoliczności konkretnego przypadku. Nie jest zatem możliwe sztywne wskazanie minimalnego okresu niezbędnego do zaistnienia mobbingu. Z art. 94<sup>3</sup>§ 2 i 3 kp, wynika jednak, że dla oceny długotrwałości istotny jest moment wystąpienia wskazanych w tych przepisach skutków nękania lub zastraszania pracownika oraz uporczywość i stopień nasilenia tego rodzaju działań.

### **III APa 170/05 wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach 2006.12.15**

**1. Ocena uporczywości i długotrwałości oddziaływania na pracownika w rozumieniu art. 94<sup>3</sup> § 2 kp ma charakter zindywidualizowany i musi być odnośzona do każdego, konkretnego przypadku.**

2. Uznanie określonego zachowania za mobbing art. 94<sup>3</sup>§ 2 kp nie wymaga ani stwierdzenia po stronie prześladowcy działania ukierunkowanego na osiągnięcie celu (zamiaru), ani wystąpienia skutku. Wystarczy, iż pracownik był obiektem oddziaływania, które według obiektywnej miary może być ocenione za wywołujące jeden ze skutków określonych w art. 94<sup>3</sup> § 2 kp.

### **III APa 60/05 wyrok Sądu Apelacyjnego w Poznaniu 2005.09.22**

Dla uznania określonego zachowania za mobbing art. 94<sup>3</sup> § 2 kp wymagane jest stwierdzenie, iż pracownik był obiektem oddziaływania, które według obiektywnej miary może być ocenione za wywołujące jeden ze skutków określonych w art. 94<sup>3</sup> § 2 kp. Przy ocenie tej przesłanki niezbędne jest stworzenie obiektywnego wzorca ofiary rozsądnej, co z zakresu mobbingu pozwoli wyeliminować przypadki wynikające z nadmiernej wrażliwości pracownika.

## **Przykładowe rozwiązanie umowy o pracę z winy pracodawcy z powodu mobbingu**

Lublin, dnia 10 grudnia 2012 r.

Pracownik: **Jan Kowalski** – specjalista

Pracodawca: **Jan Nowak** – Firma Y

### **Rozwiązanie umowy o pracę z winy pracodawcy (mobbing)**

Niniejszym rozwiązuję umowę o pracę zawartą w dniu 12 października 2010 r. bez wypowiedzenia z winy pracodawcy.

Przyczyną rozwiązania stosunku pracy są zachowania dotyczące mojej osoby, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii i zastraszaniu, w wyniku czego wywołały one moją zaniżoną ocenę przydatności zawodowej. Działania podjęte względem mojej osoby przejawiały się w poniżaniu, ośmieszaniu mnie oraz izolowaniu z zespołu współpracowników. W szczególności moi przełożeni dopuszczali się następujących zachowań:

- permanentnie kierowano w stosunku do mnie złośliwe uwagi dotyczące mojego wykształcenia i doświadczenia zawodowego,
- w sposób nieuzasadniony, w obecności moich kolegów i koleżanek podważano podejmowane przeze mnie decyzje,
- od długiego czasu pomijano mnie przy okazji organizowania szkoleń dla pracowników,
- bezzasadnie czyniono trudności przy udzielaniu mi urlopu wypoczynkowego,
- unikano rozmów ze mną,
- w ostatnim okresie zlecano mi prace poniżej moich kwalifikacji i umiejętności,
- nieustannie i bezpodstawnie grożono mi rozwiązaniem stosunku pracy.

Z poważaniem

Jan Kowalski



## 5. Mobbing a dyskryminacja, molestowanie i molestowanie seksualne – podobieństwa i różnice

**Dyskryminacja** polega na nierównym traktowaniu pracowników w zakresie nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, 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 niepełnym wymiarze czasu pracy. **Według polskiego prawodawstwa pracownicy mają równe prawa z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiązków. Dyskryminacja może być pośrednia lub bezpośrednia.**

**Dyskryminacja bezpośrednia** zachodzi gdy jakaś osoba jest traktowana w sposób mniej korzystny niż inna osoba w podobnej sytuacji, ze względu na jakieś obiektywne kryterium lub cechę (z powodu swojej płci, rasy, wyznania, orientacji seksualnej) – np. mężczyzna ubiega się o stanowisko sprzedawcy, a kiedy pojawia się na rozmowie kwalifikacyjnej to okazuje się, iż pracodawca faktycznie jest zainteresowany zatrudnieniem kobiety.

**Dyskryminacja pośrednia** ma miejsce gdy pozornie neutralne, nie różniujące kryterium, powoduje, że dana osoba lub grupa znajduje się w gorszej sytuacji od innych osób z powodu obiektywnego kryterium (np. płci, wieku, orientacji seksualnej itp.) – np. w zakładzie pracy, w którym zatrudnieni są pracownicy pełno- i niepełnosprawni pracodawca wprowadza wewnętrzny przepis uprawniający do premii wyłącznie pracowników, którzy pracują średnio 40 h tygodniowo (tygodniowy wymiar czasu pracy osób niepełnosprawnych wynosi 35 h).

Rodzajami dyskryminacji są także molestowanie oraz molestowanie seksualne. **Molestowaniem** określa się niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery. Natomiast **molestowanie seksualne** to każde niepożądane zachowanie o cha-

rakterze 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 zachowania te mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy.

Szczegółowe przepisy w zakresie nierównego traktowania, molestowania oraz molestowania seksualnego znajdują się w rozdziale IIa działu pierwszego Kodeksu pracy. Mimo, iż powyższe sytuacje, obecne w stosunkach pracy, są podobne do siebie i do mobbingu, to różnicują je ważne cechy oraz elementy:

- **Dyskryminacja** występuje zawsze ze względu na konkretną, obiektywną cechę danej osoby, jej przekonania, wyznanie, przynależność do danej grupy, płeć, narodowość, rasę itp. Można wyróżnić takie cechy, warunki, które powodują nierówne traktowanie – są one obiektywne. Natomiast wystąpienie **mobbingu** nie jest wynikiem obiektywnych przesłanek – jak określona płeć, przekonania, przynależność do danej grupy itp. Mobber wybiera ofiarę ze względu np. na jej słabość psychiczną, ponieważ coś mu się w niej nie podoba, czymś mu się naraziła, albo czymś się wyróżnia, co mu nie pasuje (być cichym, spokojnym, ambitnym, odnoszenie sukcesów, odkrycie nieprawidłowości w funkcjonowaniu firmy itp.). Są to subiektywne oceny mobbera, które wpływają na wybór danej ofiary i zastosowanie mobbingu.

- **Molestowanie** może być zdarzeniem jednorazowym, natomiast mobbing to proces, który trwa przez pewien okres czasu.

- Ciężar dowodu w sprawach o dyskryminację leży po stronie oskarżonego. Pozywający ma uprawdopodobnić fakt wystąpienia zachowań mogących świadczyć o wystąpieniu wobec niego dyskryminacji. Oznacza to, iż pracownik musi przedstawić sądowi fakty uprawdopodobniające wystąpienie nierównego traktowania (np. brak możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych w sytuacji, gdy osoba odmiennej płci na takim samym stanowisku uczestniczy w szkoleniach), natomiast pracodawca musi udowodnić, iż fakty przedstawione przez pracownika nie są wynikiem dyskryminacji. W sytuacji **mobbingu** natomiast, to pracownik ma obowiązek udowodnić, iż zachowania, których doświadczał, są mobbingiem. Ponadto, jeżeli wnosi o zadośćuczynienie z tytułu doznania rozstroju zdrowia ma obowiązek udowodnić, iż nastąpił on w wyniku mobbingu.

## 6. Cechy indywidualne sprzyjające mobbingowi

Głównymi przyczynami mobbingu są konflikty, jak również błędy w zarządzaniu firmą oraz zła struktura organizacyjna. Są to powody jak najbardziej podstawowe mogące skutkować patologicznymi zachowaniami w miejscu pracy. Niemniej jednak literatura przedmiotu przygląda się również czynnikom indywidualnym – cechom osób, które stają się ofiarami i sprawcami mobbingu. Raczej nie można tu mówić o predyspozycjach do bycia mobberem lub ofiarą – natomiast warto znać cechy osobnicze, za którymi idą określone zachowania przejawiane przez mobbera oraz ofiarę. Niemniej jednak nie należy tego traktować jako cech, które bezwzględnie wskazują na ofiarę bądź sprawcę mobbingu – jeżeli w naszym środowisku pracy są takie osoby nie znaczy to, że z pewnością staną się ofiarami bądź sprawcami. **Należy pamiętać, że organizacja, w której pracodawca bezwzględnie nie zgadza się na mobbing, nie doświadczy tego zjawiska, nawet jeżeli jego pracownicy będą posiadali cechy właściwe mobberom. Prędzej zrezygnują, bądź zostaną zwolnieni z pracy.**

Zarówno w gronie osób, które są ofiarami, jak i sprawcami mobbingu są ludzie w różnym wieku, z różnych środowisk, o różnym wykształceniu i pozycji społecznej.

### 6.1. Mobber

Charakterystyka mobbera:

- osoba o wyolbrzymionym poczuciu własnej wartości, przeceniająca swoje umiejętności i kompetencje, nie znośząca krytyki innych, za którą grożą szykany i nękanie,
- osoba o znacznie zaniżonym poczuciu własnej wartości – poprzez zachowania mobbingowe, gnębienie, szykanowanie, doszukiwanie się wad u innych – zazwyczaj osób słabszych, podnosi własną samoocенę. Ma potrzebę ciągłego dowartościowywania siebie, co robi kosztem innych ludzi,
- osoba o wysokim poziomie biernej agresji, tłumiąca emocje negatywne, demonstruje je w sposób niejasny, zakamuflowany, nie wprost, np.

„foch”, zapomnianie o rzeczach ważnych dla innych, dwuznaczne komentarze,

- osoba dbająca o własne korzyści, swoich współpracowników postrzegająca jako przeszkodę, zagrożenie w realizacji swoich celów, zorientowana na rywalizację, a nie współpracę, gotowa zrobić bardzo wiele celem osiągnięcia własnych korzyści, nawet jeżeli wiązałoby się to z kosztami poniesionymi przez innych; zazdrosna o cudze sukcesy, gotowa zniszczyć kogoś nawet za najmniejsze powodzenie,
- osoba o silnej potrzebie kontroli i władzy,
- osoba o silnej potrzebie stymulacji, znudzona monotonnym środowiskiem pracy – w celu ekscytacji zadaje ból innym ludziom – wówczas „coś się dzieje”,
- osoba cechująca się brakiem poczucia bezpieczeństwa i silnym poziomem lęku, który jest obniżany poprzez wprowadzanie w stan lęku i zagrożenia innych ludzi; tchórzostwo i niepewność o swoją reputację,
- osoba niewykwalifikowana, świadoma swoich małych kompetencji – żyje w poczuciu zagrożenia, iż zostanie to ujawnione i może skutkować utratą pracy itp.; w związku z tym wybiera obnażanie niekompetencji innych i wskazywanie ich niewiedzy,
- osoba o wysokim poziomie agresji, impulsywna i wybuchowa, najpierw działa, potem myśli, nie poddaje swojego zachowania refleksji,
- osoba łatwo dyskryminująca, nie akceptująca ludzi o odmiennych cechach, przekonaniach, mająca przekonanie, że grupa jest efektywna jedynie, kiedy jest spójna i zunifikowana,
- osoba sadystyczna, której zadawanie bólu innym ludziom sprawia wyraźną przyjemność, manipuluje innymi, bez skrupułów wykorzystuje i krzywdzi; nie ma wyrzutów sumienia, nie dba o emocje i przeżycia innych ludzi – elementy osobowości psychopatycznej,
- osoba perfekcyjna, nieomylna, traktująca innych ludzi w sposób przedmiotowy, skoncentrowana na sobie i tego też wymagająca od innych,
- osoba nienaturalnie serdeczna, po której nie wiadomo czego można się spodziewać, przymilna i przeprasająca, lubiąca wzbudzać współczucie, infantylna, z pozoru nieszkodliwa,
- osoba łatwo i szybko nawiązująca kontakt z otoczeniem, atrakcyjna fizycznie, interpersonalnie, społecznie, umiejąca kupić sobą innych lu-

dzi i wkupić się w ich łaski, po czym korzystająca z tej sympatii i kredytu zaufania, które pozyskała, mobbingując osoby słabsze i pociągając za sobą do przemocy swoich kolegów,

- osoba najczęściej w młodym wieku,
- częściej mężczyzna niż kobieta, choć odsetek kobiet – mobberów rośnie,
- osoba, która upaja się manifestowaniem niechęci i antypatii wobec określonej osoby, chce by inni to widzieli, podkreśla antagonizmy.

### **Błędy przełożonego w traktowaniu podwładnych mogące skutkować pojawieniem się mobbingu:**

- niedoceniać pracowników i wyników ich pracy,
- nieufność wobec swoich podwładnych,
- nadmierna kontrola pracy,
- hermetyzowanie środowiska pracy, ograniczanie kontaktów pracowników z otoczeniem,
- nierozmawianie z podwładnymi o sprawach trudnych, problemach występujących w zespole, silnie widoczny podział na przełożonego i podwładnych.

### **Błędy zespołu pracowniczego sprzyjające powstaniu mobbingu:**

- potrzeba kozłów ofiarnych – osób odpowiedzialnych za wszelkie błędy i osiągnięcia w organizacji,
- brak poczucia odpowiedzialności za swoją część obowiązków – „jak efekt pracy jest niezadowolający to na pewno nie jest to moja wina”,
- brak zaufania pracowników do siebie, powszechne plotkowanie i obmawianie,
- wykluczanie nowych pracowników z grona koleżeńskiego,
- ciągle niezadowolenie z pracy i różnych jej aspektów, wskazywanie na mankamenty, bez własnej inicjatywy i pomysłów na zmianę.

## **6.2. Ofiara mobbingu**

- osoba będąca nieformalnym autorytetem, wyróżniająca się na tle grupy, pomocna i życzliwa, ciesząca się szacunkiem innych,
- osoba prawdomówna, ceniąca sobie szczerłość, uczciwa i doszukująca się prawdy,

- osoba sumienna, pracowita, dobrze wykonująca swoją pracę, świecąca przykładem dla innych,
- osoba młoda, posiadająca duże kwalifikacje, znająca języki obce, pierwsza do zapytania o radę w danej sprawie, będąca zagrożeniem zwłaszcza dla pracowników starszych stażem, którzy łatwo próbują podważyć doświadczenie zawodowe jako argument przemawiający za jej niewystarczającymi umiejętnościami,
- osoba kreatywna, z inicjatywą, ekspansywna, przebojowa – posiadająca wszelkie cechy predysponujące ją do sukcesu,
- osoba w wieku przedemerytalnym, rzetelnie wykonująca swoje obowiązki, ale niepasująca wiekiem do młodego zespołu pracowniczego; może stać się ofiarą nękania czy szykanowania w celu zrezygnowania z pracy,
- osoba wrażliwa, trochę naiwna, dająca sobą manipulować, biorąca wszystko za „dobrą monetę”, nie podejrzewająca, iż za zachowaniami innych ludzi może stać podstęp,
- osoba jasno wyrażająca swoje zdanie i przekonania, nawet jeżeli są one niepopularne i mogą spotkać się z negacją i niechęcią innych ludzi,
- osoba broniąca swoich współpracowników, gotowa wiele zrobić, nawet swoim kosztem, by walczyć o innych,
- osoba reagująca na łamanie przepisów prawa pracy i nieprzestrzeganie przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy,
- osoba, która wykryła nieprawidłowości w funkcjonowaniu firmy,
- osoba awansująca,
- osoba samotna lub też osamotniona w środowisku pracy, nie należąca do żadnego ugrupowania formalnego (np. związki zawodowe), ani nieformalnego (wspólne spędzanie przerw, obchodzenie imienin); osoba nieprzyporządkowana do żadnego konkretnego grona pracowniczego; indywidualista,
- osoba różniąca się od pozostałych: wiekiem, przekonaniami, sposobem ubierania się, kolorem włosów, natężeniem zaangażowania w pracę – mogą to być obiektywne różnice, jak również detale sprawiające, że jest postrzegana jako odmieniec,
- osoba zamknięta w sobie, cicha, niezaradna, nie potrafiąca się bronić, w samotności znosząca szykany i nękania,

- osoba, która nie radzi sobie z wymaganiami na nią nałożonymi, nie jest w stanie rzetelnie wykonywać swoich obowiązków,
- osoba, która z różnych powodów ma trudną sytuację osobistą; przeżywa w życiu prywatnym niepowodzenia, choroby itp. i w związku z tym jest bardziej podatna na zranienia.

Powyższe cechy, zarówno mobbera, jak i ofiary, należy traktować jako podpowiedź dla pracowników, które osoby z otoczenia mogą być bardziej narażone na mobbing, które natomiast mogą stać się jego sprawcami. Nie jest natomiast powiedziane, iż osoby posiadające inne cechy nie mogą stać się sprawcami lub ofiarami, dlatego nie należy tych charakterystyk traktować jako pewnych przesłanek do stania się ofiarą i sprawcą mobbingu.

## 7. Przebieg mobbingu

Mobbing jest zjawiskiem dynamicznym, trwającym przez pewien okres czasu, przebiegającym w sposób ciągły i konsekwentny. Może przybierać różne formy, dlatego też niemożliwe jest podanie jednego schematu, który sprawdzi się w każdej sytuacji. Niemniej jednak można zauważyć pewne prawidłowości, które pojawiają się w wielu sytuacjach mobbingowych.

**Faza I:** pierwsze zdarzenie, w którym mobber stosuje zachowania szykanowania czy prześladowania. Na początku ofiara jest zdziwiona, nie rozumie sytuacji, próbuje ją wyjaśnić, natomiast mobber nie widzi potrzeby, deklaruje brak konfliktów, przejawia postawę życzliwą i przyjacielską wobec ofiary. W ten sposób sprawca usypia czujność ofiary, jednocześnie stosując kolejne szykany naprzemiennie z postawą grzeczności i uprzejmości. Takie zachowania niepokoją ofiarę, nie rozumie ona tego, co ją spotyka – z jednej strony życzliwość, z drugiej – niechęć i złe traktowanie.

**Faza II:** zachowania mobbingowe się nasilają szczególnie w sytuacjach braku świadków w formie biernej agresji – nie wprost, poprzez wykorzystanie legalnych środków, zadań służbowych. Ofiara próbuje wyjaśnić niejasności, ale wciąż jest informowana, iż nic złego się nie dzieje. Jednocześnie za jej plecami mobber rozsiewa plotki i pomówienia na jej temat, podważa jej umiejęt-

ności i kwalifikacje. W efekcie ofiara powoli jest wyobcowywana z grona współpracowników. Jednocześnie, z powodu niezrozumienia całej sytuacji i frustracji powstałej w wyniku niemożności jej rozwiązania zdarzają się ofierze wybuchy złości, płacz z niemocy, podnoszenie głosu – zachowania te przekonują innych, iż faktycznie jest z nią coś nie tak, a mobber ma rację. Tym sposobem prześladowca zjednuje sobie współpracowników, którzy niczego nieświadomi stają się współsprawcami mobbingu i wsparciem dla mobbera.

**Faza III:** ofiara orientuje się, iż jej sytuacja w firmie się zmienia. Relacje interpersonalne ulegają zaburzeniu, ludzie się od niej odsuwają, poza tymi, którzy są z nią w bliskich relacjach pozazawodowych. Nie podejmują z nią rozmów nawet na gruncie zawodowym – eliminują i wyobcowują z grona pracowniczego. Ofiara zaczyna gorzej wykonywać swoje obowiązki, napięcie psychiczne uniemożliwia jej efektywną pracę. Szykany nadal trwają, teraz już ich nadawcami jest więcej osób. Plotki, pomówienia oraz znaczący wzrok i uśmiechy są już codziennością. Ofiara zaczyna przeżywać różnego rodzaju dolegliwości psychosomatyczne, stres osiąga takie stadium, iż nie jest w stanie pracować efektywnie, traci koncentrację uwagi. Niezadowolające wyniki pracy zaczynają budzić zastanowienie kierownictwa, które zaczyna upominać pracownika. Zaczynają pojawiać się podstawy do uwag, nagan, nawet rozwiązania stosunku pracy. Ofiara w pewnym momencie zaczyna myśleć, iż to co ją spotyka jest jej winą, iż zasługuje na takie traktowanie, że faktycznie jest jakaś dziwna, niedostosowana. Dolegliwości zdrowotne zmuszają ją do korzystania ze zwolnień lekarskich.

**Faza IV:** ofiara nie jest w stanie wykonywać pracy, rezygnuje z niej, bądź zostaje zwolniona z racji zaniedbywania obowiązków służbowych. Może przejawiać trudności w podjęciu zatrudnienia w innym miejscu pracy, wejścia w sytuację grona pracowniczego.

## 8. Skutki mobbingu dla indywidualnego pracownika

Mobbing negatywnie oddziałuje zarówno na organizację, pracowników w niej zatrudnionych oraz na samą ofiarę. Skutki indywidualne można podzielić na:



### **Skutki zdrowotne:**

- gwałtowny spadek lub wzrost wagi ciała,
- choroby układu krążenia, nieprawidłowa praca serca,
- przewlekłe bóle migrenowe,
- dolegliwości trawienne,
- dolegliwości mięśniowo – szkieletowe,
- trudności z zasypianiem, bezsenność, wybudzanie się w nocy,
- nadużywanie alkoholu,
- korzystanie ze środków uspokajających, nasennych,
- różnego rodzaju objawy psychosomatyczne.

### **Skutki psychologiczne:**

- stany lękowo – depresyjne, niepokój,
- apatia, marazm, smutek,
- gniew i złość, wybuchy agresji,
- ataki paniki,
- spadek poczucia własnej wartości,
- utrata poczucia posiadanych kompetencji i kwalifikacji zawodowych,
- trudności w kontrolowaniu emocji,
- brak motywacji,
- obniżenie poziomu koncentracji uwagi,
- zaburzenia pamięci,
- rozdrażnienie, niepewność,
- poczucie bezradności,
- myśli samobójcze,
- syndrom stresu pourazowego.

### **Skutki społeczne:**

- izolowanie się,
- kłopoty w nawiązywaniu i podtrzymywaniu trwałych i satysfakcjonujących relacji z ludźmi,
- nieufność wobec ludzi, podejrzliwość,
- osamotnienie.

Konsekwencje mobbingu dla jego ofiary oraz jej otoczenia mogą przyjąć przeróżne formy. Wymienione powyżej stanowią tylko przykład najpopularniejszych, najczęściej pojawiających się, natomiast wachlarz możliwości jest

nieograniczony. Zdarza się także, iż osoby mobbingowane nie odczują bezpośrednio negatywnych skutków doświadczania mobbingu, co wynika np. z ich silniejszej konstrukcji psychicznej. Niemniej jednak jest wielce prawdopodobne, iż doświadczenie tego zjawiska pozostawi trwały ślad w ich psychice i może się objawiać nie wprost lub w pewnej odległości czasowej.

## **9. Radzenie sobie z mobbingiem**

Przeciwdziałanie mobbingowi jest działaniem systemowym. Przede wszystkim powinien je podjąć pracodawca, wprowadzić procedury przeciwdziałania mobbingowi, jasno reagować na nieakceptowane zachowania w miejscu pracy. Natomiast pracownicy też mają możliwość chronienia się przed działaniami mobbingowymi, reagowania na nie kiedy się pojawią oraz w sytuacji bycia ich świadkiem.

### **9.1. Profilaktyka mobbingu od strony indywidualnej**

Podstawą przeciwdziałania mobbingowi jest wiedza na jego temat. Żeby móc czemuś zapobiegać trzeba to bardzo dobrze znać. Zdobywanie informacji na temat przejawów mobbingu, przyczyn jego pojawienia się, jak również osób narażonych na zostanie ofiarą lub sprawcą jest źródłem profilaktyki mobbingu. Warto również pogłębiać wiedzę innych ludzi – uświadamiać ich kiedy zachowania, których doświadczają są dopuszczalne, a kiedy nie. Aby pogłębić wiedzę na temat mobbingu warto czytać publikacje, artykuły, wyszukiwać informacje w internecie lub w stowarzyszeniach antymobbingowych oraz korzystać ze szkoleń prowadzonych przez specjalistów zajmujących się mobbingiem. Pozwoli to zareagować na wczesnych etapach pojawienia się mobbingu w miejscu pracy.

Bardzo ważnym elementem profilaktyki jest również reagowanie na wszelkie zachowania, które są dla nas nieakceptowane, których doświadczamy sami, lub jesteśmy ich świadkami. Jeżeli ktoś w naszym towarzystwie próbuje plotkować o innych osobach, warto zwrócić mu uwagę i nie uczestniczyć w takim procederze. Zjawisko plotkowania jest o tyle niebezpieczne, że nigdy

do końca nie wiadomo, jaka jest intencja osoby obgadującej oraz czy oprócz obmawiania nie stosuje ona żadnych innych zachowań. Ponadto warto pamiętać, że jeżeli ktoś plotkuje o innych, to równie dobrze może zacząć plotkować o nas.

W pracy często zdarzają się konflikty między współpracownikami, czasem między personelem a przełożonymi. Generalnie jest to sytuacja jak najbardziej naturalna, wręcz może okazać się korzystna. Konflikty i nieporozumienia konstruktywnie poprowadzone i rozwiązane prowadzą do rozwoju osób w nie zaangażowanych oraz całej organizacji. Natomiast zdarza się, iż konflikty są podłożem, zaczątkiem mobbingu, pretekstem do tego, by wprowadzić szykany, obmawianie i gnębienie jakiejś osoby. Dlatego warto reagować na pojawienie się konfliktu, zwłaszcza, jeżeli pracownicy się do nas zgłaszają, lub jesteśmy przełożonymi, którzy obserwują nieporozumienie i zachowania, które ono wywołuje. Czasem można zauważyć, iż osoby nagle inaczej się do siebie odnoszą – jeżeli są to nasi bliscy współpracownicy warto każdego z osobna zagadnąć, powiedzieć, że mamy wrażenie, że zachowują się inaczej, podać konkretne przykłady – czasem taka interwencja, rozmowa pozwoli spojrzeć na trudną sytuację z innej strony i w efekcie rozwiąże spór. Jeśli konflikt dotyczy osób, z którymi jesteśmy mniej związani, warto na niego zwrócić uwagę osobom, które są w bliższych relacjach ze skonfliktowanymi.

Nie każdy konflikt przeradza się w mobbing, ale zdecydowanie lepiej zachować ostrożność w takich sytuacjach.

## **9.2. Reagowanie na zaistniały mobbing**

Przebieg mobbingu wskazuje, iż na wczesnych etapach trudno się zorientować, czy jesteśmy ofiarami, czy nam się coś wydaje, zwłaszcza, że prześladowca jest grzeczny, miły i uprzejmy. Często jesteśmy skłonni bagatelizować zachowania, których doświadczamy w początkowej fazie, a jest to najgorsze co możemy zrobić. Jeśli pojawi się zachowanie budzące naszą wątpliwość i pytanie „czy przypadkiem nie staję się ofiarą mobbingu” lub też pocujemy się niewygodnie z zachowaniami jakiejś osoby, będziemy czuli, że jej życzliwość i uśmiech nie są szczerze wobec nas – należy zwiększyć swoją czujność. Kiedy pojawią się pierwsze zachowania noszące znamiona mobbingu należy o nich mówić swoim współpracownikom, przełożonym, oso-

bom spoza pracy. Najgorsze dla ofiary, a najlepszą bronią dla mobbera jest milczenie – ono daje mu możliwość działania. Im więcej osób wie, tym większe prawdopodobieństwo, że zachowania ustaną, bądź zmniejszą swoje nasilenie. Dodatkowo nagłaśnianie sprawy dla ofiary oznacza możliwość otrzymania wsparcia od osób, które wiedzą, i zwiększa szansę, że jej uwierzą, a nie mobberowi, który będzie próbował przekonać innych, że to z ofiarą jest coś nie tak.

Ważne jest też znalezienie wśród współpracowników jednej osoby, która będzie głównym wsparciem, najlepiej jak jest to pracownik z autorytetem, pozycją w firmie, z którą też będą się liczyć inni. W mobbingu – im większa sieć wsparcia, tym lepiej dla ofiary, a jeśli jej sprzymierzeńcami są osoby znaczące, to może okazać się, że będą miały przewagę nad mobberem. W większości zakładów pracy są związki zawodowe. Świadomość związków zawodowych dotycząca mobbingu rośnie – mogą pomóc w jego zwalczaniu.

W sytuacji doświadczania mobbingu ważne jest zbieranie wszelkich dowodów. Jednym z nich jest mówienie o zdarzeniach jak największej liczbie osób. Drugim natomiast – zapisywanie zdarzeń mobbingowych z dokładną datą, miejscem, przebiegiem, czasem trwania, obecnością ewentualnych świadków. Im więcej szczegółów, tym bardziej wiarygodne może się to okazać dla sądu, jeżeli ofiara zdecyduje się do niego pójść, by walczyć o swoje prawa.

Jeżeli mobbing przejawia się utrudnianiem kontaktu, który jest niezbędny (mobberem jest szef, który nie chce podejmować rozmów z pracownikiem, którego praca jest od niego zależna) należy próbować porozumieć się na drodze formalnej. Można zgłosić się do innych przełożonych z prośbą o wsparcie, bądź też pracowników, które są w dobrych relacjach z tą osobą.

Nie należy z prześladowcą rozmawiać na osobności – zawsze przy innych osobach, w miejscu publicznym, nie odosobnionym. Mobber nie będzie tak chętnie prezentował swoich zachowań przy świadkach. Należy pamiętać, iż to ofiara ma możliwość wyjęcia broni z ręki mobbera – poprzez unikanie zachowań, w których on będzie mógł zadziałać.

Warto nauczyć się reagować na słowne zaczepki, nie przyzwyczajając mobbera, że wszystko zniesiemy z opuszczoną głową. W adekwatnym reagowaniu pomagają zachowania asertywne. Asertywność to umiejętność uczciwego wyrażania swoich emocji, poglądów i opinii, pozwala bronić swoich praw

przy jednoczesnym szacunku dla praw innych ludzi. Asertywność to również umiejętność mówienia nie i bronięcia swojego zdania w sposób rzeczowy i konkretny, oparty na faktach, a nie na opiniach. **Asertywność** przejawia się zarówno w mowie ciała, jak i w słowach jakie wyrażamy. Osoba asertywna ma wyprostowaną postawę ciała, podniesioną głowę, utrzymuje z partnerem kontakt wzrokowy i postawę otwartą. Mówi konkretnie i jasno, opierając swoje wypowiedzi na faktach, zaznaczając swoje zdanie takimi określeniami jak: „ja uważam, że”, „moim zdaniem”, „w moim przekonaniu”. Jednocześnie pyta swojego rozmówcę o jego opinie i przekonania.

Osoba asertywna reaguje w sytuacji, kiedy czuje, że przekraczane są jej granice, że dzieje jej się krzywda, że jest obrażana, bądź źle traktowana. Zwraca uwagę, iż są to zachowania dla niej nieakceptowalne, iż nie życzy sobie, by się one powtarzały. A jeżeli nadal tak się dzieje, to do skutku powtarza swojemu rozmówcy jasno, spokojnie i konkretnie co jej się nie podoba i prosi o zaprzestanie takich zachowań.

Mobberzy często bezzasadnie krytykują swoje ofiary. Krytyka ma tylko służyć ich znieważeniu. Asertywne zareagowanie na krytykę może zniechęcić mobbera do dalszych negatywnych zachowań oraz pokazać mu, że ma do czynienia z osobą, która będzie się bronić i nie pozwoli się obrażać. Krytyka zawsze składa się z faktów (obiektywnych elementów dotyczących zrealizowanego projektu, zadania) oraz opinii (subiektywnego przekonania na temat realizacji). Z faktami należy się zgodzić, ale z opinią można dyskutować i wyrażać własną.

### **Przykład krytyki i asertywnej reakcji:**

*„To jest źle zrobione” – „Rozumiem, że nie podoba się Panu sposób wykonania. Ja nie zgadzam się z Panem. Moim zdaniem wykonane jest rzetelnie. Proszę powiedzieć co się Panu nie podoba?”*

Często taka reakcja wyprowadza mobbera z równowagi, może zacząć on podnosić głos, reagować agresywnie, ponieważ nie ma argumentów opartych na faktach, które poparłyby jego opinię. W takiej sytuacji należy ze spokojem powtarzać „Proszę na mnie nie krzyczeć”, „Proszę mi nie ubliżać”.

Reakcji i zachowań asertywnych można się nauczyć, podstawa to ćwiczyć je w różnych sytuacjach życiowych. Dodatkowo można czytać podręcz-

niki, bądź korzystać ze szkoleń, podczas których ćwicz się i uczy postawy asertywnej.

Jeżeli wszystkie powyższe zachowania dodamy do siebie i będziemy z nich korzystać w momencie pojawienia się mobbingu to jest duża szansa, że mobber się zniechęci i zrezygnuje. Dodatkowo także można się spodziewać, iż koszty poniesione przez ofiarę będą dużo mniejsze niż wtedy, kiedy mobbing trwałby długo bez reakcji mobbingowanego.

### **9.3. Reagowanie z pozycji świadka mobbingu**

Ponieważ osoby mobbingowane to bardzo często ludzie nieasertywni, ci-si, wycofani, którym może być trudno zastosować powyższe zachowania – dlatego bardzo ważna jest rola świadka, obserwatora zachowań mobbingowych. Taka osoba może stać się wsparciem, bodźcem dla ofiary, by przeciwstawić się mobbingowi.

Podstawowym zachowaniem świadka jest reakcja, obok mobbingu nie należy przechodzić obojętnie, nie należy lekceważyć nawet najdrobniejszych jego przejawów. Obserwator powinien zwrócić uwagę mobberowi, porozmawiać z ofiarą, nawet pójść z informacją do przełożonego. Można również poinformować innych pracowników o zachowaniach mobbera, by jego zachowanie nie pozostawało w ukryciu. Takie zachowanie będzie informacją, iż zachowania stosowane przez mobbera są zauważalne i nie będą akceptowane nie tylko przez pracodawcę, ale również przez szeregowych pracowników, którzy obracają się w otoczeniu ofiary.

Kolejnym zachowaniem jest okazanie wsparcia ofierze. Po zdarzeniu mobbingowym oznacza to dopytywanie czy takie zachowania już nie mają miejsca, czy się zakończyły, czy można jej jakoś pomóc. Ważne jest, by czuła, że nie jest w tej sytuacji sama i jeśli zdecyduje się na reakcję, to będzie miała wsparcie.

Ponadto jeżeli zdarzy się, iż przyjdzie do nas osoba z informacją o mobbingu, którego nie byliśmy świadkami, należy jej wysłuchać. Znaleźć czas, miejsce i poświęcić jej uwagę na wypowiedzenie tego, co ją spotkało. Nie dawać dobrych rad, nie pocieszać, a wysłuchać ze spokojem, bez obwiniania, zastanowić się nad możliwymi rozwiązaniami.

Podstawową rzeczą dla ofiary jest poczucie, że nie jest sama i ma wsparcie!

## 9.4 Zgłoszenie do Państwowej Inspekcji Pracy

Mobbing można również zgłaszać do Państwowej Inspekcji Pracy, jako że jego stosowanie jest naruszeniem przepisów prawa pracy. Niemniej jednak warto mieć świadomość, iż rozpatrywanie tych spraw jest wymagające i niejednokrotnie nie przynosi spodziewanych efektów. Zgłoszenie mobbingu może wiązać się z wizytą inspektora pracy w organizacji. Jeżeli pracownik wyrazi zgodę, by poruszyć jego sprawę otwarcie z pracodawcą, wówczas inspektor może podjąć na ten temat rozmowę, niemniej jednak nie leży w jego gestii orzekanie czy mobbing wystąpił czy nie i nakładanie z tego tytułu sankcji. To może zrobić tylko sąd. Jeżeli pracownik nie wyrazi zgody na ujawnienie jego danych podczas czynności kontrolnych, wówczas inspektor pracy może zasugerować wprowadzenie polityki antymobbingowej oraz zaproponować przeprowadzenie anonimowej ankiety wśród pracowników – badającej ich narażenie na mobbing. Taka ankieta zawiera pytania dotyczące doświadczenia zachowań o charakterze mobbingowym, ich częstotliwości i charakteru. Opracowanie wyników w formie zbiorczej pracodawca dostaje do informacji, by zorientować się jak wygląda narażenie na mobbing w jego zakładzie pracy. Powyższe wyniki mogą być powodem do rozmowy na temat sytuacji niepokojących w zakładzie pracy, ale nie umożliwiają inspektorowi pracy uregulowania sytuacji środkami prawnymi. Przeprowadzone badanie ankietowe i informacje zawarte w ankiecie wynikają z subiektywnych odczuć pracowników i nie są wystarczające do orzekania o wystąpieniu mobbingu lub jego braku.

Państwowa Inspekcja Pracy świadczy też porady prawne w zakresie mobbingu i możliwości radzenia sobie z nim, co niejednokrotnie może okazać się bardziej skuteczne i pomocne dla pracownika niż wizyta inspektora w zakładzie pracy.

Dodatkowo w kilku inspektoratach pracy zatrudnieni są psychologowie, którzy zajmują się tematyką mobbingu, służą pomocą i radą w aspekcie przeciwdziałania temu zjawisku.

## 10. Gdzie szukać wiedzy oraz informacji?

1. Marciniak J. *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2012.
2. Marciniak J. *Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. Jak w praktyce zwalczać mobbing i inne formy dyskryminacji*, ALPHA pro Sp. z o.o. Wydawnictwa Profesjonalne, Ostrołęka, Wydanie I
3. Chakowski M. *Mobbing, aspekty prawno-organizacyjne*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2011
4. Hirigoyen M.F. *Molestowanie w pracy*, W Drodze, Poznań 2003
5. Krajowe Stowarzyszenie Antymobbingowe we Wrocławiu, <http://www.mobbing.most.org.pl/>
6. Ogólnopolskie Stowarzyszenie Antymobbingowe OSA, <http://osa-stow.republika.pl>
7. Stowarzyszenie Antymobbingowe pp. Barbary Grabowskiej, [bgrabowska@mobbing.com.pl](mailto:bgrabowska@mobbing.com.pl)
8. Romer M.T., Najda M. *Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym*, LexisNexis 2010
9. Szewczyk H. *Mobbing w stosunkach pracy. Zagadnienia prawne*, Wydawnictwo naukowe SCHOLAR, Warszawa 2012

**Informacji dotyczących mobbingu można zasięgnąć również u autorki:**

**Anna Kucharska**

Okręgowy Inspektorat Pracy w Lublinie

20-011 Lublin

Al. Piłsudskiego 13

[anna.kucharska@lublin.pip.gov.pl](mailto:anna.kucharska@lublin.pip.gov.pl)

(81) 53-71-152



Egzemplarz bezpłatny