

# Dariusz Sarzała

---

## Mobbing jako wielopostaciowy problem społeczny

---

Łódzkie Studia Teologiczne 18, 241-254

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

DARIUSZ SARZAŁA  
*Uniwersytet Warmińsko-Mazurski*  
*Olsztyn*

## MOBBING JAKO WIELOPOSTACIOWY PROBLEM SPOŁECZNY

### WPROWADZENIE

Wśród wielu nowych form patologii społecznej (np. stalking<sup>1</sup>), coraz poważniejszym problemem staje się zjawisko mobbingu, które występuje pod różnymi postaciami i jest głównie związane z nękaniami psychicznymi, dyskryminacją oraz prześladowaniem w miejscu pracy. Należy jednocześnie zaznaczyć, że mobbing ma miejsce nie tylko w środowiskach pracowniczych. Pojawia się również w rodzinach, szkołach, grupach nieformalnych oraz w sytuacji tzw. dużej konkurencji, np. środowiska artystyczne itp.

Problem ten dotyczy zarówno państw średnio i słabo rozwiniętych, jak i krajów o wysokim stopniu rozwoju. Można nawet postawić tezę, że z mobbingiem mamy do czynienia w każdym miejscu, w którym wykonywana jest praca, gdyż jest on w dużej mierze konsekwencją nierównej pozycji, jaka występuje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. W Polsce o mobbingu mówi się od niedawna, gdyż zjawisko to nie jest jeszcze tak rozpowszechnione w świadomości społecznej jak to ma miejsce w krajach Europy Zachodniej czy w Stanach Zjednoczonych. Ponadto nie przeprowadzono dotychczas pogłębionych badań, które pozwoliłyby na pełniejsze zobrazowanie skali tego zjawiska oraz jego uwarunkowań. Należy także zaznaczyć, że mobbing jest problemem wstydlivym, w wielu przypadkach ukrywanym. Narastający problem mobbingu na przestrzeni ostatnich lat wzbudza jednak w naszym kraju coraz większe zainteresowanie badawcze oraz staje się tematem chętnie podejmowanym przez mass media. Sytuacja taka spr-

---

<sup>1</sup> W. Woźniak, *Zaburzenia w wychowaniu jako podstawa rozwoju patologii – na przykładzie stalkingu*, w: *Rodzina przyszłości świata? W kręgu zamyśleń nad rodziną*, red. A. Pryba, Uniwersytet A. Mickiewicza – Wydział Teologiczny, Poznań 2009; W. Woźniak, M. Lattanzi, *Stalking jako rodzaj uzależnienia emocjonalnego i uczuciowego od osoby*, w: *Człowiek w sieci zniewolonych dróg*, red. M. Jędrzejko, W. Bożejewicz, Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztor – Wydział Pedagogiczny, Pułtusk 2007.

wia, że pracownicy bardziej wnikliwie zaczynają obserwować i oceniać gesty oraz sposób traktowania ich przez pracodawców oraz współpracowników.

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie istoty pojęcia mobbingu, przedstawienie specyfiki tego zjawiska i jego przyczyn oraz zasygnalizowanie rozwiązań chroniących środowisko pracownicze przed działaniami mobbingowymi. Publikacja w syntetycznej formie pokazuje jak postrzegać i diagnozować problem mobbingu, żeby móc skutecznie przeciwdziałać temu zjawisku zanim nabierze ono realnego wymiaru.

### MOBBING – ANALIZA POJĘCIA

Termin *mobbing* pochodzi od angielskiego czasownika *to mob*, który oznacza: „szarpać”, „atakować”, „źle się obchodzić”, „tłoczyć się”, „otaczać kogoś”, „oblegać”, „rzucić się na kogoś”, „gromadzić się tłumnie”. Natomiast rzeczownik *mob* przetłumaczyć można jako „tłum”, „zgryza”, „motłoch”, „tłuszcza”, „hałastrą”.

Pojęcie mobbingu zostało wprowadzone do literatury przedmiotu na początku lat osiemdziesiątych XX w. przez Heinza Leymanna, szwedzkiego psychiatrę i psychosocjologa, pochodzenia niemieckiego. Badacz ten przejął termin „mobbing” od etologa austriackiego, laureata Nagrody Nobla, Konrada Lorenza (1903–1989), który po raz pierwszy użył tego słowa w 1963 r. w pracy *Das sogenannte Böse. Zur Naturgeschichte der Aggression* (wydanie polskie: *Tak zwane zło*, przekł. A.D. Tauszyńska, PIW, Warszawa 1996) do opisywania zachowań w świecie zwierząt, a zwłaszcza przypadków, w których grupa słabszych i mniejszych osobników atakowała silniejsze i większe zwierzę<sup>2</sup>. Leymann przeniósł tę obserwację na świat relacji międzyludzkich w środowisku pracowniczym, określając mobbing jako „terror psychiczny w miejscu pracy, który powoduje wrogie nastawienie i nieetyczne komunikowanie się (stosowanie w codziennych kontaktach w ramach stosunku pracy – obelg, wyzwisk, pomówień, oszczerstw, krzyku itp.), systematyczne podtrzymywane przez jedną bądź kilka osób w stosunku do innej, co w konsekwencji spycha ofiarę do pozycji uniemożliwiającej jej obronę<sup>3</sup>. Według tego badacza zachowania mobbingowe polegają przede wszystkim na częstym i powtarzalnym, wrogim działaniu w miejscu pracy, wymierzonym systematycznie przeciwko jednej osobie.

W literaturze anglojęzycznej, dotyczącej problematyki przemocy w miejscu pracy, funkcjonują dwa terminy: *bullying* oraz *mobbing*. Należy jednak zaznaczyć, że wcześniej, równoległe do teorii Heinza Leymanna, w Anglii używano pojęcia *bullying*, które utworzono od angielskiego wyrazu *bully* oznaczającego:

<sup>2</sup> K. Lorenz, *Tak zwane zło*, Warszawa 1996.

<sup>3</sup> H. Leyman, *The content and development of mobbing at work*, „European Journal of Work and Organizational”, 5 (2), 1996.

tyrana, osobę znęcającą się nad słabszymi, „obchodzenie się brutalne”. Początkowo termin *bullying*, nie dotyczył środowiska pracy, lecz stosowano go w celu określenia przemocy występującej wśród uczniów w środowisku szkolnym, w sytuacjach szykanowania i gróźb, które dzieci stosowały wobec innych dzieci, a agresywne działania grupy skierowane w stosunku do jednej osoby, przypominały niektóre sytuacje, powstające w organizacji<sup>4</sup>. Pojęcia *bullyingu* używano również do opisywania napaści w wojsku, klubach sportowych, w życiu rodzinnym, zwłaszcza w przypadku osób starszych. Natomiast obecnie przy opisywaniu wrogich działań w środowisku szkolnym związanych z agresją i przemocą coraz częściej stosowany jest termin *mobbing*<sup>5</sup>.

Z kolei w Stanach Zjednoczonych *mobbing*, okreśłany jest jako *harassment* i został wprowadzony do literatury przedmiotu w 1990 r. po ukazaniu się artykułu Heinza Leymanna, w czasopiśmie „Violence and Victims”<sup>6</sup>. Zjawisko zostało to jednak wcześniej opisane przez amerykańskiego psychiatrę i antropologa dr. Carrolla M. Brodsky’ego, w książce *The Harassed Worker*<sup>7</sup>, będącej pierwszą publikacją na temat *mobbingu*, która ukazała się w Stanach Zjednoczonych w 1976 r. Należy jednak zaznaczyć, że Brodsky nie poświęcił uwagi wyłącznie przypadkom *mobbingu*, lecz przedstawił je razem z innymi zjawiskami, takimi, jak: wypadki w miejscu pracy, wyczerpanie i stres spowodowane długimi godzinami lub monotonią pracy. Autor skupił się na ciężkim życiu i trudnej sytuacji zwykłego pracownika<sup>8</sup>.

Wśród późniejszych publikacji, które zostały poświęcone *lobbingowi*, na szczególną uwagę, poza pracami H. Leymanna, zasługują zwłaszcza takie, jak: Andrea Adams, *Bullying at Work: How to Confront and Overcome It*, Virago Press, London 1992; Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz, Gail Pursell Elliot, *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*, Civil Society Pub. 2002; Robert J. Edelman, *Konflikty w pracy*, przekł. S. Kot, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002; Marie-France Hirigoyen<sup>9</sup>, *Molestowanie w pracy*,

---

<sup>4</sup> D. Zapf, *Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work*, „International Journal of Manpower” 1999, vol. 20 nr 1–2, s. 70–85.

<sup>5</sup> D. Olweus, *Mobbing – fala przemocy w szkole. Jak ją powstrzymać?* Warszawa 1988; K.E. Dambach, *Mobbing w szkole. Jak zapobiegać przemocy*, Gdańsk 2003.

<sup>6</sup> H. Leymann, *Mobbing and psychological terrors at workplaces*, „Violence and Victims”, 1990, vol. 5.

<sup>7</sup> C.M. Brodsky, „*The harassed worker*” Lexington Books, D.C. Heath and Company, Toronto 1976.

<sup>8</sup> zob. <http://www.leymann.se/English>

<sup>9</sup> Interesującą definicję sformułowała francuska badaczka Marie-France Hirigoyen, która nazywa *mobbing* „molestowaniem moralnym” i definiuje to zjawisko jako „wszystkie niewłaściwe postępowanie (gest, słowo, zachowanie, postawa), które przez swoją powtarzalność czy systematyczność narusza godność lub integralność psychiczną bądź fizyczną osoby, narażając ją na utratę zatrudnienia lub pogarszając atmosferę w pracy”. Autorka ta podkreśla, że „molestowanie moralne to przemoc w małych dawkach, która jest jednak bardzo destrukcyjna. Każdy atak wzięty z osobna jest naprawdę

przeł. M. Żerańska, Wydawnictwo „W drodze”, Poznań 2003 oraz Kenneth Westhues, *Eliminating Professors. A Guide to the Dismissal Process*, Edwin Mellen Press, Lewiston, N.Y. 1998.

W Polsce problem przemocy w miejscu pracy jest badany od niedawna, a podejmujący to zagadnienie autorzy nawiązują przede wszystkim do literatury zagranicznej<sup>10</sup>, zwłaszcza do badań Heinza Leymanna lub też Marie-France Hirigoyen. Interesującą próbę całościowego przedstawienia problematyki mobbingu, podjęli Agata Bechowska-Gebhardt i Tadeusz Stalewski, którzy definiują mobbing jako „nieetyczne i irracjonalne z punktu widzenia celów organizacji działanie, polegające na długotrwałym, powtarzającym się i bezpodstawnym dręczeniu pracownika przez przełożonych lub współpracowników; jest to poddanie ofiary przemocy ekonomicznej, psychicznej i społecznej w celu zastraszenia, upokorzenia i ograniczenia jej zdolności obrony; jest to zjawisko odczuwane subiektywnie, ale dające się intersubiektywnie potwierdzić; jest to wielofazowy proces, w którym mobber stosuje metody manipulacji od najbardziej subtelnych i niezauważalnych przez ofiarę po najbardziej drastyczne, powodujące u ofiary izolację społeczną, jej autodeprecjację, poczucie krzywdy, bezsilności i odrzucenia przez współpracowników, a w konsekwencji silny stres, choroby somatyczne i psychiczne”<sup>11</sup>.

Zjawiskiem mobbingu zajęła się także Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, która dręczenie w miejscu zatrudnienia definiuje jako „powtarzalne, nieuzasadnione zachowania skierowane przeciwko pracownikowi lub grupie pracowników, które stwarza zagrożenie jego/ich zdrowia i bezpieczeństwa”, a „nieuzasadnione zachowania to zachowania, które świadoma i rozsądna osoba, biorąc pod uwagę wszystkie okoliczności, identyfikuje jako spychające ją do roli ofiary, poniżające i naruszające jej godność”, „zachowanie te obejmują działania pojedynczych osób lub grupy, jak również system pracy, który może być wykorzystywany jako narzędzie wiktyimizujące pracownika, poniżające i uwłaczające jego godności”, natomiast „zagrożenie zdrowia i bezpieczeństwa odnosi się do ryzyka występowania negatywnych konsekwencji doświadczonej przemocy w postaci zaburzeń zdrowia psychicznego”<sup>12</sup>.

Pojęcie mobbingu funkcjonuje także na gruncie polskiego prawa (art. 94<sup>3</sup> § 2 Kodeksu Pracy), gdzie: „Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zani-

---

czymś poważnym, o agresji stanowi skumulowany efekt częstych i powtarzalnych mikro urazów”, zob. M.F. Hirigoyen, *Molestowanie w pracy*, Wydawnictwo „W drodze”, Poznań 2003.

<sup>10</sup> K. Kmieciak-Baran, J. Rybicki, *Mobbing. Zagrożenie współczesnego miejsca pracy*, Gdańsk 2003, s. 27–32; B. Grabowska, *Psychoterror w pracy. Jak zapobiegać i sobie radzić z mobbingiem*, Gdańsk 2003, s. 19.

<sup>11</sup> A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Warszawa 2004, s. 16–17.

<sup>12</sup> EASH, European Agency for Safety and Health at Work: *Bullying at work*, Facts, 23, 2002.

zoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników<sup>13</sup>.

Przedstawiona analiza terminu *mobbing* wskazuje, że jest on ściśle związany z agresją i przemocą oraz naruszeniem godności osobistej, a także obniżeniem efektywności zawodowej. W kontekście zaprezentowanych definicji można przyjąć, że *mobbing* w miejscu pracy polega na celowym, systematycznym i występującym przez długi czas wrogim, nieetycznym naruszającym godność, traktowaniu (*hostile and unethical communication*) przez jedną lub kilka osób wybranej osoby, która w konsekwencji staje się bezbronna i niezdolna do wykonywania powierzonych jej zadań oraz traci wiarę w możliwość uzyskania pomocy. Należy również zaznaczyć, że *mobbing* rozwija się etapami (najczęściej wyróżnia się kilka faz), których długość zależy od psychicznej wytrzymałości ofiary.

#### PRZEJAWY I IDENTYFIKOWANIE ZACHOWAŃ MOBBINGOWYCH

Wielu badaczy podkreśla, że definiowanie i identyfikowanie *mobbingu*, wiąże się z licznymi problemami wynikającymi m.in. z dużej liczby opisów tego rodzaju zachowań funkcjonujących w literaturze przedmiotu. *Mobbing* nie stanowi bowiem jednorodnego zachowania, lecz dotyczy różnych działań, począwszy od tak subtelnych i trudnych do rozpoznania form, jak plotkowanie za plecami ofiary, czy np. pomijanie jej podczas rozsyłania e-maili z istotnymi informacjami, do drastycznych aktów w których stosowana jest przemoc fizyczna. Jednocześnie należy podkreślić, że całe to swoiste spektrum niepożądanych, negatywnych zachowań, które składają się na zjawisko *mobbingu*, łączy jeden główny cel, jakim jest zastraszenie, poniżenie, lub też ukaranie osoby, wobec której są one kierowane.

Należy jednak zaznaczyć, że kwalifikowanie działań jako *mobbingowych* uwarunkowane jest określonymi kryteriami, które przedstawiają się następująco:

- działania te muszą zostać skierowane przeciwko pracownikowi,
- ważny jest ich czas trwania i częstotliwość (muszą być długotrwałe i częste),
- zmierzają do wyeliminowania *mobbowanego* pracownika z zespołu współpracowników (a w dalszej kolejności – z rynku pracy)<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Kodeks Pracy – stan prawny na 18 stycznia 2009 r., <http://www.pip.gov.pl/html/pl/html/k0000000.htm>, data dostępu 14.05.2009. Należy jednocześnie zaznaczyć, że przepisy znolizowanego 14 listopada 2003 r. Kodeksu Pracy dotyczą nie tylko zjawiska *mobbingu* (art. 94<sup>3</sup> – w § 1, gdzie ustawodawca zobowiązał pracodawcę do przeciwdziałania *mobbingowi*), lecz także odnoszą się do wszelkich przejawów dyskryminacji (rozdział IIa – mówi o równym traktowaniu w zatrudnieniu), w tym molestowania (art. 18<sup>3a</sup> § 5 pkt. 2) oraz molestowania seksualnego (art. 18<sup>3a</sup> § 6). Warto także podkreślić, że Polska jako czwarty kraj europejski wprowadziła regulacje prawne, które mają na celu przeciwdziałanie *mobbingowi*.

<sup>14</sup> W. Matuszyński, *O źródłach i sposobach przeciwdziałania mobbingu w organizacji*, Referat wygłoszony na VIII Ogólnopolskiej Konferencji – *Etyka w życiu gospodarczym* 13 maja 2004 r. w

Prowadzone dotychczas badania pozwoliły na wyróżnienie około pięćdziesięciu specyficznych dla mobbingu działań mających na celu ośmieszanie, poniżanie, lekceważenie ofiary, a w konsekwencji stopniowe izolowanie jej w środowisku pracy<sup>15</sup>. W sposób najbardziej wyczerpujący listę zachowań mobbingowych sformułował Heinz Leymann<sup>16</sup>, który pogrupował sposoby postępowania sprawców mobbingu na pięć kategorii odnoszących się zarówno do funkcjonowania osobistego, jak i zawodowego, mogących występować zarówno w przypadku jednej osoby, jak i całej grupy. Według H. Leymanna są nimi:

1. *Działania utrudniające proces komunikowania się*: ograniczanie lub utrudnianie ofierze możliwości wypowiedzania się, ciągłe przerywanie wypowiedzi, reagowanie na wypowiedzi ofiary krzykiem i wyzwiskami, ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy oraz życia prywatnego, nękanie przez telefon, stosowanie gróźb ustnych i pisemnych, prezentowanie ofierze poniżających i obraźliwych gestów, stosowanie i zawołowanej krytyki oraz różnego rodzaju aluzji, bez jasnego wyrażania się wprost wobec ofiary.

2. *Działania wpływające negatywnie na relacje społeczne*: unikanie przez przełożonego kontaktu z ofiarą (rozmów z nią), niedawanie ofierze możliwości odezwania się, fizyczne i społeczne izolowanie ofiary (np. umieszczanie jej w osobnym pokoju z zakazem komunikowania się z innymi osobami; zakazanie pracownikom kontaktowania się z izolowaną osobą), ostentacyjne ignorowanie i lekceważenie (traktowanie ofiary „jak powietrze”).

3. *Działania naruszające wizerunek osoby, ataki na reputację*: obmawianie, mówienie źle „za plecami” ofiary, rozsiewanie plotek, ośmieszanie, sugerowanie zaburzeń psychicznych, kierowanie na badanie psychiatryczne, żartowanie i prześmiewanie życia prywatnego, parodiowanie sposobu chodzenia, mówienia, gestów ofiary, atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych, wyśmiewanie i atakowanie ofiary z uwagi na jej narodowość, wyśmiewanie niepełnosprawności lub kalectwa, obrażanie słowne w postaci wulgarnych przezwisk lub innych upokarzających wyrażań, insynuacje o charakterze seksualnym, składanie propozycji seksualnych, zaloty, fałszywe ocenianie zaangażowania w pracy, używanie wobec ofiary sprośnych przezwisk lub innych, mających ją poniżyć wyrażań.

4. *Działania uderzające w pozycję zawodową ofiary, wpływające na jakość sytuacji życiowej i zawodowej*: wymuszanie wykonywania zadań naruszających godność osobistą, kwestionowanie podejmowanych przez ofiarę decyzji, nieprzydzielanie ofierze żadnych zadań do realizacji, przydzielanie zadań bezsensownych, zbędnych lub poniżej kwalifikacji i kompetencji, przydzielanie zadań trud-

---

Łodzi, zorganizowanej przez Salezjańską Wyższą Szkołę Ekonomii i Zarządzania w Łodzi, [www.mobbing.most.org.pl/publikacja\\_3.htm](http://www.mobbing.most.org.pl/publikacja_3.htm), data dostępu 12.05.2009.

<sup>15</sup> K. Niedl, *Mobbing–Bullying Am Arbeitsplatz*, München 1995.

<sup>16</sup> H. Leymann, *Identification of Mobbing Activities*, w: tenże, *The Mobbing Encyclopedia*, <http://www.leyman.se>

nych, przerastających kompetencje i możliwości ofiary, ciągle przydzielanie nowych zadań do wykonania (z nierealnymi terminami realizacji lub ilością pracy do wykonania), ostentacyjne odbieranie zadań przekazanych do realizowania lub nie dawanie ofierze żadnych zadań do wykonania, wydawanie absurdalnych i sprzecznych poleceń.

5. *Działania godzące w zdrowie ofiary*: zlecenie prac szkodliwych dla zdrowia, niedostosowanych do możliwości ofiary i bez zapewnienia odpowiednich zabezpieczeń, groźba użycia siły fizycznej wobec ofiary, 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.

Przedstawione powyżej zachowania nie świadczą o występowaniu mobbingu, jeżeli pojawiają się incydentalnie. H. Leymann stoi na stanowisku, że o mobbingu można mówić w przypadku, gdy zachowania tego rodzaju występują dość często (co najmniej raz w tygodniu) i trwają dłuższy czas (co najmniej pół roku)<sup>17</sup>.

Mobber – sprawca i inicjator mobbingu ma określone cechy, które predestynują go do podejmowania tego rodzaju działań. Na podstawie wielu doniesień naukowych i informacji można stwierdzić, że mobberami są najczęściej osoby, które z jednej strony charakteryzują się silnymi tendencjami narcystycznymi, a z drugiej silnymi skłonnościami psychopatyczno-perwersyjnymi. Najbardziej wyrazistą ich cechą jest niski poziom empatii i skłonność do manipulowania otoczeniem. Jednocześnie doskonale funkcjonują w atmosferze zdominowanej przez intrygi, koterie i zastraszanie<sup>18</sup>. W konsekwencji wzajemne przenikanie się tendencji narcystycznych i perwersyjnych, wzmacniane utrwalonymi mechanizmami obronnymi, prowadzi do wykształcenia się osobowości nieprawidłowej o charakterze psychopatyczno-narcystycznym i narcystyczno-perwersyjnym. Ludzie o takich skłonnościach nie potrafią żyć pełnią życia, są sfrustrowani i niespełnieni, a każda osoba z ich otoczenia, która osiąga sukcesy i jest zadowolona z życia, uświadamia im ich własną nieudolność i poniesione porażki. Dlatego dla lepszego samopoczucia oraz wewnętrznego spokoju niszczą ją i upokarzają, nie czując przy tym żadnych wyrzutów sumienia. Niszczenie drugiego człowieka jest dla mobberów – określanych również narcystycznymi dewiantami, jedynym sposobem funkcjonowania w grupie. Natomiast uczestnicy dramatu rozgrywającego się między mobberem a ofiarą, czyli świadkowie zjawiska mobbingu są milczącymi widzami i w większości nie reagują na to, co się dzieje wokół nich, gdyż najczęściej lękają się, żeby nie podzielić losu ofiary, lub wręcz nie rozumieją w pełni tego, co odbywa się w ich obecności.

<sup>17</sup> H. Leyman, *The content and development...*

<sup>18</sup> I. Pospiszyl, *Patologie społeczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 290.



## SKALA ZJAWISKA MOBBINGU

Na mobbing jako coraz poważniejszy problem społeczny wskazują m.in. badania przeprowadzane w ostatnich latach przez Europejską Fundację Poprawy Warunków Życia i Pracy i Międzynarodową Organizację Pracy, które prezentują zakres i skalę mobbingu w krajach Unii Europejskiej (badania nie dotyczyły krajów, które do UE weszły 1 maja 2004 r.)<sup>19</sup>. Odsetek pracowników doświadczających przemocy w miejscu pracy kształtował się następująco: Finlandia – 15%, Luksemburg – 7%, Holandia – 14%, Niemcy – 7%, Wielka Brytania – 14%, Austria – 6%, Szwecja – 12%, Grecja – 5%, Belgia – 11%, Hiszpania – 5%, Francja – 10%, Portugalia – 4%, Irlandia – 10%, Włochy – 4%, Dania – 8%.

Średnio 9% pracowników jest poddawanych działaniom mobbingowym w krajach UE (mobbing dotyka 10% kobiet i 7% mężczyzn pracujących zawodowo). Największe zagrożenie mobbingiem występuje w krajach Europy północnej: Finlandii, Holandii, Wielkiej Brytanii, a najniższe w krajach śródziemnomorskich. Ze względu na sektory gospodarki mobbing w krajach UE kształtuje się następująco: administracja publiczna i służby mundurowe – 14%, edukacja, służba zdrowia – 12%, hotelarstwo, gastronomia – 12%, transport, komunikacja – 12%, handel (hurtowy i detaliczny) – 9%, nieruchomości – 7%, przemysł wytwórczy, górnictwo – 6%, budownictwo – 5%, usługi finansowe – 5%. Ponadto należy dodać, że badacze zjawiska mobbingu są zgodni, iż w rolę mobberów częściej wcielają się mężczyźni niż kobiety, niemniej podkreślają, że odsetek mobberów kobiet wykazuje wyraźną tendencję wzrostową<sup>20</sup>. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że najczęstszą formą lobbingu wśród osób dorosłych stanowi izolowanie i odmowa komunikacji – 58% oraz naruszenie warunków pracy – 53%, a następnie groźby werbalne, fizyczne i seksualne<sup>21</sup>.

Zjawisko mobbingu stało się w Europie w ostatnim czasie na tyle powszechnym i poważnym problemem, że najpopularniejsza kasa chorych AOK w porozumieniu z centralą związków zawodowych DAG oraz służbami kościelnymi zorganizowały w dużych miastach tzw. telefony antymobbingowe, które przy zapewnieniu anonimowości umożliwiają ofiarom szukać pomocy i wsparcia<sup>22</sup>.

<sup>19</sup> V. Di Martino, H. Hoel, C.L. Cooper, *Preventing violence and harassment in the workplace*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg 2003, s. 6–12; M.S. Stockdale, *The role of sexual misperception of women's friendlines in an emerging theory of sexual harassment*, „Journal of Vocational Behaviour” 1993, vol. 42, s. 84–101.

<sup>20</sup> D. Zapf, S. Einarsen, H. Hoel, M. Vartia, *Empirical Findings on Bullying in the Workplace*, w: *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*, red. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf i C.L. Cooper, Taylor and Francis, London–New York 2003, cyt. za W. Matuszyński, dz.cyt.

<sup>21</sup> M.F. Hirigoyen, *Molestowanie w pracy*, Wydawnictwo Polskiej Prowincji Dominikanów „W drodze”, Poznań 2003.

<sup>22</sup> B. Hołyst, dz.cyt., s. 12.

W Polsce badania dotyczące mobbingu zostały przeprowadzone m.in. przez Instytut Medycyny Pracy. Objęto nimi dwie grupy zawodowe, wybrane ze względu na szczególne ryzyko narażenia ich przedstawicieli na przemoc w miejscu pracy. Pierwsze badania przeprowadzono w 2002 r. na reprezentatywnej grupie 1163 pielęgniarek z województwa mazowieckiego, natomiast drugie w 2004 r. na grupie 391 pracowników sektora usług (pracowników Poczty Polskiej i pracowników transportu publicznego). Wyniki tych badań były zbliżone do danych uzyskanych w innych krajach. Wskazują one, że ogółem 5,6% pracowników służby zdrowia (personelu pielęgniarskiego) doświadczyło w ciągu ostatniego roku dręczenia psychicznego w miejscu pracy ze strony osób, z którymi współpracuje. Natomiast zachowania mobbingowe ze strony przełożonych dotknęły – 4,1% badanych, ze strony kolegów – 1,1%, a ze strony podwładnych – 1,6%. Wyniki uzyskane w kolejnych badaniach, wykazały, że pracownicy sfery usług na mobbing narażeni są w nieco większym stopniu, ponieważ dręczenia doświadczyło ogółem 7,8% respondentów należącej do tej grupy zawodowej, a najczęściej sprawcami mobbingu byli szefowie – zachowań takich doświadczyło 5,1% spośród badanych osób, następnie podwładni – 4,7% i koledzy ofiar – 2,9%<sup>23</sup>.

Natomiast badania przeprowadzone przez CBOS w 2002 r.<sup>24</sup> wskazują, że najczęstszą formą działań mobbingowych w naszym kraju jest stwarzanie złej atmosfery w miejscu pracy poprzez obrażanie i uszczypliwe, przykre uwagi (sytuacja taka miała miejsce w przypadku 21% respondentów). Często stosowane są także różnego rodzaju kary, ograniczenia, represje, np. zmuszanie do pozostawiania po godzinach pracy bez zapłaty, ograniczanie możliwości korzystania z urlopu lub wybrania dogodnego terminu do skorzystania z niego, zmuszanie do łamania przepisów oraz narzucanie pracownikom wygórowanych zadań bez uwzględnienia właściwej oceny szans na ich wykonanie (taką formę działań mobbingowych wskazało 20% badanych osób). Badania wykazały również, iż w Polsce zjawisko mobbingu związane jest w dużej mierze z ryzykiem bezrobocia. Działania mobbingowe w wielu przypadkach polegały bowiem na stosowaniu groźby utraty zatrudnienia (z taką formą mobbingu spotkało się 19% badanych pracowników). Pozostałe często występujące postacie mobbingu (dotyczyły 17% respondentów) to nieuzasadniona krytyka, fałszowanie danych na temat wyników pracy i obniżanie wartości pracownika, niejednokrotnie w obecności klienta oraz donosicielstwo i pomówienia (dotyczyło to 7% badanych).

---

<sup>23</sup> D. Merez, A. Mościcka, M. Drabek, *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne, sposoby przeciwdziałania*, Łódź 2005, [http://rop.sejm.gov.pl/1\\_Old/opracowania/pdf/mobbing\\_imp.pdf](http://rop.sejm.gov.pl/1_Old/opracowania/pdf/mobbing_imp.pdf), data dostępu 14.05.2009.

<sup>24</sup> Za I. Pospiszyl, dz.cyt., s. 283–284.

## PRZYCZYNY DZIAŁAŃ MOBBINGOWYCH

Mobbing jest zjawiskiem wielopostaciowym uwarunkowanym różnymi czynnikami wzajemnie ze sobą powiązаныmi. Czynniki wpływające na powstawanie mobbingu<sup>25</sup> można przedstawić następująco:

1) czynniki indywidualne – młody wiek, stosowanie przemocy w przeszłości, wysoki stopień agresywności, impulsywność, przebyta choroba umysłowa, chęć władzy lub zawiść, zazdrość, rywalizacja, brak właściwej analizy własnych zachowań, niska samoocena, introwertyczność, załękniecie, uległość;

2) czynniki socjo-demograficzne: płeć, wiek, wykształcenie, stan cywilny, odmienność zachowania, miejsce pracownika w organizacji (tj. staż pracy, doświadczenie, pozycja zawodowa itp.);

3) czynniki organizacyjne – nieodpowiednie kierownictwo, złe zarządzanie, niewłaściwa organizacja pracy, nieprzewidziane zmiany następujące w przedsiębiorstwach (np. cięcia budżetowe, których celem jest poprawienie konkurencyjności firmy), nieprzyjazny klimat i stresujące środowisko pracy;

4) czynniki społeczne: a) szybko następujące zmiany społeczne (zubożenie społeczeństwa, brak nadzoru nad dorastającą młodzieżą i obniżenie poziomu nauczania, migracje ze wsi do miast, zanikanie wielopokoleniowego modelu rodziny, wzrastający wskaźnik rodzin niepełnych), wzrost liczby imigrantów (dotyczący głównie bogatych krajów Unii Europejskiej)<sup>26</sup>, b) zmiany ekonomiczne – gospodarka o charakterze globalnym prowadzi do restrukturyzacji przedsiębiorstw (jest to warunek oparcia się konkurencji i utrzymania na rynku), lecz jednocześnie sytuacja taka wywołuje napięcia w środowiskach pracowniczych, szczególnie w tych, które są zagrożone redukcją zatrudnienia<sup>27</sup>.

Prowadzone badania pozwalają na wyodrębnienie kilku grup, które w sposób szczególny są narażane na zachowania destrukcyjne:

1) osoby samotne (w tym przypadku samotność dotyczy środowiska pracy, a nie życia osobistego);

2) pracownicy nie należący do istniejących w organizacji formalnych zrzeszeń;

3) młodzi pracownicy, dobrze wykształceni, znający języki obce, po zagranicznych stażach i praktykach o nieprzeciętnych zdolnościach zaczynający swą pierwszą pracę;

---

<sup>25</sup> V. Di Martino, H. Hoel, C.L. Cooper, *Preventing violence and harassment in the workplace*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg 2003, s. 13–23, cyt. za W. Matuszyński, dz.cyt.

<sup>26</sup> P. Leather, C. Lawrence, *The social psychology of violence and aggression*, w: *Work-related Violence: Assessment and Intervention*, red. P. Leather, Routledge, London 1999, cyt. za W. Matuszyński, *O źródłach i sposobach przeciwdziałania mobbingu w organizacji*, dz.cyt.

<sup>27</sup> M. Sheehan, *Workplace bullying: Responding with some emotional intelligence*, „International Journal of Manpower” 1999, vol. 20, nr 1.

- 4) osoby w wieku przedemerytalnym, których firma, chce się pozbyć, mimo że nie ma im w zasadzie nic do zarzucenia;
- 5) osoby, które różnią się pod jakimś względem od pozostałych;
- 6) kobiety niezamężne, rozwiedzione, w ciąży lub samotnie wychowujące dziecko;
- 7) osoby niezaradne, które nie potrafią się bronić<sup>28</sup>.

Należy ponadto zaznaczyć, że osoby mobbowane mogą należeć do kilku wymienionych grup ryzyka jednocześnie.

Niezależnie od przedstawionych grup ryzyka należy zaznaczyć, że ofiarą mobbingu może stać się każdy. Nie tylko osoba słaba lub wrażliwa, lecz nawet człowiek o silnej osobowości, sumienny, wyjątkowo zdolny lub kompetentny. W wielu przypadkach do wystąpienia zjawiska przemocy psychicznej wystarczy, że ofiara wyznaje inną niż przełożony hierarchię wartości, światopogląd i przekonania religijne.

Wśród źródeł mobbingu, dotyczących w szczególności sposobu naszego kraju, należy również wskazać recesję gospodarczą, wysokie bezrobocie, a także sytuację na rynku pracy. Czynniki te redukcją szansę i możliwości zmiany miejsca zatrudnienia, co z kolei prowadzi do sytuacji, w której wielu pracowników godzi się na upokarzające traktowanie, ponieważ stoi przed dramatycznym życiowym wyborem posiadania lub utraty pracy. Niektórzy bowiem pracodawcy świadomie wykorzystują tego rodzaju sytuację w relacjach ze swymi podwładnymi<sup>29</sup>.

Przyczyny mobbingu związane są również z błędami w zarządzaniu ludźmi i organizacją pracy, nieadekwatnym określeniem wymagań, a także wynikają z niekompetencji przełożonych. Mobbing pojawia się też wszędzie tam, gdzie ludzie traktowani są przedmiotowo i instrumentalnie, „nie mają nic do powiedzenia”, są przemęczeni nadmiarem pracy oraz uwikłani w hierarchiczne zależności służbowe, a ich wartość oceniana jest jedynie na podstawie wydajności zawodowej.

## SKUTKI MOBBINGU

Następstwa mobbingu możemy rozpatrywać w trzech skalach: indywidualnej, organizacyjnej i społecznej<sup>30</sup>.

1. Skala indywidualna – dotyczy destrukcyjnego wpływu na zdrowie osoby prześladowanej, co może spowodować wystąpienie u niej zaburzeń psychicznych

---

<sup>28</sup> W. Matuszyński, dz.cyt.

<sup>29</sup> B. Hołyst, *Społeczno-kulturowe aspekty mobbingu*, „Problemy Alkoholizmu”, 2005, nr 4–5, s. 12.

<sup>30</sup> W. Matuszyński, dz.cyt. W sposób podobny skutki mobbingu rozpatruje H. Leyman, podkreślając, iż z uwagi na czas trwania i częstość, mobbing skutkuje zaburzeniami w sferze psychiki, zdrowia fizycznego i funkcjonowania społecznego ofiary”, zob. H. Leyman, *The content and development...*, dz.cyt.

(depresji, nerwic, stanów lękowych, chorób serca i krążenia, zaburzeń snu, chorób żołądka i jelit) określanymi jako zespół PTSD (*Post-Traumatic Stress Disorder*) i GAD (*General Anxiety Disorder*). Jest to choroba prowadząca do trwałego wykluczenia z rynku pracy wyodrębniona w podręczniku diagnostyki psychiatrycznej Amerykańskiego Stowarzyszenia Psychiatrycznego, a także przez Światową Organizację Zdrowia, która w niektórych przypadkach prowadzić może nawet do samobójstwa.

2. Skala organizacji (zakładu pracy) – związana jest z nieprzyjazną atmosferą w środowisku pracy, która powoduje pogorszenie stosunków międzyludzkich oraz obniżenie motywacji do pracy (np. częste, wielodniowe zwolnienia z pracy są charakterystyczne dla osoby nękaną psychicznie). W sytuacji stosowania działań mobbingowych zmianie ulega bowiem spostrzeganie i stosunek pracownika do przełożonego lub współpracowników, co związane jest ze spadkiem odczuwanego poziomu bezpieczeństwa w środowisku pracy i jednocześnie rzutuje na efektywność oraz zaangażowanie w wykonywaniu zadań, a także przestrzeganie zasad etyki zawodowej<sup>31</sup>.

3. Skala społeczna – to przede wszystkim duże koszty ekonomiczno-społeczne związane z zapewnieniem poszkodowanym pracownikom odpowiedniej opieki medycznej oraz zagwarantowania im świadczeń emerytalnych przy wcześniejszym przechodzeniu na emeryturę<sup>32</sup>.

Skutki mobbingu można także podzielić na dwie grupy: 1) konsekwencje pojawiające się bezpośrednio po ataku (tzw. skutki krótkoterminowe); 2) skutki bardziej oddalone w czasie<sup>33</sup>. Skutki bezpośrednie występują najczęściej w postaci wzmożonego odczuwania złości, irytacji, lęku, przygnębienia, zniechęcenia, bezradności, rezygnacji, apatii oraz poczucia winy, czy też zaniżenia własnej wartości. Natomiast skutki odległe, to głównie zaburzenia koncentracji uwagi, zaburzenia lękowe, uzależnienia, zespół zaburzeń po stresie urazowym, zespół wypalenia zawodowego, depresja reaktywna, czy nawet myśli i próby samobójcze. W przypadku ofiar mobbingu występuje także szereg dolegliwości somatycznych, zwłaszcza takich, jak: bóle głowy, bezsenność, powracające migreny, choroby wrzodowe, wymioty, zakłócenia snu, wzrost napięcia mięśniowego oraz zaburzenia seksualne<sup>34</sup>. Zaburzeniom ulega także życie społeczne i zawodowe – zmieniają się relacje ze współpracownikami, pojawiają się coraz częstsze konflikty interpersonalne i silna chęć zmiany lub odejścia z pracy, a także zmniejsza się produk-

---

<sup>31</sup> C.A. Frolkey, *Trauma in the workplace*. „Personnel Journal”, Suppl, 75, 11, 1999; L. Keashly, *Interpersonal and systematic aspects of emotional abuse at work: the target perspective*, „Violence and Victims”, 2001, 16 (3).

<sup>32</sup> H. Hoel, K. Sparks, C.L Cooper, *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*, dz.cyt.

<sup>33</sup> M.L Lanza, *Nurses as patient assault victims. An update, synthesis and recommendations*, „Archives of Psychiatric Nursing”, 6, 1992.

<sup>34</sup> Tamże, H. Leymann, *Mobbing and psychological...*

tywność oraz pojawia się rutyna w wykonywaniu zadań<sup>35</sup>. Ponadto należy podkreślić, że skutki mobbingu związane są jednocześnie z coraz wyższymi kosztami dotyczącymi leczenia, rehabilitacji i świadczeń z tytułu przejścia na rentę lub wcześniejszą emeryturę osób, będących ofiarami działań mobbingowych.

#### PROFILAKTYKA W ZAKRESIE PRZECIWDZIAŁANIA ZACHOWANIOM MOBBINGOWYM

Zapobiegać mobbingowi można dwutorowo:

1) wykazywać dbałość o właściwe zarządzanie personelem, prowadzenie odpowiedzialnej polityki rekrutacyjnej;

2) położyć nacisk na regularne szkolenia i konferencje dotyczące problematyki przemocy w zakładzie pracy (niezwykle ważne jest bowiem, aby zjawisko mobbingu było przez pracowników oraz pracodawców rozpoznawalne i uświadamiane).

Podejmując działania antymobbingowe, nie można również zapominać o potrzebie otwartości i jawności, a także o konieczności zapewnienia każdemu pracownikowi prawa do krytyki i swobodnego wypowiedzenia się. Istotne znaczenie odgrywa także obserwowanie pracowników i udzielanie im pomocy, zanim działania destrukcyjne przekształcą się w postać mobbingu<sup>36</sup>. Z uwagi na fakt, iż mobbing w miejscu pracy jest zagadnieniem stosunkowo nowym, metodyka interwencji antymobbingowej nie jest jeszcze usystematyzowaną dziedziną wiedzy. Warto w tym miejscu, zaznaczyć, że wielu praktyków zajmujących się zjawiskiem mobbingu jest zdania, że każda interwencja, która ma na celu ograniczenie prawdopodobieństwa występowania jakichkolwiek form przemocy w miejscu pracy, stanowi jednocześnie interwencję antymobbingową. Należy również podkreślić, że w wielu krajach Europy, Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Australii opracowywane są specjalne programy badawcze tzw. *task force*, których cele koncentrują się wokół wypracowania skutecznych sposobów prewencji, ograniczających ryzyko wystąpienia zachowań mobbingowych w środowiskach pracowniczych.

Przeciwdziałając mobbingowi, trzeba jednocześnie pamiętać, że ważne jest stworzenie w zakładzie pracy wyraźnego zakresu kompetencji, ustalenie obowiązujących reguł *fair play* w relacjach pomiędzy pracownikami oraz jasnych dla wszystkich sposobów i dróg podejmowania decyzji, a także przepływu informa-

---

<sup>35</sup> C. Mayhew, D. Chappell, *Internal violence (or bullying) and the health workforce*. University of New South Wales, Working Paper Series, 2001; J. Barling, *The prediction, experience and consequences of workplace violence*. w: G.R. VandenBos, Q. Bulatao, *Violence on the job*. APA, Washington D.C., 1998; H. Hoel, K. Sparks, C.L. Cooper, *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*, ILO, 2001.

<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/whpwb/econo/costs.pdf> 30.04.2009.

<sup>36</sup> K. Kmieciak-Baran, J. Rybicki, *Mobbing. Zagrożenie współczesnego miejsca pracy*, dz.cyt., s. 34–41; B. Grabowska, *Psychoterror w pracy. Jak zapobiegać i sobie radzić z mobbingiem*, dz.cyt., s. 27–59.

cji. W żadnym przypadku nie można bagatelizować problemu nękania psychicznego, nawet jeśli jest to stadium początkowe. Należy niezwłocznie ustalić, na jakim etapie rozwoju jest stwierdzone zjawisko i podjąć niezbędne środki zaradcze. Właściwym rozwiązaniem może okazać się wyznaczenie mediatora, zaś w przypadku jego braku działania mediacyjne powinna podjąć osoba z zewnątrz.

Skuteczne przeciwdziałanie mobbingowi wymaga także przyjęcia odpowiednich regulacji prawnych w tym zakresie<sup>37</sup>. Problem mobbingu stał się jednak dopiero od niedawna przedmiotem szerszego zainteresowania w krajach Unii Europejskiej oraz w USA i Kanadzie, a podjęte w tym zakresie badania mają na celu szczegółowe rozpoznanie skali tego zjawiska i jego zdefiniowanie oraz opracowanie stosownych kodyfikacji prawnych niezbędnych w skutecznym zapobieganiu jego przejawom.

\* \* \*

Niezależnie od przedstawionych propozycji i innych podejmowanych działań nie można zapominać, że podstawą profilaktyki w zakresie przeciwdziałania zachowaniom mobbingowym powinno być kształtowanie postaw prospołecznych i właściwych relacji interpersonalnych oraz promowanie w procesie wychowania szacunku dla godności drugiego człowieka. Należy bowiem pamiętać, że głównym źródłem mobbingu jest dehumanizacja stosunków międzyludzkich, a zwłaszcza próba pozbawienia człowieka podmiotowości i tożsamości oraz możliwości rozwoju osobowego.

## MOBBING AS POLYMORPHIC SOCIAL PROBLEM

### Summary

In study the mobbing was introduced as new the phenomenon pathological, which it stood with serious social problem, it steps out under different figures and it is connected with plaguing psychical mainly, the discrimination as well as the persecution in place of work. The analysis of notion „mobbing” was executed, its specific, cause was showed as well as solutions protecting workers' environment before this phenomenon. Publication in synthetic form shows how to perceive, and to diagnose mobbing in order to can it counteract effectively before he it will take real dimension.

**Słowa kluczowe:** agresja, przemoc, mobbing, patologia społeczna, profilaktyka

<sup>37</sup> B. Kłos, *Mobbing*, Kancelaria Sejmu. Biuro Studiów i Ekspertyz, Wydział Analiz Ekonomicznych i Społecznych, Warszawa 2002, s. 4–11.