

MOBBING

pytania i odpowiedzi

SPIS TREŚCI

1. Wstęp	3
2. Jakie obowiązki ma pracownik	7
3. Jakie obowiązki ma pracodawca?	8
4. Co to jest mobbing?	10
5. Jakie zachowania wchodzą w zakres mobbingu?	12
6. Jakie zachowania nie są mobbingiem?	15
7. Czym mobbing różni się od dyskryminacji i molestowania?	18
8. Jakie są skutki mobbingu?	19
9. Kto może stać się ofiarą mobbingu?	20
10. Jak rozpoznać mobbera?	21
11. Jak się bronić przed mobbingiem?	22
12. Jak może pomóc Państwowa Inspekcja Pracy?	26
13. Jakie działania powinien podjąć pracodawca?	27
14. Schemat postępowania w przypadku skargi na mobbing	31

WSTĘP

W ciągu ostatnich dziesięcioleci, głównie pod wpływem nowych technologii i globalizacji, zaszły istotne zmiany w charakterze i warunkach pracy. Coraz mniej osób zatrudnionych jest w przemyśle i rolnictwie, wzrasta natomiast znaczenie pracy opartej na wiedzy oraz wymagającej intensywnych kontaktów z ludźmi¹. Zmianom tym towarzyszą inne oczekiwania wobec pracowników, nowe style zarządzania, a w konsekwencji także nowe zagrożenia² dla zdrowia i bezpieczeństwa pracowników w środowisku pracy. Obok licznych zagrożeń mechanicznych i fizykochemicznych, jednym z największych wyzwań dla zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony zdrowia stały się **zagrożenia psychospołeczne**³. Państwowa Inspekcja Pracy określa je jako *każdą sytuację (bodziec), która oddziałuje na pracownika na drodze mechanizmów psychologicznych, powodując szkodę w dobrym funkcjonowaniu i zaburzenia zdrowia*⁴.

Społeczne i organizacyjne cechy pracy generalnie są neutralne, ale jeżeli są sprzeczne z potrzebami i możliwościami człowieka, mogą stać się zagrożeniami. Np. czasowe ramy pracy to czynnik neutralny, jednak gdy czas pracy jest zbyt długi, albo gdy praca odbywa się np. w godzinach nocnych, może zaburzać rytm życia rodzinnego i społecznego (brak czasu dla rodziny i na życie towarzyskie). Podobnie stosunki społeczne – są neutralnym aspektem środowiska pracy, zagrożeniem są **złe, konfliktowe stosunki międzyludzkie**. Niekorzystne psychospołeczne warunki pracy, zwłaszcza jeśli mają charakter chroniczny i oddziałują na pracowników przez cały czas, a także zdarzenia traumatyczne związane z pracą, mogą prowadzić do zmęczenia, wycieńczenia, nadmiernego stresu i związanych z nim chorób, a także do wypadków przy pracy.

-
1. M. Widerszal-Bazyl, Pojęcie ryzyka psychospołecznego w pracy, w: Bezpieczeństwo pracy nr 6, CIOP – Warszawa 2009
 2. Pojęcie „zagrożenie” oznacza czynniki, które mogą spowodować wystąpienie negatywnych następstw (szkody) – w omawianym przypadku – w zdrowiu pracowników.
 3. Ich oddziaływanie na człowieka ma charakter psychofizjologiczny, za pośrednictwem stresu – stąd zagrożenia psychospołeczne.
 4. Ocena zagrożeń psychospołecznych i warunków pracy w związku z nowymi formami pracy i modelami zatrudnienia, Państwowa Inspekcja Pracy, Główny Inspektorat Pracy, Warszawa, sierpień 2009 r.

Zagrożenia psychospołeczne związane z pracą⁵

CZYNNIK	RODZAJ ZAGROZEŃ
Treść pracy	niedopasowanie wymagań zawodowych do kwalifikacji, nadmierne lub zbyt małe wymagania, praca monotonna, fragmentaryczna lub pozbawiona sensu, konieczność ciągłych kontaktów z ludźmi
Obciążenie pracą i tempo pracy	Przeciążenie lub niedociążenie pracą, praca w tempie maszyny, duża presja czasu, nieustanna presja terminów
Czasowe ramy pracy	Praca zmianowa, zmiany nocne, nieelastyczny czas pracy, nieprzewidywalne godziny pracy, długi czas pracy lub czas pracy zaburzający relacje społeczne
Kontrola	Ograniczony udział w podejmowaniu decyzji, brak wpływu na obciążenie pracą, itp.
Środowisko i sprzęt	Niedostępny, nieodpowiedni lub źle utrzymany sprzęt, złe warunki, np. brak przestrzeni, złe oświetlenie, nadmierny hałas
Kultura i funkcje organizacji	Zła komunikacja, słabe wsparcie przy rozwiązywaniu problemów i w rozwoju osobistym, niezdefiniowane lub niezgodnione cele organizacyjne
Stosunki międzyludzkie w pracy	Społeczna lub fizyczna izolacja, złe stosunki i konflikty międzyludzkie, brak wsparcia ze strony przełożonych i kolegów, nękanie psychiczne lub seksualne
Rola w organizacji	Sprzeczne wymagania i brak jasnego określenia roli pracownika, niesprecyzowane oczekiwania co do sposobów wykonania pracy i zakresu odpowiedzialności, konflikt ról, odpowiedzialność za ludzi
Rozwój kariery	Niesprawiedliwy podział pracy, nagród, awansów. Stagnacja i niepewność w przebiegu kariery, brak awansu lub zbyt wysoki awans, niska płaca, niepewność pracy
Relacja dom – praca	Trudności w pogodzeniu obowiązków zawodowych i rodzinnych, słabe wsparcie w domu, problemy związane z pogodzeniem kariery małżonków

5. Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym – ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników. Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) 2008 r. Wydawca: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy (CIOP-PIB).

Jednym z ważniejszych zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy jest **przemoc**, czyli „wszystkie te sytuacje w których pracownik jest obrażany, zastraszyany lub atakowany w okolicznościach związanych z pracą i stanowi to wprost lub pośrednio zagrożenie jego bezpieczeństwa, dobrego samopoczucia i zdrowia”⁶.

Przemoc w miejscu pracy ma różne formy. Oprócz agresji fizycznej występuje agresja psychiczna, przejawiająca się w zachowaniach słownych i/lub gestach mających na celu obrażenie, zastraszenie lub poniżenie, umniejszenie poczucia własnej wartości atakowanych osób lub tworzenie nieprzyjaznej lub wrogiej atmosfery. Wyróżnia się zwykle przemoc „wewnętrzna”, a więc taką której źródłem są sami pracownicy (przełożeni, koledzy, podwładni) oraz przemoc „zewnętrzna” czyli taką której źródłem są osoby spoza firmy (np. klienci, pacjenci, pasażerowie). Przemoc wewnętrzna określana jest najczęściej jako nękanie, molestowanie, mobbing lub bullying. W Polsce powszechnie używa się pojęcia **mobbing**.

Według raportu Międzynarodowej Organizacji Pracy, mobbing jest najczęściej występującą i najszybciej rozpowszechniającą się formą przemocy w miejscu pracy⁷. Obok stresu zawodowego, wypadków przy pracy i chorób zawodowych jest coraz częstszą przyczyną niezdolności do pracy⁸.

Wyniki badań przeprowadzonych wśród pracowników państw Unii Europejskiej wskazują, że każdego roku 6 milionów pracowników (4% wszystkich zatrudnionych) doznaje w miejscu pracy **przemocy fizycznej**, 12 milionów (8%) ulega **mobbingowi**, a 3 miliony (2%) to ofiary **prześladowania seksualnego**⁹. Według europejskiego sondażu opinii publicznej¹⁰, 59% pracowników przypisuje stres związany z pracą „niedopuszczalnym zachowaniom, takim jak mobbing czy nękanie”. Z danych CBOS¹¹ wynika, że w Polsce co szósty pracownik (17%) w ciągu ostatnich pięciu lat był szykanowany przez swojego przełożonego lub przełożoną. Co dwudziesta osoba z tej grupy (5%) uznała, że działo się to często. Rzadsze są szykany ze strony współpracowników – tylko 8% badanych deklarowało, że w ciągu ostatnich pięciu lat byli ofiarą tego typu zachowań.

Na forum organizacji międzynarodowych uznano mobbing za jeden z czynników ryzyka zawodowego. Uważa się, że przemoc w miejscu pracy wynika głównie z nieprawidłowego planowania, organizacji i zarządzania oraz niskiego poziomu kultu-

6. http://lexplay.pl/artukul/Prawo-Pracy/normatywna_definicja_mobbingu

7. Raport Gender Index, Przemoc w miejscu pracy, EQUAL.

8. D. Merecz, A. Mościcka, M. Drabek, Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania. Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2005.

9. <http://www.osha.europa.eu>

10. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA), Ogólnoeuropejski sondaż opinii publicznej dotyczący zdrowia i bezpieczeństwa w pracy, 21 marca 2013 r. Dokument dostępny na stronie: <https://osha.europa.eu/en/safety-health-in-figures>

11. Badanie „Szykany w miejscu pracy”, CBOS, komunikat nr 109/2014, Warszawa, lipiec 2014.

ry społecznej. Dlatego prewencja i ograniczanie mobbingu powinno koncentrować się na redukowaniu ryzyka tkwiącego w środowisku pracy, na zwracaniu uwagi na atmosferę, kulturę organizacyjną, styl kierowania i zarządzania. W konsekwencji, w aktach prawnych MOP oraz Unii Europejskiej rozszerzono obowiązki pracodawców w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy na rozpoznawanie, monitorowanie oraz próby eliminowania zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy. Konwencja nr 155 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca bezpieczeństwa, zdrowia pracowników i środowiska pracy (Genewa, 1981 r.) nakłada na pracodawcę obowiązek poszerzenia działań prewencyjnych na ochronę zdrowia pracowników i przystosowanie procesów pracy do ich fizycznych i psychicznych możliwości³. Art. 31, pkt 1 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej stanowi, że *Każdy pracownik ma prawo do warunków pracy szanujących jego zdrowie, bezpieczeństwo i godność*. Zgodnie z postanowieniami Dyrektywy Ramowej Rady Europejskiej w sprawie wprowadzania środków zachęcających do poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy (89/391/EWG), zarządzanie ryzykiem psychospołecznym należy do obowiązków pracodawców, podobnie jak zarządzanie wszystkimi typami ryzyka stwarzającymi zagrożenie dla zdrowia pracowników¹². Zagadnienia te są również przedmiotem zawartego przez Europejskich Partnerów Społecznych porozumienia ramowego w sprawie molestowania i przemocy w miejscu pracy (2007 r.). Międzynarodowe standardy BHP wynikające z postanowień zawartych w ratyfikowanych przez Polskę umowach międzynarodowych i dyrektywach UE, zostały przeniesione do polskiego prawa.

Konstytucja RP gwarantuje w art. 66 każdemu prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, a w art. 68 ochronę zdrowia. Generalny obowiązek ochrony zdrowia i życia pracowników zawarty jest w Kodeksie pracy. Art. 207 § 2 Kp stanowi, że pracodawca jest obowiązany chronić zdrowie i życie pracowników przez zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy przy odpowiednim wykorzystaniu osiągnięć nauki i techniki. M.in. jest obowiązany zapewnić rozwój spójnej polityki zapobiegającej wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym, uwzględniającej zagadnienia techniczne, organizację pracy, warunki pracy, **stosunki społeczne** oraz wpływ czynników środowiska pracy (pkt 1 ppkt 4).

12. według definicji Światowej Organizacji Zdrowia (WHO), „zdrowie” oznacza stan dobrego samopoczucia fizycznego, psychicznego i społecznego, a nie wyłącznie brak choroby lub niedomagania.

JAKIE PRACOWNIK MA OBOWIĄZKI?

Przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem pracy określonego rodzaju, natomiast pracodawca – do zatrudnienia pracownika za wynagrodzeniem. Stosunek pracy zakłada podporządkowanie pracownika pracodawcy, czyli np. określenie przez pracodawcę czasu pracy i wyznaczanie zadań, a także rozliczanie z ich realizacji.

Zgodnie z art. 100 Kodeksu pracy, **pracownik jest obowiązany** wykonywać pracę sumiennie i starannie oraz stosować się do poleceń przełożonych, które dotyczą pracy, jeżeli nie są one sprzeczne z przepisami prawa lub umową o pracę, a w szczególności:

- przestrzegać czasu pracy ustalonego w zakładzie pracy,
- przestrzegać regulaminu pracy i ustalonego w zakładzie pracy porządku,
- przestrzegać przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy,
- dbać o dobro zakładu pracy, chronić jego mienie oraz zachować w tajemnicy informacje, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę.

Jeśli służbowe polecenia zgodne są z umową o pracę i rodzajem wykonywanej pracy, pracownikowi nie wolno ich podważać. W niektórych sytuacjach możliwe jest wydanie pracownikowi polecenia wykonania innego rodzaju pracy, niż jest to określona w umowie o pracę (uzasadnione potrzeby zakładu pracy, przestój).

Pracownik może odmówić wykonania polecenia służbowego w sytuacji, jeśli dyspozycja szefa jest niezgodna z prawem lub umową o pracę. Pracownik może się przeciwstawić np. stałemu wykonywaniu pracy przy załadunku towaru, jeżeli zgodnie z angażem miał pracować jako księgowy. Może też odmówić np. odbioru ubrań przełożonego z pralni lub wykonywania prac, które są dla niego upokarzające lub poniżające, np. mycia okien, jeśli jest inżynierem budownictwa zatrudnionym jako inspektor nadzoru.

Pracownik może, **we właściwej formie** (w sposób wyważony) wypowiadać się krytycznie w sprawach dotyczących organizacji pracy (wyrok SN z 7 września 2000 r., I PKN 11/00). Jednak nawet uzasadniona krytyka powinna się mieścić w granicach porządku prawnego, nie może dezorganizować pracy ani prowadzić do powstania konfliktów personalnych szkodliwych dla prawidłowego działania zakładu pracy.

Wśród szczególnych ustawowych wymagań wobec podwładnego w kodeksie pracy wpisano m.in. **konieczność przestrzegania zasad współżycia społecznego** (art. 100 § 2 pkt 6 k.p.). Do naruszenia tego obowiązku może dojść m.in., gdy pracownik wszczynając konflikty, rozgłasza plotki, publicznie poniża i obraża innych pracowników, używa słów powszechnie uważanych za obelżywe, arogancko i wulgarnie odnosi się do przełożo-

nych, kwestionuje ich kompetencje czy wdaje się w bójki. Naruszenie norm współzycia społecznego może być przyczyną wypowiedzenia umowy o pracę.

Według wyroku Sądu Najwyższego z 9 lipca 2008 r. (I PK 2/08), obowiązek przestrzegania zasad współzycia społecznego w zakładzie pracy obejmuje powstrzymywanie się, **również poza miejscem i czasem pracy**, od takich zachowań, które wywołują lub potęgują wzajemnie negatywny stosunek współpracowników i konflikty w środowisku pracy.

JAKIE OBOWIĄZKI MA PRACODAWCA?

Art. 66 Konstytucji RP stanowi, że każdy ma **prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy**. Sposób realizacji tego prawa oraz obowiązki pracodawcy w tym zakresie określa Kodeks pracy. Zgodnie z postanowieniami Kp, pracodawca jest obowiązany szanować godność i inne dobra osobiste pracownika (art. 11¹), zapewnić pracownikom bezpieczne i higieniczne warunki pracy (art. 15), wpływać na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współzycia społecznego (art. 94.10), przeciwdziałać mobbingowi (art. 94³).

Pracodawca ponosi odpowiedzialność za całokształt funkcjonowania zakładu pracy, czyli również za nieprawidłowości występujące w „jego” instytucji.

Jednym z podstawowych obowiązków pracodawcy jest **szanowanie godności i innych dóbr osobistych pracownika**. Pracodawcy nie wolno naruszać godności pracownika bez względu na to, czy godzi się on na złe traktowanie, czy protestuje. Przełożony nie ma prawa np. publicznie drwić z pracownika, rozgłaszać obraźliwych plotek, dawać zadań wykraczających poza obowiązki i możliwości, po czym straszyć konsekwencjami, wygłaszać obraźliwych uwag dotyczących wyglądu, sposobu bycia, rodziny, osobistych zainteresowań, itd.

Na pracodawcy ciąży **obowiązek kształtowania i przestrzegania zasad współzycia społecznego**. Tak więc **również osoby zatrudnione na kierowniczych stanowiskach powinny** stosować się do norm moralnych, obyczajowych i etycznych i przestrzegać reguł kulturalnego zachowania, akceptowanych przez ogół pracowników.

Zasady zachowania przełożonego¹³:

- krytykując efekty pracy, nie odbieraj pracownikowi poczucia wartości i godności,
- jasno formułuj oczekiwania wobec pracowników,
- przestrzegaj zasad podległości służbowej i zakresów obowiązków,
- sformułuj jasne kryteria oceny pracowników, wprowadź zwyczaj okresowych rozmów, przedstawiaj swoje zastrzeżenia,

13. A. Dąbrowska, „Rozszarpani”, Ja, my, oni. Poradnik psychologiczny Polityki, t. 11.

- dbaj o dobry przepływ informacji. Jeśli pracownik zrobił coś niezadowolająco, powinien dowiedzieć się o tym od bezpośredniego przełożonego, w rzeczowej rozmowie,
- nie uprzedzaj się, nie gromadź w sobie złości, nie wzywaj na „dywanik” pod wpływem złości,
- na bieżąco informuj związki zawodowe o zastrzeżeniach do pracy poszczególnych pracowników,
- trzymaj emocje na wodzy. Nie rzucaj wyzwiskami i przedmiotami, nie podnoś głosu, nie wykonuj lekceważących gestów,
- nie oceniaj człowieka, a efekty jego pracy (powiedz, że praca została wykonana bezrefleksyjnie, a nie że pracownik jest idiotą),
- nie ośmieszaj pracownika wobec innych. O nikim nie mów używając epitetów (idiotą, leń, dureń, miernota, prostak),
- nie bierz udziału w plotkach i komentowaniu wyglądu, ubioru, urody, prywatnych upodobań pracowników,
- chwal i nagradzaj za wykonaną pracę, a nie za „całokształt”.

W ramach kształtowania zasad współzycia społecznego oraz **zapewnienia zatrudnionym bezpiecznego środowiska pracy**, pracodawca powinien sprawować kontrolę nad zachowaniem pracowników oraz bezzwłocznie reagować na pojawiające się nieprawidłowości w relacjach międzyludzkich.

Pracodawca jest obowiązany **przeciwdziałać mobbingowi**, a więc stworzyć takie warunki i klimat pracy, w których mobbing nie będzie stosowany. Obowiązek ten oznacza:

- zakaz stosowania mobbingu,
- eliminację takich zachowań,
- zapobieganie powstawania mobbingu.

Przejawami nieprawidłowości w miejscu pracy mogą być konflikty, izolowanie poszczególnych pracowników, niezadowolone i zła atmosfera, częste skargi i zażalenia, anonimy i donosy, złośliwe uwagi, zwiększona absencja, akty agresji, itp. **Na mobbing wskazują:** duża rotacja pracowników, pogorszenie jakości pracy, większa liczba zwolnień lekarskich, pogarszający się wizerunek firmy na zewnątrz (np. negatywne informacje o firmie oraz plotki i pomówienia w artykułach prasowych, na forach internetowych, częste doniesienia do Państwowej Inspekcji Pracy). Pracodawca jest odpowiedzialny za mobbing także wówczas, gdy sam mobbingu nie stosuje lub nie wie, że zjawisko takie występuje w jego zakładzie pracy.

Pracodawca ma prawo i obowiązek wpłynięcia na pracownika, który dopuszcza się mobbingu. Ma do dyspozycji odpowiednie narzędzia – począwszy od najłagodniejszej

formy w postaci **rozmowy**, po bardziej drastyczne środki określone w Kodeksie pracy, tj. **upomnienie, naganą**, nałożenie kary porządkowej, zmianę warunków pracy i płacy (np. przeniesienie na inne stanowisko z niższym wynagrodzeniem) aż po złożenie mu definitywnego wypowiedzenia. Jeśli którekolwiek z zachowań nosi znamiona przestępstwa, sprawę powinien zgłosić do organów ścigania.

Pracodawca, za uporczywe lub złośliwe naruszanie praw pracowniczych wynikających ze stosunku pracy oraz niedopełnienia obowiązku zapewnienia pracownikom bezpiecznych i higienicznych warunków pracy może być pociągnięty do odpowiedzialności karnej (m.in. art. 218 § 1 k.k.).

CO TO JEST MOBBING?

Słowo „**mobbing**” zostało użyte na określenie **przemocy w miejscu pracy** w latach siedemdziesiątych XX w. Heinz Leymann i Anneli Gustafsson pojęciem mobbingu określili proces nękania pracownika przez innych pracowników lub przełożonych. Mimo iż opisane zachowania nie były czymś nowym w środowiskach pracy, nowe było ich spojrzenie na przemoc z punktu widzenia zdrowia fizycznego i psychicznego pracownika, jego godności i praw pracowniczych.

Mobbing (od angielskiego *mob* – oblegać, napastować, sfera, pospólstwo) w krajach anglojęzycznych określane jest jako *bullying* (znęcać się, dręczyć), terror psychiczny lub napastowanie, nękanie, natomiast w literaturze francuskiej jako *harcelement moral* (molestowanie moralne). W literaturze polskiej przemoc psychiczna w miejscu pracy jest określana jako „mobbing”.

Mobbing jako jedna z patologii stosunków międzyludzkich jest przedmiotem zainteresowania m.in. praktyków zajmujących się organizacją pracy, ochroną zdrowia pracowników, psychologów, prawników – stąd wiele różnych definicji mobbingu.

Najogólniej, jako mobbing określana jest sytuacja, gdy ktoś narażony jest na powtarzające się i długotrwałe negatywne, wrogie i agresywne zachowania. Według Międzynarodowej Organizacji Pracy, *mobbing to obraźliwe zachowanie poprzez mściwe, okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowanie zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników (...), którzy stają się przedmiotem psychicznego dręczenia*¹⁴.

Jedną z najbardziej popularnych definicji stworzył Heinz Leymann, wg którego *mobbing jest to psychiczny terror stosowany w pracy, który angażuje wrogie nastawienie i nieetyczne komunikowanie się, systematycznie podtrzymywane przez jedną bądź kilka osób w stosunku do innej, co w konsekwencji spycha ofiarę do pozycji uniemożliwiającej*

14. B. Kłos, Mobbing, Biuro Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu, 2002 r.

jej efektywną obronę. Sytuacja ta występuje bardzo często (przynajmniej raz na tydzień) oraz przez długi okres czasu (przynajmniej przez pół roku). Z uwagi na czas trwania i częstotliwość, maltretowanie to skutkuje zaburzeniami w sferze psychiki, zdrowia fizycznego i funkcjonowania społecznego ofiary. Według Leymanna, istotna jest **częstotliwość wrogich zachowań** (przynajmniej raz na tydzień) oraz **długość trwania** (przynajmniej przez pół roku).

Marie-France Hirigoyen definiując molestowanie moralne w miejscu pracy zwracała uwagę, że jest to przemoc w małych dawkach, która jest jednak bardzo destrukcyjna. Jej istotą jest skumulowany efekt częstych i powtarzalnych mikrourazów¹⁵.

Według polskiego Kodeksu pracy (art. 94³ §2), mobbing to działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu 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.

Aby można było mówić o mobbingu, wszystkie wymienione w ustawie przesłanki muszą być spełnione łącznie, a więc działania muszą być jednocześnie **uporczywe i długotrwałe** oraz **polegać na nękaniu i zastraszaniu pracownika**. Istotny jest również skutek w postaci wywołania u pracownika zaniżonej oceny przydatności zawodowej **oraz cel działań** – zachowanie sprawcy powinno mieć na celu poniżenie lub ośmieszenie, izolowanie lub wyeliminowanie pracownika z zespołu.

Mimo wielu różnych definicji mobbingu, ich autorzy zgodni są co do **podstawowych cech** odróżniających tę patologię od innych występujących w środowisku pracy:

- wrogie i nieetyczne zachowania wobec danej osoby trwają przez dłuższy czas,
- działania mają charakter intencjonalny, czyli podejmowane są przez sprawcę w określonym celu, są też eskalowane w czasie,
- nierówność władzy (formalnej lub nieformalnej) między sprawcą a ofiarą utrudnia ofierze obronę,
- na skutek dręczenia występują zaburzenia w funkcjonowaniu osobistym i zawodowym ofiary¹⁶.

15. D. Merecz, A. Mościcka, M. Drabek, Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania, Łódź 2005.

16. M. Bem, P. Golec, Mobbing i dyskryminacja – czynniki ryzyka psychospołecznego w miejscu pracy wraz z ujęciem prawnym.

Wątpliwości i kontrowersje budzi kwestia **uporczywości i długotrwałości**. W powszechnej świadomości, aby mówić o mobbingu, konieczny jest półroczny czas trwania, jak wskazywał Leyman. Ten punkt widzenia kwestionują inni badacze uznając, że działania szczególnie upokarzające mogą zniszczyć kogoś w czasie krótszym niż sześć miesięcy. Sąd Najwyższy stwierdził, że nie jest możliwe sztywne wskazanie minimalnego okresu niezbędnego do zaistnienia mobbingu, a długotrwałość nękania lub zastraszania pracownika musi być rozpatrywana w sposób indywidualny i powinna uwzględniać okoliczności konkretnego przypadku, m.in. stopień nasilenia tego rodzaju działań (I PK 176/06).

JAKIE ZACHOWANIA WCHODZĄ W ZAKRES MOBBINGU?

Kodeks pracy nie wymienia konkretnych zachowań, które można zakwalifikować jako mobbing.

Organizacje zajmujące się ochroną zdrowia pracowników wymieniają wśród aktów przemocy psychicznej m.in.¹⁷:

- pogrożki, zastraszanie,
- obrażanie słowne (obraźliwe uwagi, używanie wulgaryzmów, przezywanie, szydzenie),
- wrogie zachowanie (krzyki, wrzaski, wygrażanie),
- agresja fizyczna wobec przedmiotów i obiektów należących do ofiary (uderzanie w biurko, rzucanie przedmiotami, trzaskanie drzwiami),
- wandalizm i niszczenie własności pracownika lub firmy,
- obraźliwe i prowokujące gesty,
- stwarzanie i rozpowszechnianie plotek oraz nieprawdziwych informacji,
- bojkotowanie i ignorowanie obecności, ostentacyjna cisza w obecności ofiary,
- ukrywanie istotnych informacji,
- bierna agresja (groźna postawa ciała, wrogie spojrzenie).

Najbardziej wyczerpującą listę zachowań mobbingowych stworzył Heinz Leymann. Wyróżnił on 45 zachowań, które uporządkował w 5 kategoriach:

17. D. Merecz, A. Mościcka, M. Drabek, Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania. Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2005.

Działania utrudniające proces komunikowania się:

- ograniczenie lub utrudnienie możliwości wypowiedzania się,
- ciągłe przerywanie wypowiedzi,
- reagowanie krzykiem i wyzwiskami na wypowiedzi ofiary,
- ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy lub życia osobistego,
- stosowanie gróźb ustnych i pisemnych.

Działania wpływające negatywnie na relacje społeczne:

- unikanie przez przełożonego kontaktu z ofiarą, rozmów z nią,
- fizyczne i społeczne izolowanie ofiary,
- ostentacyjne ignorowanie i lekceważenie.

Działania naruszające wizerunek:

- obmawianie,
- rozsiewanie plotek,
- ośmieszanie,
- żartowanie i prześmiewanie życia prywatnego,
- sugerowanie zaburzeń psychicznych,
- atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych,
- insynuacje o charakterze seksualnym.

Działania uderzające w pozycję zawodową ofiary:

- wymuszanie wykonywania zadań naruszających godność osobistą,
- kwestionowanie podejmowanych przez ofiarę decyzji,
- nie przydzielanie ofierze żadnych zadań do realizacji,
- przydzielanie zadań zbyt trudnych, przerastających kompetencje i możliwości ofiary,
- wydawanie absurdalnych i sprzecznych poleceń.

Działania uderzające w zdrowie ofiary:

- zlecanie prac szkodliwych dla zdrowia, niedostosowanych do możliwości ofiary,
- grożenie użyciem siły fizycznej,
- stosowanie przemocy fizycznej o nieznacznym nasileniu,
- działania o podłożu seksualnym, wykorzystywanie seksualne,
- przyczynianie się do powstawania strat materialnych powodowanych przez ofiarę, skutkujących ponoszeniem kosztów.

Są to jedynie przykładowe zachowania, w rzeczywistości katalog potencjalnych zachowań jest otwarty, a na mobbing składa się najczęściej ciąg zdarzeń.

Ocenę, jakie działania można uznać za mobbing ułatwia orzecznictwo sądów. W wyroku z 17 stycznia 2007 r. (I PK 176/06) Sąd Najwyższy uznał, że jako nękanie lub zastraszenie można zakwalifikować: krytykę wszystkich działań pracownika wyrażaną krzykiem w obecności innych osób, ubliżanie, darcie lub przekreślanie dokumentów, które ten pracownik sporządził, podważanie jego kompetencji, grożenie zwolnieniem z pracy oraz wyznaczanie do uwłaczającej pracy.

Szerszą interpretację przedstawił Sąd Apelacyjny we Wrocławiu, w orzeczeniu z dnia 27 września 2012 r.: *mobbing w miejscach pracy polega na wrogim i nieetycznym, systematycznie powtarzającym się zachowaniu skierowanym wobec jednej lub kilku osób, na skutek, którego ofiary stają się bezradne i tracą możliwość obrony. Trwa to tak długo, jak długo trwają działania mobbingowe. Zatem cechą charakterystyczną takich działań jest systematyczność oraz długotrwałość. Rezultatem procesu nękania pracownika są psychosomatyczne i społeczne urazy występujące u ofiary. Można wyróżnić kilka etapów mobbingu. Na początku są to negatywne sygnały ze strony otoczenia, szerzenie plotek i pomijanie pracownika w codziennym życiu firmy. Stopniowo działania mobbingowe zaczynają się nasilać i przyjmować coraz bardziej poważną formę. Pracownik zostaje często obwiniany o sprawy, za które nie jest odpowiedzialny, nie bierze się go pod uwagę przy realizacji systemów motywacyjnych. Ofiara żyje w ciągłym stresie, spada odporność organizmu. Mobbing może się wyrażać również w ciągłym przerywaniu wypowiedzi, reagowaniu krzykiem, ciągłym krytykowaniu i upominaniu, upokarzaniu, stosowaniu pogróżek, unikaniu rozmów, niedopuszczaniu do głosu, ośmieszaniu, ograniczeniu możliwości wyrażania własnego zdania, nieformalnym wprowadzeniem zakazu rozmów z nękanym pracownikiem, uniemożliwieniu komunikacji z innymi, a także powierzaniu prac poniżej kwalifikacji i uwłaczających, odsunięciu od odpowiedzialnych i złożonych zadań, zarzucaniu pracą, lub nie dawaniu żadnych zadań lub ich odbieraniu itp.* (sygn. akt III A Pa 27/12).

Przejawem mobbingu, przy zachowaniu przesłanek ustawowych mogą być także:

- domaganie się informacji o prywatnym życiu pracownika i wyjawianie ich współpracownikom,
- publiczne posądzanie pracownika o przywłaszczenie mienia pracodawcy,
- aroganckie traktowanie zatrudnionego, w tym używanie wobec niego słów obraźliwych,
- utrudnianie wykonywania obowiązków, np. pozbawianie dostępu do sprzętu komputerowego, telefonu, oddzielenie od pozostałych pracowników, itp.

JAKIE ZACHOWANIA NIE SĄ MOBBINGIEM?

Mobbing to słowo często nadużywane na określenie zachowań, które uznawane są za mobbing „na wyrost”. Często za mobbing uznawane są działania pracodawcy, które są niekorzystne dla pracownika i w jego odczuciu niesprawiedliwe. Czasem pracownicy nadużywają oskarżeń o mobbing, gdy trudno im zaakceptować niedostatki własnych działań, własne błędy lub brak zaangażowania. W rzeczywistości nie każde niemile, naganne etycznie, a nawet bezprawne zachowanie przełożonego można określać mianem prześladowania (mobbingu), np. jednorazowe ubliżenie pracownikowi narusza jego godność, ale nie stanowi mobbingu.

Podkreślić należy, że do pewnego stopnia granice mobbingu są płynne i zależą od **subiektywnego odczucia**, od wrażliwości osoby mobbowanej. Każda osoba inaczej odbiera działania prześladowcy, każda inaczej przeżywa te same zdarzenia. Nie wszyscy te same zachowania uważają za mobbing. Postępowanie, które dla osoby nadwrażliwej może być trudne do zniesienia, dla pracownika o silniejszej konstrukcji psychicznej może nie być dolegliwe. Dlatego też w praktyce sądowniczej pojawiła się teza o konieczności stworzenia „**wzorca ofiary rozsądnej**”. Sąd Apelacyjny w Poznaniu w uzasadnieniu wyroku 28 lutego 2008 r. wskazał, że oceniając zjawisko mobbingu, trzeba odnieść się do obiektywnego wzorca „ofiary rozsądnej”, co pozwoli wyeliminować przypadki wynikające z nadmiernej wrażliwości pracowników (III APa 2/08). W podobnym duchu wypowiedział się Sąd Najwyższy (III PK 2/09).

Pracodawca ma prawo do kontroli i nadzoru nad wykonywaniem pracy, oceny jakości i rzetelności pracy, delegowania zadań, rozliczania, motywowania – korzystanie z tych uprawnień nie jest mobbingiem. Przełożony może okazać niezadowolenie, gdy podwładny np. notorycznie się spóźnia, nieustannie popełnia błędy, wykręca się od dodatkowych obowiązków, robi wszystko „po łebkach”, itd.

Pracownik powinien umieć właściwie (obiektywnie) oceniać jakość i rzetelność swojej pracy, sposób zachowania przełożonych, ogólną sytuację firmy. Oczekując empatii od pracodawcy oraz uwzględnienia prywatnych potrzeb, pracownicy są moralnie zobowiązani do uwzględniania potrzeb firmy. Zmuszanie do pozostania w pracy „po godzinach” oraz wyznaczanie bardzo krótkich terminów na wykonanie konkretnych zadań mogą być mobbingiem, jednak w każdej pracy zdarzają się sytuacje nadzwyczajne (kryzysowe), w których trzeba się zmobilizować i wykonać wyjątkowo dużo zadań w wyjątkowo krótkim czasie lub zostać w pracy dłużej. Odmowa udzielenia urlopu może wynikać z braków kadrowych w danym okresie, a podniesiony głos przełożonego może świadczyć o kłopotach ze słuchem.

Nie są mobbingiem:

- wydawanie poleceń dotyczących pracy i egzekwowanie prawidłowego wykonywania obowiązków – jeżeli są zgodne z prawem i mają taką formę, że nie naruszają godności i dobrego imienia pracownika (ublizanie, wyzwiska, itp.),
- stawianie pracownikowi wysokich wymagań co do jakości jego pracy,
- uzasadniona krytyka mająca na celu spowodowanie sumiennego i starannego wykonywania pracy – pracodawca ma prawo do krytyki, jeśli jest ona zgodna ze stanem faktycznym, odnosi się do wykonanej pracy, a nie do cech pracownika,
- okresowa lub bieżąca kontrola i ocena efektów pracy,
- dyscyplinowanie pracowników,
- zwracanie pracownikowi uwagi np. na niewłaściwe zachowania w miejscu pracy,
- stosowanie przewidzianych przez Kodeks pracy kar dyscyplinarnych oraz kar porządkowych za łamanie praw pracowniczych, niewypełnianie obowiązków, niekompetencję lub nieodpowiedzialność,
- niesłuszne ukaranie pracownika (błędna ocena stanu rzeczy przez pracodawcę). Do stwierdzenia mobbingu konieczne jest ustalenie, że zachowanie przełożonego miało charakter powtarzalny i działał on celowo na szkodę pracownika,
- jednorazowy incydent, np. wybuch agresji przejawiający się krzykiem, wyzwiskami, obraźliwymi gestami itp. (skrzywdzony pracownik może dochodzić zadośćuczynienia za naruszenie jego godności na podstawie przepisów chroniących dobra osobiste),
- konflikty w miejscu pracy,
- krzyki, wulgaryzmy – używanie poniesionego głosu i wulgaryzmów świadczy o braku kultury osobistej i znajomości zasad komunikowania się, może stanowić naruszenie dóbr osobistych, ale nie zawsze jest mobbingiem,
- 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 spowodowane np. wykonywaniem pracy poniżej posiadanych kwalifikacji, nieodpowiadającej oczekiwaniom, brakiem satysfakcji, niezadowolaniem z przydzielanych obowiązków,
- stres, nerwowa atmosfera w pracy spowodowana nasileniem zadań,
- poczucie niedoceniaenia przez pracodawcę,
- społeczna izolacja pracownika na skutek zaistniałych konfliktów – odsunięcie się kolegów z powodu nieakceptowanego postępowania,
- rozwiązanie umowy o pracę z przyczyn nie dotyczących pracowników – zwolnienia pracowników – towarzysząca zwolnieniom atmosfera napięcia psychicznego nie oznacza stosowania mobbingu, podobnie jak informacja o zwolnieniach, możliwościach przejścia na wcześniejszą emeryturę, itp. Natomiast mamy do czynienia

- z mobbingiem, gdy pracodawca często straszy swych pracowników wyrzuceniem z pracy, gdyż *na ich miejsca czeka wielu innych, lepszych*,
- pomijanie pracownika przy wypłacie dodatkowych świadczeń, np. nagród – mimo iż może mieć na celu poníženie lub ośmieszenie i może spowodować u podwładnego rozstrój zdrowia, nie stanowi uporczywego ani długotrwałego nękania lub zastraszania przez pracodawcę,
 - delegowanie pracownika do pracy w innej miejscowości, jeśli odbyło się ono za jego zgodą, którą wyraził dobrowolnie,
 - zlecenie pracy w godzinach nadliczbowych i niewypłacenie z tego tytułu wynagrodzenia (nie ma charakteru uporczywego, długotrwałego nękania i zastraszania mającego na celu poníženie lub ośmieszenie pracowników albo doprowadzenia do wyeliminowania z zespołu),
 - subiektywne i nieadekwatne do stanu rzeczywistego poczucie krzywdy.

Czy to mobbing? Na jakie oznaki zwrócić uwagę?¹⁸

Mobbing	Brak mobbingu
Ustawiczna krytyka podwładnego, gdy nie pracuje gorzej od innych, wyrażana krzykiem	Poinformowanie pracownika o niewłaściwym wykonywaniu obowiązków wraz z uzasadnieniem
Praca po godzinach i obawa odmowy	Jednorazowa sytuacja zlecenia pracy po godzinach
Wyśmiewanie pracownika w obecności innych	Jednorazowy przypadek żartowania z pracownika
Szantażowanie pracownika, że jeżeli złoży skargę, nie otrzyma premii	Brak premii w sytuacji, gdy pracownik nie wykonał zadań
Brak reakcji ze strony szefa na prośbę pracownika o rozmowę	Przełożenie rozmowy na inny termin
Ublížanie pracownikowi	Wykonywanie czynności kontrolnych wobec pracownika
Wydawanie poleceń, które przekraczają kompetencje pracownika	Wydawanie przez pracodawcę zgodnych z prawem poleceń
Szerzenie krzywdzących plotek i pomówień	Plotkowanie w gronie współpracowników

18. Zero tolerancji dla poniżania i szykan współpracowników, Rzeczpospolita z 12-07-2012.

Nieuzasadniony zarzut stosowania mobbingu potencjalnie może poniżyć w opinii publicznej, narażać na utratę zaufania potrzebnego dla danego stanowiska, zawodu lub rodzaju działalności. Zachowanie takie można kwalifikować jako przestępstwo zniesławienia. Przełożony, niesłusznie oskarżony o mobbing, może złożyć pozew o ochronę dóbr osobistych, domagając się zadośćuczynienia za doznaną krzywdę.

CZYM MOBBING RÓŻNI SIĘ OD DYSKRYMINACJI I MOLESTOWANIA?

Mobbing bywa często mylony z dyskryminacją i molestowaniem. Jakie są różnice między nimi?

Dyskryminacja to łamanie zasady równego traktowania ze względu na obiektywną cechę danej osoby: płeć, wiek, rasę, religię, wyznanie, narodowość, itp. Natomiast wystąpienie **mobbingu** nie jest wynikiem obiektywnych przesłanek. Mobber wybiera ofiarę ponieważ np. coś mu się w niej nie podoba, czymś mu się naraziła, albo czymś się wyróżnia. Na jej wybór wpływają subiektywne kryteria mobbera¹⁹. Ponadto, cechą odróżniającą mobbing od dyskryminacji jest uporczywość i długotrwałość zachowania. Dyskryminacja może być jednorazowym, incydentalnym zachowaniem.

Jedną z najważniejszych różnic pomiędzy dyskryminacją i mobbingiem jest tzw. ciężar dowodu. Obowiązek udowodnienia, że nie doszło do dyskryminacji, spoczywa na pracodawcy. Pracownik ma obowiązek jedynie uprawdopodobnić fakt zaistnienia nierównego traktowania. W przypadku **mobbingu**, to pracownik musi udowodnić, że zachowania, których doświadczał, są mobbingiem.

19. A. Kucharska, Mobbing, Informator dla pracownika, Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2012.

Mobbing, a dyskryminacja

Mobbing ¹	Dyskryminacja
Nierówne traktowanie nie jest związane z przynależnością do danej grupy podlegającej ochronie (przesłanki prawnie chronionej)	Wiąże się z gorszym traktowaniem na skutek przynależności do danej grupy podlegającej ochronie, jest zawsze ze względu na coś (np. wiek, płeć, narodowość)
W przypadku postępowania przed sądem konieczność udowodnienia występowania mobbingu	W przypadku postępowania przed sądem obowiązek uprawdopodobnienia, że dana osoba jest odmiennie traktowana od innych zatrudnionych (tzw. przeniesienie ciężaru dowodu)
Jest działaniem uporczywym, długotrwałym	Może mieć charakter jednorazowy
Obrona przed mobbingiem zagwarantowana w Kodeksie pracy nie dotyczy procesu rekrutacji	Obrona przed dyskryminacją zagwarantowana w Kodeksie pracy dotyczy także procesu rekrutacji

Rodzajem dyskryminacji jest **molestowanie oraz molestowanie seksualne**. Kodeks pracy definiuje molestowanie jako zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności, poniżenie lub upokorzenie pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery.

Definicja molestowania jest zbliżona do definicji mobbingu. Zarówno molestowanie, jak i mobbing mają na celu poniżenie, upokorzenie i naruszają godność ofiary. **Różnica pomiędzy tymi dwoma zjawiskami polega na** uporczywości i długotrwałości, które są przesłanką niezbędną do uznania danego zachowania za mobbing. **Molestowanie** może być zdarzeniem jednorazowym, natomiast mobbing to proces, który trwa przez dłuższy czas.

JAKIE SĄ SKUTKI MOBBINGU?

Skutki mobbingu dotyczą zarówno ofiar, świadków, instytucji (firm), jak i całego społeczeństwa.

- **Konsekwencje zdrowotne dla ofiar mobbingu.** Przemoc psychiczna składa się najczęściej z serii incydentów, które pojedynczo nie mają poważnego charakteru, lecz powtarzając się, mają niszczący wpływ na zdrowie ofiary. Pierwszą reakcją na powtarzające się zachowania mobbingowe jest stres. Z czasem następuje obniżenie samooceny i szacunku do siebie, utrata poczucia bezpieczeństwa, poczucie bezrad-

ności, objawy wypalenia zawodowego i depresji. Długotrwały stres może prowadzić do zakłóceń koncentracji, stanów lękowych, zaburzeń snu, stanów depresyjnych, aż do najpoważniejszych objawów – zawału serca, udaru mózgu a nawet samobójstwa²⁰.

- **Konsekwencje ekonomiczne.** Nieprzyjazne, wrogie środowisko pracy, w którym pracownik doświadcza przemocy fizycznej lub psychicznej, ma negatywny wpływ na motywację i relacje w zespole, co przekłada się na mniejszą wydajność pracy całej instytucji. Brak zaufania do kadry kierowniczej spowodowany niskim poczuciem bezpieczeństwa rzutuje na zaangażowanie w wykonywanie zadań oraz przestrzeganie zasad etyki zawodowej. Straty ponoszone przez przedsiębiorstwa powodowane są zwiększoną absencją chorobową prześladowanych osób, ich zmniejszoną efektywnością²¹, zmniejszoną motywacją i satysfakcją z pracy, częściej popełnianymi błędami, wzrostem liczby wypadków i urazów, zwiększoną rotacją kadr a tym samym koniecznością pozyskania i szkolenia nowych pracowników, a także utratą przez firmę dobrego wizerunku.
- **Konsekwencje społeczne** obejmują głównie koszty leczenia i zwolnień chorobowych, a także odszkodowań wypłaconych ofiarom mobbingu, przechodzenia na rentę lub wcześniejszą emeryturę. Fundacja na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (EFILWC) zwraca także uwagę, że z obawy przed możliwością doświadczenia przemocy odchodzą z pracy nie tylko osoby, które doświadczyły mobbingu, lecz także świadkowie²².

KTO MOŻE STAĆ SIĘ OFIARĄ MOBBINGU?

Najczęściej ofiara mobbingu kojarzy się nam z osobą niepewną siebie, niedojrzałą emocjonalnie, słabą psychicznie, przewrażliwioną, źle znoszącą stres, podatną na manipulację. Zdarza się że mobberzy, a czasem również świadkowie mobbingu twierdzą, że ofiary swoim zachowaniem same prowokują ataki. Teza o predyspozycjach psychicznych do bycia obiektem mobbingu sugeruje współodpowiedzialność ofiary i w pewnym stopniu usprawiedliwia mobbera.

W rzeczywistości ofiarą mobbingu może stać się każdy, także osoba ambitna, przebojowa, pewna siebie. Obserwacje psychologów interweniujących w firmach, które miały problemy związane z mobbingiem (procesy sądowe, wysoką absencję, dużą rota-

20. W France-Télécom w ciągu dwóch lat odebrało sobie życie 35 pracowników.

21. Daniel Dana, autor książki Conflict Resolution wskazuje, że w ponad **65%** przypadków spadek wydajności oraz jakości pracy wynika z napięć w stosunkach między pracownikami.

22. Mobbing odbywa się za wiedzą zdecydowanej większości (96%) współpracowników ofiary. Zaledwie 11% staje po jej stronie. Pozostali wyrażają ciche przyzwolenie, bojąc się utraty pracy.

cję kadr) wskazują, że ofiarami terroru psychicznego bywają także osoby, które nie są nadwrażliwe i mają stabilne poczucie własnej wartości. Badania empiryczne na temat osobowości ofiar mobbingu i ewentualnego związku osobowości z atakami prowadzone były wśród osób, które były mobbingowane. Długotrwały proces podważania czyjejś pozycji, ośmieszania, nękania skutkuje tym, że po pewnym czasie trudno stwierdzić, czy pewne zachowania i stany psychiczne są przyczyną, czy rezultatem ataków.

Zdaniem specjalistów, to dysfunkcje instytucji (organizacji) a nie cechy osobowości jej pracowników leżą u źródeł mobbingu. Cechy osobowości ofiary wpływają jedynie na intensywność przeżywania ataków mobbera oraz podjęcie lub zaniechanie działań obronnych.

Interesujące wyniki uzyskano w jednym z badań²³, w którym analizowano stosunek ofiar mobbingu do pracy zawodowej. Wyniki badania wskazują, że stopień odczuwania skutków mobbingu zależy od rodzaju zaangażowania danej osoby w wykonywaną przez siebie pracę:

- osoby, dla których praca zawodowa jest tylko formą zarabiania na życie nie angażują się więcej niż to konieczne w wykonywany zawód, nie identyfikują się z nim, a zainteresowania i nadzieje wiążą z innymi dziedzinami życia;
- orientacja na karierę – osoby o takim stosunku do pracy cenią status i prestiż, budują poczucie własnej wartości na podstawie sukcesu w pracy, a ich życie zawodowe staje się tożsame z życiem prywatnym;
- osoby, które praca pasjonuje, nie dbają o sukces i karierę, cieszy je charakter pracy, a nie prestiż, władza, status, jakie praca może im dać.

Okazało się, że osoby z ostatniej grupy, pasjonaci, są najbardziej zadowolone z pracy i najbardziej odporne na mobbing. Najłatwiejszym „łupem” dla mobberów są profesjonalści nastawieni na karierę. Osoby takie, jeśli doświadczają mobbingu, nie są w stanie znaleźć odskoczni w innej dziedzinie życia, gdyż to praca zawodowa jest dla nich istotą życia.

JAK ROZPOZNAĆ MOBBERA?

Kim jest człowiek, który dopuszcza się mobbingu? Czy istnieje osobowość mobbera?

W powszechnej świadomości mobberami są niekompetentni szefowie, którzy zawodowe i prywatne frustracje przenoszą na podwładnych lub psychopatyczni współpracownicy, sadyści, osobnicy narcystyczni, z przerostem ambicji, nastawieni na karierę.

Autorzy raportu Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy twierdzą, że nie powstały jak dotąd jednoznaczne charakterystyki ani profile osobowo-

23. D. Merez, A. Mościcka, M. Drabek, Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania, Łódź 2005.

ściowe sprawców przemocy w miejscu pracy, podobnie jak osób szczególnie na przemoc narażonych. Również Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) zwraca uwagę na brak wiarygodnych profilów psychologicznych potencjalnych sprawców przemocy i zaleca ostrożność w stosowaniu testów mających na celu wykrycie i eliminację w procesie rekrutacji pracowników mogących mieć skłonności do stosowania przemocy²⁴. Nie każda osoba, której zdarza się zachować agresywnie jest mobberem. Mimo iż skłonność do irytacji czy agresja mogą być kojarzone ze skłonnością do działań mobbingowych, samo posiadanie tych cech nie oznacza, że mamy do czynienia z mobberem.

Również w opinii wielu psychologów pracy nie da się arbitralnie określić „wzoru osobowości” mobbera. W pewnych okolicznościach każdy z nas może stać się mobberem i sadystą. Dowodzi tego m.in. eksperyment nadzorowany przez Philipa Zimbardo, podczas którego studenci grający role więźniów i strażników więziennych po kilku dniach przemienili się w katów i ofiary, wraz ze wszystkimi negatywnymi cechami tych ról.

Obserwacje specjalistów wskazują, że w niektórych firmach terror psychiczny zdarza się rzadko, a jeśli już wystąpi, to nie przybiera najgroźniejszych form, a skutki odczuwane przez ofiarę są zwykle odwracalne. Istnieją też miejsca pracy, w których mobbing jest zjawiskiem częstym, a doświadczające go osoby ponoszą bardzo wysokie straty. Podobnie jak w wypadku cech osobowościowych sprawcy i ofiary przemocy w miejscu pracy, dotychczas nie udało się wypracować modelu sytuacji decydującej o wystąpieniu mobbingu.

Niektórzy badacze twierdzą, że jeśli firma ma jasno określony system wartości, w którym szacunek i godność zajmują ważne miejsce, a pracodawca dba o przestrzeganie tych wartości przez wszystkich pracowników, mobbing pojawia się w niej bardzo rzadko i jest szybko eliminowany. Zachowania naruszające godność pojawiają się natomiast w organizacjach, które nie tylko na nie się zgadzają, lecz także je nagradzają²⁵.

JAK SIĘ BRONIĆ PRZED MOBBINGIEM?

Co może zrobić ofiara mobbingu, zanim zostanie wciągnięta w sytuację, gdy będzie zmuszona odejść z pracy? O tym, czy ktoś stanie się ofiarą mobbingu, czy też uda mu się powstrzymać wrogie zachowania, w dużym stopniu decydują działania obronne. Warunkiem koniecznym dla podjęcia obrony jest wiara w to, że może być ona skuteczna. Obok wiary, na podejmowanie lub rezygnację z działań obronnych wpływają inne czynniki²⁶:

24. Raport Gender Index, Przemoc w miejscu pracy, EQUAL.

25. M. Najda, Etyka pracy a mobbing w perspektywie filozofii moralnej i psychologii, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2012.

26. P. Chomczyński, Uwarunkowania podejmowania działań obronnych lub ich zaniechania w przypadku osób nękanych w miejscu pracy, Przegląd Socjologii Jakościowej, Uniwersytet Łódzki, Tom III, Nr 2, lipiec 2007.

Uwarunkowania sprzyjające działaniom obronnym	Czynniki sprzyjające rezygnacji z działań obronnych
Indywidualne cechy osobowości wspierające działania obronne (poczucie własnej wartości, niezależności)	Indywidualne cechy osobowości (skłonność do akceptacji wrogich zachowań, do bierności i braku wiary w skuteczność własnych działań)
Przekonanie o własnej sile	Trudna sytuacja osobista i materialna
Pomoc ze strony innych osób	Brak pomocy ze strony innych osób
Pozytywne myślenie – nie dam się	„Pozytywne” myślenie – ukierunkowane na adaptację wobec działań agresywnych – „jakoś przetrwam”
Świadomość własnej sytuacji	Brak świadomości własnej sytuacji w miejscu pracy
Poczucie alternatywy wobec obecnej pracy	Poczucie braku alternatywy wobec obecnej pracy

Należy rozważyć wszystkie swoje mocne i słabe strony, ocenić szanse i zagrożenia:

- czy uzyskasz wsparcie psychiczne od kolegów i wsparcie w działaniach od przełożonych,
- czy jesteś jedyną osobą, którą spotyka takie traktowanie (gdy działanie mobbera skierowane jest przeciwko grupie, można wspierać się nawzajem i wspólnie szukać rozwiązania problemu, a nawet wyrzucić presję na prześladowcę),
- czy masz alternatywę – możesz podjąć służbę lub pracę w innym miejscu,
- czy jesteś asertywny, odporny na stres, czy umiesz postępować w sytuacji konfliktu, jaką masz motywację do pracy (służby),
- czy masz realne szanse obrony w starciu z mobberem – czy jesteś od niego zależny formalnie (służbowo),
- czy wiesz, w jaki sposób możesz skłonić prześladowcę, aby przestał cię nękać,
- co chcesz uzyskać – czy chcesz odejść z pracy i uzyskać odszkodowanie za złe traktowanie, czy pokazać mobberowi, że się nie dasz złamać.

Szanse na zaprzestanie nękania zależą również od pozycji zawodowej mobbera, poparcia środowiska dla jego działań, celu jaki chce osiągnąć, stosowanych przez niego metod.

Na podstawie relacji mobbingowanych osób, psychologowie pracy opisują różne strategie postępowania, np.:

Strategia I – Zostaję i przetrwam – strategia dobra na kilka tygodni, pod warunkiem, że masz możliwość zmiany pracy. Dla zachowania szacunku do siebie warto starać się być stanowczym i sygnalizować otwarcie swoje odczucia.

Strategia II – Zostaję i walczę – rozmawiaj z osobami, do których masz zaufanie, jak oni odbierają zachowanie mobbera. Może okazać się, że nie tylko ty masz problem, a razem możecie opracować plan wyjścia z sytuacji. Porozmawiaj z mobberem, nie używaj gróźb, ale nazywaj rzeczy po imieniu.

Strategia III – Odchodzę – jeśli zdecydujesz się odejść, powiedz głośno, dlaczego to robisz. Wzmocnisz szacunek do siebie i może pomożesz innym²⁷.

Jeżeli proces nękania jest w **początkowej fazie**, i zależy ci na tej właśnie pracy i polubownym rozwiązaniu problemu, reaguj jak najwcześniej. Nie bagatelizuj sytuacji, w których czujesz się upokorzony, nękanym, szykanowanym. Brak reakcji sprawi, że dręczyciel będzie sobie pozwalał na coraz więcej. Kiedy nie życzysz sobie pewnych zachowań, musisz to wyraźnie zakomunikować. Jeśli zachowanie osoby, która przekracza normy, nie ulega zmianie – asertywnie postaw granicę – w rzeczowy, niekonfrontacyjny i spokojny sposób poinformuj o swoich odczuciach związanych ze złym traktowaniem i wyraż swój stanowczy sprzeciw.

Jeśli naganne zachowania nie ustają:

- Jak najszybciej wyjdź ze schematu „ofiary” (bierny, osaczony, bezradny),
- nie pozwól się izolować (mobber zazwyczaj próbuje wmówić otoczeniu, że osoba, którą nęka jest konfliktowa, kłótniwa, agresywna itp.) – szukaj sojuszników,
- powstrzymaj się od kłótni i awantur z mobberem – agresywne lub konfrontacyjne zachowanie jest argumentem na jego korzyść – potwierdza jego tezę o twojej konfliktowości,
- jeżeli mobber podnosi głos, reaguje agresywnie, ze spokojem powtarzaj, „Proszę na mnie nie krzyczeć”, „Proszę mi nie ubliżać”,
- mów różnym osobom o tym, co cię spotyka – poczuciu bezkarności mobbera sprzyja atmosfera „czterech ścian”,
- mobbing to sytuacja ekstremalnego stresu – walcz ze stresem, zdrowo się odżywiaj, uprawiaj sport, stosuj techniki relaksacyjne, itp.,
- szukaj wsparcia wśród rodziny i przyjaciół – z życzliwymi bliskimi będzie Ci łatwiej przejść przez trudne sytuacje,

27. A. Dąbrowska, „Rozszarpani”, Ja, my, oni . Poradnik psychologiczny Polityki, t. 11.

- notuj każdy przejaw mobbingu (data, okoliczności, świadkowie) – w przypadku niekorzystnego rozwoju sytuacji, taki „dziennik” może być dla sądu dowodem ciągłości szykanowania, sporządzaj kserokopie dokumentów świadczących o stosowaniu mobbingu,
- gromadź wszelkie dowody na pogarszający się stan zdrowia – zwolnienia lekarskie, rachunki za leki, itd.,
- staraj się unikać „sam na sam” z mobberem,
- jeśli osobą prześladowaną jest współpracownik, zgłoś problem przełożonemu – napisz oficjalną notatkę i poproś o podjęcie interwencji,
- jeśli mobberem jest przełożony – zwróć się do wyższego przełożonego – prześlij pismo z opisem sytuacji i prośbą o zaprzestanie mobbingu. Pisemna forma obliguje do odpowiedzi, ma również wartość dowodową. Przedstaw fakty – konkretne przykłady naruszania twoich praw. Połóż nacisk na to, że zgodnie z obowiązującym prawem, pracodawca ma obowiązek przeciwdziałać mobbingowi,
- poinformuj związki zawodowe (organy przedstawicielskie) lub pracowników zajmujących się BHP,
- **jeżeli przełożeni nie podejmują żadnych działań, a sytuacja nie uległa zmianie, możesz** zwrócić się Państwowej Inspekcji Pracy. W przypadku uznania twojej skargi za zasadną, otrzymasz taką informację na piśmie, co może stanowić jeden z dowodów w sądzie,
- jeśli nie możesz poradzić sobie z emocjami i stresem, poszukaj pomocy psychologa,
- poproś lekarza o potwierdzenie, że długotrwały stres związany z mobbingiem doprowadził cię do rozstroju zdrowia,
- możesz poszukać pomocy w stowarzyszeniach antymobbingowych,
- podnoś swoje kompetencje i rozglądaj się za nową pracą. **Rzucenie toksycznej pracy to oznaka inteligencji emocjonalnej.** Ogólnopolskie Stowarzyszenie Antymobbingowe OSA stoi na stanowisku, że *generalnie osoba szykanowana, upokarzana i traktowana instrumentalnie znajduje się na przegranej pozycji. Ma jedynie dwa wyjścia. Obronić własną godność za cenę utraty pracy, albo pozostać w pracy za cenę utraty godności i zdrowia*²⁸.

Jeżeli mobberem jest przełożony:

- bądź wzorowym pracownikiem (żołnierzem). Swoje obowiązki wykonuj jak najbardziej sumiennie, aby nie dać podstaw do wysuwania jakichkolwiek zarzutów co do ilości i jakości twojej pracy,
- zachowaj spokój, nie daj się prowokować, nie reaguj agresywnie lub nieadekwatnie do sytuacji,

28. „Mobbing się nie opłaca”. Materiały edukacyjne..., Gdańsk, luty 2013.

- bądź asertywny – wyrażaj własne emocje i zdanie bez naruszania godności osobistej rozmówcy,
- domagaj się, aby krytyka dotycząca twojej pracy była konkretna i dotyczyła efektów twojej pracy, a nie twojej osoby,
- jeśli polecenia wykraczają poza zakres obowiązków lub mieszczą się w nim, ale znacznie przekraczają możliwości wykonania w czasie pracy, poproś o przedstawienie ich na piśmie,
- domagaj się, aby ewentualne uwagi dotyczące twojej pracy były sporządzone na piśmie,
- posługuj się zawsze formalną drogą komunikacji, rozmawiaj przy świadkach,
- nie pozwól, żeby przełożony cię obrażał i ubliżał ci. W przypadku, gdy szef „w cztery oczy” ubliża ci, bezzasadnie kwestionuje twoje kwalifikacje, używa wulgarnych słów, grozi zwolnieniem lub w inny sposób poniża, należy sporządzać notatki i wymieniać wszystkie formy naruszenia godności. Wyraźnie uprzedź, że w przypadku kontynuowania mobbingu zostanie poinformowany o tym bezpośrednio przełożony sprawcy i nie wykluczasz wystąpienia z odpowiednimi roszczeniami do sądu.
- **Jeżeli przełożeni nie reagują i sytuacja nie uległa zmianie**, możesz skierować pozew do sądu pracy lub do sądu cywilnego, albo do obu tych sądów. Jeśli zdecydujesz się na postępowanie sądowe, skorzystaj z porad prawnika. Poproś o ocenę materiału dowodowego. Dowiedz się, czy masz podstawy, aby skierować sprawę do sądu, jaki będzie jej ewentualny przebieg i jakie mogą być konsekwencje takiego postępowania.
- Pamiętaj, że sam mobbing jako zjawisko psychologiczne nie jest karalny, liczy się skutek mobbingu (np. naruszenie godności, utrata zdrowia, utrata pracy). Twoje subiektywne odczucie, że podejmowane wobec ciebie działania i zachowania mają charakter mobbingu, nie jest dla sądu pracy wystarczającą podstawą do stwierdzenia, że rzeczywiście mobbing miał miejsce. Obowiązek udowodnienia iż pracodawca, przełożony lub współpracownik dopuścił się działań mobbingowych, że pracodawca nie przeciwdziałał mobbingowi, a ty na skutek mobbingu doznałeś rozstroju zdrowia, leży po twojej stronie. Oznacza to, że musisz zebrać cały materiał dowodowy, a jakiegokolwiek wątpliwości będą rozstrzygane na twoją niekorzyść.

JAK MOŻE POMÓC PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY?

Państwowa Inspekcja Pracy (PIP) jest instytucją powołaną do nadzoru i kontroli przestrzegania prawa pracy, w szczególności przepisów i zasad bezpieczeństwa i higieny

pracy. **Nie jest organem uprawnionym do rozstrzygnięcia sporów pomiędzy pracodawcą i pracownikiem.**

Pracownik ma prawo wnieść do Państwowej Inspekcji Pracy skargę na pracodawcę, m.in. w sprawie mobbingu. Skutkiem takiego zgłoszenia może być kontrola inspektora w zakładzie pracy. Jeżeli pracownik wyrazi zgodę, by otwarcie poruszyć jego sprawę z pracodawcą, wówczas inspektor może podjąć na ten temat rozmowę. Jeżeli pracownik nie wyrazi zgody na ujawnienie jego danych podczas czynności kontrolnych, wówczas inspektor pracy może przeprowadzić anonimową ankietę wśród pracowników, która pomoże zweryfikować prawdopodobieństwo występowania mobbingu. Jeśli z ankiet wynika, że mobbing ma miejsce, inspektor pracy wnioskuje do pracodawcy o podjęcie działań, które wyeliminują takie zachowania.

Państwowa Inspekcja Pracy nie przesądza o istnieniu mobbingu w zakładzie pracy, **o tym, czy do mobbingu rzeczywiście doszło, może orzec sąd.**

Inspektor pracy ma prawo przesłuchać świadków oraz prawo do wglądu w dokumenty, dlatego ustalenia kontrolne mogą być pomocne w dochodzeniu przez pracownika roszczeń odszkodowawczych. Jeżeli pracownik zdecyduje się złożyć pozew do sądu, PIP może występować w procesie sądowym w charakterze oskarżyciela posiłkowego.

Na internetowych stronach PIP zamieszczane są materiały informacyjne, m.in. poradnik dla osób doświadczających mobbingu oraz dla pracodawców, jak zapobiegać mobbingowi. (<http://www.pip.gov.pl/html/pl/wydawn/pdf/mobbing.pdf>)

JAKIE DZIAŁANIA POWINIEN PODJĄĆ PRACODAWCA?

Przepisy Kodeksu pracy nie wskazują, na czym powinny polegać działania pracodawcy w przeciwdziałaniu mobbingowi.

Sąd Najwyższy w wyroku z 3 sierpnia 2011 r. (sygn. I PK 35/11) podkreślił, że przeciwdziałanie nękanii w pracy oznacza obowiązek **starannego działania**. Pracodawca powinien przeciwdziałać mobbingowi w szczególności poprzez szkolenie pracowników, informowanie o niebezpieczeństwie i konsekwencjach mobbingu, stosowanie procedur, które umożliwiają wykrycie i zakończenie mobbingu. Jeśli pracodawca wykaże, że podjął **realne** działania i da się potwierdzić ich potencjalną skuteczność, może się uwolnić od odpowiedzialności z tytułu mobbingu²⁹. Dobór właściwych środków jest, zdaniem Sądu Najwyższego, uzależniony od rodzaju środowiska pracy, charakteru i ilości kontaktów między pracownikami, rodzaju wykonywanej pracy. W małych firmach przeciwdziałanie może sprowadzać się do **uważnej obserwacji zachowań** pracowników we wzajemnych kontak-

29. Kodeks pracy w praktyce. Dziennik Gazeta Prawna, Warszawa 2014 r.

tach, wychwytywania na wczesnym etapie zachowań patologicznych i przeprowadzania rozmów wyjaśniających sytuacje konfliktowe. Istnieje pewna grupa zachowań pracowników, na które pracodawca powinien zwrócić uwagę, np. pogłębiające się apatia lub rozdrażnienie, brak zapału i chęci do pracy, spadek jakości pracy, liczne pomyłki, zwiększona absencja chorobowa, prośby o zmianę stanowiska pracy. Obserwacja takich zachowań może pozwolić na wczesne wykrycie mobbingu i zapobiec powstaniu negatywnych skutków zdrowotnych.

Kwestią zasadniczą jest podjęcie **niewzłocznej reakcji** na sygnały o mobbingu. Pracodawca bez zbędnej zwłoki powinien zweryfikować zarzuty (na przykład poprzez rozmowy z pracownikami) i wyjaśnić, czy znajdują one obiektywne potwierdzenie. **Zlekceważenie sygnałów o mobbingu i niepodjęcie przez pracodawcę adekwatnych działań** może zostać odczytane jako przyzwolenie na mobbing, a tym samym współodpowiedzialność. Ponadto, brak reakcji nie rozwiązuje problemu – wkrótce może nastąpić eskalacja przemocy. Jeśli mobbingowany pracownik zdecyduje się wnieść powództwo do sądu lub zwróci się o pomoc do instytucji zewnętrznych, zaniechanie może okazać się dla pracodawcy kosztowne, zarówno w wymiarze finansowym, jak i wizerunkowym.

Zgodnie z zaleceniami Międzynarodowej Organizacji Pracy i Światowej Organizacji Zdrowia, w odniesieniu do przemocy i mobbingu w miejscu pracy stosuje się trzy rodzaje interwencji odpowiadające profilaktyce pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia.

- **Interwencje pierwszego rzędu** mają charakter uprzedzający i służą ograniczeniu ryzyka mobbingu i przemocy w miejscu pracy.
- **Interwencje drugiego rzędu** mają na celu zwiększenie możliwości/zasobów pracowników. Polegają na przykład na szkoleniach, w tym podnoszących poziom asertywności i umiejętności rozwiązywania konfliktów. Obejmują także tworzenie procedur monitorowania i dokumentowania zachowań o charakterze mobbingowym oraz skuteczne wykorzystywanie istniejących procedur prawnych/organizacyjnych chroniących ofiarę przed dalszym nękaniami.
- **Interwencje trzeciego rzędu** mają na celu ograniczenie i naprawę szkód wyrządzonych przez mobbing i przemoc. Polegają np. na realizacji specjalnych programów dla osób poszkodowanych, udzielaniu pomocy psychologicznej i prawnej dla ofiar mobbingu.

W realizację przedsięwzięć antymobbingowych powinny być zaangażowane wszystkie grupy (podmioty):

- kierownictwo,
- kadra kierownicza średniego szczebla,

- psychologowie (jeżeli są zatrudnieni),
- działy personalne (kadry),
- reprezentacja pracowników (związki zawodowe),
- sami pracownicy.

Europejska Agencja Zdrowia i Bezpieczeństwa w Pracy sformułowała *10 kroków, które może podjąć organizacja, aby zapobiec fizycznej i psychicznej przemocy w miejscu pracy*³⁰, m.in.:

1. **Zwiększanie świadomości psychospołecznych zagrożeń,**
2. **Propagowanie właściwego stylu kierowania i kultury organizacyjnej:**
 - promowanie pracy zespołowej i stylu kierowania opartego na współdziałaniu,
 - polepszanie komunikacji pomiędzy kadrą kierowniczą i pracownikami,
 - wprowadzenie precyzyjnego zakresu obowiązków i podziału ról, włączając w to kryteria i reguły awansów, przyznawania nagród, itd.,
 - promowanie wartości składających się na kulturę organizacji, w tym zainteresowanie kadry kierowniczej psychofizycznym samopoczuciem pracowników.
3. **Ocena ryzyka zagrożenia przemocą** (identyfikacja zagrożeń, ocena ryzyka, wprowadzenie metod eliminacji lub kontroli zagrożeń),
4. **Zapobieganie przemocy psychicznej: wprowadzenie możliwych zmian w organizacji i stylu pracy,**
5. **Opracowanie zasad polityki prewencyjnej i procedur postępowania post factum** (proste zasady i procedury opisujące jakie działania są podejmowane w celu zapobiegania przemocy, oraz jakie działania podejmuje firma i jej pracownicy, gdy mają miejsce akty przemocy),
6. **Information, instruction and training** (opracowanie polityki prewencyjnej i procedur postępowania w sytuacjach kryzysowych, propagowanie wśród pracowników wiedzy o istniejących rozwiązaniach. Akcja informacyjna na temat standardów dotyczących przemocy musi obejmować pracowników i kierownictwo. Kadra zarządzająca powinna przejść przeszkolenie w zakresie rozwiązywania konfliktów, metod efektywnej komunikacji oraz działań interwencyjnych w przypadku pojawienia się mobbingu. Formy pomocy dla ofiar mobbingu muszą być łatwo dostępne w sytuacjach kryzysowych. Osoby pokrzywdzone powinny otrzymać informacje, jakimi możliwościami obrony dysponują),
7. **Monitorowanie sytuacji** (wywiady kwestionariuszowe wśród pracowników; sprawdzanie czy wszystkie przypadki, w których mogło dojść do mobbingu są zgłaszane i dokumentowane, itd.),

30. <http://osha.europa.eu/pl>

8. **Gromadzenie informacji** o instytucjach i osobach mogących służyć radą i wsparciem.

PROCEDURA ANTYMOBBINGOWA

Ważnym elementem profilaktyki mobbingu jest wprowadzenie procedury antymobbingowej (Wewnętrznej Polityki Antymobbingowej). Powinna ona uwzględniać specyfikę i charakter zakładu pracy, warunki pracy, potrzeby pracodawcy i pracowników. Podstawowym jej celem jest stworzenie systemu wczesnej interwencji, możliwości reagowania we wczesnych etapach pojawienia się mobbingu. Procedura powinna zawierać informacje dotyczące istoty mobbingu, działań, jakie może podjąć pracownik, który jest jego ofiarą, wskazywać osoby, do których kieruje się skargę, określać tryb rozpatrywania skarg oraz sankcje wobec osób, co do których postawione zarzuty zostaną potwierdzone³¹.

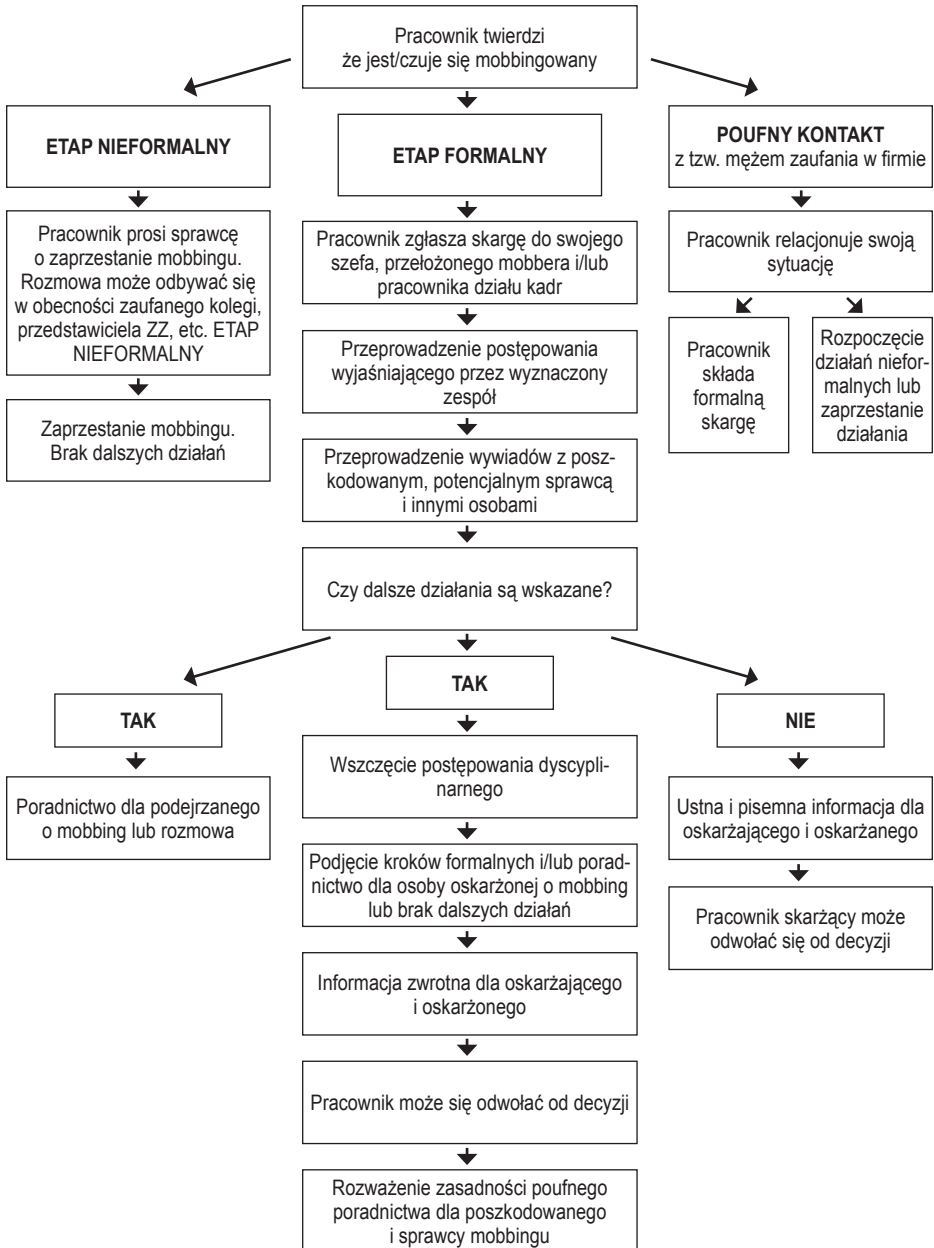
Należy jednak mieć świadomość, że **nawet najlepsza procedura, nie poparta praktycznym przestrzeganiem zasady „zera tolerancji” dla przemocy w miejscu pracy, nie będzie skuteczna.**

ROLA ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH

Związki zawodowe są organizacjami, których statutowym celem jest obrona godności i praw pracowniczych. Ich aktywne uczestnictwo w działaniach antymobbingowych może polegać na włączaniu się w działania informacyjne ma temat mobbingu, jego przejawów i konsekwencji, na tworzeniu specjalnych komórek i wyznaczaniu swoich przedstawicieli, do których osoby zagrożone mobbingiem mogłyby zgłosić się po pomoc. W zakresie zadań związków zawodowych można również włączyć prowadzenie systematycznych ankiet wśród pracowników. Takie okresowe, poufne badania, w których pracownicy mogą sygnalizować zagrożenie mobbingiem, mogą być jednym z najbardziej skutecznych narzędzi profilaktycznych.

31. A. Kucharska, Mobbing. Informator dla pracodawcy, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2012.

PRZYKŁADOWY SCHEMAT POSTĘPOWANIA W PRZYPADKU ZGŁOSZENIA SKARGI NA MOBBING



Źródło: Dignity at work: eliminating bullying and harassment in the workplace, NHS fife

