

CZŁOWIEK - NAJLEPSZA INWESTYCJA



Łukasz Śmierciak

**Mobbing.
Jak się bronić?
Jak zapobiegać?**

1. Wstęp

Zjawisko mobbingu istniało w naszym kraju od dawna, ale dopiero w roku 2003 znalazło swoje odzwierciedlenie w przepisach Kodeksu pracy. Biorąc pod uwagę różne definicje mobbingu, można powiedzieć, że choć jest to zjawisko wielowymiarowe, to jego istota polega na prześladowaniu psychicznym w pracy, a jego najczęstszym źródłem są nierozwiązane konflikty między ludźmi pracującymi w danej firmie. Nic więc dziwnego, że jest to patologia, która rozprzestrzenia się szczególnie mocno, gdy sytuacja na rynku pracy jest niestabilna i trudna. Nie ulega wątpliwości, że w ostatnim okresie znacząco pogorszyły się wyniki finansowe wielu przedsiębiorstw, a relacje międzyludzkie w tych zakładach przybrały niekiedy brutalne i patologiczne formy. Z drugiej strony, w wielu sytuacjach można się spotkać z nadużywaniem pojęcia „mobbing” lub jego błędną interpretacją. Niejednokrotnie oskarżenie pracodawcy o mobbing staje się formą wywierania presji, czy wręcz próbą zemsty za rzekome winy po stronie przełożonych i współpracowników. Poprzez nie do końca czytelne sformułowanie przepisów antymobbingowych w Polsce, a także subiektywny charakter samego zjawiska, istnieje w tym względzie duży margines do swobodnej interpretacji oraz nadużyć. Sprzyja temu fakt, że praktycznie cały obowiązek walki z patologią, jaką jest mobbing i odpowiedzialność z tym związana, spoczywa na pracodawcy. Tymczasem wydaje się, że mobbing powinien być postrzegany jako wspólny problem pracodawcy i pracowników, którzy powinni się poczuwać do współodpowiedzialności za jego przeciwdziałanie. Niniejsza publikacja ma za zadanie przybliżyć zjawisko mobbingu w aspekcie psychologicznym oraz prawnym, a także wskazać działania o charakterze organizacyjnym i indywidualnym, które służą przeciwdziałaniu przemocy w miejscu pracy. Tylko poprzez jednoznaczną deklarację pracodawcy, że nie będzie tolerował zachowań o charakterze mobbingu oraz wsparciu ze strony pracowników, w tym związków zawodowych, możliwe jest poradzenie sobie z agresją i nękaniami współpracowników. Jest to również warunek konieczny skutecznej rehabilitacji i wsparcia dla osób poszkodowanych w wyniku mobbingu.

2. Mobbing - prześladowanie psychiczne w pracy. Charakterystyka zjawiska

Termin „mobbing” wywodzi się z języka angielskiego i oznacza znęcanie się oraz prześladowanie. Pojęcie to spopularyzował w latach 60. XX wieku szwedzki lekarz, badający wśród dzieci wrogie zachowania skierowane zazwyczaj przeciwko jednemu dziecku i utrzymujące się przez dłuższy czas, tzw. **syndrom kozła ofiarnego**. Uczniowi, traktowanemu w sposób wrogi, inne dzieci z grupy przypisywały winę za wszelkiego rodzaju niepowodzenia, np. kłopoty z nauczycielem. Dwie dekady później niemiecki psychiatra i psycholog mieszkający w Szwecji, profesor Heinz Leymann wyróżnił podobne zachowania wśród dorosłych, polegające na psychicznym znęcaniu się nad współpracownikami.

Mobbing według prof. Leymanna oznacza terror psychiczny w miejscu pracy, który angażuje wrogie nastawienie i nieetyczne komunikowanie się (stosowanie w codziennych kontaktach obelg, wyzwisk, pomówień, oszczerstw, krzyku itd.) systematycznie podtrzymywane przez jedną, bądź kilka osób w stosunku do innej, co w konsekwencji spycha ofiarę do pozycji uniemożliwiającej jej obronę. Działania te zdarzają się często (co najmniej raz w tygodniu) i trwają przez dłuższy okres (co najmniej pół roku). Z uwagi na czas trwania i częstotliwość, maltretowanie to skutkuje zaburzeniami w sferze psychiki, zdrowia psychicznego i funkcjonowania społecznego ofiary.

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

Heinz Leymann wyróżnił szczegółowe **cechy - kryteria**, które pozwalają rozpoznać mobbing. Przedstawiona lista może stanowić wskazówkę, czy obserwowane w konkretnym przypadku zachowania noszą znamiona mobbingu. Co istotne, dopiero długotrwałość i częstość stosowania tego rodzaju działań, może być podstawą do ich uznania za mobbing.

I. Działania zaburzające możliwości komunikowania się:

- Ograniczanie przez przełożonych i współpracowników możliwości wypowiedzenia się.
- Stałe przerywanie wypowiedzi.
- Reagowanie na uwagi krzykiem lub głośnym wymyślaniem i pomstowaniem.
- Ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy i życia prywatnego.
- Napastowanie przez telefon.
- Werbalne i pisemne groźby oraz pogróżki.
- Ograniczanie kontaktu przez poniżające, upokarzające gesty i spojrzenia.
- Różnego rodzaju aluzje, bez jasnego wyrażania się wprost.

II. Działania zaburzające relacje społeczne:

- Unikanie przez przełożonego rozmów z ofiarą.
- Niedawanie możliwości odezwania się.
- Odizolowanie miejsca pracy.
- Zabronienie kolegom rozmów z ofiarą.
- Traktowanie "jak powietrze".

III. Działania mające na celu zaburzyć społeczny odbiór osoby:

- Mówienie źle za plecami danej osoby.
- Rozsiewanie plotek.
- Podejmowanie prób ośmieszenia.
- Sugerowanie choroby psychicznej.
- Kierowanie na badanie psychiatryczne.
- Wyśmiewanie niepełnosprawności czy kalectwa.
- Parodiowanie sposobu chodzenia, mówienia lub gestów w celu ośmieszenia osoby.
- Nacieranie na polityczne lub religijne przekonania.
- Żarty i prześmiewanie życia prywatnego.

- Wyśmiewanie narodowości.
- Zmuszanie do wykonywania prac naruszających godność osobistą.
- Fałszywe ocenianie zaangażowania w pracy.
- Kwestionowanie podejmowanych decyzji .
- Wołanie na ofiarę używając sprośnych przezwisk i wyrażeń, mających ją poniżyć.
- Zaloty lub słowne propozycje seksualne.

IV. Działania mające wpływ na jakość sytuacji życiowej i zawodowej:

- Niedawanie ofierze żadnych zadań do wykonania.
- Odbieranie prac zadanych wcześniej do wykonania.
- Zlecenie wykonania prac bezsensownych.
- Dawanie zadań poniżej jego umiejętności.
- Zarzucanie wciąż nowymi pracami do wykonania.
- Polecenia wykonywania obraźliwych dla ofiary zadań.
- Dawanie zadań przerastających możliwości i kompetencje ofiary w celu jej zdyskredytowania.

V. Działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary:

- Zmuszanie do wykonywania prac szkodliwych dla zdrowia.
- Groźenie przemocą fizyczną.
- Stosowanie niewielkiej przemocy fizycznej.
- Znęcanie się fizyczne.
- Przyczynianie się do ponoszenia kosztów, w celu zaszkodzenia poszkodowanemu.
- Wyrządzanie szkód psychicznych w miejscu zamieszkania lub miejscu pracy ofiary.
- Działania o podłożu seksualnym.

Przykład: *Joanna odeszła z pracy dwa miesiące temu. Jej problemy zaczęły się w ubiegłym roku, kiedy do pracy na równoległe stanowisko konsultantki przyjęto Monikę. Od początku towarzyska i przebojowa koleżanka pozyskała*

uznanie i sympatię pozostałych współpracowników. Małomówna i zamknięta w sobie Joanna zawsze trzymała się na uboczu. Monika zaczęła publicznie żartować z Joanny, nazywała ją „smutasem” i „nudziarą”. Z czasem żartować z Joanny zaczęli również inni współpracownicy i przełożony. Joanna przestała otrzymywać konkretne polecenia od przełożonego i informacje potrzebne do prawidłowego wykonywania pracy od współpracowników. Joanna zaczęła coraz częściej chorować i chodzić na zwolnienia lekarskie. Taki stan rzeczy utrzymywał się przez kilka miesięcy.

*Źródło: Krzysztof Śmiszka (red.)
Związki zawodowe a przeciwdziałanie dyskryminacji.
Podręcznik dobrych praktyk, Warszawa 2010.*

Cechy charakterystyczne mobbingu:

- *Działanie ma charakter celowy;*
- *Polega na nękanii i prześladowaniu psychicznym (znacznie rzadziej fizycznym);*
- *Osoba dopuszczająca się mobbingu zazwyczaj wykorzystuje przewagę nad ofiarą wynikającą np. z zależności służbowej, autorytetu, wieku, sympatii w grupie;*
- *Prześladowca posługuje się nieetycznymi sposobami oddziaływania – dużą rolę odgrywa uszkodzenie opinii ofiary mobbingu;*
- *Ofiara jest izolowana i osamotniona;*
- *Działanie skutkuje pogorszeniem funkcjonowania pracownika w środowisku pracy, jak również problemami zdrowotnymi.*

3. Mobbing w aspekcie psychologicznym i prawnym

Należy zwrócić uwagę na fakt, że zjawisko mobbingu ma dwa aspekty: psychologiczny oraz prawny. Kontekst psychologiczny jest szerszy.

W ujęciu psychologicznym jest to każda forma celowego prześladowania psychicznego lub fizycznego w pracy, podejmowana wobec osoby lub osób pracujących (niekoniecznie na podstawie umowy o pracę) przez współpracowników, podwładnych lub przełożonych. Charakterystyczną cechą mobbingu w tym ujęciu jest zamiar wyrządzenia krzywdy drugiej osobie oraz naruszenie jej godności osobistej. Definicja ta niezupełnie pokrywa się z ujęciem prawnym.

Z punktu widzenia definicji prawnej, w oparciu o zapisy Kodeksu pracy, mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników (art. 943 § 2 Kp). Definicja ta sprawia duże trudności interpretacyjne, przede wszystkim z uwagi na niedookreślenie takich pojęć jak: „uporczywość” i „długotrwałość”. Przegląd orzecznictwa sądowego w tego rodzaju sprawach wskazuje, że każdy przypadek mobbingu należy rozpatrywać indywidualnie, biorąc pod uwagę nie tylko długość jego trwania, ale również intensywność działań i zachowań mobbingowych.

W świetle definicji prawnej:

- Ofiarą mobbingu może być tylko pracownik, osoba zatrudniona na umowę o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę. Osoby poddane mobbingowi poza stosunkiem pracy mogą **dochodzić swoich roszczeń przed sądem cywilnym w oparciu o przepisy regulujące ochronę dóbr osobistych**, art. 23, 24, 445 i 448 k.c.;
- Mobberem, czyli prześladowcą, może być przełożony lub współpracownik, ale także osoba, która nie jest pracownikiem, a jest zatrudniona w oparciu o umowę cywilnoprawną np. kontrakt menadżerski. Sprawcą mobbingu może być również osoba spoza firmy lub instytucji w której jest zatrudniony pracownik, np. agresywny klient;
- Działania prześladowcy, aby zostały uznane za mobbing, powinny być uporczywe i długotrwałe;
- Działania, które możemy uznać za mobbing, winny skutkować obniżeniem zdolności pracownika do wykonywania pracy, pogorszeniem jego funkcjonowania w środowisku zawodowym;
- Warunkiem uznania działań za mobbingowe jest świadomość ich podejmowania oraz wyraźny cel dokuczenia, wyrządzenia krzywdy wybranej osobie lub grupie osób.

O tym, czy dane zachowanie jest mobbingiem rozstrzyga wyłącznie sąd pracy. Pozew sądowy w myśl Kodeksu pracy kieruje się zawsze przeciwko pracodawcy, niezależnie od tego, kto jest faktycznym sprawcą mobbingu, nawet jeśli jest nim współpracownik.

Inspektorzy Państwowej Inspekcji Pracy nie są uprawnieni do orzekania o istnieniu mobbingu w zakładzie pracy. Inspektor pracy jedynie weryfikuje występowanie działań noszących znamiona mobbingu na podstawie anonimowej ankiety.

Problem z udowodnieniem mobbingu wynika z następujących faktów:

- jest to zjawisko w dużym stopniu **subiektywne**. Każda ofiara inaczej odbiera zachowania prześladowcy;
- działania te zazwyczaj nie mają charakteru jawnego, otwartego. Mają miejsce w bezpiecznych dla sprawcy warunkach, w zaciszu gabinetów, w obecności osób, które same uczestniczą w dręczeniu ofiary;
- prześladowca z reguły ma przewagę nad swoją ofiarą – wykorzystuje zależność służbową;
- zwykle ofierze i osobom z jej otoczenia próbuje się wmówić, iż ofiara ma zaburzenia psychiczne oraz że sama jest winna swojej sytuacji.

Z uwagi na trudności interpretacyjne, należy wskazać na działania lub zachowania, które nie są mobbingiem, a niejednokrotnie są z nim mylone. Należą do nich, m.in.:

- jednorazowy akt poniżenia czy ośmieszenia pracownika – niezależnie do tego jak niewłaściwe było zachowanie pracodawcy lub współpracowników,
- uzasadniona krytyka związana z niewywiązaniem się z nałożonych obowiązków, popełnieniem błędów,
- konflikt z pracodawcą lub współpracownikami,
- poczucie dyskomfortu w pracy,
- stres,
- molestowanie seksualne,
- dyskryminacja.

Przykład: *Jan prawie codziennie spóźnia się do pracy. Jako powód takiej sytuacji podaje problemy z dojazdem związane z remontem drogi. Sytuacja tego typu ciągnie się już od kilku tygodni. Szef firmy wezwał Jana na rozmowę i zwrócił mu uwagę, by przestał się spóźniać. Jan obiecał poprawę, lecz sytuacja się nie zmieniła, nawet po zakończeniu wspomnianego remontu. Szef ponownie poprosił go na rozmowę informując, iż jeżeli jego spóźnienia się nie zakończą, pociągnie go do odpowiedzialności i ukaże karą nagany. Ta informacja sprawiła, iż Jan przez kilka dni pojawiał się w pracy punktualnie, jednak po ich upływie znowu zaczął się spóźniać. Szef nałożył na niego karę nagany, co wprawiło go w oburzenie.*

Wydawanie przez pracodawcę zgodnych z prawem poleceń dotyczących pracy, co do zasady nie stanowi naruszenia godności (dóbr osobistych) pracownika, nierównego traktowania lub dyskryminacji czy mobbingu. Wyrok SN z 8.12.2005, I PK 103/05, OSNP 2006/21-22/321.

Towarzysząca zapowiedzianym zwolnieniom z pracy atmosfera napięcia psychicznego pośród członków załogi zakładu pracy nie stanowi stosowania mobbingu przez pracodawcę. Pracodawcy, który w wyniku pogarszającej się kondycji firmy oferuje wypłatę odpraw dla pracowników mogących przejść na emeryturę lub świadczenie emerytalne, nie można postawić zarzutu mobbingu. Wyrok SN z 20.03.2007, II PK 221/2006.

4. Źródła przemocy psychicznej w pracy

U źródeł mobbingu z reguły można wyróżnić jakiś konflikt, często o zupełnie drobne sprawy, który nie rozwiązany skutkuje eskalacją wrogich działań uderzających w szczególności w jedną ze stron tego konfliktu. Należy pamiętać, że konflikty rozumiane jako prezentowanie sprzecznych poglądów i interesów, same w sobie są nieuniknione i mogą mieć korzystny wpływ na organizację. Problemem są te konflikty, które z jakichś względów się nie rozwiązują. Dzieje się tak przede wszystkim z powodu:

- osobistych cech zaangażowanych w konflikt osób – bezkompromisowość, upór, nieumiejętność prowadzenia dialogu, agresywność,
- czynników organizacyjnych – brak właściwego przepływu informacji, brak wsparcia, nastawienie na rywalizację, autokratyczny styl zarządzania.

Podstawowa różnica pomiędzy zwykłym konfliktem a mobbingiem polega na tym, że ten pierwszy ma ograniczone ramy czasowe i zazwyczaj strony uczestniczące w konflikcie prędzej czy później są zainteresowane jego konstruktywnym rozwiązaniem. W przypadku mobbingu prześladowca działa tak długo, aż poniży skutecznie ofiarę i zmusi ją do odejścia z organizacji lub też osiągnie inne korzyści (Marciniak, 2008).

Czynnikami, które wpływają na wzrost prawdopodobieństwa zaistnienia mobbingu w zakładzie pracy są m.in:

- Struktura organizacji – silnie zhierarchizowana, rozbudowana, podporządkowana sztywnym procedurom;
- Kultura organizacyjna - polegająca na nieformalnym przyzwoleniu na nieetyczne zachowania względem współpracowników, np. ze strony kierownictwa średniego szczebla;
- Trudna sytuacja finansowa zakładu pracy – pociągająca za sobą nagłe zmiany organizacyjne, które przekładają się na wzrost ilości konfliktów wewnątrz organizacji.

Sytuacjom mobbingowym sprzyjają również radykalne błędy popełniane przez osoby kierujące zespołem. Do podstawowych można zaliczyć (Marciniak, 2008):

- niski poziom zaufania do osób pracujących w organizacji;
- brak uznania dla osiągnięć pracowników;
- nadmierne kontrolowanie i ingerowanie w sposób wykonywania zadań szczególnie w stosunku do doświadczonych pracowników;
- brak spójności pomiędzy oczekiwaniami wobec pracowników a zachowaniem kierownika;
- tendencja do ograniczania do minimum kontaktów zespołu z otoczeniem.

Kolejną grupą są błędy popełniane przez zespół współpracowników:

- tendencja do poszukiwania kozłów ofiarnych – osób, na których można zrzucić odpowiedzialność za popełniane błędy;
- brak zaufania i kooperacji w grupie;

- brak wsparcia dla nowych pracowników, traktowanie ich jako gorszych, powierzanie im najtrudniejszych lub najbardziej nielubianych zadań;
- wyszukiwanie i podkreślanie negatywnych aspektów pracy - stałe narzekanie przy braku jakichkolwiek konstruktywnych propozycji.

Z uwagi na wielowątkowość zjawiska mobbingu, trudno jest wskazać typowy scenariusz jego powstawania i rozwoju. Tym bardziej, że w większości przypadków w początkowej fazie mobbingu osoba, która jest obiektem prześladowania nie zdaje sobie z tego sprawy. Na podstawie konkretnych przypadków, można spróbować odtworzyć proces powstawania mobbingu, dzieląc go na kilka etapów:

- początkowo niewielki konflikt zaczyna rozwijać się i narastać. Ofiara przez jakiś czas postrzega działania podejmowane wobec siebie jako zwykłe nieporozumienie. Brak jej zdecydowanej reakcji obronnej zachęca sprawcę do nasilenia działań mobbujących. Pod koniec tej fazy ofiara zostaje wyraźnie wyróżniona z grupy pozostałych pracowników i napiętnowana.
- druga faza mobbingu charakteryzuje się obojętnością świadków, przyzwoleniem na agresywne zachowania, manipulacją ze strony mobbera. U osoby poszkodowanej pojawiają się symptomy długotrwałego stresu, takie jak: bezsenność, zaburzenia koncentracji, agresja.
- w trzeciej fazie ofierze przypisuje się winę za pojawiające się problemy, staje się ona „kozłem ofiarnym”. Powoduje to wykreowanie wśród pracowników wizerunku ofiary jako osoby konfliktowej i nieodpowiedzialnej. Na tym etapie do prześladowcy dołączają inne osoby, np. przełożony, współpracownicy, którzy zauważają symptomy niewłaściwych zachowań po stronie ofiary mobbingu np. agresję wynikającą z frustracji albo trudności z koncentracją przekładające się na jakość wykonywanej pracy.
- w końcowej fazie, ofiara zostaje wyeliminowana z zakładu pracy poprzez rozwiązanie z nią umowy. Przyczyną uzasadniająca rozwiązanie umowy z mobbingowanym pracownikiem są często obiektywne błędy, jakich dopuściła się ofiara mobbingu, będące jednak efektem długotrwałego nękania i prześladowania, co w rezultacie doprowadziło do pogorszenia jakości pracy. Na tym etapie ofiara niejednokrotnie jest już w bardzo złej kondycji psychicznej – cierpi na depresję i dręczą ją

myśli samobójcze. Często zdarza się też sytuacja, w której osoba mobbingowana, nie widząc innego wyjścia, kończy zatrudnienie z własnej inicjatywy.

Nie istnieje jeden uniwersalny portret psychologiczny sprawcy mobbingu. Badacze tego zjawiska wyróżniają jednak kilka typów sprawców (Gary, Ruth Nami 2003):

- **Chroniczny** - któremu prześladowanie ofiary sprawia autentyczną satysfakcję. U podstaw jego zachowania leżą najczęściej zaburzenia osobowości. Zaburzenia te charakteryzują się m.in. bezwzględnym niełiczeniem się z uczuciami innych, skrajnym egocentryzmem, wyraźną skłonnością do obwiniania innych i wszczynania konfliktów z otoczeniem.
- **Przypadkowy** – sprawia wrażenie człowieka nieświadomego swoich działań. Sprawy pracownicze prowadzi z wdziękiem słońia w składzie porcelany. Popęlnia bardzo wiele błędów w relacjach ze współpracownikami, wynikających z niewiedzy i braku tzw. „miękkich” kompetencji w zarządzaniu ludźmi. Dlatego przez współpracowników jest postrzegany jako niesympatyczny i niesprawiedliwy. Obraża innych niestosownymi uwagami i nie dostrzega, że rani swoich współpracowników.
- **Oportunista** - w dążeniu do rozwoju własnej kariery nie cofnie się przed żadnym zachowaniem. Jeżeli dojdzie do wniosku, iż szykanowanie pracownika ułatwi mu awans, można być pewnym, że podejmie tego typu działania. Zarządzanie przez mobbing jest dla niego sposobem zwiększenia wydajności i dyscypliny w gronie współpracowników. Warunkiem zaistnienia mobbingu są jedynie sprzyjające okoliczności organizacyjne – przyzwolenie ze strony przełożonych. Ten rodzaj sprawców atakuje zazwyczaj, gdy wyczuwa słabość swej ofiary – jej bierność i bezradność.

Biorąc pod uwagę, iż w ocenie ekspertów najczęściej mamy do czynienia z mobberami – oportunistami, tym większa rola działań o charakterze prewencyjnym na poziomie organizacji. Wyraźny komunikat, że tego rodzaju działania i zachowania nie są w danej firmie tolerowane i akceptowane, może powstrzymać potencjalnych sprawców od stosowania przemocy psychicznej w pracy.

5. Skutki doświadczania mobbingu

Mobbing jako swoisty rodzaj agresji skierowanej na pracownika wpływa w sposób destrukcyjny na jego zdrowie. Mobbing powoduje znaczące zwiększenie poziomu odczuwanego stresu, a także spadek zadowolenia z życia i wykonywanej pracy.

Najważniejsze skutki doświadczania mobbingu, to:

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

Działania o charakterze mobbingu stwarzają nieprzyjazną, wrogą atmosferę w środowisku pracy, co przekłada się na pogorszenie stosunków międzyludzkich i obniżenie motywacji do pracy (nie tylko u osób bezpośrednio mobbingowanych). Z punktu widzenia organizacji skutki mobbingu są podobne do objawów organizacyjnych długotrwałego stresu:

- spadek efektywności, konkurencyjności i rozwoju organizacji,
- wzrost absencji chorobowej (częste, kilkudniowe zwolnienia z pracy są charakterystyczne dla osoby nękaną psychicznie),
- duża fluktuacja personelu (co pociąga za sobą szkolenie nowych pracowników oraz koszty rekrutacji),
- wzrost ilości błędów, zaniedbań oraz wypadków przy pracy z udziałem osób mobbowanych,
- utrata prestiżu i koszty wizerunkowe, w sytuacji, gdy problem mobbingu w organizacji zostanie upubliczniony za pośrednictwem organizacji związkowych, mediów, itp.

W **skali społecznej** przemoc psychiczna oznacza duże koszty z tytułu leczenia, rehabilitacji i świadczeń związanych ze skutkami zdrowotnymi mobbingu. Straty nim spowodowane, chociaż trudne do oszacowania, mogą być bardzo znaczące. Według różnych wyliczeń, w poszczególnych krajach Unii Europejskiej sięgają rocznie wielu milionów euro.

Mając na uwadze wymienione skutki działań mobbingowych, w interesie jednostki, organizacji i społeczeństwa powinno być dążenie do eliminacji przemocy psychicznej w miejscu pracy.

6. Mobbing a dyskryminacja – podstawowe różnice

Dyskryminacja w największym skrócie polega na gorszym traktowaniu pracowników, z uwagi na to, że są w jakiś sposób inni, **niekoniecznie w celu ich celowego upokorzenia i napiętnowania**. Na przykład dlatego, że należą do danej płci, wyznają określoną religię, przynależą do związków zawodowych, albo są niepełnosprawni. U źródeł dyskryminacji leży stereotypowe przekonanie, że dana osoba jest gorsza z uwagi na sam fakt przynależność do danej kategorii ludzi.

Dyskryminacja zachodzi zatem wtedy, gdy możemy wyróżnić wyraźne kryterium dyskryminacyjne, ze względu na które osoba jest nierówno traktowana. Wśród tego rodzaju kryteriów Kodeks pracy wymienia w szczególności: 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. Nie jest to jednak katalog zamknięty. Często problemem jest np. dyskryminowanie kandydatów do pracy ze względu na ich wygląd – atrakcyjność fizyczną.

Przykład ogłoszenia o pracę: *„Do prac biurowych, panią do lat 40, z prezencją”*.

Powyższe ogłoszenia spełnia przesłanki dyskryminacji z uwagi na kryteria: płci, wieku oraz wyglądu.

W odróżnieniu od dyskryminacji, w przypadku mobbingu **brak jest obiektywnych przyczyn** gorszego traktowania pracownika lub grupy pracowników. Trudno wyróżnić takie racjonalne kryterium, które zdecydowało o tym, że osoba padła ofiarą prześladowania w pracy. Mobber wybiera ofiarę kierując się przede wszystkim subiektywnymi przesłankami np. ponieważ

coś mu się w niej nie podoba, czymś mu się naraziła albo czymś się wyróżnia, co wzbudziło jego zazdrość. Badacz mobbingu, prof. Leymann przeanalizował przypadki kilkuset osób, które padły ofiarą mobbingu. Stwierdził, że zanim stały się obiektem prześladowania, osoby te nie różniły się od innych ludzi. Według niego **to, że ktoś staje się ofiarą nie wynika bowiem z jego cech osobowości, ale głównie z sytuacji, w której się znalazł**. Wyniki badań nie pozwalają jednoznacznie wskazać na cechy osoby poszkodowanej.

*Aby odróżnić mobbing od dyskryminacji w konkretnym przypadku, zadajmy sobie pytanie: **Dlaczego ta osoba jest w taki sposób traktowana? Czy jest jakiś wyraźny powód gorszego traktowania?***

Jeżeli dopowiadając na te pytania, nie będziemy w stanie wskazać obiektywnych kryteriów dla których dana osoba stała się ofiarą, jest prawdopodobne, że mamy do czynienia z mobbingiem.

Jeżeli natomiast okaże się, że powodem gorszego traktowania jest np. orientacja seksualna lub niepełnosprawność danej osoby, to jest możliwe, że mamy do czynienia z dyskryminacją.

Rozróżnienie to jest o tyle ważne, że status prawny osoby mobbingowanej oraz dyskryminowanej jest zróżnicowany. W przypadku **mobbingu** ciężar dowodów spoczywa na osobie poszkodowanej – składającej pozew sądowy przeciwko pracodawcy. Oznacza to, że jej obowiązkiem jest udowodnienie, że zachowania, których doznała były mobbingiem. Ciężar dowodu w sprawach o **dyskryminację** leży po stronie oskarżonego. Pozywający ma jedynie uprawdopodobnić fakt wystąpienia zachowań mogących świadczyć o wystąpieniu wobec niego dyskryminacji (np. brak możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych w sytuacji, gdy osoba odmiennej płci w takim szkoleniu uczestniczyła), a pracodawca powinien udowodnić, że przedstawione działanie nie było dyskryminacją.

Przykład: *Barbara była zatrudniona na umowę o pracę na czas nieokreślony w hucie szkła na stanowisku prawnika w dziale prawnym, wyjeżdżała na szkolenia, otrzymywała premie, pracodawca był bardzo zadowolony z jej pracy. W październiku poinformowała pracodawcę, że jest w ciąży i przedstawiła stosowne zaświadczenie lekarskie. W listopadzie odbywały się w dwóch terminach szkolenia, w których Barbara chciała wziąć udział w celu podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych. Pracodawca nie skierował jej na szkolenie, skierował natomiast 4 pracowników – mężczyzn. Barbara zgłosiła się o pomoc do zakładowej organizacji związkowej, ponieważ uznała, iż doszło do jej*

dyskryminacji ze względu na płeć. Marek, działacz związkowy, zaangażował się w sprawę Barbary i zakładowa organizacja związkowa wystąpiła ze stanowiskiem do pracodawcy. Wobec braku reakcji pracodawcy, Marek pomógł przygotować Barbarze pozew o odszkodowanie za dyskryminacje ze względu na płeć. W grudniu, w czasie rozdzielania premii świątecznych, okazało się, że Marek nie otrzymał dodatkowego wynagrodzenia.

*Źródło: Krzysztof Śmiszka (red.)
Związki zawodowe a przeciwdziałanie dyskryminacji.
Podręcznik dobrych praktyk, Warszawa 2010.*

Szczegółowe przepisy w zakresie równego traktowania w zatrudnieniu znajdują się w Dziale pierwszym Kodeksu pracy – Rozdział II a.

7. Mobbing w kodeksie pracy

Art. 94³.

§ 1. Pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi.

§ 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.

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

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

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

Zawarta w kodeksie pracy definicja mobbingu, z uwagi na zastosowanie pojęć nieookreślonych, wymaga dodatkowej wykładni dokonanej przede wszystkim przez wyroki Sądu Najwyższego.

Poniżej najczęściej przytaczane wyroki SN w sprawach dotyczących mobbingu.

- Długotrwałość nękania lub zastraszania pracownika w rozumieniu art. 943 Kodeksu pracy musi być rozpatrywana **w sposób zindywidualizowany i uwzględnić okoliczności konkretnego przypadku**. Nie jest możliwe sztywne wskazanie minimalnego okresu niezbędnego do zaistnienia mobbingu (wyrok Sądu Najwyższego – Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 17 stycznia 2007 r., I PK 176/2006, OSNP 2008/5–6, poz. 58)
- W postępowaniu dotyczącym stosowania przez pracodawcę mobbingu oraz przyznania świadczeń z tego tytułu nie jest wystarczające samo stwierdzenie bezprawności działań podjętych wobec pracownika, lecz konieczne jest **wykazanie celu tych działań (poniżenie, ośmieszenie, izolowanie pracownika) i ich skutków (rozstrój zdrowia)** (wyrok SN z 5.10.2007 r., II PK 31/07, OSNP 2008, Nr 21 -22, poz.312).
- Zadośćuczynienie za rozstrój zdrowia wywołany mobbingiem ma na celu złagodzenie doznanych przez pracownika cierpień fizycznych i psychicznych. Zgodnie z wyrokiem Sądu Najwyższego z dnia 10 czerwca 1999 r. (II UKN 681/98 OSNAPiUS 2000 r. nr 16 poz. 626), „oceniając wysokość zadośćuczynienia za krzywdę, należy uwzględnić głównie nasilenie cierpień, długotrwałość choroby, rozmiar kalectwa, konsekwencje uszczerbku na zdrowiu w życiu osobistym i społecznym”.
- Nierozwiązanie przez pracownika umowy o pracę na podstawie art. 943 § 4 i 5 nie stanowi przeszkody do dochodzenia roszczeń o odszkodowanie z tytułu mobbingu na podstawie art. 415 KC (wyrok SN z 2.10.2009 r., II PK 105/09, OSNP 2011, Nr 9-10, poz. 125).

8. Strategia radzenia sobie z mobbingiem

Pracownik, który stał się ofiarą mobbingu, zanim wystąpi na drogę prawną, powinien podjąć zdecydowane działania na poziomie zakładu pracy, mające na celu zaniechanie stosowania przemocy psychicznej. Działania te można podzielić na następujące po sobie etapy (Jędrejek, 2007).

<p>I Etap - perswazyjny</p>	<p>Rozmowa z mobberem, wskazująca na niewłaściwość jego zachowania. Próba rozwiązania problemu w sposób polubowny.</p>
<p>II Etap - informacyjny</p>	<p>Poinformowanie mobbera, że jego zachowanie wyczerpuje znamiona mobbingu określone w art. 943 § 2 k.p., a co za tym idzie jest zdarzeniem wywołującym skutki prawne. Wyraźne stwierdzenie, że w przypadku kontynuowania mobbingu zostanie poinformowany o tym bezpośredni przełożony sprawcy, a następnie nie jest wykluczone wystąpienie z odpowiednimi roszczeniami do sądu pracy.</p>
<p>III Etap - działania pracodawcy lub przełożonego sprawcy mobbingu</p>	<p>Poinformowanie o mobbingu osoby przełożonej nad sprawcą wraz z oczekiwaniem podjęcia kroków mających na celu rozwiązanie problemu w ramach zakładu pracy (obowiązek pracodawcy przeciwdziałania mobbingowi wynika wprost z przepisów Kodeksu pracy). Należy oczekiwać dużej skuteczności podjętych działań, w szczególności w sytuacji, kiedy mobberem jest członek kadry kierowniczej niższego szczebla lub współpracownicy.</p>
<p>IV Etap - postępowanie pozasądowe</p>	<p>Problem może zostać rozwiązany dzięki postępowaniu przed komisją pojednawczą lub antymobbingową czy też mediatorem wyznaczonym przez strony lub sądem polubownym (przykładowa procedura antymobbingowa została opisana w dalszej części tej broszury).</p>
<p>V Etap - sądowe dochodzenie roszczeń</p>	<p>Pracownik kieruje pozew do sądu pracy lub do sądu cywilnego, albo do obu tych sądów. W przypadku pozwania przed sądem pracy pracodawcy pracownikowi przysługują dwa roszczenia: 1) o zadośćuczynienie w razie wywołania rozstroju zdrowia, 2) o odszkodowanie, jeżeli mobbing stał się przyczyną rozwiązania umowy o pracę.</p>

Porady dla osoby mobbingowanej:

- Jak najszybciej wyjdź ze schematu „ofiary” (bierny, osaczony, zahukany, odizolowany).
- Powiedz swojemu „prześladowcy”, że nie pozwolisz na poniżanie, zastraszanie, nękanie, itp. (odwołaj się do konkretnych zachowań i sytuacji).
- Nie przestawaj na rozmowie w cztery oczy z mobberem (wykorzystaj obecność świadków – współpracowników).
- Napisz notatkę do przełożonego zdającą sprawę z sytuacji i poproś o potwierdzenie jej odebrania. Zażądaj podjęcia działań mających na celu przeciwdziałanie mobbingowi (zgodnie z kodeksem pracy).
- Szukaj sojuszników – takich, którzy są związani z miejscem pracy (współpracownicy, związek zawodowy), jak i poza nią (rodzina, przyjaciele).
- Postaraj się przeformułować sytuację mobbingową na inną (np. trudność w komunikacji, rozbieżność oczekiwań itd.) w celu znalezienia korzystnego rozwiązania dla Ciebie i pracodawcy (np. w formie mediacji).
- Dokumentuj wszystko, co ma związek ze sprawą (w formie notatek),
- Zwróć się o pomoc do związków zawodowych, stowarzyszeń antymobbingowych.
- Odwiedź lekarza pierwszego kontaktu i/lub psychologa, prosząc o potwierdzenie, że długotrwały stres doprowadził u Ciebie do rozstroju zdrowia.

Zanim wystąpisz na drogę sądową, zastanów się, czy spełniasz kryteria prawne pozwalające uznać Cię za ofiarę mobbingu:

- Czy zachowania lub działania uważane za mobbing są uporczywe i długotrwałe? Na pewno mobbing nie może wystąpić jednorazowo. Każdy przypadek jest jednak oceniany oddzielnie, biorąc pod uwagę nie tylko długość trwania, ale również intensywność działań mobbingowych. Warto pamiętać, że w tego rodzaju sprawach funkcjonuje wzorzec ofiary rozsądnej. Oznacza to, że są osoby bardziej i mniej podatne na

stres oraz radzące sobie lepiej lub gorzej ze stresem wynikającym z doświadczania mobbingu.

- Jakie konsekwencje dla Ciebie miały działania prześladowcy? Powinieneś przed sądem wykazać szkodliwość działań mobbera dla Twojego zdrowia i kondycji psychofizycznej. Informacje takie można uzyskać w oparciu o opinię lekarską lub psychologiczną. Za rozstrój zdrowia wywołany mobbingiem przysługuje zadośćuczynienie finansowe, którego górne granice nie są ustalone. Znaczenie w tym wypadku ma stopień utraty zdrowia oraz następstwa w sferze zawodowej, prywatnej, społecznej itp.
- Zbierz odpowiednie dowody związane z wystąpieniem mobbingu. Pamiętaj, że jesteś przed sądem zobowiązany do wskazania konkretnych i prawdziwych sytuacji, zdarzeń oraz faktów, świadczących, że stałeś się ofiarą prześladowania w pracy.

Zgodnie z wyrokiem SN z dnia 29 czerwca 2005 r. (I PK 290/04): „Zachowanie pracownika na stanowisku kierowniczym polegające na ubliżaniu współpracownikom może być zakwalifikowane jako ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych”, a tym samym uzasadniać rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia (art. 52 § 1 pkt 1 k.p.).

Zdecydowana postawa pracodawcy wobec mobbingu może doprowadzić do jego zakończenia. W szczególności taką rolę może spełnić poinformowanie sprawcy mobbingu, że jego zachowanie stanowi ciężkie naruszenie obowiązków pracowniczych, a tym samym może stanowić podstawę rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika.

9. Prewencja mobbingu na poziomie organizacyjnym

Na podstawie praktycznych rozwiązań stosowanych z zakładach pracy, w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, bardzo istotne znaczenie może mieć wewnętrzna regulacja tych spraw za pośrednictwem regulaminu pracy lub osobnego zarządzenia – zwanego polityką lub procedurą antymobbingową. Wydaje się, że powinna ona znaleźć należne miejsce w systemie wewnętrznych aktów prawnych każdego, dużego przedsiębiorstwa jako praktyczne odniesienie do ustawowego obowiązku pracodawcy przeciwdziałania zjawisku mobbingu. Podstawowym celem polityki antymobbingowej jest skuteczne przeciwdziałanie mobbingowi oraz wszelkim innym formom agresji

i przemocy w miejscu pracy. Punktem wyjścia powinna być jasna deklaracja ze strony pracodawcy, że **nie zgadza się na żadne formy mobbingowania i będzie podejmował skuteczne działania mające im zapobiec.**

Należy przy tym pamiętać, że nawet najlepsza procedura nie zastąpi zdrowych relacji na linii pracodawca – podwładni, których przejawem w organizacji są, m.in:

- Jasne i czytelne reguły przyznawania nagród i awansów;
- Dobra organizacja pracy;
- Jasna komunikacja, umiejętne rozwiązywanie konfliktów;
- Interwencja na wczesnych etapach konfliktu.

Wdrożenie w zakładzie polityki antymobbingowej powinno się opierać na następujących elementach:

- Przygotowanie informacji dla pracowników i kadry zarządzającej zawierającej katalog zachowań, które nazywamy mobbingiem;
- 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;
- Zapewnienie wsparcia poszkodowanym z tytułu mobbingu oraz sankcji dla sprawców, których celem jest modyfikacja niepożądanych zachowań.

Polityka antymobbingowa powinna przyjąć w zakładzie rangę zarządzenia, z którym zostają zapoznani wszyscy pracownicy zatrudnieni w organizacji. Dokument taki powinien zapewniać:

- Szybkie rozpatrzenia skargi;
- Bezstronne wysłuchanie stron i obiektywne ich potraktowanie;
- Poufność na etapie rozpatrywania skargi pracownika;
- Brak tolerancji dla fałszywych oskarżeń;
- Możliwość skorzystania z pomocy zewnętrznej – mediacji.
- Propozycja tego rodzaju regulacji została przedstawiona na kolejnych stronach.

ZARZĄDZENIE NR .../...

w sprawie: wewnętrznej polityki antymobbingowej

Rozdział I

Postanowienia ogólne

§ 1

Wewnętrzna polityka antymobbingowa, zwana dalej WPA, ustala zasady przeciwdziałania zjawisku mobbingu w.....(nazwa pracodawcy) zwanym dalej pracodawcą.

§ 2

1. Każdy pracownik ma obowiązek zapoznać się z treścią WPA.
2. Oświadczenie o zapoznaniu się z treścią WPA, zaopatrzone w podpis pracownika i datę, dołącza się do jego akt osobowych do części B.

§ 3

Ilekcioć w WPA jest mowa o:

- 1) „Komisji antymobbingowej” – należy przez to rozumieć organ kolegiálny powoływany przez pracodawcę do rozpatrywania skarg pracowników o mobbing,
- 2) „Mobbingu” – należy przez to rozumieć działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i dłuęotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zanięoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu ponięenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.
- 3) „Pracodawcy” – należy przez to rozumieć.....reprezentowany przez.....
- 4) „Pracownika” – należy przez to rozumieć osobę pozostającą z pracodawcą w stosunku pracy.

Rozdział II

Przeciwdziałanie mobbingowi

§ 4

1. Jakikolwiek działania lub zachowania noszące znamiona mobbingu, określonego w art. 94 3 § 2 Kodeksu pracy nie będą tolerowane przez pracodawcę.
2. Pracodawca ma obowiązek przestrzegania przepisów WPA oraz monitorowania ich przestrzegania przez pracowników.
3. Pracodawca zobowiązuje się traktować wszystkich pracowników z godnością i szacunkiem, i powstrzymać się od wszelkich zachowań mogących nosić znamiona mobbingu.
4. Pracownicy zobowiązani są traktować wszystkich pracowników z godnością i szacunkiem, powstrzymać się od wszelkich zachowań mogących nosić znamiona mobbingu.

§ 5

1. Każdy pracownik, który uzna, że został poddany mobbingowi, może wystąpić z pisemną skargą do pracodawcy.
2. Skarga powinna zawierać przedstawienie stanu faktycznego, dowody na poparcie przytoczonych okoliczności i wskazanie sprawcy bądź sprawców mobbingu.
3. Poszkodowany powinien własnoręcznie podpisać skargę i opatrzyć ją datą dzienną.
4. Skargi powinny być traktowane poważnie, ze szczególną ostrożnością i poszanowaniem osób je wnoszących, jak i oskarżonych, którzy mają prawo do obrony i przedstawienia swojej wersji wydarzeń.

§ 6

1. Pracodawca każdorazowo w ciągu dni roboczych od dnia złożenia skargi powołuje komisję antymobbingową, zwaną dalej komisją, która ma wyjaśnić, czy skarga jest zasadna.
2. Komisja składa się z członków.
3. Postępowanie przed komisją ma charakter poufny.

4. W skład komisji wchodzi: przedstawiciel pracodawcy, przedstawiciel pracowników i osoby wskazane wspólnie przez pracodawcę i pracowników.
5. Członkowie komisji wybierają spośród siebie przewodniczącego.
6. Członkiem komisji nie może być osoba, której dotyczy skarga o mobbing.
7. Członek komisji nie bierze udziału w postępowaniu dotyczącym skargi o mobbing, która została złożona przez pracownika komórki organizacyjnej, którą kieruje. W takim przypadku członka Komisji wskazuje pracodawca.
8. Po wysłuchaniu wyjaśnień poszkodowanego pracownika i domniemanego sprawcy (sprawców) mobbingu oraz przeprowadzeniu postępowania dowodowego komisja podejmuje decyzję zwykłą większością głosów co do zasadności rozpatrywania skargi.
9. W toku działań komisji obie strony powinny mieć możliwość przedstawienia swojego stanowiska.
10. Z posiedzenia komisji sporządzany jest protokół, który podpisują wszyscy członkowie komisji i strony postępowania.
11. W sprawach nieuregulowanych w WPA do postępowania przed komisją stosuje się odpowiednio przepisy Kodeksu postępowania cywilnego.

§ 7

1. W razie uznania skargi za zasadną wobec sprawcy lub sprawców działań noszących znamiona mobbingu pracodawca może zastosować upomnienie lub naganą oraz zmienić stosunek pracy w sposób przewidziany w Kodeksie pracy.
2. Sprawca lub sprawcy działań mobbingowych mogą być dodatkowo pozbawieni uprawnień wynikających z przepisów prawa pracy, które są uzależnione od nienaruszania obowiązków pracowniczych.
3. W rażących przypadkach pracodawca może rozwiązać ze sprawcą lub sprawcami wymienionych działań stosunek pracy bez wypowiedzenia.
4. W miarę możliwości pracodawca przenosi poszkodowanego pracownika, na jego wniosek lub za jego zgodą, na inne stanowisko pracy lub w inny sposób zapobiega bezpośrednim kontaktom poszkodowanego ze sprawcą mobbingu.

Rozdział III

Postanowienia końcowe

§ 8

Pracodawca przeprowadza coroczne szkolenia pracowników w zakresie stosowania regulacji WPA.

§ 9

Pracodawca z przedstawicielami pracowników raz w roku rozpatruje i ocenia, czy postanowienia WPA są właściwie wykonywane.

§ 10

Zarządzenie wprowadzające Wewnętrzną Politykę Antymobbingową wchodzi w życie z dniem jego podpisania przez pracodawcę i pracowników.

*Na podstawie: Maciej Chakowski,
Mobbing Aspekty prawno-organizacyjne,
Bydgoszcz 2011*

Do niniejszego zarządzenia może być dodatkowo dołączony załącznik uszczegóławiający zjawisko mobbingu pod kątem konkretnych zachowań i działań, które nie są akceptowane przez pracodawcę, np. wyśmiewanie pracownika, jego ignorowanie i izolowanie, itd.

Dodatkowym załącznikiem do zarządzenia o wprowadzeniu WPA powinno być oświadczenie dotyczące zapoznania się z jego treścią. Oświadczenie powinno zostać podpisane przez wszystkich pracowników zakładu pracy. Przykładowe oświadczenie może zawierać następującą treść:

Oświadczenie

Oświadczam, iż zapoznałem się z treścią Wewnętrznej Polityki Antymobbingowej. Zobowiązuje się przestrzegać jej zapisów, a w szczególności nie stosować działań mogących nosić znamiona mobbingu oraz niezwłocznie poinformować pracodawcę o sytuacji doświadczenia mobbingu lub bycia jego świadkiem. Jednocześnie rozumiem, iż wszelkie moje działania mające cechy mobbingu nie będą tolerowane przez pracodawcę i jestem świadomy możliwych konsekwencji podejmowania takich zachowań.

Oprócz opisanych działań o charakterze proceduralnym, możliwe jest zastosowanie innych form przeciwdziałania mobbingowi, spotykanych w niektórych korporacjach międzynarodowych. Jednym z nich może być

wprowadzenie do praktyki przedsiębiorstwa funkcji **rzecznika pracownika**. Powołanie takiej funkcji okazuje się bardzo skutecznym posunięciem w przypadku rozwiązywania różnorodnych konfliktów w miejscach pracy. Rzecznikiem pracownika może być obecny, jak i były pracownik zakładu, który cieszy się dużym szacunkiem wśród zatrudnionych i dobrze zna organizację. Osoba taka pośredniczy w kontaktach pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, co może być szczególnie przydatne w dużych przedsiębiorstwach, gdzie istnieje utrudniony kontakt na linii pracodawca – pracownik. W trudnych przypadkach polegających na eskalacji konfliktu lub w sytuacji tzw. mobbingu rozszerzonego, wskazane jest korzystanie z pomocy **zewnętrznego mediatora**, przynajmniej w początkowej fazie działań zapobiegawczych. Aby osoba mediatora była postrzegana jako bezstronna, powinna mieć powiązanie z zewnętrzną instytucją, np. stowarzyszeniem antymobbingowym, instytucją publiczną czy firmą konsultingową.

10. Wsparcie osoby mobbingowanej

Długotrwałe prześladowanie psychiczne lub fizyczne w pracy pozostawia niezapomniane piętno na osobie, która doświadcza tego rodzaju działań. W rozmowie z ofiarą mobbingu możemy się spodziewać początkowej nieufności, przygnębienia, bezradności, a nawet tłumionego gniewu, rozpaczliwej agresji. Ze względu na możliwość wystąpienia różnego rodzaju reakcji należy być szczególnie wyrozumiałym i postarać się zrozumieć trudne położenie osoby skrzywdzonej.

- *Przede wszystkim pozwól rozmówcy się „wygadać” – nie przerywaj jej wypowiedzi, nie oceniaj pochopnie jej zachowań.*
- *Zadbaj, aby rozmowa odbyła się na osobności. Wyłącz radio, postaraj się, żeby telefony ani współpracownicy nie przerywali Ci spotkania.*
- *Nie bój się nagłych, spontanicznych reakcji danej osoby, np. płaczu – bo to nie Ty jesteś ich przyczyną.*
- *Przygotuj sobie i przekaz numery telefonów np. do Ośrodka Interwencji Kryzysowej, Państwowej Inspekcji Pracy, organizacji pomagających mobbingowanym i dyskryminowanym.*

W przypadku stwierdzenia zaawansowanych przypadków mobbingu, które wywołały u ofiary problemy zdrowotne np. depresję, takiej osobie powinna zostać zapewniona możliwość skorzystania z terapii realizowanej przez podmioty zewnętrzne - poradnie, gabinety, kliniki, w których uszkodzony

pracownik może znaleźć pomoc oraz wsparcie ze strony specjalistów. Przy wszelkich formach pomocowych ważna jest również zasada poufności. Osoba udzielająca wsparcia, powinna zachować daleko posuniętą dyskrecję, co do uzyskanych informacji, aby nie narazić ofiary mobbingu na dalsze przykrości i szkody.

Każdy pracownik zakładu powinien czuć się odpowiedzialny za udzielenie wsparcia i pomocy osobie mobbingowanej. Dobrze jednak, gdy w zakładzie znajduje się osoba, która dysponuje szczególnie dobrym rozeznanieniem w zakresie rozpoznawania przyczyn i konsekwencji mobbingu, a dodatkowo posiada duże umiejętności interpersonalne i poczucie odpowiedzialności. Taka osoba powinna również dysponować siecią kontaktów do instytucji zewnętrznych – zajmujących się tematyką mobbingu, które przekaże pracownikom, gdy zwrócą się do niej z konkretnymi problemami.

Załącznik 1. Przykładowe wypowiedzenie umowy o pracę z winy pracodawcy z powodu mobbingu.

Opole, dnia 30 stycznia 2013 r.

Pracownik:
Jan Kowalski
Specjalista

Pracodawca:
Marek Wiśniewski
Firma handlowa X

Wypowiedzenie umowy o pracę z winy pracodawcy - mobbing

Niniejszym rozwiązuję umowę o pracę zawartą w dniu 1 marca 2009 r. bez wypowiedzenia z winy Pracodawcy (art. 55 §11 k.p.).

Przyczyną rozwiązania stosunku pracy są zachowania dotyczące mojej osoby, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii i zastraszaniu, co spowodowało u mnie zaniżoną ocenę przydatności zawodowej oraz problemy ze zdrowiem. Działania podjęte względem mojej osoby przejawiały się w poniżaniu, ośmieszaniu mnie oraz izolowaniu z zespołu współpracowników. Moi przełożeni dopuszczali się w szczególności następujących zachowań:

- permanentnie kierowali w stosunku do mnie złośliwe uwagi dotyczące mojego wykształcenia i doświadczenia zawodowego,

- w sposób nieuzasadniony, w obecności moich kolegów i koleżanek podważali podejmowane przeze mnie decyzje,
- od długiego czasu pomijano mnie przy okazji organizowania szkoleń dla pracowników,
- bezzasadnie czyniono trudności przy udzielaniu mi urlopu wypoczynkowego,
- unikano rozmów ze mną ze strony przełożonych,
- w ostatnim okresie zlecano mi prace poniżej moich kwalifikacji i umiejętności,
- nieustannie i bezpodstawnie grożono mi rozwiązaniem stosunku pracy.

Z poważaniem
Jan Kowalski

11. Gdzie szukać informacji?

- Marciniak J. *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2011.
- Chakowski M. *Mobbing, aspekty prawno-organizacyjne*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2011.
- Anna Kucharska, *Mobbing. Informator dla pracodawcy*, Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2012.
- Marciniak J. *Przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy. Poradnik pracodawcy*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- Jędrejek, G. *Mobbing. Środki ochrony prawnej*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2007.
- Krajowe Stowarzyszenie Antymobbingowe we Wrocławiu, www.mobbing.most.org.pl.
- Ogólnopolskie Stowarzyszenie Anty mobbingowe OSA, osa-stow.republika.pl
- Stowarzyszenie Antymobbingowe pp. Barbary Grabowskiej, www.antymobbing.ngo.org.pl.
- Państwowa Inspekcja Pracy, www.pip.gov.pl.

Spis treści

1. Wstęp.....	1
2. Mobbing - prześladowanie psychiczne w pracy. Charakterystyka zjawiska	2
3. Mobbing w aspekcie psychologicznym i prawnym	5
4. Źródła przemocy psychicznej w pracy.....	8
5. Skutki doświadczania mobbingu.....	12
6. Mobbing a dyskryminacja – podstawowe różnice	13
7. Mobbing w kodeksie pracy	15
8. Strategia radzenia sobie z mobbingiem	16
9. Prewencja mobbingu na poziomie organizacyjnym	19
10. Wsparcie osoby mobbingowanej.....	25
11. Gdzie szukać informacji?.....	27