



***PRZECIWDZIAŁANIE MOBBINGOWI
ORAZ DYSKRYMINACJI
W MIEJSCU PRACY***

Państwowa Inspekcja Pracy
Okręgowy Inspektorat Pracy w Lublinie



Błędne przekonania

- Mobber = pracodawca lub przełożony
- Mobbing to krytyka wykonywanej pracy
- Mobbing to zlecenie pracy, której pracownik nie lubi
- Mobbing to przewrażliwienie
- Z mobbingiem nie da się nic zrobić



Mobbing

Powtarzające, systematyczne, długotrwałe działania skierowane do jednej lub kilku osób i przez nie niechciane, prowadzące do upokorzenia, poniżenia i cierpienia, wpływające negatywnie na wyniki oraz środowisko 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.



Mobbing

Usystematyzowana forma przemocy psychicznej, której sprawcą są osoby współpracujące z ofiarą (przełożeni, podwładni, koledzy).

Społeczna interakcja, w której jednostka jest atakowana przez jedną osobę lub więcej osób niemal codziennie, przez wiele miesięcy, co spycha ją na pozycję niemal totalnej bezradności i skutkuje izolacją.

Nękanie, atakowanie, wykluczanie kogoś z grupy lub działanie na szkodę wykonywanej przez niego pracy.



Kodeks Pracy

- Art. 94³. § 1. **Pracodawca** jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi.
- W świetle prawa pracy **za mobbing odpowiedzialny jest pracodawca**, nawet jeżeli to nie on jest jego sprawcą.
- **ALE!** Jeżeli w postępowaniu sądowym pracodawca wykáže, 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.

(I PK 35/11 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 3 sierpnia 2011 roku)



Kodeks Pracy

- Art. 94³ § 2. **Mobbing** oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na **uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika**, wywołujące u niego **zanizowaną ocenę przydatności zawodowej**, powodujące lub mające na celu **poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników**.



Wyrok Sądu Najwyższego

- W postępowaniu dotyczącym stosowania przez pracodawcę mobbingu oraz przyznania świadczeń z tego tytułu nie jest wystarczające stwierdzenie bezprawności działań podjętych wobec pracownika, lecz konieczne jest wykazanie celu tych działań i ich skutków.

(II PK 31/2007, wyrok Sądu Najwyższego z dnia 5 października 2007r.)



Wyrok Sądu Apelacyjnego

- Uznanie określonego zachowania za mobbing nie wymaga ani stwierdzenia po stronie prześladowcy działania ukierunkowanego na osiągnięcie celu (zamiaru), ani wystąpienia skutku. Wystarczy, że pracownik był obiektem oddziaływania, które według obiektywnej miary może być oceniane za wywołujące jeden ze skutków określonych w art. 94[3] § 2

(III APa 170/05, wyrok Sądu Apelacyjnego z 15 grudnia 2006r.)



Kodeks Pracy

- Art. 94³. § 3. Pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem **zadośćuczynienia pieniężnego** za doznaną krzywdę.
- § 4. Pracownik, który doznał mobbingu lub wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy **odszkodowania** w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalane 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.



DOWÓD Z NAGRAŃ

- **Sąd może dopuścić** dowód z filmu, telewizji, fotokopii, fotografii, planów, rysunków oraz płyt lub taśm dźwiękowych i innych przyrządów utrwalających albo przenoszących obrazy lub dźwięki (art. 308 § 1 k.p.c.).
- „Istnieje możliwość skorzystania w procesie sądowym z dowodu z nagrań, nawet jeżeli nagrań tych dokonano bez wiedzy i zgody jednego z rozmówców. Pogląd ten ma zastosowanie zwłaszcza w przypadku, gdy strona nie może, bądź jest dla niej nadmiernie utrudnione, dowieść za pomocą innych środków dowodowych swoich racji mających decydujące znaczenie dla rozstrzygnięcia sporu.” Wyrok Sądu Apelacyjnego w Łodzi z dnia 12 sierpnia 2016 r. I ACa 1653/15.



DOWÓD Z NAGRAŃ

- Nie oznacza to jednak, że w każdym wypadku sąd dopuści tego rodzaju dowód zgłoszony przez jedną ze stron procesu. Osoba, która uczestniczyła w rozmowie i została potajemnie nagrana, może podnosić, że gromadzenie materiału dowodowego w procesie i prezentowanie go przez stronę nie powinno odbywać się z naruszeniem zasad współżycia społecznego.
- W szczególności osoba ta może powoływać się na okoliczność, że w ten sposób naruszono jej dobra osobiste w postaci prawa do swobody wypowiedzi, wyboru rozmówcy i tajemnicy komunikowania się, które są chronione przez art. 23 k.c.



Dyskryminacja

to nierówne, zróżnicowane traktowanie, którego nie można wyjaśnić obiektywnymi przyczynami, ani które nie jest prawnie usprawiedliwione

- dyskryminacja bezpośrednia
- dyskryminacja pośrednia



Kodeks Pracy

Art. 18^{3a}. § 1. Pracownicy powinni być

równomiernie traktowani w zakresie:

- nawiązania i rozwiązania stosunku pracy,
- warunków zatrudnienia,
- awansowania oraz
- dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, **w szczególności bez względu na**



Kodeks Pracy

Art. 18^{3a}. § 1. ... w szczególności bez względu na

- płeć, wiek, niepełnosprawność,
- rasę, religię, narodowość,
- przekonania polityczne,
- przynależność związkową,
- pochodzenie etniczne,
- wyznanie,
- orientację seksualną,
- a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.



Dyskryminacja bezpośrednia

zachodzi gdy jakaś osoba jest traktowana w sposób mniej korzystny niż inna osoba w podobnej sytuacji, ze względu na jakieś kryterium lub cechę (z powodu swojej płci, rasy, wyznania, orientacji seksualnej)



Dyskryminacja pośrednia

ma miejsce gdy pozornie neutralne, nie różnicujące kryterium, powoduje, że dana osoba lub grupa znajduje się w gorszej sytuacji od innych osób



Dyskryminacja - wyjaśnienie

- Istnienie dyskryminacji nie zależy od motywacji lub zamiaru osoby dyskryminującej.
- **Badaniu podlega sam fakt mniej korzystnego traktowania**



Dyskryminacja - wyjaśnienie

- **Pracownik musi uprawdopodobnić** przed sądem, że doszło do naruszenia zasady niedyskryminacji;
- Po uprawdopodobnieniu, że doszło do nierównego traktowania, **pracodawca musi udowodnić**, że nierównego traktowania nie było lub w świetle prawa było ono dozwolone.

Ciężar dowodu spoczywa na pracodawcy



Dyskryminacja - wyjaśnienie

- Osoba, wobec której pracodawca naruszył zasadę równego traktowania w zatrudnieniu, ma prawo do **odszkodowania** w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę.

Zarzucając pracodawcy naruszenie przepisów dotyczących zakazu dyskryminowania w zatrudnieniu **pracownik musi**:

- Wskazać **przyczynę**, ze względu na którą w jego ocenie był dyskryminowany
- Wykazać, że poniósł **szkodę majątkową**, ewentualnie też **krzywdę** (np. wynikającą z molestowania)



Dyskryminacja - wyjaśnienie

Jeśli pracownik zarzuca dyskryminację w zakresie wynagradzania i domaga się zarządzenia odszkodowania, **musi wykazać** zarówno to, że był wynagradzany w sposób **mniej korzystny od innych** wykonujących pracę jednakową lub jednakowej wartości, jak i **istnienie określonej przyczyny**, która legła u podstaw wypłacenia na jego rzecz zaniżonego wynagrodzenia.

III PK 126/13 Wyrok Sądu Najwyższego z 3 czerwca 2014 roku

Pracodawca może bronić się przed zarzutami dyskryminacji wykazując, że różnicując sytuację pracowników, kierował się **obiektywnymi przyczynami**.



Dyskryminacja - wyjaśnienie

- Ustalenie dopuszczenia się przez pracodawcę dyskryminacji wymaga stwierdzenia zaistnienia określonego skutku , objawiającego się w sferze zewnętrznej.
- Skutkiem tym jest **potraktowanie pracownika w sposób nierówny wobec innych osób**, co odzwierciedlają w szczególności ustalone z nim warunki zatrudnienia, awansowania, dostępu do szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe



Dyskryminacja - wyjaśnienie

- Obowiązek równego traktowania obejmuje wszystkie etapy istnienia stosunku pracy.
- Dyskryminacja **może pojawić się już w trakcie rekrutacji** (np. odmowa zatrudnienia) lub przed rozpoczęciem wykonania pracy
- Sprawcą dyskryminacji w zatrudnieniu może być **wyłącznie pracodawca**



Kodeks Pracy

Art. 18^{3a}. § 5. Przejawem dyskryminowania w rozumieniu § 2 jest także:

1) działanie polegające na zachęcaniu innej osoby do naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu lub nakazaniu jej naruszenia tej zasady;



Kodeks Pracy

Art. 18^{3a}. § 5. **Przejawem dyskryminowania** w rozumieniu § 2 jest także:

2) niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery (**molestowanie**).

Molestowanie to nie tylko molestowanie seksualne



Molestowanie – przesłanki:

- zachowanie musi być uwłaczające, upokarzające i subiektywnie przykre dla pracownika, do którego się odnosi.
- zachowania tworzą klimat zastraszenia.
- **niezbędne jest wyrażenie sprzeciwu przez osobę molestowaną**
- zachowanie może być zachowaniem jednorazowym. Jednak nie powinno uznawać się za molestowanie pojedyncze sytuacje w których pracodawca lub inni pracownicy zachowują się naruszając dobra osobiste molestowanego pracownika.
- **za pomocą obiektywnych kryteriów** działania zostają uznane za naruszające godność danego pracownika.



Kodeks Pracy

Art. 18^{3a}. § 6. **Dyskryminowaniem ze względu na płeć** jest także 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 zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery; na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy (molestowanie seksualne).



Molestowanie seksualne - przejawy

- 1) Szantaż seksualny – domaganie się korzyści seksualnych w zamian za zatrudnienie, awans, podwyżkę
- 2) Wrogie środowisko pracy:
 - sugestie, sprośne aluzje,
 - flirtowanie, które może być obraźliwe,
 - propozycje seksualne,
 - żarty o podtekstach seksualnych,
 - zwracanie uwagi na czyjś wygląd,
 - komentowanie życia seksualnego

Ważne!

- **pozostaje ono nieakceptowane i niechciane**
- **niezbędne jest wyrażenie sprzeciwu przez osobę molestowaną**



Molestowanie seksualne

- **Naruszenie granic osobistych**
- Granice osobiste są indywidualne dla każdego człowieka, dlatego niezbędne jest informowanie osoby, która je narusza, że to robi.
Może tego nie wiedzieć!



Przeciwdziałanie dyskryminacji

- **Wiedza** na temat przepisów i przesłanek pojawienia się dyskryminacji, by nieintencjonalnie się jej nie dopuścić
- **Uważność** na zachowania swoje, podwładnych i współpracowników
- **Reagowanie** na wszelkie sytuacje budzące nasze wątpliwości
- **Nie dyskryminowanie!**



Porównanie mobbing a dyskryminacja



Mobbing

- Działanie powtarzające się, konsekwentne, trwające w jakimś okresie czasu
- Ofiarą mobbingu może być każdy
- Mobbingu może dopuszczać się każdy
- Działanie celowe
- Pojawia się na etapie zatrudnienia

Dyskryminacja

- Może być działaniem jednorazowym
- Nierównemu traktowaniu podlegają osoby ze względu na określoną cechę
- Dyskryminować w zatrudnieniu może wyłącznie pracodawca
- Może być działaniem nieintencjonalnym
- Może pojawić się na etapie rekrutacji



Mobbing

- Skutki: wewnętrzne
- Ciężar udowodnienia spoczywa na ofierze
- Roszczenia: odszkodowanie i zadośćuczynienie
- Wyrokiem sądu pracy nie można zmienić warunków zatrudnienia

Dyskryminacja

- Skutki: zewnętrzne
- Ofiara uprawdopodobnia, pracodawca udowadnia brak dyskryminacji
- Roszczenia: odszkodowanie
- Wyrokiem sądu pracy można zmienić warunki zatrudnienia



Zachowania mobbingowe

Heinz Leymann (1996, 2001) - pięć kategorii zachowań charakterystycznych dla mobbera wobec osób doświadczających mobbingu:

- działania utrudniające proces komunikowania się
- działania wpływające negatywnie na relacje społeczne
- działania naruszające wizerunek
- działania uderzające w pozycję zawodową
- działania uderzające w zdrowie



Działania utrudniające proces komunikowania się

- Ograniczanie lub utrudnianie możliwości wypowiedzania się,
- Ciągłe przerywanie wypowiedzi,
- Reagowanie na wypowiedzi krzykiem, wyzwiskami,
- Ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy i życia osobistego,
- Nękanie przez telefon,
- Stosowanie gróźb ustnych i pisemnych,
- Prezentowanie poniżających i obraźliwych gestów,
- Brak wypowiedzi wprost,
- Stosowanie aluzji i zawoalowanej krytyki,



Działanie wpływające negatywnie na relacje społeczne

- Unikanie kontaktu z ofiarą, rozmów z nią,
- Ograniczanie możliwości wypowiedzenia się ofiary,
- Fizyczne i społeczne izolowanie ofiary,
- Ostentacyjne ignorowanie i lekceważenie.



Działania naruszające wizerunek

- Obmawianie, rozsiewanie plotek, ośmieszanie,
- Sugerowanie zaburzeń psychicznych, kierowanie na badania psychiatryczne,
- Żartowanie i wyśmiewanie życia prywatnego,
- Parodiowanie sposobu chodzenia, mówienia, gestów,
- Atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych,
- Wyśmiewanie i atakowanie ofiary ze względu na jej narodowość,
- Obrażanie słowne w postaci wulgarnych przezwisk lub innych upokarzających wyrażen,
- Insynuacje o charakterze seksualnym.



Działanie uderzające w pozycję zawodową

- Wymuszanie wykonywania zadań naruszających godność osobistą,
- Kwestionowanie podejmowanych przez decyzji,
- Nie przydzielanie żadnych zadań do realizacji,
- Przydzielanie zadań bezsensownych, zbędnych,
- Przydzielanie zadań poniżej kwalifikacji i kompetencji,
- Przydzielanie zadań zbyt trudnych, przerastających kompetencje i możliwości,
- Ciągłe przydzielanie nowych zadań,
- Odbieranie zadań przekazanych do realizacji,
- Wydawanie absurdalnych, sprzecznych poleceń.



Działania uderzające w zdrowie

- Groźby użycia siły fizycznej o nieznacznym nasileniu,
- Stosowanie przemocy fizycznej o nieznacznym nasileniu
- Znęcanie się fizyczne,
- Działania o podłożu seksualnym, wykorzystywanie seksualne,
- Przyczynianie się do powstawania strat materialnych powodowanych przez ofiarę,
- Wyrządzanie szkód psychicznych w miejscu pracy lub miejscu zamieszkania ofiary.



Mobbing – cechy charakterystyczne

- Działanie ciągłe, konsekwentne, stałe – powtarzające się
- Nękanie trwa przez dłuższy czas
- Działanie ma charakter celowy
- Działanie jest bezzasadne
- Działanie ma charakter nękania psychicznego
- Wroga i nieetyczna komunikacja
- Często działania zawoalowane i nie wprost
- Pracownik mobbingujący wykorzystuje swoją zależność i przewagę
- Osamotnienie i izolacja osoby doświadczającej mobbingu



Działania z mobbingiem mylone

- Jednorazowy akt poniżenia czy ośmieszenia pracownika
- Uzasadniona krytyka
- Konflikt
- Warunki pracy
- Poczucie dyskomfortu w pracy
- Stres
- Nadzorowanie pracownika i wykonywanej przez niego pracy
- Sytuacja, w której pracownik jest pociągnięty do odpowiedzialności z powodu łamania praw pracowniczych, nie wypełniania swoich obowiązków, dawania wyrazu swojej niekompetencji lub nieodpowiedzialności,
- Stawianie pracownikowi wysokich wymagań co do jakości jego pracy



Mobbing a 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. Konflikt jest wynikiem różnicy poglądów, wartości, przekonań, nie ma na celu zdyskredytowania drugiej strony.
- **ALE!** w obu sytuacjach ważny element stanowi „czynnik ludzki”



Działania z mobbingiem mylone - wyjaśnienie

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.

III APa 29/12 - wyrok Sądu Apelacyjnego Gdańsk z dnia 21 stycznia 2013 roku



Działania z mobbingiem mylone - wyjaśnienie

- Izolacja pracownika w grupie współpracowników nie stanowi autonomicznej cechy mobbingu. Tylko izolacja w grupie pracowniczej będąca następstwem działań polegających na negatywnych zachowaniach objętych dyspozycją tej normy (nękanie, zastraszanie, poniżanie, ośmieszanie) uzasadnia przyjęcie zaistnienia mobbingu.
- Jeśli natomiast jest ona reakcją na naganne zachowania pracownika w stosunku do swoich współpracowników, to nie ma podstaw, aby działaniom polegającym na unikaniu kontaktów z takim pracownikiem przypisywać znamiona mobbingu.

II PK 88/08 wyrok Sądu Najwyższego z dnia 14 listopada 2008 roku



Działania z mobbingiem mylone - wyjaśnienie

- 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.

III APa 10/13 - wyrok Sądu Apelacyjnego Gdańsk z dnia 05 lipca 2013 roku



Działania z mobbingiem mylone - wyjaśnienie

- 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.

I PK 147/12 - wyrok Sądu Najwyższego - Izba Pracy z dnia 10 grudnia 2012 roku



Działania z mobbingiem mylone - wyjaśnienie

- Nawet niesprawiedliwa, lecz incydentalna krytyka pracownika przez pracodawcę nie może być kwalifikowana jako mobbing.

III APa 170/05 wyrok Sądu Apelacyjnego Katowice z 15 grudnia 2006 roku



To nie jest dyskryminacja

- Przepis szczególny daje podstawę do różnicowania
- Stosuje się uzasadnione kryteria
- Wyrównywanie szans
- Różnicowania dokonuje kościół lub związek wyznaniowy w uzasadnionych przypadkach
- Różnicowanie występuje ze względu na odmienności nieuważane za dyskryminujące



Postanowienie Sądu Najwyższego

Nie jest dyskryminująca odmowa zatrudnienia mężczyzny w salonie sukien ślubnych. Sąd Najwyższy potwierdził, że nie jest dyskryminacją zatrudnienie osoby o określonej płci, „gdy istnieje uzasadniona potrzeba świadczenia pracy wyłącznie przez osoby innej płci”. Według Sądu o istnieniu takiej potrzeby decyduje sam pracodawca, a potrzeba ta „może wynikać także z istniejących w Polsce stosunków moralno – obyczajowych”.

(I PK 224/11 Postanowienie Sądu Najwyższego z 11 kwietnia 2012 roku)



Wyrok Sądu Najwyższego

Niepełnosprawność prokuratora, w zależności od jej stopnia i zadań powierzanych prokuratorowi, może stanowić uzasadnioną podstawę do rozwiązania umowy o pracę.

(II PK 218/11 Wyrok Sądu Najwyższego z 12 kwietnia 2012 roku)



Wyrok Sądu Najwyższego

Usprawiedliwionym, niedyskryminującym kryterium doboru pracowników do zwolnienia jest m.in. osiągnięcie wieku emerytalnego

(II PK 102/07 Wyrok Sądu Najwyższego z 14 stycznia 2008 roku)



Przebieg mobbingu

- faza **konfliktu**: początkowo niewielki konflikt zaczyna rozwijać się i narastać (nie zawsze jednak u źródeł mobbingu daje się wyodrębnić wyraźny konflikt). **Szczególnie dezorientujący dla ofiary na tym etapie jest fakt, że poza incydentalnymi, przykrymi sytuacjami, mobber przejawia wobec niej postawę grzeczności i uprzejmości.**
- druga faza mobbingu charakteryzuje się obojętnością świadków, **przyzwoleniem** na agresywne zachowania, manipulacją.
- w trzeciej fazie ofierze przypisuje się winę za pojawiające się problemy, staje się ona „**kozłem ofiarnym**”.
- czwarta faza, końcowa, to **wyeliminowanie ofiary** z miejsca pracy, a niekiedy również z rynku pracy (wypowiedzenie umowy).



Rodzaje mobbingu

- PIONOWY – gdy mobberem jest przełożony a ofiarą podwładny
- POZIOMY – gdy mobberem jest współpracownik lub grupa współpracowników, do której należy lub od której zależy ofiara mobbingu
- WSTĘPUJĄCY – gdy mobberem jest podwładny



Rodzaje mobbingu

- Jeden mobber – jeden obiekt mobbingu
- Jeden mobber – kilka obiektów mobbingu
- Kilku mobberów – jeden obiekt mobbingu



Mobberzy

- Osoby o niskim poziomie refleksyjności
- Osoby mające pęd do władzy
- Osoby z tendencjami rywalizacyjnymi
- Osoby kierujące się negatywnymi motywami: zawiść i zazdrość
- Osoby o dużej potrzebie stymulacji
- Osoby kontrolujące
- Osoby z permanentnym poczuciem braku bezpieczeństwa i lęku
- Osobowość neurotyczna / narcystyczna



Sprawcy mobbingu - typologia

Gary i Ruth Namie, amerykańscy psycholodzy prowadzący od 1997 roku w Stanach Zjednoczonych kampanię przeciw przemocy w pracy wyróżnili **trzy typy „firmowych” prześladowców**:

- Chroniczny
- Przypadkowy
- Oportunista



Sprawcy mobbingu – typologia

Chroniczny

- Prześladowanie ofiary sprawia mu autentyczną satysfakcję
- U podstaw jego zachowania leżą najczęściej zaburzenia osobowości.



Sprawcy mobbingu – typologia

Przypadkowy

- Sprawia wrażenie człowieka nieświadomego skutków swoich działań
- Sprawy pracownicze prowadzi bez wyczucia i taktu
- Na stwierdzenie, że ludzie czują się poniżani jego postępowaniem, reaguje zdziwieniem.



Sprawcy mobbingu – typologia

Oportunista (najczęściej spotykany)

- W dążeniu do rozwoju własnej kariery nie cofnie się przed żadnym zachowaniem – cel uświęca środki
- Jeżeli dojdzie do wniosku, iż szykanowanie pracownika ułatwi mu awans, można być pewnym, że podejmie tego typu działania.
- Warunkiem do wystąpienia mobbingu w tym przypadku są jedynie sprzyjające okoliczności organizacyjne.
- Atakuje gdy wyczuwa słabość swej ofiary, najlepszą obroną przed jego działaniami są wysokie kompetencje i silna osobowość.



Sprawcy mobbingu – typologia obrazowa

Gary i Ruth Namie, w swojej książce „Bully at work” proponują **cztery typy „firmowych” prześladowców:**

- Dwugłowy wąż / doktor Jekyll i mister Hyde
- Wieczny kłamca
- Dyktator
- Krzykliwa Mimi



Sprawcy mobbingu – typologia obrazowa

Dwugłowy wąż / doktor Jekyll i mister Hyde

Przybiera maskę człowieka profesjonalnego i życzliwego, miła powierzchowność i sympatyczny sposób bycia powodują, że pracownicy chętnie mu się zwierniają, zdobyte w ten sposób informacje wykorzystuje w niecznych celach. Oto charakterystyczne cechy jego zachowania:

- sprawia wrażenie osoby szczerze zainteresowanej rozwojem zawodowym pracownika, równocześnie, poprzez np. zatajanie istotnych informacji, uniemożliwiając podwładnemu wykonanie zadania;
- oczekuje od pozostałych pracowników, że będą dostarczać informacji pogłębiających upatrzoną przezeń ofiarę;
- posługuje się przemilczeniami, półprawdami, a przy braku takich możliwości – fałszywymi danymi, aby zastraszyć osoby nie chcące z nim współpracować;
- przypisuje sobie sukcesy prześladowanego pracownika, równocześnie ze współczuciem rozprawiając o jego porażkach.



Sprawcy mobbingu – typologia obrazowa

Wieczny kłamca

Podstawą jego działania jest kwestionowanie wszystkich dokonań pracownika. Nieustannie doszukuje się błędów w postępowaniu innych, natomiast swoją działalność uważa za perfekcyjną. Inne typowe cechy jego zachowania to:

- manifestacyjne okazywanie braku szacunku, ostentacyjne ignorowanie pracownika, przybieranie niedbałych póz w trakcie rozmowy, obraźliwe gesty i słowa;
- nieprzyjazna mimika z równoczesnym unikaniem kontaktu wzrokowego;
- napastliwy sposób prowadzenia rozmowy („krzyżowy ogień pytań”);
- ostentacyjne lekceważenie wypowiedzi pracownika.



Sprawcy mobbingu – typologia obrazowa

Dyktator

Nieustannie demonstruje ogrom swojej władzy, dążąc do całkowitego ubezwłasnowolnienia wybranej ofiary. Cechy jego zachowania to:

- ignorowanie obowiązujących w firmie reguł, podkreślanie, że on jest tu „panem i władcą”;
- dążenie do odizolowania prześladowanego pracownika od innych, przechwytywanie przeznaczonych dlań dokumentów, kontrolowanie poczty itp.;
- próby doprowadzenia do sytuacji, w której zyska kontrolę nad każdym zachowaniem i wypowiedzią ofiary swych działań.



Sprawcy mobbingu – typologia obrazowa

Krzykliwa Mimi

- Ten prześladowca zachowuje się w sposób wyjątkowo hałaśliwy;
- Jest impulsywny i wybuchowy;
- Wprowadza atmosferę nieustannej nerwowości i zastraszenia;
- W każdej chwili można się spodziewać wybuchu jego złości.



Osoby doświadczające mobbingu

- Osoby wyraźnie wyróżniające się na tle innych członków grupy (poglądy, wygląd, sposób funkcjonowania itp.)
- Osoby z trudną sytuacją osobistą
- Pracownicy wyjątkowo sumienni, silnie zaangażowani w pracę zawodową, oddani firmie, osoby wyjątkowo zdolne i kompetentne
- Osoby wysoce uczuciowe – wrażliwe na problemy etyczne, skłonne do frustracji, o niskiej samoocenie
- Osoby odporne na formatowanie
- Osoby, które wykryły nieprawidłowości w funkcjonowaniu firmy
- Osoby z niską samooceną, wysokim poziomem lęku, mało asertywne



Możliwe skutki doświadczania mobbingu przez pracownika

- obniżenie samooceny i szacunku do siebie
- wstyd i poczucie winy
- niepokój, lęki, stany depresyjne
- utrata poczucia bezpieczeństwa, poczucie bezradności
- spadek motywacji i zaangażowania w pracę, obniżenie efektywności pracy
- zaburzenie zdrowia psychicznego i fizycznego (fobie, problemy ze snem, dolegliwości żołądkowe, mięśniowo – szkieletowe)
- syndrom stresu pourazowego
- tendencje samobójcze i uzależnienia



Możliwe skutki doświadczania mobbingu przez pracownika

(źródło S.M. Litzke, H. Schuh)

Oddziaływanie	%
Byłem pozbawiony motywacji	71,9
Stałem się bardzo nieufny	67,9
Stałem się nerwowy	60,9
Byłem zdezorientowany i niepewny	60,0
Wycofałem się	58,9
Czułem się bezsilny	57,7
Mentalnie zwolniłem się z pracy	57,3
Dochodziło u mnie do blokady myślenia i działania	57,0
Powątpiewałem w swoje umiejętności	54,3
Stałem się lękliwy – miałem stany lękowe	53,2
Byłem zdekoncentrowany w pracy	51,5
Byłem pobudzony lub agresywny	41,2
Popełniałem coraz więcej błędów	33,5
Czułem się winny lub odpowiedzialny	25,0
Nie odczuwałem żadnych skutków	1,3



Możliwe skutki doświadczania mobbingu przez pracownika zależą od:

- Osobowości prześladowanego
- Jego wewnętrznych zasobów
- Struktury i sieci wsparcia
- Czasu trwania, intensywności i uporczywości działań
- Możliwości czerpania satysfakcji z czynności pozazawodowych



Mobbing - I stopień

- Jednostka potrafi naturalnie opierać się zachowaniom mobbingowym
- Posiada i wykorzystuje efektywne techniki radzenia sobie w trudnych sytuacjach
- W niedługim czasie jest całkowicie zdolna do podjęcia pracy zawodowej w nowej lub w tej samej pracy

Konsekwencje są tymczasowe i nie pozostawiają trwałych śladów w psychice

(za: D.Merecz, Instytut Medycyny Pracy, Łódź)



Mobbing – II stopień

- Jednostka nie jest w stanie oprzeć się przemocy
- Nie znajduje sposobów walki o własną godność
- Cierpi na długotrwałe psychiczne i/lub fizyczne dolegliwości
- Doświadcza trudności w podjęciu aktywności zawodowej

Konsekwencje są poważne i pozostawiają trwałe ślad w psychice

(za: D.Merecz, Instytut Medycyny Pracy, Łódź)



Mobbing – III stopień

- Jednostka jest całkowicie niezdolna do podjęcia aktywności zawodowej
 - Jej relacje społeczne są poważnie zaburzone zarówno w środowisku zawodowym, jak i prywatnym
 - Cierpi na długotrwałe psychiczne i/lub fizyczne dolegliwości
- Konsekwencje są bardzo poważne i powrót do efektywnego funkcjonowania społeczno-zawodowego jest możliwy po specjalistycznej interwencji psychologiczno-psychiatrycznej*

(za: D.Merecz, Instytut Medycyny Pracy, Łódź)



Skutki mobbingu dla organizacji

- Absencja
- Fluktuacja załogi
- Niska produktywność
- **Pogorszenie atmosfery w miejscu pracy**
- **Utrata dobrego wizerunku firmy**
- **Utrata zaufania klientów**
- Koszty finansowe



Pojawienie się mobbingu zależy od:

- sytuacji zakładu pracy,
- kultury organizacyjnej,
- stylu zarządzania,
- osobniczych cech pracowników,
- struktury powiązań międzyludzkich.

Nie należy przywiązywać się do indywidualnych cech pracowników jako determinujących do zostania ofiarą mobbingu czy też prześladowcą.

Mobbing pojawia się tam, gdzie jest na niego przyzwolenie



Typowe negatywne cechy organizacji sprzyjające pojawieniu się zachowań z obszaru mobbingu

- stagnacja, bądź uwstecznianie w rozwoju firmy,
- mało efektywna praca,
- nadmierna biurokracja,
- chaos organizacyjny,
- pilne zadania do wykonania natychmiastowego,
- duża rotacja pracowników, bądź absencja chorobowa,
- brak współpracy i zaufania między pracownikami,
- autokratyczne zarządzanie,
- subiektywna i tendencyjna ocena pracy pracownika,
- zła, toksyczna atmosfera w miejscu pracy,
- grupy nieformalne,



Typowe negatywne cechy organizacji sprzyjające pojawieniu się zachowań z obszaru mobbingu

- nacisk na wzrost produktywności kosztem wydatków na zasoby ludzkie,
- brak koncepcji na rozwiązywanie konfliktów,
- monotonia,
- zbyt mocno zhierarchizowana struktura,
- ciągłe przekształcenia organizacyjne,
- niewykwalifikowana kadra kierownicza
- bliżej niesprecyzowane warunki awansu zawodowego,
- brak klarownych i jasnych opisów stanowisk pracy,
- brak jednoznacznie określonych zakresów obowiązków – często nie sposób jednoznacznie ustalić, jaka ilość przydzielonych zadań stanowi jeszcze normę, a jaka jest wyrazem niechęci ze strony przełożonego.



Zachowania i cechy przełożonych sprzyjające mobbingowi

- Przekonanie o własnych kompetencjach i nieomyślności, nie przyjmowanie krytyki, sprzeciwu i odmiennego zdania
- Niedocenywanie pracowników i wyników ich pracy
- Nieufność wobec podwładnych
- Nadmierna kontrola
- Nadmierna dyscyplina
- Obarczenie pracownika dużą odpowiedzialnością, przy równoczesnym ograniczeniu mu możliwości podejmowania decyzji
- Hermetyzowanie środowiska pracy
- Brak komunikacji z pracownikami w sprawach trudnych



Mobbing ze strony przełożonych – przyczyny:

- Silny strach, że nie jestem wystarczająco dobry, że nie umiem sobie radzić z podwładnymi, że zostanę wyśmiany. Obawa przed kpinami i ignorowaniem ze strony podwładnych, zwłaszcza jak jest niepewny siebie, ma wysokie ambicje i zdolnych pracowników – efekt: zarządzanie przez zastraszanie
- Zostanie przywódcą z innych pobudek niż dobro organizacji - realizacja własnych celów: poszukiwanie prestiżu, chęć pokazania się, zabłyśnięcia, a przy tym naruszanie norm społecznych
- Zazdrość o lepszą wiedzę, kompetencje, umiejętności swoich podwładnych
- Potrzeba podniesienia poczucia własnej wartości



Zachowania pracowników sprzyjające mobbingowi

- Potrzeba kosztów ofiarnych
- Brak poczucia odpowiedzialności za swoją pracę
- Brak zaufania pracowników do siebie, plotkowanie, obmawianie
- Brak koleżeńskich zachowań i współpracy, nastawienie na rywalizację
- Wykluczenie nowych pracowników z grona koleżeńskiego
- Ciągłe niezadowolenie z pracy przy braku własnych pomysłów i inicjatywy – roszczeniowość



Czynniki podwyższające ryzyko wystąpienia mobbingu

Przekonania pracownika:

Sztywne roszczenia:

- Przełożony musi mieć wysokie kompetencje w wielu dziedzinach
- Szefowi nie wolno łamać składanych obietnic
- Szef, w każdej sytuacji musi zachować się z klasą
- Przełożony powinien wszystkich pracowników traktować tak samo
- Przełożony powinien mieć czas dla podwładnych
- Szef powinien uwzględniać opinie i uwagi pracowników

Przekonania przełożonego:

Sztywne roszczenia:

- Pracownicy zawsze muszą wykonywać to co im każe
- Od swoich pracowników żądam zawsze pełnego oddania i zaangażowania
- Pracownicy mają dobrze i wydajnie pracować nie zależnie od tego co dzieje się w ich życiu prywatnym
- Wszyscy mają postępować dokładnie tak jak sobie tego życzę

(za: D.Merecz, Instytut Medycyny Pracy, Łódź)



Czynniki podwyższające ryzyko wystąpienia mobbingu

Przekonania kapitulanckie

- Praca w tej firmie jest straszna i dłużej tego nie wytrzymam
- Nie jestem w stanie znieść tego co się tutaj dzieje
- Nic tu ode mnie nie zależy
- Nie zniosę dłużej tego jak się mnie tu traktuje

Przekonania kapitulanckie

- Nie dam już rady z tymi ludźmi
- Pracownicy powinni być samodzielni, mam już dosyć prowadzenia wszystkich za rękę
- Gdy widzę w jakim tempie pracują moi podwładni to nie jestem w stanie tego znieść

(za: D.Merecz, Instytut Medycyny Pracy, Łódź)



Czynniki podwyższające ryzyko wystąpienia mobbingu

Przekonania oceniające innych:

- Szef nie załatwia spraw jak należy więc nie nadaje się na to stanowisko
- Wszyscy, którzy tu pracują myślą tylko o tym jak wykorzystać innych
- Nikt tu nie myśli o dobru firmy

Przekonania oceniające innych:

- Kto nie jest ze mną jest przeciwko mnie
- Pracownicy nie są lojalni ani wobec przełożonych ani wobec firmy
- Pracownicy są leniwi i niezaangażowani
- Ludziom zależy wyłącznie na pieniądzach, reszta to iluzja

(za: D.Merecz, Instytut Medycyny Pracy, Łódź)



Zapobieganie mobbingowi – co sprzyja?

- Jasny przekaz dla pracowników o braku akceptacji wobec wszelkich zachowań mogących nosić znamiona mobbingu
- Wprowadzenie Wewnętrznej Polityki Przeciwdziałania Mobbingowi
- Zwracanie uwagi i piętnowanie każdego przejawu nieprawidłowości w relacjach międzyludzkich - niezwłocznie
- Tworzenie klimatu zachęcającego do zgłaszania nieprawidłowości
- Zarządzanie oparte o dialog
- Współpraca ze związkami zawodowymi
- Badanie ankietowe atmosfery w pracy – diagnoza sytuacji



Zapobieganie mobbingowi

- Opracowanie jasnych i powszechnych kryteriów oceny osiągnięć pracowników i uwzględnianie ich przy podejmowaniu decyzji personalnych
- Stworzenie klarownego i wyraźnego zakresu kompetencji,
- Stworzenie jasnych dla wszystkich sposobów i dróg podejmowania decyzji oraz przepływu informacji w zakładzie pracy,
- Poprawa i wzmacnianie kompetencji kierowników w radzeniu sobie z konfliktami międzyludzkimi w pracy



Zapobieganie mobbingowi

- Działania informacyjne, doradcze, edukacyjne - pogłębianie świadomości i wrażliwości na zachowania nieetyczne w pracy
Wiedza podstawą profilaktyki
- Dobra praktyka w zakresie prewencji mobbingu w środowisku pracy zmierza do kreowania takich warunków, organizacji pracy i procedur wewnątrz organizacyjnych, aby **mobbing się sprawcy nie opłacał** lub **aby nie istniały powody, czy też możliwości zachęcające do stosowania nieetycznych praktyk** (za:D.Merecz, IMP, Łódź)



Diagnoza sytuacji

- Czy mobbing pojawia się w zakładzie pracy?
- Jaka atmosfera panuje wśród pracowników?
- Jakie zachowania są najbardziej uciążliwe?
- Czy pracownicy narażeni są na mobbing?
- Jakie działania profilaktyczne byłyby najbardziej pożądane?

Anonimowe ankiety / skrzynka kontaktowa



Wewnętrzna Procedura Przeciwdziałania Mobbingowi

Polityka antymobbingowa jasno określa stanowisko firmy wobec nieetycznych zachowań względem pracowników oraz opisuje procedury stosowane w przypadku łamania obowiązujących zasad.

(Richards, Daley, 2003; Beswik, 2006)

Rzetelne jej wprowadzenie i z niej korzystanie umożliwia ukaranie sprawcy mobbingu i uwolnienie ofiary od jego negatywnego działania.



Wewnętrzna Procedura Przeciwdziałania Mobbingowi

- Wyjaśnienie zjawiska mobbingu
- Określenie braku tolerancji do jego przejawów
- Zapisanie obowiązków pracowników i pracodawcy w przypadku pojawienia się mobbingu
- Określenie formy składania skarg i procedury ich rozpatrywania
- Określenie sankcji w przypadku uznania skargi za zasadną

Najważniejsze: jasność procedur, dopasowanie do środowiska pracy oraz **spójność z zachowaniami i przekonaniami dotyczącymi braku akceptacji dla mobbingu**



Wewnętrzna Procedura Przeciwdziałania Mobbingowi

Orzecznictwo sądowe

„Obowiązek przeciwdziałania mobbingowi polega na **starannym działaniu**. Pracodawca powinien w związku z tym przeciwdziałać mobbingowi w szczególności przez szkolenie pracowników, informowanie o niebezpieczeństwie i konsekwencjach mobbingu, czy przez **stosowanie procedur, które umożliwią wykrycie i zakończenie tego zjawiska**”.

I PK 35/11 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 3 sierpnia 2011 roku



Przeciwdziałanie mobbingowi - zalecenia dodatkowe

- Opracowanie porozumienia dotyczącego budowania środowiska wolnego od mobbingu
- Przygotowanie informacji dla pracowników i kadry zarządzającej zawierającej katalog zachowań, które są mobbingiem
- Wskazanie osób odpowiedzialnych za działania antymobbingowe w organizacji
- Wskazanie osoby, do której mogą zgłaszać się pracownicy, którzy zaobserwują nieetyczne traktowanie współpracowników lub sami są poddawani mobbingowi
- Wdrożenie i upublicznienie procedury zgłaszania nieformalnych/formalnych skarg oraz sposobu ich analizowania i reagowania na nie



Postępowanie pracodawcy w przypadku wystąpienia mobbingu

- Przyznanie wprost do jego pojawienia się,
- Otwarte uznanie mobbingu za zjawisko negatywne,
- Podjęcie kroków w celu ukarania sprawcy,
- Podjęcie kroków w celu wsparcia ofiary,
- Podjęcie kroków w celu zapobiegania ponownemu pojawieniu się mobbingu.



Antyprzykłady zachowań

- **Brak reakcji = przyzwolenie** – rywalizacyjna struktura organizacyjna, mobbing jako element struktury organizacyjnej
- **Spostrzeganie mobbingu jako osobowościowych problemów ofiary** i radzenie jej szukania pomocy – najbardziej niszcząca dla ofiary



Radzenie sobie z mobbingiem od strony indywidualnej

- Wiedza na temat zjawiska
- **Reagowanie** na wszelkie niechciane negatywne zachowania
- Reagowanie na wczesnych etapach konfliktu
- **Poszukiwanie** wsparcia
- **Rozmawianie** o zachowaniach, których doświadczam z innymi
- Asertywność



Strategie używane przez osoby mobbingowane (Olafsson, Johannsdottir, 2004)

- Kobiety ofiary mobbingu mają silniejszą tendencję do poszukiwania pomocy
- Mężczyźni, ofiary mobbingu częściej wchodzą w otwartą konfrontację ze sprawcą
- Im bardziej intensywny jest mobbing tym silniejsza tendencja do unikania (ucieczka w chorobę, próby przeniesienia się)
- Wraz z wiekiem wzrasta pasywność ofiar mobbingu



Strategie używane przez osoby mobbingowane (Olafsson, Johannsdottir, 2004)

- Niewielki odsetek ofiar decyduje się na bezpośrednią konfrontację ze sprawcą, czy poinformowanie o sprawie przełożonego,
- Również stosunkowo niewiele osób poszukuje wsparcia na terenie miejsca pracy (związki zawodowe, koledzy)
- Większość stosuje strategie ucieczkowe, np.. Zwolnienia lekarskie, zmiana miejsca pracy
- Niektóre ofiary mobbingu na początkowym etapie próbują aktywnie przeciwstawić się sprawcy, ale jeśli proces trwa długo, zawsze kończą na zachowaniach uległych lub unikowych



Rady dla osoby mobbingowanej

- 1) zapisuj wszystkie szykany, notuj miejsce i czas oraz okoliczności im towarzyszące,**
- 2) rozmawiaj na ten temat z jak największą liczbą osób,**
- 3) nie czuj się odpowiedzialny za zachowanie sprawcy,
- 4) szukaj pomocy poza pracą,
- 5) nie spotykaj się z mobberem sam na sam,**
- 6) musisz cały czas pamiętać, że tyrani utrzymują swój proceder tylko dlatego, że ich ofiary milczą,**



Rady dla osoby mobbingowanej

7) musisz cały czas pamiętać, że tyrani działają w ukryciu (za zamkniętymi drzwiami),

8) proś o pomoc innych,

9) jeśli zauważysz pierwsze oznaki szykanowania, od razu rozmawiaj o tym z innymi (z rodziną, z wyższymi szefami, z kolegami, ze związkami zawodowymi),

10) zacznij się uczyć jak odpowiadać na słowne zaczepki,

11) znajdź chociaż jedną osobę (najlepiej z autorytetem) w miejscu pracy, która będzie po twojej stronie.



Reagowanie z pozycji świadka

- Zwrócenie uwagi mobberowi
- Porozmawianie z ofiarą
- Poinformowanie przełożonego
- Poinformowanie innych pracowników o zdarzeniach, których było się świadkiem
- **Wsparcie** osoby doświadczającej mobbingu



Jakich zachowań możemy się spodziewać w rozmowie ze strony osoby mobbingowanej?

- Rozkojarzenie, irytacja, rozdrażnienie,
- Nieufność, lęk, zakłopotanie,
- Przygnębienie,
- Niepanowania nad sobą,
- Wpadanie w złość,
- Tłumiony gniew,
- Skłonność do płaczu,
- Załamanie, rozpacz,
- Bezradność.



Ze względu na możliwość pojawienia się różnego typu reakcji, pamiętajmy o tym, żeby:

- Być przygotowanym na różnego rodzaju zachowania, nawet agresywne i histeryczne.
- Nie bać się nagłych, spontanicznych reakcji danej osoby – bo to nie my jesteśmy ich przyczyną.
- Pozwolić rozmówcy się wygadać – nie przerywać!
- Postarać się zrozumieć położenie danej osoby.
- Być wyrozumiałym.
- Znaleźć w sobie cierpliwość nawet wtedy, gdy jesteśmy poirytowani.
- Pozwolić rozmówcy na swobodne zachowanie się (nie uspokajać, nie krytykować).



W rozmowie z osobą mobbingowaną

- Zadbaj o to, żeby rozmowa odbyła się na osobności.
- Wyłącz radio, postaraj się, żeby telefony ani współpracownicy nie przerywali Ci spotkania.
- Okazuj zainteresowanie rozmową.
- Poświęć rozmówcy tyle czasu, ile będzie potrzebował – inaczej może poczuć się zlekceważony.
- Jeśli nie wiesz co powiedzieć, poradzić – przyznaj się do tego – w przypadku mobbingu rozwiązania często nie są proste i oczywiste
- Jednocześnie spróbuj wspólnie z osobą pokrzywdzoną poszukać możliwości rozwiązań



W kontakcie z osobą mobbingowaną nie należy:

- obwiniać jej za zaistniałą sytuację
- oceniać, porównywać do innych
- wchodzić w rolę „zbawiciela naszego rozmówcy”
- wypowiadać treści cynicznych , protekcyjnych
- obwiniać za bezczynność lub nieskuteczne bronienie się
- lekceważyć i umniejszać znaczenia tego co mówi
- pocieszać stwierdzeniami w stylu „weź się w garść”
- żartować z jej sytuacji



Kreowanie bezpiecznego i przyjaznego środowiska pracy

Budowanie dobrych stosunków międzyludzkich i dbanie o przyjazny klimat wewnątrz organizacji sprzyja rozwojowi firmy.

Istnienie harmonijnego, bezpiecznego psychicznie środowiska pracy w wyraźny sposób poprawia samopoczucie pracowników i motywuje ich do lepszego wykonywania powierzonych im zadań.

Tym samym w bezpośredni sposób przekłada się na efektywność pracy pracowników i jej jakość.



Kreowanie bezpiecznego i przyjaznego środowiska pracy – co jest ważne?

- Komunikacja nastawiona na współpracę i dialog, słuchanie siebie nawzajem
- Zaufanie do pracowników i zapraszanie ich do współtworzenia firmy
- Rozwiązywanie konfliktów
- Zachęcanie pracowników do współpracy, zamiast do rywalizacji
- Bycie z pracownikami, zainteresowanie ich pracą
- Otwartość na sytuacje trudne, na rozmowę o nich i wspólne szukanie rozwiązań

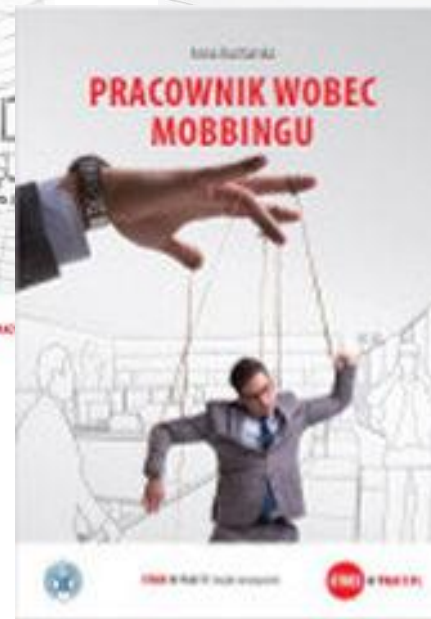
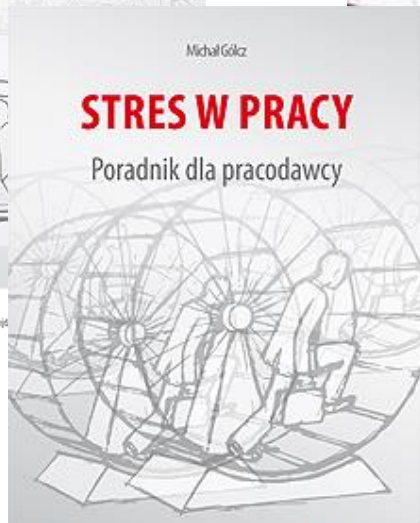


Gdzie szukać wsparcia i informacji? Stowarzyszenia antymobbingowe

- Krajowe Stowarzyszenie Antymobbingowe KSA, Wrocław, www.mobbing.most.org.pl
- Ogólnopolskie Stowarzyszenie Antymobbingowe OSA, Gdańsk, www.osa-stow.republika.pl
punkt konsultacyjny w Lublinie,
p. Jadwiga Mucha osa-lublin@wp.pl,
kom. 504 659 911 w godzinach 18:00 – 20.00
- Stowarzyszenia Antymobbingowe Barbary Grabowskiej, Gdańsk, www.mobbing.gd.pl



Wydawnictwa Głównego Inspektoratu Pracy



<https://lublin.pip.gov.pl/pl/>

Zakładka WYDAWNICTWA



PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY

Anna Kucharska

młodszy inspektor pracy

Okręgowy Inspektorat Pracy w Lublinie

e-mail: anna.kucharska@lublin.pip.gov.pl

Tel. 81-537-11-49