

Anna Kucharska

# Pracownik wobec mobbingu

Warszawa 2019

Projekt graficzny serii wydawniczej  
**Agencja Reklamowa RADNA**

Projekt okładki  
**Dorota Zając**

Opracowanie redakcyjne  
**Magdalena Regulska-Kiwak**

Opracowanie typograficzne i łamanie  
**Barbara Charewicz, Paula Buler**

Stan prawny: marzec 2019 r.

Wydanie 1/2019

Copyright © Państwowa Inspekcja Pracy 2019

PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY  
GŁÓWNY INSPEKTORAT PRACY  
WARSZAWA 2019  
[www.pip.gov.pl](http://www.pip.gov.pl)

# Spis treści

Wstęp .....	5
1. Mobbing – charakterystyka zjawiska .....	6
2. Płaszczyzny mobbingu .....	12
3. Mobbing w Kodeksie pracy .....	12
4. Mobbing a dyskryminacja, molestowanie i molestowanie seksualne – podobieństwa i różnice.....	14
5. Zachowania i cechy sprzyjające pojawieniu się mobbingu .....	16
6. Charakterystyka sprawców i ofiar mobbingu .....	16
7. Skutki mobbingu dla indywidualnego pracownika .....	17
8. Radzenie sobie z mobbingiem .....	19
8.1. Profilaktyka mobbingu od strony indywidualnej .....	19
8.2. Reagowanie w sytuacji doświadczania mobbingu .....	20
8.3. Reagowanie z pozycji świadka mobbingu .....	23
8.4. Zgłoszenie do Państwowej Inspekcji Pracy .....	23
9. Gdzie szukać wiedzy i informacji? .....	24
9.1. Bibliografia .....	24
9.2. Stowarzyszenia antymobbinowe .....	24



# Wstęp

Pojęcie mobbingu zostało zdefiniowane w Kodeksie pracy 14 listopada 2003 r., dlatego świadomość dotycząca tego zjawiska znacząco wzrosła, zarówno wśród pracowników, jak i pracodawców. Jednak nie wpłynęło to na wyeliminowanie mobbingu. Wciąż są osoby, które gnębią innych dla osiągnięcia swoich korzyści oraz pracodawcy, którzy w swoich zakładach pracy przyzwalają na takie zachowania. Mimo że brakuje prostego rozwiązania tego problemu – istnieją możliwości, by mu przeciwdziałać. Niniejsza broszura zawiera wskazówki, jak można próbować to robić, bowiem zostały w niej omówione cechy charakterystyczne mobbingu, jego przejawy, przyczyny i skutki. Te wszystkie informacje pomogą pracownikowi zweryfikować, czy sytuacja, w której się znajduje, jest mobbingiem, czy jednak konfliktem lub nieporozumieniem. Ponadto wskażą na możliwe sposoby radzenia sobie z zaistniałymi sytuacjami oraz uwrażliwią na osoby, wobec których należy zachować czujność.

# 1. Mobbing – charakterystyka zjawiska

**Kodeks pracy** definiuje mobbing jako działanie lub zachowanie dotyczące pracownika albo skierowane przeciwko pracownikowi. Polega ono na **uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu** pracownika, wywołującym u niego **zaniżoną ocenę przydatności zawodowej**, powodującym lub mającym na celu **poniżenie pracownika**, izolowanie go lub **wyeliminowanie z zespołu pracowników** (art. 94<sup>3</sup>§2 Kp). Przywołana definicja stanowi punkt odniesienia dla sądów pracy, w oparciu o jej przesłanki orzeka się wyroki w sprawach o mobbing. Warto zwrócić uwagę, iż pojęcia zawarte w tej definicji, takie jak: uporczywość, długotrwałość, nękanie, zastraszanie mogą być różnie interpretowane. Dlatego sytuacje, które jedni sędziowie uznają za mobbing, według innych mogą nie mieścić się w pojęciu tego zjawiska.

**Międzynarodowa Organizacja Pracy** definiuje mobbing jako obraźliwe i mściwe zachowanie, wyrażające się poprzez okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowania zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników, którzy stają się przedmiotem psychicznego dręczenia. Mobbing to bezustanne, negatywne uwagi lub krytyka, izolowanie osoby od kontaktów społecznych, plotkowanie lub rozpowszechnianie fałszywych informacji na temat tej osoby. W celu lepszego zrozumienia zjawiska przedstawione zostaną jeszcze inne definicje mobbingu, pokazujące jego różne aspekty.

## **Mobbing to:**

- powtarzające się, systematyczne, długotrwałe działania skierowane przeciwko jednej lub kilku osobom i przez nie niechciane, prowadzące do upokorzenia, poniżenia i cierpienia, wpływające negatywnie na wyniki oraz środowisko pracy;
- usystematyzowana forma przemocy psychicznej, której sprawcami są osoby współpracujące z ofiarą (przełożeni, podwładni, koledzy);
- społeczna interakcja, w której jednostka jest atakowana niemal codziennie przez jedną lub więcej osób, przez wiele miesięcy, co sprawia, że staje się bezradna i odizolowana;
- nękanie, atakowanie, wykluczanie kogoś z grupy lub działanie na szkodę wykonywanej przez niego pracy;
- stosowanie przemocy głównie o charakterze psychicznym, w sytuacji nierównowagi sił, w konsekwencji czego osoba doświadczająca mobbingu jest spychana do pozycji uniemożliwiającej obronę, następuje jej stygmatyzacja i represjonowanie.

Listę zachowań kwalifikowanych jako mobbing stworzył szwedzki lekarz i psycholog Heinz Leymann, który jako pierwszy użył tego określenia w odniesieniu do sytuacji pracowniczych i środowiska pracy. Na bazie swoich badań wyróżnił 45 zachowań, które uporządkował w pięciu kategoriach. Zdaniem Leymanna, wystarczy doświadczać jednego zachowania z przedstawionej listy, by mówić o mobbingu. Praktyka natomiast

pokazuje, iż osoby stosujące działania mobbingowe korzystają z całego repertuaru zachowań negatywnych, by gnębić swoją ofiarę. Znając ją, wiedzą, w jaki sposób mogą osiągnąć cel, który sobie wyznaczyły.

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

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

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

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

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

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

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

- wydawanie poleceń służbowych wymuszających wykonywanie obraźliwych prac, naruszających godność osobistą;
- fałszywe ocenianie zaangażowania w pracę;
- kwestionowanie podejmowanych decyzji;
- niedawanie ofierze żadnych zadań do wykonania, by wykazać jej zbędność;
- zlecanie określonych zadań, po czym manifestacyjne ich odbieranie;

- wydawanie absurdalnych, sprzecznych lub bezsensownych poleceń;
- przydzielanie zadań powyżej lub poniżej możliwości i umiejętności ofiary;
- przydzielanie wciąż nowych zadań z nierealnym terminem ich wykonania w celu zdyskredytowania ofiary.

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

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

Repertuar zachowań mobbingowych wyodrębnionych przez Heinza Leymanna nie wyczerpuje możliwych sposobów stosowania mobbingu. Niemożliwym jest przedstawienie pełnej listy, gdyż zachowania te zależą od możliwości i pomysłowości osób dopuszczających się mobbingu. Intencją jest raczej przybliżenie charakterystyki mobbingu, jak również pomoc pracownikom w zorientowaniu się, czy to, czego doświadczam ja, mój współpracownik, czy jakaś bliska osoba, może nosić znamiona terroru psychicznego.

### **PRZYKŁAD:**

*Anna jest specjalistką w biurze. Ma fachową wiedzę, radzi sobie na samodzielnym stanowisku pra-*

*cy, jest lubianym pracownikiem. Od kiedy w firmie pojawił się nowy kierownik, jej sytuacja zmieniła się. Obgaduje ją, z ewidentnym zamiarem psucia wizerunku, naśmiewa się z niej, drwi z jej cech osobowościowych i predyspozycji zawodowych, umniejsza wartość wykonanej przez nią pracy, ośmiesza tę pracę i podważa jej zasadność, choć zawsze każe ją wykonywać. Zadania dobrze przez nią zrealizowane nie interesują go, mówi nawet, że może ktoś inny przyczynić się do ich wykonania, dając jej odczuć, że ona pewnie sama by ich nie zrobiła.*

*Rozmawiając z innymi osobami (w tym z dyrektorem oraz z innymi kierownikami), podważa przygotowanie merytoryczne Anny. Jednak nigdy wprost nie mówi, co konkretnie mu nie odpowiada w wykonywanych zadaniach i jak powinna pracować, by spełnić jego oczekiwania. Zdarza się, że krzyczy na Annę, przepytuje jak podczas przesłuchania, wykazuje nieufność, bywa bardzo surowy, kontroluje ją częściej niż innych pracowników. Czasami, bez powodu, bywa bardzo miły, wręcz czarujący – wprowadzając tym Annę w zakłopotanie i zdziwienie. Stara się izolować Annę od innych, zazwyczaj nie wysyła jej tam, gdzie mogłaby pokazać swoją merytoryczną pracę, a jeżeli jest przez innych wyróżniana, to kierownik udaje, że tego nie słyszy lub ostentacyjnie uzewnętrznia zniecierpliwienie. Bywa, że publicznie okazuje brak sympatii do niej – zdarza się, że witając się ze wszystkimi, ignoruje ją, czasami zaś publicznie wychwala – co wprawia Annę w zdumienie, ponieważ dzień wcześniej doświadczała niechęci z jego strony.*



*Niekiedy wyznacza jej zadania, które nie należą do jej zakresu obowiązków, mówiąc, że są pilne. Bez wcześniejszych uzgodnień każe jej zostawać po pracy, później sprawdza, jak sobie poradziła, oczywiście nie mówiąc, w jakim celu wykonywała zadanie, które jej zlecił. Anna otrzymuje znacznie niższe wynagrodzenie niż pozostali pracownicy na podobnych stanowiskach. Od innych wie, co kierownik mówi na jej temat. Czasem z troską pyta, czy przypadkiem nie wiedzą, co się z nią dzieje, ponieważ „jest jakaś taka dziwna” i mówi, że ma wrażenie, jakby nie radziła sobie w pracy.*

*Taka sytuacja trwa ponad dwa lata. Anna jest wy-czerpana, planuje odejść z firmy.*

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

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

### **Warto jeszcze pamiętać o tym, że:**

- pracownik mobbingujący (mobber) wykorzystuje swoją przewagę nad ofiarą – autorytet, wiek, zależność służbową, popularność interpersonalną itp.;
- działania mobbingowe nie dają się uzasadnić obiektywnymi argumentami;
- w przeważającej liczbie przypadków mobbing nie jest działaniem tylko jednej osoby, a grupy osób współpracujących ze sobą w prześladowaniach ofiary;
- zazwyczaj działania mobbingowe są ukrywane przed otoczeniem, dzieją się „za zamkniętymi drzwiami”, „w białych rękawiczkach”, jedynie w obecności osób, które uczestniczą w dręczeniu ofiary. Jeśli w pobliżu pojawia się osoba nie biorąca udziału w tym procederze, negatywne zachowania ustają, a wręcz mogą przybrać formę zachowań miłych, pomocnych i życzliwych, oczywiście pozornie;
- zwykle ofierze i osobom z jej otoczenia próbuje się wmówić, iż ofiara ma zaburzenia natury psychicznej;
- mobber często działa w sposób zawaolowany i nie wprost, tak by ofiara i osoby z jej otoczenia miały kłopot w zorientowaniu się, że dzieje się coś niewłaściwego.

### **Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 22 kwietnia 2015 r. sygn. akt: II PK 166/14**

Mianem mobbingu należałoby określić bezprawne, systematyczne i długotrwałe zachowania (działanie i zaniechania) osób będących członkami pewnego zespołu ludzkiego, podejmowane bez powodu lub z oczywiście błędnego powodu,

skierowane przeciwko innym członkom (innemu członkowi) grup, godzące w ich dobra prawnie chronione, a mające na celu zmuszenie pokrzywdzonego do opuszczenia danego zespołu.

### **Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 6 lutego 2014 r.**

**sygn. akt: III APa 43/12**

Mobbing jako zjawisko ma charakter dynamiczny i rozwija się, poczynając od drobnych i incydentalnych przypadków. Dopiero z upływem czasu ich kwalifikowanej sumie daje się przypisać cechę mobbingu. Nie ma powodów, by poszukiwać zdarzenia inicjującego mobbing. Jedynie w ujęciach socjologicznych doszukuje się początku mobbingu w konflikcie. Z prawnego punktu widzenia udowodnienie zdarzenia, stanowiącego początek mobbingu pozostaje irrelewantne dla możliwości przypisania pracodawcy odpowiedzialności za mobbing. Istotne jest bowiem nagromadzenie dotyczących pracownika lub skierowanych przeciwko niemu zachowań, zmierzających do wywołania skutków wymienionych w art. 94<sup>3</sup> § 2 k.p. Wystarczy zatem ustalenie, że proces trwał przez określony czas oraz, że zaistniało w tym czasie wiele zachowań składających się na mobbing.

### **Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 31 stycznia 2018 r. sygn. akt: III APa 25/16**

1. Z ustawowej definicji mobbingu wynika, że polega on na wrogim i nieetycznym zachowaniu, które jest kierowane w sposób systematyczny przez jedną lub więcej osób, głównie przeciwko jednej osobie, która na skutek mobbingu

staje się bezradna i bezbronna, pozostając w tej pozycji poprzez działania mobbingowe o charakterze ciągłym.

2. Zachowania mobbera muszą być naganne, niemające usprawiedliwienia w normach moralnych, czy zasadach współżycia społecznego, a taki charakter mogą mieć również niebędące bezprawnymi w rozumieniu innych przepisów zachowania polegające na realizacji uprawnień względem podwładnych czy współpracowników, np. przez zastosowanie kary porządkowej, czy wydawanie poleceń.

### **Wyrok Sądu Apelacyjnego w Poznaniu z dnia 10 sierpnia 2017 r. sygn. akt: III APa 15/17**

Samo poczucie pracownika, że podejmowane wobec niego działania i zachowania mają charakter mobbingu, nie są wystarczającą podstawą do stwierdzenia, że rzeczywiście on występuje. Ocena zatem, czy nastąpiło nękanie i zastraszenie pracownika, czy działania te miały na celu i mogły lub doprowadziły do zaniżonej oceny jego przydatności zawodowej, do jego poniżenia, ośmieszenia, izolacji bądź wyeliminowania z zespołu współpracowników, opierać się musi na obiektywnych kryteriach. Kryteria te zaś wynikają z rozsądnego postrzegania rzeczywistości, prowadzącego do właściwej oceny intencji drugiej osoby w określonych relacjach społecznych. Jeśli zatem pracownik postrzega określone zachowania jako mobbing, to zaakceptowanie jego stanowiska uzależnione jest od obiektywnej oceny tych przejawów zachowania w kontekście ujawnionych okoliczności faktycznych.

### **Zachowania, sytuacje, niebędące mobbingiem, a niejednokrotnie omyłkowo klasyfikowane jako mobbing:**

- jednorazowy akt poniżenia, ośmieszenia, zlekceważenia pracownika;
- uzasadniona krytyka – zwracanie uwagi pracownikowi, wskazywanie błędów, sugerowanie poprawy w sytuacjach niewywiązywania się z obowiązków, bądź wywiązywania się w sposób nierzetelny oraz dający efekty niskiej jakości, to zachowania jak najbardziej słuszne i należące do kompetencji kadry kierowniczej;
- konflikt – w konflikcie są dwie strony chętne do jego rozwiązania, a w mobbingu takiej sytuacji nie ma; konflikt trwa krótko, może być sytuacją jednorazową. Mobbing trwa jakiś czas, jest działaniem konsekwentnym, stałym w jakimś okresie czasu; możliwość kompromisu w przypadku mobbingu nie wchodzi w grę. Mobbing jest działaniem celowym, ukierunkowanym na osiągnięcie konkretnych korzyści przez agresora, natomiast konflikt jest wynikiem różnicy poglądów, wartości, przekonań, nie ma na celu zdyskredytowania drugiej strony;
- warunki pracy niespełniające wymogów bhp – złe warunki pracy można uznać za mobbing jedynie wówczas, gdy są one wymierzone wobec jednej osoby, która doświadcza również szykan w innej postaci;
- poczucie dyskomfortu w pracy, niezadowolenie z przydzielanych obowiązków, niechęć do realizacji wyznaczonych zadań, znudzenie pracą, niespełnianie się w pracy, brak poczucia satysfakcji;

- stres związany z przydzielanymi obowiązkami, praca wymagająca, trudna;
- sytuacja, w której pracownik jest pociągnięty do odpowiedzialności z powodu łamania praw pracowniczych, niewypełniania swoich obowiązków, niekompetencji lub nieodpowiedzialności;
- stawianie pracownikowi wysokich wymagań co do jakości jego pracy;
- nadzorowanie pracownika i wykonywanej przez niego pracy.

### **Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z dnia 21 stycznia 2013 r.**

**sygn. akt: III APa 29/12**

Używanie wulgaryzmów i niekulturalna forma krytyki pracownika przez osobę działającą w imieniu pracodawcy nie będzie uznana za mobbing, jeśli wypowiedzi szefa są merytoryczne, odnoszą się do sposobu wykonywania pracy i mieszczą się w prawie do oceny realizowanych zadań.

### **Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z dnia 5 lipca 2013 r.**

**sygn. akt: III APa 10/13**

Stwierdzenie, że przełożony będzie obserwował podwładnych pod kątem wywiązywania się z obowiązków, co w efekcie może skończyć się rozwiązaniem umowy o pracę w razie negatywnej oceny, mieści się w zakresie uprawnień nadzorczych pracodawcy. Nie należy tego traktować jako przejawu mobbingu. Do sfery uprawnień pracodawcy należy także decydowanie o tym kiedy, jakiego rodzaju i w jakim zakresie zostaną przeprowadzone kontrole zatrudnionych.

## **Wyrok Sądu Najwyższego – Izba Pracy z dnia 10 grudnia 2012 r.**

**sygn. akt: I PK 147/12**

Nie są mobbingiem w sensie prawnym niegrzeczne zachowanie pracodawcy, wykorzystywanie fachowości pracownika, zła organizacja pracy, która powoduje duże natężenie pracy

w pewnych okresach, brak zastępcy na stanowisku. Nie stanowi mobbingu wykorzystywanie umiejętności zawodowych pracownika w zwykłym zakresie nawet wówczas, gdy subiektywnie pracownik uważa, że wobec nieprawidłowego usytuowania go w strukturze organizacyjnej nie powinien pracy zlecanej wykonywać.

## **2. Płaszczyzny mobbingu**

Pracownicy zwykle uważają, że mobbing to zachowanie przełożonego wobec podwładnych, natomiast doświadczenie pokazuje, iż nie jest to jedyna relacja, w której zachowania mobbingowe mogą się pojawić.

### **Mobbing może występować na kilku poziomach:**

- mobbing wstępujący – ofiarą jest przełożony, a mobberem podwładny bądź grupa podwładnych;

- mobbing pionowy – ofiarą jest podwładny, a mobberem kierownik, pracodawca lub inny przedstawiciel kadry kierowniczej;

- mobbing poziomy – mobberem jest grupa współpracowników, do której należy ofiara lub od której jest zależna (np. realizacja wspólnych zadań).

## **3. Mobbing w Kodeksie pracy**

**Art. 94<sup>3</sup>§ 1.** Pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi.

### **Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 3 sierpnia 2011 r. sygn. akt: I PK 35/11**

W świetle prawa pracy za mobbing odpowiedzialny jest pracodawca, nawet jeżeli to nie on jest jego

sprawcą. Jeżeli w postępowaniu sądowym pracodawca wykaże, że podjął realne działania mające na celu przeciwdziałanie mobbingowi, to do odpowiedzialności za to zjawisko może być pociągnięty jedynie sprawca. Pracodawca nie może odpowiadać za zdarzenia, które nastąpiły niezależnie od

podejmowanych przez niego starań i pomimo zapewnienia należytej ochrony dóbr osobistych w zakładzie pracy.

Wnosząc pozew do sądu pracy, pracownik, który uważa, iż był ofiarą mobbingu – pozywa pracodawcę, niezależnie od tego, kto dopuścił się wobec niego zachowań o charakterze mobbingu.

**Art. 94<sup>3</sup> § 2.** 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.**

### **Wyrok Sądu Najwyższego z dnia**

**11 lutego 2014 r. sygn. akt: I PK 165/13**

Z legalnej definicji zawartej w art. 94<sup>3</sup> § 2 k.p. wynika, że mobbing to zachowania: (1) dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, (2) polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, (3) wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, (4) powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, (5) powodujące izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników. Treść tej definicji wskazuje, że określone w niej ustawowe cechy mobbingu muszą być spełnione łącznie.

**Art. 94<sup>3</sup> § 3.** Pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić

od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę.

### **Wyrok Sądu Najwyższego z dnia**

**22 stycznia 2015 r. sygn. akt: III PK 65/14**

Zadośćuczynienie za krzywdę przysługuje od pracodawcy zawsze w jednej kwocie z konkretnego rozstroju zdrowia spowodowanego mobbingiem. Zawinione nieprzeciwdziałanie mobbingowi przez przełożonych mobbera, które wpływa lub „współprzyczynia się” do ujawnionego rozstroju zdrowia spowodowanego mobbingiem, powinno być ocenione jako zdarzenie zwiększające lub potęgujące poczucie krzywdy pracownika poddanego mobbingowi, która wymaga zrekompensowania przez zasądzenie jednego adekwatnego zadośćuczynienia pieniężnego (art. 94<sup>3</sup> § 3 k.p.), a nie sumy dwóch tego typu świadczeń przysługujących od mobbera oraz od jego przełożonych.

**Art. 94<sup>3</sup> § 4.** Pracownik, który wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalone na podstawie odrębnych przepisów.

**§ 5.** Oświadczenie pracownika o rozwiązaniu umowy o pracę powinno nastąpić na piśmie z podaniem przyczyny, o której mowa w § 2, uzasadniającej rozwiązanie umowy.

Kodeks pracy określa sytuacje, w których pracownik ma prawo zwrócić się do sądu:

- o zadośćuczynienie, kiedy w wyniku mobbingu doznał rozstroju zdrowia oraz

- o odszkodowanie, gdy w wyniku mobbingu rozwiązał umowę o pracę.

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

Jeżeli nie zaistniała żadna z powyższych przesłanek (rozstrój zdrowia, rozwiązanie umowy o pracę), a pracownik czuje się ofiarą nękania psychicznego w pracy, może próbować rościć o odszkodowanie czy zadośćuczynienie, przywołując odpowiednie przepisy Kodeksu cywilnego. Należy pamiętać również, iż jedyne, o co można „walczyć” w sądzie pracy z tytułu mobbingu, to zadośćuczynienie czy odszkodowanie. Sąd nie może nakazać pracodawcy zaprzestania działań mobbingowych, a więc to, co często jest celem pracowników – przywrócenie spokojnych warunków pracy – nie leży w gestii sądu pracy.

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

**Dyskryminacja** polega na nierównym traktowaniu pracowników w zakresie nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkoleń w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności ze względu na: płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy. Według polskiego prawodawstwa pracownicy mają równe prawa z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiąz-

ków. Dyskryminacja może być pośrednia lub bezpośrednia.

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

**Dyskryminacja pośrednia** ma miejsce, gdy pozornie neutralne, nieróżnicujące kryterium, powoduje, że dana osoba lub grupa znajduje się

w gorszej sytuacji od innych osób (np. płeć, wiek, orientacja seksualna itp.) – np. w zakładzie pracy, w którym zatrudnieni są pracownicy z orzeczoną niepełnosprawnością pracodawca wprowadza wewnętrzny przepis uprawniający do premii wyłącznie pracowników, którzy pracują średnio 40 godzin tygodniowo (a tygodniowy wymiar czasu pracy osób niepełnosprawnych w stopniu umiarkowanym i znacznym wynosi 35 godzin). Rodzajami dyskryminacji są także molestowanie oraz molestowanie seksualne. **Molestowaniem** określa się niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zagrażającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery.

**Molestowanie seksualne** to każde niepożądane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika, w szczególności stworzenie wobec niego zagrażającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery; na zachowania te mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy.

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

**1. Dyskryminacja** jest zawsze ze względu na konkretną, obiektywną cechę danej osoby, jej przekonania, wyznanie, przynależność do danej grupy, płeć, narodowość, rasę itp. Można wyróż-

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

**2. Molestowanie** (w tym także molestowanie seksualne) może być zdarzeniem jednorazowym, natomiast **mobbing** to proces, który trwa przez pewien czas.

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

## 5. Zachowania i cechy sprzyjające pojawieniu się mobbingu

Mobbing jest konsekwencją błędów w zarządzaniu organizacją. **Pojawia się tam, gdzie jest na niego przyzwolenie.** Natomiast można wyróżnić określone cechy pracowników oraz osób kierujących, które mogą sprzyjać pojawianiu się zachowań o charakterze mobbingowym.

### Zachowania i cechy przełożonych sprzyjające mobbingowi:

- przekonanie o własnych kompetencjach i nieomyślności, nieprzyjmowanie krytyki, sprzeciwu i odmiennego zdania;
- niedoceniające pracowników i wyników ich pracy;
- nieufność wobec podwładnych;
- nadmierna kontrola pracy, dyscyplina;
- obarczenie pracownika dużą odpowiedzialnością, przy równoczesnym ograniczeniu mu możliwości podejmowania decyzji;
- hermetyzowanie środowiska pracy, ograniczanie kontaktów pracowników z otoczeniem;
- nierozmawianie z podwładnymi o sprawach trudnych, problemach występujących w ze-

spole, wyraźnie widoczny podział na przełożonego i podwładnych.

### Zachowania i cechy pracowników sprzyjające mobbingowi:

- potrzeba kosztów ofiarnych – osób, które obarcza się odpowiedzialnością za wszelkie błędy w organizacji;
- brak poczucia odpowiedzialności za swoją część obowiązków – „jeśli efekt pracy jest niezadowolający, to na pewno nie jest to moja wina”;
- brak zaufania pracowników do siebie, powszechne plotkowanie i obmawianie;
- brak koleżeńskich zachowań i współpracy, nastawienie na rywalizację;
- wykluczanie nowych pracowników z grona koleżeńskiego;
- ciągłe niezadowolenie z pracy i różnych jej aspektów, wskazywanie na mankamenty, bez własnej inicjatywy i pomysłów na zmianę – roszczeniowość.

## 6. Charakterystyka sprawców i ofiar mobbingu

Sprawcą mobbingu może być każdy, bez względu na wiek, płeć, zajmowane stanowisko. Praktyka potwierdza natomiast, iż w przeważającej więk-

szości przypadków mobberzy posiadają pewne wspólne cechy, które warto znać. Pozwoli to zachować czujność wobec osób je przejawiających.



### Sprawca mobbingu:

- osoba o niskim poziomie refleksyjności – nie zastanawia się nad konsekwencjami swoich zachowań, ma wyznaczony cel, zrobi wszystko, by go osiągnąć bez względu na krzywdy, jakich z tytułu jej zachowań doświadczają inni ludzie;
- osoba rywalizująca, porównuje się do innych ludzi, zrobi wszystko, by być lepszą;
- osoba dążąca do władzy, chce się wspinać po szczeblach kariery, chce rządzić innymi ludźmi;
- osoba kierująca się negatywnymi emocjami: zazdrością i zawiścią;
- osoba kontrolująca;
- osoba o silnej potrzebie stymulacji, znudzona monotonnym środowiskiem pracy – w celu ekscytacji zadaje ból innym ludziom – wówczas „coś się dzieje”;
- osoba cechująca się brakiem poczucia bezpieczeństwa i dużym poziomem lęku.

Ofiarą mobbingu może stać się każdy. Wszystko zależy od tego, czy mobber widzi zagrożenie ze strony danego pracownika. Praktyka pokazuje, iż pewne grupy pracowników są szczególnie narażone na mobbing.

### Osoby szczególnie narażone na doświadczanie mobbingu:

- osoba wyraźnie wyróżniająca się na tle innych członków grupy (poglądy, wygląd, przekonania);
- osoba posiadająca kwalifikacje i umiejętności, odnosząca sukcesy i chwalona, sumienna, zdolna, pracowita, mocno zaangażowana, dobrze wykonująca swoją pracę, świecąca przykładem dla innych;
- osoba w trudnej sytuacji osobistej;
- osoba, która wykryła nieprawidłowości w funkcjonowaniu firmy;
- osoba nadzwyczaj uczuciowa – wrażliwa na problemy etyczne, skłonna do frustracji;
- osoba z niską samooceną, wysokim poziomem lęku, mało asertywna.

Omówione cechy, zarówno mobbera, jak i ofiary, należy traktować jako podpowiedź dla pracowników, które osoby z otoczenia mogą być bardziej narażone na mobbing, które natomiast mogą stać się jego sprawcami. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że o tym, czy ktoś jest ofiarą, czy mobberem mogą decydować inne cechy, które nie zostały wymienione powyżej.

## 7. Skutki mobbingu dla indywidualnego pracownika

Mobbing negatywnie oddziałuje zarówno na organizację, pracowników w niej zatrudnionych, jak i na samą ofiarę.

### Skutki indywidualne można podzielić na:

#### Skutki zdrowotne:

- gwałtowny spadek lub wzrost wagi ciała;
- choroby układu krążenia, nieprawidłowa praca serca;
- przewlekłe bóle migrenowe;
- dolegliwości trawienne;

- dolegliwości mięśniowo-szkieletowe;
- trudności z zasypianiem, bezsenność, wybudzanie się w nocy;
- nadużywanie alkoholu;
- korzystanie ze środków uspokajających, nasennych.

### **Skutki psychologiczne:**

- stany lękowo-depresyjne, niepokój;
- apatia, marazm, smutek;
- gniew i złość, wybuchy agresji;
- ataki paniki;
- spadek poczucia własnej wartości;
- utrata wiary w posiadane kompetencje i kwalifikacje zawodowe;
- trudności w kontrolowaniu emocji;
- brak motywacji;
- obniżenie poziomu koncentracji uwagi;
- zaburzenia pamięci;
- rozdrażnienie, niepewność;
- poczucie bezradności;
- myśli i próby samobójcze;
- syndrom stresu pourazowego.

### **Skutki społeczne:**

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

Konsekwencje doświadczane przez ofiarę mobbingu oraz jej otoczenie mogą być zróżnicowane. Wymienione powyżej to tylko przykład najpopularniejszych. Natomiast skutki doświadczania mobbingu przez indywidualnego pracownika są nieograniczone. Zdarza się także, iż osoby mobbingowane nie od razu odczuwają negatywne skutki mobbingu, co wynika np. z ich

silniejszej konstrukcji psychicznej. Niemniej jest wysoce prawdopodobne, iż doświadczenie tego zjawiska pozostawi trwały ślad w ich psychice i może się objawiać nie bezpośrednio, a po dłuższym czasie.

Odczuwane skutki mobbingu zależą również od posiadanego wsparcia, pomocy ze strony innych ludzi, podejmowanych kroków zaradczych. To, na co się decydujemy, jak się zachowujemy w obliczu mobbingu, czy jesteśmy sami czy z innymi ludźmi – ma wpływ na poziom jego negatywnych skutków.

### **PRZYKŁAD:**

*Marek jest pracownikiem przedsiębiorstwa produkcyjnego, zatrudnionym w dziale lakierni. Od listopada był prześladowany i szykanowany przez swojego bezpośredniego przełożonego Pawła. Sytuacja uległa pogorszeniu pod koniec lutego kolejnego roku, kiedy to został wybrany do zarządu międzyzakładowej organizacji związkowej działającej u jego pracodawcy.*

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

*tęgo, co robi. Nigdy nie dał mu możliwości udzielenia odpowiedzi na zadane pytania, tylko od razu wydawał polecenie podjęcia pracy.*

*Paweł nie interesował się zgłaszanymi przez Marka pomysłami na rozwiązanie problemów związanych z bezpieczeństwem wykonywania pracy w dziale lakierni. Projekt zgłoszony przez Marka nie był rozpatrzony, nawet gdy poprosił o 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 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 nie chce się pracować.*

*Marek był przedmiotem stałej krytyki ze strony przełożonego. Dotyczyła ona przede wszystkim pracy – przełożony twierdził, że jest on złym pracownikiem, z którym są same kłopoty. Negatywnie*

*oceniana była również jego chęć pomocy innym 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. Pojawiały się twierdzenia, że „ma liche zdrowie i jest jakiś cherlawy”. Każdorazowo po powrocie do pracy po okresie choroby Marek był przepytany o przebieg choroby i leczenia. Orzeczenia lekarskie o stanie zdrowia były podważane, a Marek był oskarżany o symulowanie problemów zdrowotnych.*

*Gdy Marek 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.*

*Działania przełożonego doprowadziły do rozstroju zdrowia Marka, który obawia się powrotu do pracy. Obecnie jest pod stałą opieką lekarza specjalisty. Taka sytuacja trwa już ponad rok.*

## 8. Radzenie sobie z mobbingiem

Przeciwdziałanie mobbingowi jest działaniem systemowym. Przede wszystkim powinien je podjąć pracodawca, tzn. wprowadzić procedury przeciwdziałania mobbingowi, stanowczo reagować na nieakceptowalne zachowania pojawiające się w miejscu pracy. Pracownicy także mają możliwości chronienia się przed działaniami

mobbingowymi, reagowania na nie, gdy już się pojawią oraz w sytuacjach bycia ich świadkiem.

### 8.1. Profilaktyka mobbingu od strony indywidualnej

Podstawą przeciwdziałania mobbingowi jest wiedza na jego temat. Żeby móc czemuś zapo-

biegać, należy to bardzo dobrze poznać. Zdobywanie informacji na temat przejawów mobbingu, przyczyn jego pojawienia się, jak również o tym, kto może być jego sprawcą, a kto ofiarą, jest źródłem profilaktyki mobbingu. Warto również pogłębiać wiedzę innych ludzi – uświadamiać ich, kiedy zachowania, których doświadczają, są dopuszczalne, a kiedy powinny wzbudzać wątpliwości. By lepiej poznać zjawisko mobbingu, warto czytać publikacje, artykuły, wyszukiwać informacje w internecie, zasięgać porad w stowarzyszeniach antymobbingowych, korzystać ze szkoleń prowadzonych przez specjalistów zajmujących się mobbingiem. Pozwoli to zidentyfikować jego symptomy w naszym miejscu pracy.

Bardzo ważnym elementem profilaktyki mobbingu jest również **reagowanie na wszelkie zachowania, które są dla nas nieakceptowalne**, których doświadczamy sami, lub jesteśmy ich świadkami. Jeżeli ktoś w naszym towarzystwie próbuje plotkować o innych osobach, warto zwrócić mu uwagę i nie uczestniczyć w takim procederze. Zjawisko plotkowania jest o tyle niebezpieczne, że nigdy do końca nie wiadomo, jaka jest intencja osoby obgadującej oraz czy oprócz obmawiania nie stosuje ona żadnych innych negatywnych zachowań. Ponadto warto pamiętać, że jeżeli ktoś plotkuje o innych, to również może zacząć plotkować o nas.

W pracy często zdarzają się konflikty między współpracownikami, czasem między personelem a przełożonymi. Generalnie jest to sytuacja jak najbardziej naturalna, wręcz może okazać się korzystna. Konflikty i nieporozumienia konstruktywnie poprowadzone i rozwiązane prowadzą do rozwoju osób w nie zaangażowanych

oraz całej organizacji. Natomiast zdarza się, iż konflikty są zaczątkiem mobbingu, pretekstem do tego, by wprowadzić szykany, obmawianie i gnębienie jakiejś osoby. Dlatego **warto reagować na pojawienie się konfliktu**, zwłaszcza jeżeli pracownicy zgłaszają jego istnienie lub jesteśmy przełożonymi, którzy obserwują nieporozumienie i zachowania, które ono wywołuje. Czasem można zauważyć, iż osoby nagle inaczej się do siebie odnoszą – jeżeli są to nasi bliscy współpracownicy, warto porozmawiać z każdym z nich, powiedzieć, że mamy wrażenie, że zachowuje się inaczej, podać konkretne przykłady – taka interwencja pozwoli spojrzeć na trudną sytuację z innej strony i w efekcie wpłynie na rozwiązanie sporu. Jeśli konflikt dotyczy osób, z którymi jesteśmy mniej związani, warto na niego zwrócić uwagę tym osobom, które są w bliższych relacjach ze skonfliktowanymi. Nie każdy konflikt przeradza się w mobbing, ale w takich sytuacjach zdecydowanie lepiej „dmuchać na zimne”.

## 8.2. Reagowanie w sytuacji doświadczania mobbingu

Przebieg mobbingu wskazuje na to, iż na początku trudno się zorientować, czy jesteśmy ofiarami, czy nam się coś wydaje, zwłaszcza że prześladowca bywa grzeczny, miły i uprzejmy. Zwykle jesteśmy skłonni bagatelizować zachowania, których doświadczamy w początkowej fazie, a jest to najgorsze, co możemy zrobić. Jak tylko pojawi się zachowanie budzące naszą wątpliwość i pytanie „czy przypadkiem nie staję się ofiarą mobbingu?” lub też pocujemy niepokój w związku z postępowaniem jakiejś osoby, bę-

dziemy czuli, że jej życzliwość i uśmiech nie są szczerze – należy zwiększyć czujność.

Gdy pojawią się pierwsze zachowania noszące znamiona mobbingu, należy o nich mówić swoim współpracownikom, przełożonym, osobom spoza pracy. Najgorsze dla ofiary, a najlepsze dla mobbera, jest milczenie – ono daje mu możliwość działania. Im więcej osób wie, tym większe prawdopodobieństwo, że zachowania ustaną, bądź osłabną. Dodatkowo nagłaśnianie sprawy dla ofiary oznacza możliwość otrzymania wsparcia od osób, które wiedzą, czego ona doświadcza, i zwiększa szansę, że jej uwierzą, a nie mobberowi, który będzie próbował przekonać innych, że to z ofiarą jest „coś nie tak”.

Ważną reakcją jest też znalezienie wśród współpracowników osoby (lub osób), która będzie głównym wsparciem, najlepiej jeśli jest to pracownik z autorytetem, pozycją w firmie, z którym będą liczyć się inni. W mobbingu – im większa sieć wsparcia – tym lepiej dla ofiary, a jak jej sprzymierzeńcami są osoby ważne, to może okazać się, że będą miały przewagę nad mobberem. W większości zakładów pracy są związki zawodowe, których świadomość dotycząca mobbingu rośnie, a ich członkowie mogą okazać się pomocni w jego zwalczaniu.

Kolejną ważną sprawą w sytuacji doświadczania mobbingu jest zbieranie wszelkich dowodów. Należy zapisywać zdarzenia mobbingowe: z dokładną datą, miejscem, przebiegiem, czasem trwania, cytatami wypowiedzi, obecnością ewentualnych świadków. Im więcej szczegółów, tym bardziej wiarygodne może się to okazać dla sądu, jeżeli ofiara zdecyduje się do niego pójść, by walczyć o swoje prawa. Ponadto istotnym jest

mówienie o takich zdarzeniach jak największej liczbie osób.

Jeżeli mobbing przejawia się poprzez utrudnianie kontaktu, który jest niezbędny (mobberem jest szef, który nie chce podejmować rozmów z pracownikiem, którego praca jest od niego zależna), należy próbować porozumiewać się w sposób formalny. Można także próbować zgłosić się do innych przełożonych z prośbą o wsparcie, bądź też do pracowników, którzy są w dobrych relacjach z tą osobą.

Nie należy rozmawiać z prześladowcą na osobności – robimy to zawsze przy innych osobach, w miejscu publicznym, a nie odosobnionym. Wówczas mobber nie będzie tak chętnie prezentował swoich zachowań przy świadkach.

Warto nauczyć się reagować na słowne zaczepki, nie przyzwyczajając mobbera, że wszystko zniesiemy z opuszczoną głową. W adekwatnym reagowaniu pomagają zachowania asertywne.

**Asertywność** to umiejętność uczciwego wyrażania swoich emocji, poglądów i opinii, pozwala bronić swoich praw przy jednoczesnym szacunku dla praw innych ludzi. Asertywność to również umiejętność mówienia „nie” i bronięcia swojego zdania w sposób rzeczowy i konkretny, oparty na faktach, a nie na opiniach. Asertywność przejawia się zarówno w mowie ciała, jak i w słowach, które wyrażamy. Osoba asertywna ma postawę ciała otwartą i wyprostowaną, podniesioną głowę, utrzymuje z partnerem kontakt wzrokowy. Mówi konkretnie i jasno, opierając swoje wypowiedzi na faktach, zaznaczając swoje zdanie takimi określeniami jak: „ja uważam, że...”, „moim zdaniem...”, „w moim przekonaniu...”. Jed-

nocześnie pyta swojego rozmówcę o opinie i przekonania.

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

Mobberzy często w swoich zachowaniach dopuszczają się krytyki swoich ofiar, która zazwyczaj jest niezasadna, ma służyć jedynie ich znieważeniu. Asertywne zareagowanie wobec krytyki może zniechęcić mobbera do dalszych negatywnych zachowań oraz pokazać mu, że ma do czynienia z osobą, która będzie się bronić i nie pozwoli się obrażać. Krytyka zawsze składa się z faktów (obiektywnych elementów dotyczących zrealizowanego projektu, zadania) oraz opinii (subiektywnego przekonania na temat realizacji). Z faktami należy się zgodzić, ale z opinią można dyskutować i wyrażać własną.

### **PRZYKŁAD KRYTYKI I ASERTYWNEJ REAKCJI:**

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

Często taka reakcja wyprowadza mobbera z równowagi, może zacząć podnosić głos, reagować agresywnie, ponieważ nie ma argumentów

opartych na faktach, które potwierdziłyby jego opinię. W takiej sytuacji należy ze spokojem powtarzać „Proszę na mnie nie krzyczeć”, „Proszę mi nie ubliżać”.

Reakcji i zachowań asertywnych można się nauczyć, podstawa to ćwiczyć je w różnych sytuacjach życiowych. Dodatkowo można czytać podręczniki na ten temat, bądź też korzystać ze szkoleń, podczas których można uczyć się postawy asertywnej i ćwiczyć ją.

Gdy krytyka jest zawołowana, najlepiej zdemaskować mobbera – nazwać wprost to, co do nas mówi. Taka reakcja wzbudzi bardzo duże zaskoczenie. Ponadto, sprowadzając rozmowę do faktów, zmusimy mobbera do dyskusji w ten sam sposób – co dla niego będzie niekorzystne, gdyż będzie musiał się odstąpić lub wycofać.

Oczywiście powyższe sugestie nie wyczerpują wszystkich możliwych sposobów radzenia sobie z działaniami mobbingowymi. Każdy, doświadczający tego zjawiska, może mieć jeszcze inne pomysły, które mogą okazać się równie skuteczne, a może nawet bardziej. Najważniejsze, by próbować reagować, nie pozostawać biernym i osamotnionym. Wtedy prawdopodobieństwo powstrzymania mobbera będzie zdecydowanie większe. Jest duża szansa, że mobber zniechęci się i zrezygnuje. Dodatkowo można się spodziewać, iż koszty poniesione przez ofiarę będą dużo mniejsze w sytuacji, gdy zacznie ona reagować na niechciane zachowania.

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

Ponieważ osoby mobbingowane bardzo często są nieasertywne, ciche i wycofane, może być im

trudno zachowywać się tak, jak zaproponowano powyżej – wówczas bardzo ważną będzie rola świadka zachowań mobbingowych. Taka osoba może stać się wsparciem, ale też może zmotywować ofiarę, by przeciwstawiła się mobbingowi.

Podstawowym zachowaniem świadka jest **reakcja**. Obok mobbingu nie należy przechodzić obojętnie, nie należy lekceważyć nawet najmniejszych jego przejawów. Obserwator powinien zwrócić uwagę mobberowi, porozmawiać z ofiarą, nawet powiedzieć przełożonemu o jego postępowaniu. Można również poinformować innych pracowników o zachowaniu mobbera. Dzięki temu będzie ono zauważalne i nieakceptowane, zarówno przez pracodawcę, jak i innych współpracowników.

Kolejnym zachowaniem jest okazanie **wsparcia ofierze**. Po zdarzeniu mobbingowym, którego byliśmy świadkami, należy spytać, czy powtarza się ono, czy może pojawiło się pierwszy raz oraz czy można jej jakoś pomóc. By czuła, że nie jest w tej sytuacji sama i jeśli zdecyduje się na reakcję, to będzie miała wsparcie.

Ponadto jeżeli zdarzy się, iż przyjdzie do nas osoba z informacją o doświadczaniu mobbingu, którego nie byliśmy świadkami, **należy jej wysłuchać** – znaleźć czas, miejsce, by mogła opowiedzieć o tym, co ją spotkało. Nie dawać dobrych rad, nie pocieszać, a wysłuchać ze spokojem, bez obwiniania, zastanowić się nad możliwymi rozwiązaniami.

**Dla ofiary najważniejsze jest poczucie, że nie jest sama i ma wsparcie!**

## 8.4. Zgłoszenie do Państwowej Inspekcji Pracy

Pracownik, który czuje się ofiarą mobbingu, ma prawo złożyć skargę do Państwowej Inspekcji Pracy. Skarga nie może być anonimowa, bo zgodnie z przepisami, pozostanie bez rozpoznania. Zgłoszenie mobbingu może wiązać się z wizytą inspektora pracy w organizacji. Jeżeli pracownik wyrazi zgodę, by poruszyć jego sprawę otwarcie z pracodawcą, wówczas inspektor może podjąć na ten temat rozmowę, niemniej jednak w jego gestii nie leży orzekanie, czy mobbing wystąpił, czy nie i nakładanie z tego tytułu sankcji (to może zrobić tylko sąd). Jeżeli pracownik nie wyrazi zgody na ujawnienie jego danych podczas czynności kontrolnych, wówczas inspektor pracy może zasugerować wprowadzenie polityki antymobbingowej oraz zaproponować przeprowadzenie anonimowej ankiety wśród pracowników, która zbada ich narażenie na mobbing. Taka ankieta zawiera pytania dotyczące doświadczania zachowań mobbingowych, ich częstotliwości i charakteru. Wyniki w formie zbiorczej dostaje do informacji pracodawca, by mógł zorientować się, jak wygląda narażenie na mobbing w jego zakładzie pracy. Mogą one być pretekstem do rozmowy na temat niepokojących sytuacji w zakładzie pracy, ale również nie dają inspektorowi mocy władczej, by decyzją nakazową ukarać pracodawcę, bądź zmusić go do zaprzestania stosowania zachowań mobbingowych. Zwłaszcza, że informacje zawarte w ankiecie są subiektywnym odczuciem pracowników i nie są wystarczające do orzekania wystąpienia mobbingu lub jego braku.

Państwowa Inspekcja Pracy udziela też porad prawnych w zakresie mobbingu i możliwych sposobów radzenia sobie z nim, co niejednokrotnie może okazać się bardziej skuteczne i pomocne dla pracownika niż wizyta inspektora w zakładzie pracy.

Dodatkowo w kilku inspektoratach pracy (w Lublinie, Kielcach i Łodzi) oraz w Głównym Inspektoracie Pracy w Warszawie zatrudnieni są psychologowie, którzy zajmują się tematyką mobbingu, służą pomocą i radą w zakresie przeciwdziałania temu zjawisku.

## 9. Gdzie szukać wiedzy oraz informacji?

### 9.1. Bibliografia

Chakowski M., *Mobbing, aspekty prawno-organizacyjne*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2011.  
Hirigoyen M.F., *Molestowanie w pracy*, W Drodze, Poznań 2003.

Marciniak J., *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, Wydanie 2, Warszawa 2014.

Marciniak J., *Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. Jak w praktyce zwalczać mobbing i inne formy dyskryminacji*, ALPHA pro Sp. z o.o. Wydawnictwa Profesjonalne, Wydanie I, Ostrołęka.

Roguska-Kikoła A., Piwowska-Reszka M., *Mobbing i dyskryminacja w stosunkach pracy. Zagadnienia praktyczne*, Difin, 2014.

Romer M.T., Najda M., *Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym*, LexisNexis 2010.

Szewczyk H., *Mobbing w stosunkach pracy. Zagadnienia prawne*, Wydawnictwo naukowe SCHOLAR, Warszawa 2012.

### 9.2. Stowarzyszenia antymobbingowe

**Krajowe Stowarzyszenie Antymobbingowe we Wrocławiu**

[www.ksa-mobbing.pl](http://www.ksa-mobbing.pl), tel. +48 606 37 19 19, e-mail: [krajowe@op.pl](mailto:krajowe@op.pl)

**Oddział w Krakowie** tel. (12) 62 93 322, e-mail: [jnaliwajko@interia.pl](mailto:jnaliwajko@interia.pl)

**Oddział w Łodzi** tel. (+48) 605 405 771, e-mail: [antymob@op.pl](mailto:antymob@op.pl)

**Oddział w Jastrzębiu Zdroju** tel. (+48) 889 70 30 39, e-mail: [mobbing\\_stop@onet.pl](mailto:mobbing_stop@onet.pl)

**Punkt konsultacyjny w Gdańsku** e-mail: [Office@mobbing.most.org.pl](mailto:Office@mobbing.most.org.pl)

**Punkt konsultacyjny w Szczecinie** tel. (+48) 509 69 84 71

**Punkt konsultacyjny w Siemianowicach Śląskich** tel. (+48) 783 63 29 98,

e-mail: [iwonakrzyzewska@o2.pl](mailto:iwonakrzyzewska@o2.pl)



**Punkt konsultacyjny w Rzeszowie** tel. (+48) 531 81 49 14, e-mail: [k.zawada@kancelariezawada.pl](mailto:k.zawada@kancelariezawada.pl)

**Punkt konsultacyjny w Trzciance** tel. (+48) 531 119 133, e-mail: [bistil@op.pl](mailto:bistil@op.pl)

**Punkt konsultacyjny w Łodzi** tel. (+48) 514 38 31 54, e-mail: [mobbing@onet.pl](mailto:mobbing@onet.pl)

**Ogólnopolskie Stowarzyszenie Antymobbingowe OSA z siedzibą w Gdańsku,**

tel. (58) 301 98 72, tel. (+48) 795 159 795, e-mail: [osastowarzyszenie@wp.pl](mailto:osastowarzyszenie@wp.pl)

**Punkt konsultacyjny w Lublinie** tel. (+48) 504 659 911 (w godz. 18:00 – 21:00 w dni powszednie),  
e-mail: [osa-lublin@wp.pl](mailto:osa-lublin@wp.pl)

**Punkt konsultacyjny w Jeleniej Górze** tel. (+48) 606 28 40 76, e-mail: [osa-jeleniagora@wp.pl](mailto:osa-jeleniagora@wp.pl)

**Punkt konsultacyjny w Łęczycy** (24) 721 60 60 (wtorki i czwartki po godz. 18:00),

e-mail: [osa-leczyca@wp.pl](mailto:osa-leczyca@wp.pl)

**Punkt konsultacyjny w Lubaniu** tel. (+48) 602 588 149 (w środy w godz. 15:00 – 17:00),

e-mail: [osa-luban@wp.pl](mailto:osa-luban@wp.pl)

**Punkt konsultacyjny w Poznaniu** tel. (+48) 665 696 372 (w środy po godz. 18.00),

e-mail: [osa-poznan@wp.pl](mailto:osa-poznan@wp.pl)

**Stowarzyszenie Antymobbingowe pp. Barbary Grabowskiej, [www.nomobbing.c0.pl](http://www.nomobbing.c0.pl),**

tel. (22) 302 90 01,

e-mail: [jtpiekarska@gmail.com](mailto:jtpiekarska@gmail.com)

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

**Anna Kucharska**

Okręgowy Inspektorat Pracy w Lublinie, 20-011 Lublin, al. Piłsudskiego 13

[anna.kucharska@lublin.pip.gov.pl](mailto:anna.kucharska@lublin.pip.gov.pl), tel. (81) 53 71 149

# Zapraszamy

## do odwiedzenia strony internetowej

### Publikujemy:

- najważniejsze informacje dotyczące stresu,
- porady, jak radzić sobie ze stresem,
- broszury i materiały multimedialne,
- przykłady dobrych praktyk zapobiegających nadmiernemu stresowi w pracy,
- ocenę ryzyka zawodowego w zakresie czynników psychospołecznych,
- test z rozwiązaniami,
- informacje o kampanii Państwowej Inspekcji Pracy.

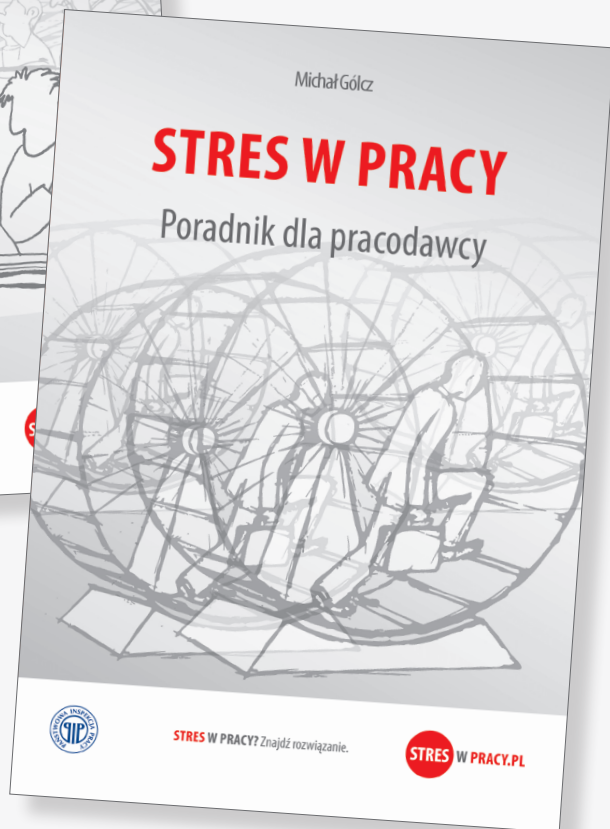
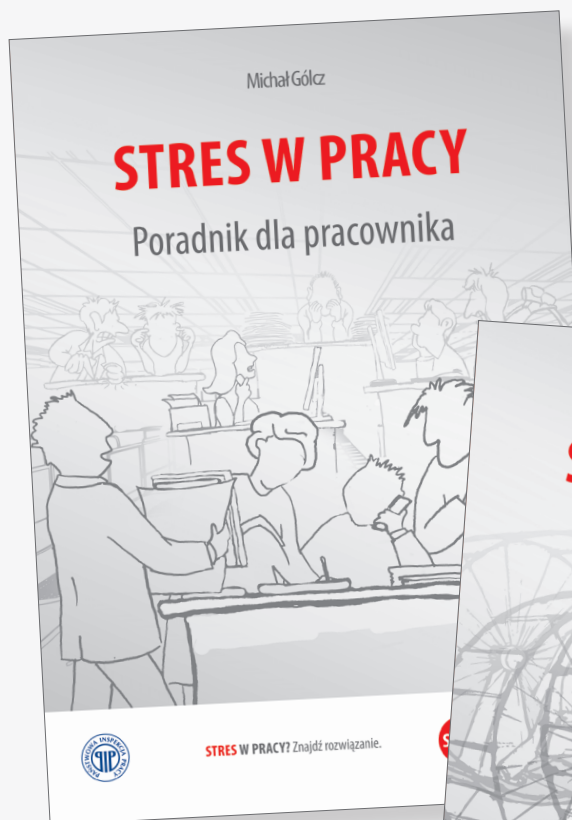
**Zapraszamy** także pracodawców do wzięcia udziału  
w programie prewencyjnym Państwowej Inspekcji Pracy

**„Przeciwdziałanie negatywnym skutkom stresu w miejscu pracy”.**

Więcej informacji na temat korzyści z udziału w tym programie na stronie:

**[www.programyprewencyjne.pl](http://www.programyprewencyjne.pl)**

**Efektywność pracowników zależy od ich samopoczucia w pracy,  
a ograniczanie wpływu stresu na załogę  
to ważny element profilaktyki zagrożeń zawodowych!**



**Zapraszamy również do zapoznania się z innymi  
wydawnictwami Państwowej Inspekcji Pracy,  
dotyczącymi zagrożeń psychospołecznych w pracy**

Anna Kucharska Łukasz Śmierciak

# ZAGROŻENIA PSYCHOSPOŁECZNE

Poradnik dla pracodawców



STRES W PRACY? Znajdź rozwiązanie.

Joanna Konczanin

# SPOSOBY NA STRES

Poradnik dla pracownika



STRES W PRACY? Znajdź rozwiązanie.

STRES W PRACY.PL