



Mobbing i jego przejawy

I. Wstęp

W miejscu pracy częstokroć mamy do czynienia z konfliktami występującymi pomiędzy przełożonymi i podwładnymi a także pomiędzy współpracownikami. Wydaje się to być nieodłączną częścią stosunków międzyludzkich w stosunkach pracy. Jednakże część tych konfliktów przybiera postać, której nie można zaakceptować.

W ostatnim ćwierćwieczu naukowcy zajmujący się badaniem stosunków międzyludzkich i procesów kierowania ludźmi w organizacjach wyróżnili szczególny rodzaj konfliktu w miejscu pracy. Konflikt ten został określony mianem mobbingu. Zjawisko to stało się przedmiotem badań naukowych oraz opracowań naukowych zarówno z zakresu socjologii, psychologii, jak i prawa.

Problem mobbingu ma duży wpływ na funkcjonowanie organizacji, a przede wszystkim na pracowników tychże organizacji. Dlatego opisywanie jego przejawów, rozpoznawanie jego przyczyn oraz profilaktyka antymobbingowa mają doniosłe znaczenie dla stosunków międzyludzkich w miejscu pracy.

Niniejsze opracowanie ma na celu zdefiniowanie mobbingu, przedstawienie okoliczności w jakich najczęściej występuje. Przedstawione zostaną również przykłady mobbingu, które były przedmiotem postępowania sądowego, jak również te, w których nie doszło do postępowania sądowego.

II. Pojęcie mobbingu

1. Definicja

Zdefiniowanie mobbingu jest niezwykle ważne zarówno dla celów badawczych, jak i praktycznych. Złożoność tego zjawiska spowodowała, że w literaturze występuje wiele definicji mobbingu, które nie określają go w sposób jednoznaczny.

Określenie „mobbing” w odniesieniu do środowiska pracy po raz pierwszy zostało użyte i zdefiniowane przez szwedzkiego psychiatrę i psychosocjologa Heinza Leymanna w raporcie z badań, które przeprowadził on w Szwecji w latach 1982 – 1983¹.

Heinz Leymann definiuje mobbing jako „wrogą i nieetyczną komunikację pomiędzy jednym lub grupą pracowników, a innym, który został zepchnięty do pozycji obronnej i pozbawiony pomocy. Działania te zdarzają się często, co najmniej raz w tygodniu i przez co najmniej pół roku, z powodu których maltretowanie kończy się znacznym umyślowym uszkodzeniem i ubóstwem wynikającym z urazów psychicznych powodujących niezdolność obrony dotychczasowego miejsca pracy i znalezienia nowego zatrudnienia”.

W przytoczonej definicji mobbing określany jest nie przez zachowania, lecz przez to, jakie przynoszą one skutki. Przedmiotem badań Leymanna nie są zachowania składające się na mobbing lecz umysłowe i psychosomatyczne stresy oraz ich rezultaty w postaci chorób

¹ Heinz Leymann przejął pojęcie mobbingu od Konrada Lorenza austriackiego etologa, laureata Nagrody Nobla, który odnosił ten termin do świata zwierząt, opisując nim przypadki atakowania przez grupę słabszych i mniejszych osobników silniejsze i większe zwierzę.



somatycznych i psychosomatycznych, utraty pracy i motywacji do szukania nowego zatrudnienia, bezradność i ubóstwo.

Na skutki mobbingu zwraca w swej definicji mobbingu Marie-France Hirigoyen. Zjawisko to jest przez nią definiowane przez wskazanie skutków molestowania moralnego w pracy dla zdrowia psychicznego i fizycznego pracownika. „Wszelkie niewłaściwe postępowanie (gest, słowo, zachowanie, postawa), które przez swą powtarzalność czy systematyczność narusza godność lub integralność psychiczną bądź fizyczną osoby, narażając ją na utratę zatrudnienia lub pogarszając atmosferę pracy. Molestowanie moralne to przemoc w małych dawkach, która jest jednak bardzo destrukcyjna. Każdy atak wzięty z osobna nie jest naprawdę czymś poważnym, o agresji stanowi skumulowany efekt częstych i powtarzalnych mikrourazów”².

Międzynarodowa Organizacja Pracy również opracowała definicję mobbingu, określając to zjawisko jako agresywne zachowanie, które możemy określić jako mściwe, okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowanie zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników. Obejmuje ono sprzysięganie się lub mobbing przeciwko wybranemu pracownikowi, który staje się przedmiotem psychicznego dręczenia. Mobbing charakteryzuje się stałymi, negatywnymi uwagami lub krytyką, społecznym izolowaniem danej osoby, plotkowaniem lub rozprzestrzenianiem fałszywych informacji.

Podobne definicje możemy spotkać w polskiej literaturze naukowej. Według Heleny Szewczyk „Mobbing w miejscu pracy lub w związku z pracą polega na wrogim i nieetycznym, systematycznie powtarzającym się zachowaniu, skierowanym wobec jednej lub kilku osobom, którego rezultatem jest psychiczne, psychosomatyczne i społeczne wyniszczenie pracownika. Szczególnie ważny jest w tym przypadku aspekt zdrowotny całego zagadnienia, co odróżnia zjawisko mobbingu od zwykłego konfliktu. Pod wpływem mobbingu osoby poszkodowane zostają zepchnięte w beznadziejność, bezradność oraz tracą możliwość obrony. Tego rodzaju działania charakteryzują się dużą częstotliwością występowania i utrzymaniem się przez dłuższy czas (przynajmniej przez pół roku). Istotą mobbingu jest to, że może on powodować u nękanego pracownika silny stres, który jest przyczyną różnego rodzaju dolegliwości, chorób psychosomatycznych i psychicznych”³.

W zbliżony sposób mobbing jest określany przez Reginę Talik, która definiuje go jako „nieetyczne, wrogie systematycznie powtarzające się zachowanie skierowane wobec jednej lub kilku osób. Są to działania polegające na stwarzaniu wrogiej atmosfery w pracy, terroryzowaniu i dyskredytowaniu działań osób lub osoby, które w jakiś sposób nie psują do zespołu”⁴.

Próbie całościowego ujęcia zjawiska mobbingu podjęli Agata Bechowska-Gebhardt i Tadeusz Stalewski definiując mobbing jako „nieetyczne i irracjonalne z punktu widzenia celów organizacji działanie polegające na długotrwałym, powtarzającym się i bezpodstawnym dręczeniu pracownika przez przełożonych lub współpracowników; jest to poddanie ofiary przemocy ekonomicznej, psychicznej i społecznej w celu zastraszenia, upokorzenia i ograniczenia jej zdolności obrony; jest to zjawisko odczuwane subiektywnie, ale dające się intersubiektywnie potwierdzić; jest to wielofazowy proces, w którym mobber stosuje metody manipulacji od najbardziej subtelnych i niezauważalnych przez ofiarę po najbardziej

² Hirigoyen M.F., „*Molestowanie moralne*”, W drodze, Poznań 2003, s. 11

³ Szewczyk H. „*Molestowanie seksualne i mobbing w miejscu pracy lub w związku z pracą – nowe wyzwania dla polskiego prawa pracy*”, Praca i Zabezpieczenie Społeczne nr 6/2002, s.9

⁴ Talik R. „*Mobbing – terror psychiczny w miejscu pracy*”, Portowiec nr 14/2002 s. 11



drastyczne, powodujące u ofiary izolację społeczną, jej autodeprecjację, poczucie krzywdy, bezsilności i odrzucenia przez współpracowników, a w konsekwencji silny stres i choroby somatyczne i psychiczne”⁵.

Ustawą z dnia 14 listopada 2003 r.⁶, która weszła w życie 1 stycznia 2004 r., do kodeksu pracy wprowadzono art. 94³, który w § 2 zawiera następującą definicję mobbingu: „Mobbing oznacza 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.”

Definicja ta jest zbyt ogólna a pojęcia w niej zawarte są niedookreślone, co stwarza problemy w identyfikowaniu mobbingu w organizacjach. Często do mobbingu próbuje zaliczyć się zdarzenia, działania, sytuacje, które występują bardzo licznie w stosunkach międzyludzkich, np. konflikty, animozje, różnego rodzaju spięcia występujące pomiędzy przełożonymi i pracownikami, a także pomiędzy współpracownikami.

2. Cechy mobbingu

Na podstawie definicji przytoczonych powyżej można wyróżnić kilka cech charakterystycznych dla zjawiska mobbingu. Główne cechy mobbingu, to:

- a) powtarzalność działań mobbujących w długim okresie czasu – prześladowanie w ramach mobbingu ma charakter stały, trwa przez długi czas (zazwyczaj przyjmuje się okres sześciu miesięcy), chociaż nasilenie działań jest zmienne w czasie. Prześladowca stale ma negatywny stosunek do ofiary;
- b) celowość działań agresora zmierzających do poniżenia, upokorzenia mobbowanej osoby, eliminacji ofiary z najbliższego otoczenia. Często działania te zmierzają do osłabienia pozycji ofiary i zmuszenia jej do odejścia z pracy;
- c) „psychiczny” charakter mobbingu, wyróżniający się podejmowaniem działań przybierających formy nękania psychicznego, tylko incydentalnie fizycznego.

Oprócz tych trzech głównych cech mobbingu, można wyróżnić ponadto zależność oraz wyrachowanie postępowania agresora.

Zależność występująca w mobbingu może być powiązana z zależnością służbową. Jednakże równie często występuje zależność od agresora, który będąc współpracownikiem wykorzystuje swoją uprzywilejowaną pozycję w grupie, swoje możliwości oddziaływania na innych w celu pogwałcenia ofiary, co powoduje powstanie więzi zależności pomiędzy mobberem a ofiarą.

Natomiast wyrachowanie objawia się środkami stosowanymi przez prześladowcę, takimi jak kłamstwo, intryga, oszczerstwa, plotki, podstęp. Wszystkie środki pozwalające osiągnąć zamierzony cel są akceptowane przez prześladowcę.

⁵ Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T. „*Mobbing. Patologia zarządzania personelem*”, Difin, Warszawa 2004, s. 16-17

⁶ Ustawa o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2003 r. Nr 213, poz. 2081); Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94)



3. Podstawowe działania w ramach mobbingu

Metody i techniki działań podejmowanych w ramach mobbingu są bardzo liczne i zróżnicowane. Są to zarówno metody o bardzo drastycznym charakterze, jak i mające postać subtelnej manipulacji pracownikiem i jego otoczeniem, które są trudne do zidentyfikowania i udowodnienia oraz obronienia się przed nimi. Cechą wspólną dla wszystkich metod jest celowe i świadome działanie na szkodę wybranej ofiary.

W literaturze opisującej mobbing wyróżnia się zachowania godzące w sferę związaną z wykonywaniem obowiązków pracowniczych oraz zachowania związane z osobistą sferą życia ofiar mobbingu. Wśród tych pierwszych wyróżnia się następujące działania:

- zagrażające statusowi zawodowemu,
- izolowanie,
- umyślne doprowadzanie do przeciążenia pracą,
- destabilizacja zawodowa poprzez umniejszanie roli pracownika.

Heinz Leymann stworzył listę zachowań mobbingowych, odnoszących się zarówno do sfery osobistej, jak i zawodowej ofiary⁷. Podzielił je na pięć kategorii:

A. Działania utrudniające proces komunikowania się, które polegają m.in. na:

- ograniczeniu lub utrudnieniu ofierze możliwości wypowiedzania się,
- ciągłym przerywaniu wypowiedzi,
- reagowaniu krzykiem i wyzwiskami na wypowiedzi ofiary,
- ciągłym krytykowaniu wykonywanej pracy lub życia osobistego,
- stosowaniu groźb ustnych i pisemnych.

B. Działania wpływające negatywnie na relacje społeczne, to:

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

C. Działania naruszające wizerunek ofiary, to w szczególności:

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

D. Działania uderzające w pozycję zawodową ofiary, wśród których można wyróżnić:

- 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.

E. Działania uderzające w zdrowie ofiary, polegające w szczególności na:

⁷ Leymann H., „Encyklopedia mobbingu”



- zlecaniu prac szkodliwych dla zdrowia, niedostosowanych do możliwości ofiary,
- grożeniu użycia siły fizycznej wobec ofiary,
- stosowaniu przemocy fizycznej o nieznacznym nasileniu,
- działaniach o podłożu seksualnym, wykorzystywanie seksualne,
- przyczynianiu się do powstawania strat materialnych powodowanych przez ofiarę, skutkujących ponoszeniem przez ofiarę kosztów.

Również Marie-France Hirigoyen wyróżniła i opisała działania podejmowane w procesie mobbingu. Według niej stosowanie mobbingu musi być poprzedzone przygotowaniem ofiary w celu doprowadzenia jej do stanu podatności na mobbing. I tak początkiem procesu mobbingu jest naruszenie poczucia bezpieczeństwa ofiary, polegające na stawianiu wygórowanych wymagań lub zlecanie zadań nienależących do jej obowiązków, przesadnej kontroli, inwigilacji, drobiazgowym rozliczaniem czasu pracy, utrzymywaniu w poczuciu ciągłego zagrożenia potęgowanego celową dezinformacją.

Kolejnym etapem jest naruszenie warunków pracy poprzez pozbawienie ofiary jej autonomii, odebraniu dostępu do narzędzi pracy, zlecanie zadań wykraczających poza posiadane kompetencje, blokowanie awansu, wywieranie presji na ofiarę aby nie upominała się o swoje prawa, nierespektowanie orzeczeń lekarskich.

Odmowa komunikacji wprost, czyli unikanie przez mobbera otwartego dialogu. Agresor mnoży pretensje wobec ofiary, ale unika wyjaśnienia swojej postawy, kryteriów oceny pracownika. Paraliż ofiary, jaki wywołuje takie postępowanie, uniemożliwia obronę, co z kolei ułatwia agresorowi kontynuowanie ataków. Zarzuty są formułowane w sposób nieprecyzyjny, dwuznaczny.

Jednym z elementów mobbingu jest pomniejszanie samooceny i wartości ofiary mobbingu, etykietowanie jej i manipulowanie informacjami na jej temat w środowisku zawodowym.

Typowym działaniem mobbingowym jest również izolacja ofiary. Chodzi tu przede wszystkim o izolację społeczną, wyłączenie ofiary z dotychczasowego środowiska w pracy, zerwanie jej więzi ze współpracownikami. Osobom osamotnionym trudniej jest bronić się przed agresją mobbera.

Kolejnym działaniem jest szykanowanie połączone z popychaniem do błędów. Przełożeni z racji pełnionej funkcji mogą zlecać bezużyteczne, degradujące lub niemożliwe do wykonania zadania. Popchnięcie ofiary do błędu, np. poprzez zatajenie informacji niezbędnych do prawidłowego wykonania zadania, umożliwia negatywną ocenę pracy i пониżenie pracownika.

Aby mówić o mobbingu wymienione wyżej działania nie muszą występować jednocześnie. Istotnym natomiast jest aby jedno lub kilka z tych działań występowały przez dłuższy okres czasu i były powtarzalne.

III. Czynniki sprzyjające powstawaniu mobbingu

Złożoność zjawiska mobbingu nie pozwala na wyodrębnienie wyraźnego schematu powstania mobbingu, który pozwoliłby na jednoznaczne określenie w której organizacji i wobec których osób zaistnieje zjawisko mobbingu. Badania wskazują, że stworzenie szablonowej charakterystyki potencjalnej ofiary mobbingu, opisu sprawców bądź potencjalnych sprawców jest niemożliwe, jak również niemożliwym jest określenie środowiska pracy, w którym wystąpienie mobbingu jest niemalże pewne.



Pojawienie się działań mobbingowych jest uzależnione od wielu czynników, z których część daje się zaobserwować i kontrolować, a część pozostaje niezauważalna i należy do sfery relacji i zasad funkcjonujących nieformalnie.

Wśród czynników sprzyjających powstawaniu mobbingu można wymienić czynniki społeczne, organizacyjne oraz właściwości indywidualne pracowników.

Wśród przyczyn społecznych powstawania mobbingu w środowisku pracy jest zmniejszające się znaczenie związków zawodowych i postępująca indywidualizacja stosunków pracy. Brak przynależności do grupy powoduje, że izolacja ofiary jest łatwiejsza do osiągnięcia. Jednostka pozbawiona wsparcia łatwiej poddaje się przemocy psychicznej, nie wie gdzie może szukać pomocy i czy w ogóle takiej pomocy może oczekiwać.

Ważnymi przyczynami społecznymi pojawienia się mobbingu są przede wszystkim recesja gospodarcza, wysokie bezrobocie, sytuacja na rynku pracy oraz brak poczucia stabilności zatrudnienia spowodowany szczególną formą zatrudnienia (np. umowa na czas określony, umowa zlecenia lub o dzieło). Stałe poczucie zagrożenia utratą pracy połączone z małymi możliwościami zmiany miejsca zatrudnienia powodują, że osoba mobbowana godzi się na upokarzające traktowanie i wypełnianie wszelkich, nawet najbardziej uwłaczających poleceń przełożonego. Pracodawcy – mobberzy z premedytacją wykorzystują istnienie tych czynników w relacjach z pracownikami. Nie zapewniają odpowiednich warunków pracy, nie motywują, nie inwestują w pracowników.

Mobbingowi sprzyjają również rozwiązania prawne, chroniące trwałość zatrudnienia pracowników. Trudne zarówno z przyczyn formalnych, jak i ekonomicznych zwolnienie pracownika staje się przyczyną do stosowania wobec pracownika zaplanowanego terroru psychicznego, mającego na celu skłonienie do rozwiązania stosunku pracy. Mobbing często powoduje niechęć pracownika do pracy u danego pracodawcy, co skutkuje rozwiązaniem przez tego pracownika stosunku pracy. Długotrwałe działania mobbingowe mogą również spowodować załamanie psychiczne i niezdolność do dalszego wykonywania obowiązków pracowniczych. Daje to pracodawcy możliwość rozwiązania stosunku pracy z przyczyn dotyczących pracownika i niewypłacania mu ewentualnej odprawy.

Za występowanie mobbingu w danej organizacji odpowiedzialne są przede wszystkim czynniki organizacyjne. Czynniki te z racji swojego zakresu zasadniczo determinują jakość relacji międzyludzkich w pracy, etyczność norm i reguł określających zasady współżycia społecznego w zakładzie pracy.

Zmienne otoczenie zewnętrzne organizacji, niestabilne warunki ekonomiczne oraz silna konkurencja powodują, że kadra kierownicza koncentruje się bardziej na osiąganiu zysków niż na czynniku ludzkim. Sfera aspektów psychospołecznych jest w zarządzaniu pomijana.

Niektóre cechy organizacji mogą sprzyjać powstawaniu mobbingu. Organizacje o sztywnej strukturze oraz ścisłej hierarchizacji zależności służbowych, umożliwiające sprawowanie władzy z pozycji siły sprzyjają stosowaniu mobbingu. W takich organizacjach pracowników traktuje się instrumentalnie, nie mają oni możliwości wyrażania swoich opinii.

Występowaniu mobbingu sprzyja autokratyczny styl zarządzania, w którym narzędziem sprawowania władzy jest lęk oraz rozbudowany system kontroli pracowników. Istotą tego stylu zarządzania jest koncentracja władzy, utrzymywanie dominującej pozycji i egzekwowanie podporządkowania i posłuszeństwa od podwładnych. Wykluczony więc jest w tym przypadku partnerski stosunek w relacji przełożony – podwładny. Wyeksponowany układ nadrzędności sprzyja stosowaniu przemocy psychicznej wobec podwładnego.



Przyczyną zachowań autorytarnych jest często obawa przełożonych przed odkryciem przez podwładnych ich niekompetencji lub zawyżone poczucie własnej wartości.

Autokratyczny styl kierowania nie daje pracownikom swobody wyboru zadania i sposobu jego wykonania. Zadania są powierzane pracownikom wraz ze szczegółowym opisem sposobu ich wykonania. Dla przełożonego nie jest zadowalający sam fakt wykonania zadania. Sprawdza on bowiem również w jaki sposób zadanie zostało wykonane, co stwarza możliwości do nękania pracownika nadmierną krytyką, licznymi pretensjami i sankcjami za sam sposób działania. Pracownicy pod takim kierownictwem nie przejawiają żadnej inicjatywy, gdyż może ona być odebrana przez przełożonego jako podważenie jego kompetencji.

Kolejnym sposobem organizacji pracy sprzyjającym stosowaniu przemocy psychicznej jest nadmierny liberalizm w zarządzaniu. Odznacza się on brakiem faktycznego kierowania ludźmi, unikaniem podejmowania decyzji, pozostawianiem spraw i zadań oraz pracowników własnemu losowi. Ingerencje kierownictwa w działanie organizacji są incydentalne. Może to powodować chaos organizacyjny, a następnie konflikt między współpracownikami i mobbing poziomy. Efektem braku ingerencji w organizację ze strony kierownictwa może być niedostrzeżenie lub ignorowanie przez kierownictwo konfliktów wśród pracowników.

Niebezpieczeństwo wystąpienia mobbingu może być również spowodowane dezorganizacją przedsiębiorstwa. Nieprecyzyjne określenie lub nieokreślenie zakresu obowiązków pracowników na poszczególnych stanowiskach pracy, niestabilna struktura organizacyjna oraz brak koordynacji w działaniach jest czynnikiem stresotwórczym i stanowi sprzyjające okoliczności do pojawienia się przemocy psychicznej. Zła organizacja pracy, stosowanie form pracy, których celem jest zwiększenie efektywności przy pominięciu czynników psychologicznych generuje konflikty, które są korzystne dla pojawienia się mobbingu. Firmy, w których nieustannie zawyża się poziom wymagań wobec pracowników, traktuje się ich instrumentalnie, pozbawia się ich tożsamości i możliwości rozwoju, wykorzystują maksymalnie pracowników. Takie warunki powodują u pracowników silny stres, uczucie izolacji i apatii, frustrację, co z kolei sprzyja występowaniu mobbingu.

Występowaniu mobbingu sprzyja często posiadanie przez podwładnych wykształcenia równego lub nawet wyższego od wykształcenia ich przełożonego. W związku z tym przełożony może odczuwać zagrożenie z powodu potencjalnej konkurencji ze strony swoich pracowników i dlatego stawia im wymagania trudne do spełnienia, oczekując, że zaczną oni popełniać błędy, które mogą stanowić powód do rozwiązania stosunku pracy.

Przemocy psychicznej w pracy często jest winna polityka firmy, polegająca na nieformalnym przyzwoleniu na zarządzaniu przez mobbing. Zarządzanie to charakteryzuje się szykanowaniem i niszczeniem tych wszystkich pracowników, którzy wyrażają odmienne zdanie w kwestii zadań i problemów organizacji niż kadra zarządzająca.

M.F. Hirigoyen uważa, że mobbing może występować tylko wtedy, gdy organizacja toleruje stosowanie terroru psychicznego lub nawet do tego zachęca, stwarza atmosferę pobłażania dla tego typu zachowań. Zwraca ona również uwagę na problem rozgraniczenia zachowań o charakterze autorytarnym mających na celu motywowanie do lepszej pracy a zachowaniem mobbingowym. Problem ten jest związany z poszanowaniem godności jednostki ludzkiej, a organizację, która nie chroni pojedynczego pracownika przed szykanami



ze strony innych, ale wręcz zachęca do stosowania przemocy psychicznej nazywa „firmą, która się nie wtrąca”.⁸

IV. Mobberzy i ofiary mobbingu

Nie jest możliwe wyodrębnienie typu osoby, która z pewnością będzie mobberem, jak również niemożliwym jest stwierdzenie, że osoba o określonych cechach zostanie ofiarą mobbingu. Jednakże w wyniku badań wyodrębniono pewne cechy osobowościowe, które częściej występują u mobberów. Wskazano również cechy wyróżniające pracowników, którzy stali się ofiarami przemocy psychicznej.

Lilian Glass stworzyła koncepcję tzw. człowieka toksycznego, która z powodzeniem może być zastosowana do opisu mobbera. „Człowiek toksyczny, to ktoś, kto pragnie cię zniszczyć.”⁹ Lilian Glass wyróżniła kilka typów ludzi toksycznych, którzy mogą być przełożonymi:

- bezwzględny tyran – człowiek nieżyczliwi, nieobliczalny, opryskliwy, pozbawiony skrupułów, sadystyczny, arogancki, nieprzystępny, hałaśliwy;
- napastliwy krytyk – człowiek małostkowy, zrzedliwy, napastliwy, pełen nienawiści, wszyskowiedzący;
- maniak kontroli – człowiek pragnący zachować wszystko pod kontrolą, chcący robić wszystko sam, niepotrządy pracować w zespole;
- chodząca doskonałość – człowiek uparty, żądny władzy, dogmatyczny, osądający, niekomunikatywny, nudny, samolubny, zawzięty, krytyczny, dokładny, wszyskowiedzący i powierzchowny.

W literaturze wśród agresorów w miejscu pracy wyróżnia się typ narcystyczno – perwersyjny. Są to ludzie „(...) uważani za psychotyków bez symptomów, odnajdujących swoją równowagę poprzez wywoływanie u innych bólu, którego sami nie odczuwają oraz wzbudzanie w nich wewnętrznych napięć, przed którymi sami próbują się obronić. Nie wyrządzają krzywdy „umyślnie”, czynią to, ponieważ inaczej nie potrafią istnieć. To przeniesienie cierpienia pozwala im się dowartościować kosztem drugiego człowieka”¹⁰.

Innym typem mobbera jest osoba ogarnięta obsesją władzy, potrzebująca potwierdzenia swojej wartości i pozycji, demonstrująca swą dominację nad podwładnymi poprzez wskazywanie im ich miejsca w hierarchii za pomocą szykan i upokorzeń. Osoba tak posiada silną potrzebę uznania, podziwu i akceptacji. Jednak wobec innych ludzi nie ma współczucia ani szacunku, gdyż ma problemy z nawiązywaniem relacji interpersonalnych, jest niezdolna do współdziałania z innymi ludźmi. Mobberzy to osoby czerpiące przyjemność z dręczenia i prześladowania innych.¹¹

Niektóre osoby wykazują neurotyczne dążenie do posiadania i utrzymania władzy w warunkach ciągłych zmian, niedających gwarancji stabilizacji nawet w tych organizacjach,

⁸ M.F. Hirigoyen „*Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*”, W drodze, Poznań 2002, s. 77

⁹ Glass L. *Toksyczni ludzie. 10 sposobów postępowania z ludźmi, którzy uprzykrzają ci życie*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1997, s.56

¹⁰ M.F. Hirigoyen, „*Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*”, W drodze, Poznań 2002, s. 123

¹¹ Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T. „*Mobbing. Patologia zarządzania personelem*”, Difin, Warszawa 2004, s. 50



których pozycja wydaje się być niezagrażona. Osoby te często zostają mobberami, obarczając winą za swe rzeczywiste lub wyimaginowane niepowodzenia podwładnych. Poniżają i deprecjonują innych aby odzyskać poczucie własnej wartości oraz w celu uniknięcia konfliktów wewnętrznych, przerzucając odpowiedzialność za swoje porażki na współpracowników. Frustracje przeżywane przez mobberów powodują napięcia, które są rozładowywane poprzez dręczenie wybranej osoby, która najczęściej nie ma możliwości przeciwstawienia się swemu prześladowcy.

Mobbing często występuje w sytuacji, gdy podwładny sprzeciwia się autorytarnym zachowaniom przełożonego. Osoby uległe również mogą stać się ofiarą mobbingu, jeżeli nie będą stale potwierdzać wyjątkowości i wysokich wartości przełożonego, mającego tendencje do stosowania mobbingu, oraz jeżeli nie zaakceptują bezwarunkowo wszystkich jego decyzji i podejmowanych przez niego działań.

Mobber wymaga od swoich podwładnych absolutnego zaufania i lojalności rozumianej i tworzonej według jego zasad. Podwładni funkcjonują w atmosferze wzajemnej podejrzliwości, podsycanej przez mobbera. W ten sposób tworzy się klimat do niszczenia konkurencji dla przełożonego, efektem czego jest odejście z organizacji najbardziej kreatywnych, najwartościowszych pracowników.

Często powodem prześladowania psychicznego pracowników jest uczucie zazdrości względem kogoś, kto posiada coś, czego nie mają inni. Często dotyczy to młodych, świetnie wykształconych osób, których zwierzchnicy nie mają porównywalnego z nimi przygotowania¹².

Choć działania mobbingowe mogą dotknąć każdego pracownika, to na podstawie analizy konkretnych przypadków wyróżniono kilka grup, które częściej niż inne narażone są na przemoc psychiczną.

Na mobbing szczególnie narażone są osoby kreatywne, pomysłowe, dobrze wykształcone, często o wysokich kwalifikacjach, podnoszące swoje umiejętności i kwalifikacje, bardzo dobrze wywiązujące się ze swoich obowiązków zawodowych. Taki pracownik często jest uważany za zagrożenie dla nadrzędnej pozycji przełożonego, dlatego z punktu widzenia mobbera jest on osobą niechcianą w firmie.

Pracownik staje się szczególnie narażony na przemoc psychiczną w miejscu pracy wtedy, gdy przeżywa problemy osobiste, ponieważ jego kondycja zarówno psychiczna, jak i fizyczna, jest słabsza. Jest on wtedy bardziej bezradny i bardziej podatny na ataki agresji. W konsekwencji mobbowana osoba o osłabionej pozycji gorzej pracuje, w związku z czym stawiane są jej różnorakie zarzuty, a mobber dochodzi do przekonania, że jest ona rzeczywiście niekompetentna.

Na zachowania mobbingowe narażone są osoby samotne w środowisku pracy, tzn. pozostają poza istniejącymi organizacjami formalnych zrzeszeń, wśród których wymienić można związki zawodowe, stowarzyszenia branżowe, jak również pozostający poza nieformalnymi grupami pracowników, którzy utrzymują kontakty na gruncie prywatnym.

Kolejną grupę zagrożoną mobbingiem stanowią osoby różniące się pod jakimś względem od pozostałych. Katalizatorem działań mobbingowych może być nie tylko pochodzenie, narodowość, wyznanie religijne, poglądy polityczne czy orientacja seksualna, ale także nietypowy strój, odmienny stosunek do pracy, sumienność i zaangażowanie w pracę, nieakceptowanie zwyczajów panujących w firmie.

¹² M.F. Hirigoyen, „*Molestowanie moralne. Perwersyjna...*”, s. 57



Podatne na mobbing są również osoby o niskiej samoocenie, zwiększonej potrzebie uznania, nadmiernie zaangażowane w pracę. Równie podatne na mobbing są osoby o bardzo wrażliwym charakterze, wyculone na problemy etyczne, skłonne do frustracji, o nadmiernie emocjonalnych reakcjach.

Osoby mobbowane mogą należeć do kilku wymienionych typów jednocześnie. Nie zawsze osoba posiadająca wymienione wyżej cechy jest mobberem lub ofiarą mobbingu.

V. Mobbing a inne zjawiska w pracy

Rozumienie mobbingu w języku potocznym i prawnym jest bardzo różne. Często mobbing jest mylony z innymi patologicznymi zachowaniami występującymi w miejscu pracy, które zasługują na negatywną ocenę moralną, ale nie wywołują skutków prawnych. Odróżnienie mobbingu od innych zjawisk jest konieczne nie tylko ze względu na skuteczną ochronę przed mobbingiem, ale także efektywną profilaktykę oraz zapobieganie nieuzasadnionym powództwom.

1. Jednorazowy akt przemocy psychicznej

Często w miejscu pracy mamy do czynienia z przemocą objawiającą się nagłym wybuchem agresji, przejawiający się wyzwiskami, krzykiem, obraźliwymi gestami itp. Jeżeli zjawiska te mają charakter jednorazowy, nie mogą zostać potraktowane jako mobbing, ponieważ nie zostaje spełniona przesłanka długotrwałości i częstotliwości. Jednakże jednorazowe zjawiska mogą przekształcić się w zjawisko trwałe, połączone z nasileniem form przemocy. Wtedy będziemy mieli do czynienia z mobbingiem.

2. Poczucie dyskomfortu w miejscu pracy

Również odczuwanie dyskomfortu w pracy, które może być spowodowane m.in. wykonywaniem pracy poniżej posiadanych kwalifikacji, nieodpowiadającej oczekiwaniom pracownika, nie może być zakwalifikowane jako mobbing. Poczucie dyskomfortu nie jest zdarzeniem prawnym, które prowadzi do powstania skutków prawnych. Na podstawie art. 11 k.p. nawiązanie stosunku pracy oraz ustalenie warunków pracy i płacy, bez względu na podstawę prawną tego stosunku, wymaga zgodnego oświadczenia woli pracodawcy i pracownika. W przypadku poczucia dyskomfortu związanego z wykonywaną pracą, pracownik powinien zmienić pracę. Zgodnie z wyrokiem Sądu Najwyższego z 25 lipca 2003 r. za brak satysfakcji pracownika, przy działaniu pracodawcy w granicach prawa, nie może pracodawca ponosić odpowiedzialności.

Poczucie dyskomfortu jest często następstwem stosowania mobbingu. Sfrustrowany pracownik jest ofiarą tego typu zachowań. W powszechnej opinii zachowania mobbera będą „usprawiedliwione”. Może się również zdarzyć, iż gdy przełożony zauważy, że pracownik posiada wyższe kwalifikacje niż tego wymaga wykonywana praca, może uznać, że celem pracownika jest zajęcie miejsca swego przełożonego. Mobbing może zostać uznany w takiej sytuacji za środek uniemożliwiający realizację tego celu.

Przykład:

Jan N. po ukończeniu studiów pedagogicznych podjął poszukiwania pracy w swoim zawodzie. Okazało się, że w jego miejscu zamieszkania jest to niemożliwe, dlatego też



podjął pracę portiera w jednym z gimnazjów. Pracując jako portier podjął studia doktoranckie z zakresu pedagogiki specjalnej. Gdy poinformował o tym dyrektora, zauważył że dyrektor stosuje wobec niego działania mobbingowe, polegające na poniżaniu go. W obecności uczniów i pracowników zaczął zwracać się do niego „panie profesorze”. Często padały uwagi „w głowie mu się przewróciło”. Dyrektor zaczął wydawać polecenia naruszające godność Jana N. Zachowanie dyrektora było spowodowane obawą, że Jan N. podjął studia doktoranckie w celu zajęcia stanowiska dyrektora.

3. Molestowanie

Pracownicy mogą się spotkać z nagannym zachowaniem pracodawcy lub współpracowników w postaci molestowania. Kodeks pracy definiuje molestowanie jako zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności albo poniżenie lub upokorzenie pracownika. Definicja molestowania jest zbliżona do definicji mobbingu. Zarówno molestowanie, jak i mobbing mają na celu poniżenie, upokorzenie i naruszenie godności. Różnica pomiędzy tymi dwoma zjawiskami polega na uporczywości i długotrwałości, które są przesłanką niezbędną do uznania danego zachowania za mobbing. Jednorazowe zachowanie naruszające godność lub mające na celu upokorzenie pracownika jest molestowaniem.

4. Dyskryminacja w miejscu pracy

Kodeks pracy nakłada na pracodawcę obowiązek równego traktowania pracowników. Naruszenie równego traktowania następuje poprzez dyskryminację. Orzecznictwo SN określa dyskryminację jako „kwalifikowane, niekorzystne traktowanie pracownika w zakresie jego praw i obowiązków w stosunku do innych pracowników, charakteryzujących się takimi samymi, istotnymi cechami”¹³.

Różnic istniejących pomiędzy dyskryminacją a mobbingiem można wymienić wiele. Najważniejsze z nich to:

- dyskryminowanie może nastąpić z przyczyny wymienionej w kodeksie pracy,
- dyskryminowanie dotyczy przede wszystkim warunków zatrudnienia, a mobbing związany jest ze stosowaniem przemocy psychicznej,
- podmiotem stosującym dyskryminację i ponoszącym za nią odpowiedzialność jest pracodawca, a w przypadku mobbingu co do zasady jest oddzielenie podmiotu odpowiedzialnego od sprawcy.

5. Mobbing a konflikty w miejscu pracy

Uniknięcie konfliktów w miejscu pracy wydaje się być niemożliwe. Jednakże mimo, że konflikt jest podłożem mobbingu, konflikt nie może być identyfikowany z mobbingiem. Konflikt nie zawsze wywiera negatywny skutek dla poszczególnych pracowników, jak i całego zespołu. Ponadto konflikty stosunkowo rzadko łączą się z przemocą psychiczną w

¹³ Wyrok SN z dnia 8 grudnia 2005 r. (I PK 103/05); wyrok SN z dnia 10 września 1997 r. (I PK 246/97)



miejscu pracy. Ważnym jest też, że zdecydowana większość sytuacji konfliktowych jest rozwiązywana między pracownikami bez wywoływania skutków prawnych.

VI. Przykłady mobbingu

Przykład 1.

Elżbieta J. w okresie od czerwca 2002 r. do stycznia 2005 r. została przesunięta ze stanowiska kierownika jednego z najważniejszych działów na posadę portierki. Przesunięcie to odbywało się sukcesywnie przy wykorzystaniu możliwości przewidzianych w kodeksie pracy.

Najpierw Elżbieta J. na podstawie art. 42 § 4 k.p. została skierowana czasowo do pełnienia funkcji magazyniera. Po okresie trzech miesięcy otrzymała tzw. wypowiedzenie zmieniające, które polegało na zmianie stanowiska pracy z kierownika działu na magazyniera. Po kilku miesiącach zastosowano ten sam tryb. Najpierw czasowo została przesunięta do pracy portiera, a następnie zmieniono jej w ten sposób warunki pracy.

Jak twierdzi Elżbieta J. oprócz zmian warunków pracy stosowano wobec niej szykany polegające m.in. na niemożności korzystania z ogólnodostępnej toalety. W końcu stosunek pracy został z nią rozwiązany.

Pełnomocnik pracodawcy uzasadniała takie postępowanie trudną sytuacją ekonomiczną spółki, która pociągnęła za sobą konieczność redukcji zatrudnienia. Ponieważ Elżbieta J., jako działaczka związkowa, podlegała szczególnej ochronie stosunku pracy, nie można było z nią rozwiązać stosunku pracy.

Elżbieta J. wystąpiła z pozwem do sądu o 30 tys. zł zadośćuczynienia za mobbing. Sąd okręgowy oddalił żądanie, wskazując, że od kolejnych wypowiedzeń mogła się odwołać do sądu. Powódka argumentowała, że nie mogła gdyż dyrektorka groziła jej w takim przypadku zwolnieniem z pracy.

Według Sądu Apelacyjnego w Warszawie, który nakazał ponowne rozpoznanie sprawy, „sąd okręgowy nie rozpatrzył najważniejszej kwestii: czy formalnie dopuszczalne skorzystanie z przepisów kodeksu pracy nie było w wypadku powódki pretekstem do deprecjonowania jej i wykonywanej przez nią pracy. Trzeba bowiem pamiętać, że czasowe oddelegowanie może nastąpić na stanowisko, które odpowiada kwalifikacjom pracownika. A to, że wypłacano jej taką samą pensję, nie było żadną łaską, gdyż gwarantuje ją kodeks pracy”¹⁴.

Przykład 2.

Pracownica kancelarii komorniczej Anna W. odmówiła spotkania Łukaszowi P., koledze z pracy. Po odmowie Łukasz p. stał się wobec niej arogancki, a wręcz wulgarny. Ponieważ Anna W. zachowywała się wobec niego podobnie, często dochodziło do głośnych kłótni w obecności innych pracowników.

¹⁴ Wyrok SA w Warszawie sygn. III APa 50/07



W kwietniu 2003 r. Łukasz P. objął kierownictwo kancelarii, co spowodowało pogorszenie sytuacji. Anna W. była często wzywana do gabinetu kierownika, gdzie za zamkniętymi drzwiami Łukasz P. udawał jej jak mało wartościowym jest pracownikiem. Ponadto sugerował jej aby zwolniła się sama, zanim on ją wyrzuci. Pod koniec roku Łukasz P. wypowiedział jej umowę o pracę bez podania przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie. Sąd przywrócił ją na poprzednie stanowisko.

W tym samym czasie lekarz stwierdził u Anny W. reakcję lękowo-depresyjną na stres i niezdolność do pracy. We wrześniu 2004 r. po kilkumiesięcznym zwolnieniu lekarskim rozstała się z firmą, poczym wystąpiła do sądu o zapłatę zadośćuczynienia za doznane krzywdy. Sąd uznał, że choć obowiązek przeciwdziałania mobbingowi przez pracodawcę obowiązuje dopiero od 1 stycznia 2004 r., jednakże wcześniej wynikał z innych uregulowań. Sąd uznał więc, że szykany były długotrwałe i uporczywe. Ponadto bez wątpienia Anna W. doznała rozstroju zdrowia, co potwierdził lekarz.

Przykład 3.

Rafał K. był zatrudniony na podstawie umowy o pracę na czas określony na okres 6 miesięcy. Początkowo współpraca z pracodawcą układała się pomyślnie, pracodawca był zadowolony z pracy Rafała K. i nie zgłaszał do niego żadnych zastrzeżeń. Sytuacja uległa zmianie, gdy Rafała K. zakupił samochód. Bezpośredni przełożony podjął działania i zachowania mające na celu zdyskredytowanie osoby Rafała K. w oczach klientów i współpracowników. Nagminnym zjawiskiem było zwracanie uwagi przy klientach, a także podważanie jego kompetencji w obecności współpracowników. Komentowane także były zachowanie i wygląd Rafała K. Czynione to było w sposób obraźliwy i wulgarny.

Z biegiem czasu ataki przybrały na sile. Dodatkowo pojawiły się groźby użycia siły fizycznej, wybicia zębów, skręcenia karku, czy też wyrzucenia przez okno.

Codziennie ataki bezpośredniego przełożonego stały się przyczyną ciągłego stresu, a w konsekwencji wywołały u Rafała K. rozstrój nerwowy. Wobec czego Rafał K. wniósł do sądu pozew o zadośćuczynienie z tytułu mobbingu. Sprawa jest rozpoznawana przez sąd rejonowy sąd pracy.

Przykład 4.

Marek K. jest pracownikiem przedsiębiorstwa produkcyjnego, zatrudnionym w dziale lakierni.

Od listopada 2005 r. był prześladowany i szykanowany przez swojego bezpośredniego przełożonego Jarosława P. Sytuacja uległa pogorszeniu pod koniec lutego 2006 r., kiedy to został wybrany do zarządu międzyzakładowej organizacji związkowej działającej u jego pracodawcy.

Przełożony Marka K. podjął działania mające na celu obniżenie samooceny pracownika pod kątem przydatności do wykonywanej pracy. Działania te polegały na rozgłaszaniu plotek o Marku K., które przedstawiały go jako złego pracownika o trudnym, konfliktowym charakterze, któremu nie zależy na pracy. Marek K. był również przesuwany do wykonywania pracy na stanowiskach, na których praca była zbyt trudna lub zbyt łatwa w stosunku do posiadanych przez niego kompetencji. Ponadto Jarosław P. niemal codziennie obserwował Marka K. jak wykonuje pracę, a następnie pytał go czy postępuje zgodnie ze



standardami i czy jest pewien tego co robi. Nigdy nie dał możliwości udzielenia odpowiedzi na zadane pytania, tylko od razu wydawał polecenie podjęcia pracy.

Jarosław P. nie interesował się zgłaszanymi przez Marka K. pomysłami na rozwiązanie problemów związanych z bezpieczeństwem wykonywania pracy na dziale lakierni. Projekt zgłoszony przez Marka K. nie był rozpatrzony, nawet gdy poprosiło nadanie mu priorytetu bezpieczeństwa. Dopiero interwencja społecznego inspektora pracy spowodowała zainteresowanie tym projektem.

Mimo pełnionych funkcji członka zarządu międzyzakładowej organizacji związkowej oraz członka rady pracowników, Marek K. był izolowany przez przełożonego od innych działaczy związkowych. Nagminnym było krytykowanie i szydzenie z działalności związkowej oraz twierdzenie, że jego zaangażowanie w działalność związkową wynika z tego, że Markowi K. nie chce się pracować.

Marek K. był przedmiotem stałej krytyki ze strony przełożonego. Krytyka dotyczyła przede wszystkim pracy – przełożony twierdził, że jest on złym pracownikiem, z którym są same kłopoty. Uwagi były kierowane również w związku z chęcią pomocy współpracownikom, którzy mieli problemy z pracą spowodowane organizacją pracy, np. prośby o zastępstwo osoby, która musiała udać się do toalety, a nie mogła opuścić stanowiska pracy.

Krytyce podlegały również problemy zdrowotne Marka K., pojawiały się twierdzenia, że ma liche zdrowie i jest jakiś cherlawy. Każdorazowo po powrocie do pracy po okresie choroby Marek K. był przepytany o przebieg choroby i leczenia. Orzeczenia lekarskie o stanie zdrowia były podważane, a Marek K. był oskarżany o symulowanie problemów zdrowotnych.

Gdy Marek K. samodzielnie oraz z pomocą reprezentującej go organizacji związkowej podjął starania o zmianę sytuacji, spotkał się ze strony przełożonego z groźbami pogorszenia sytuacji jeżeli nie zaprzestanie składania skarg. Był straszony, że ma się nie odwoływać od oceny pracy, bo będzie to działanie przeciwko pracodawcy i nie ma do tego prawa.

Działania przełożonego doprowadziły do rozstroju zdrowia Marka K., który obawia się powrotu do pracy. Obecnie Marek K. jest pod stałą opieką lekarza specjalisty.

Pracodawca pomimo interwencji zarządu międzyzakładowej organizacji związkowej nie podjął działań zmierzających do zaprzestania mobbingu przez przełożonego. Na usilne nalegania związku zawodowego o przeprowadzenie rozmowy zarówno z pracownikiem, jak i z przełożonym, przeprowadził rozmowę jedynie z Jarosławem P. i bezkrytycznie przyjął jego wyjaśnienia za prawdziwe. Wobec takiego zachowania pracodawcy sprawa Marka K. została skierowana na drogę sądową.