

MOBBING W ŚRODOWISKU PRACY – OPIS ZJAWISKA ORAZ JEGO SKUTKI

MOBBING IN THE WORKPLACE – DESCRIPTION AND EFFECTS

Karina Erenkfeit ^(a, b), *Liwia Dudzińska* ^(b), *Anna Indyk* ^(c)

Zakład Czynników Społecznych i Metodologii
Instytut Medycyny Pracy i Zdrowia Środowiskowego w Sosnowcu
P.o. kierownika Zakładu: mgr K. Erenkfeit
Dyrektor Instytutu: dr n. med. Piotr Z. Brewczyński

^(a) zebranie materiału do analizy

^(b) opracowanie tekstu i piśmiennictwa

^(c) opracowanie koncepcji i założeń

Streszczenie

Mobbing w miejscu pracy jest zjawiskiem równie niebezpiecznym, co powszechnym.

Mamy z nim do czynienia w sytuacji, gdy pracownik jest często i przez dłuższy czas szykanowany, dręczony lub traktowany gorzej, niż pozostali pracownicy oraz czuje się izolowany [1]. Skutki takiego traktowania są zależne od okresu narażenia oraz cech indywidualnych osób mobbowanych, a ich zakres jest szeroki i ma wymiar m. in. biologiczny, psychologiczny, społeczny i finansowy.

Celem pracy jest zwrócenie uwagi na problem mobbingu oraz potrzebę systematycznych badań w tym zakresie. Prowadzenie takich analiz może przyczynić się do zwiększenia społecznej świadomości na temat mobbingu, a także do wprowadzenia nowych rozwiązań w jego profilaktyce i przewycięzaniu.

Abstract

Mobbing at workplace is a common and dangerous, at the same time, phenomenon. We are faced with it in the situation when an employee is often and in a longer period of time undergoing harassment, rough time and is treated worse than other employees and experiences a feeling of isolation. The effects of such treatment depend upon the exposure period and individual features of mobbed people and its range is broad and contains biological, psychological, social and financial aspects.

The aim of this work is to draw attention to mobbing problem and the need of systematic surveys In this field. Such surveys may help to increase social awareness and also introduce new solutions in its prevention and overcoming.

Wstęp

Mobbing jest silnie związany z zagadnieniem stresu i jest uważany za ekstremalny stresor społeczny występujący w życiu zawodowym [1]. Mobbing, pomimo tego, że nie występuje jedynie w środowisku pracy (również m. in. w szkołach), najczęściej jest omawiany w tym kontekście. Pomimo stałego budowania świadomości związanej z tym

negatywnym zjawiskiem jest ono wciąż powszechne, a pracodawcy na całym świecie nie potrafią sobie z nim skutecznie radzić. Dzięki licznym regulacjom prawnym udało się zmniejszyć ilość aktów fizycznej przemocy w pracy, jednak ich miejsce zajęły zachowania związane z przemocą psychiczną. Stanowisko to potwierdza Międzynarodowa Organizacja Pracy [3].

Nadesłano: 20.10.2011

Zatwierdzono do druku: 2.12.2011

W miejscu pracy dochodzi do stałych interakcji między ludźmi, a to najczęściej tworzy mniejsze lub większe konflikty. Permanentny stres wynikający z konfliktowych interakcji pracowniczych, to źródło nie tylko emocjonalnych problemów. Taka sytuacja przyczynia się także do obniżenia dochodów przedsiębiorstwa, czy pogorszenia stanu zdrowia osób zatrudnionych, co ma kontekst medyczny, prawny oraz etyczny.

Pojęcie mobbingu i jego definicje

Samo słowo „mobbing” pochodzi od angielskiego *mob*, które dosłownie oznacza *tłum, motłoch, paczka, mafia*, a samo określenie oznacza napadać, *prześladować, szykanować* [3]. Na zjawisko mobbingu istnieje wiele określeń. We Włoszech, w Szwecji, w Niemczech i w Polsce najlepiej przyjęła się właśnie termin *mobbing*. W krajach anglosaskich częściej używane jest określenie *bullying* (tyranizowanie). W użytku są również terminy *workplace bullying*, czy *bullying at work* (tyranizowanie w miejscu pracy) [4].

Termin ten jest zapożyczony ze świata zwierząt, gdzie zdarza się, że w stadzie jeden osobnik zostaje atakowany przez resztę, co zmusza go do opuszczenia swojej grupy, a czasami również powoduje śmierć [5]. W odniesieniu do ludzi jako pierwszy stosował to określenie w latach siedemdziesiątych Paul Heineman, badając agresywne zachowania wśród uczniów [6]. W odniesieniu do środowiska pracy jako pierwszy terminu *mobbing* użył w latach osiemdziesiątych niemiecki badacz Heinz Leymann. Badał „terror w pracy” w Szwecji. Leymann o mobbingu pisał: „terror psychiczny albo mobbing w życiu zawodowym charakteryzuje się wrogimi i nieetycznymi zachowaniami, które są powtarzane w sposób systematyczny przez jedną lub większą ilość osób, skierowanymi głównie przeciwko pojedynczej osobie, która w wyniku mobbingu zostaje pozbawiona szans na pomoc i obronę, poprzez powtarzające się zachowania mobbujące. Działanie te występują bardzo często (przynajmniej raz w tygodniu) i przez długi okres czasu (przynajmniej przez sześć miesięcy). Duża częstotliwość i długi okres występowania tego wrogiego zachowania skutkuje znaczącymi problemami mentalnymi, psychosomatycznymi i społecznymi” [4]. Leymann definiował zatem mobbing jako stałą obecność ukierunkowanych, antagonistycznych, nieetycznych zachowań oraz sposobu komunikacji osoby lub grupy osób w stosunku do konkretnego współpracownika [2]. Wyróżnił również 45 różnych zachowań składających się na mobbing, które podzielił na 5 grup, w zależności od wywoływanych skutków.

1. Działania utrudniające proces komunikowania się:

- ograniczanie lub utrudnianie ofierze możliwości wypowiedzenia się;
- ciągłe przerywanie wypowiedzi;
- reagowanie na wypowiedzi ofiary krzykiem i wyzwiskami;
- ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy;
- ciągłe krytykowanie życia osobistego;
- nękanie przez telefon;
- stosowanie gróźb ustnych i pisemnych;
- prezentowanie ofierze poniżających i obraźliwych gestów;
- stosowanie aluzji i zawołowanej krytyki, brak wypowiedzi wprost wobec ofiary.

2. Działania wpływające negatywnie na relacje społeczne:

- unikanie przez przełożonego kontaktu z ofiarą, rozmów z nią;
- ograniczenie możliwości wypowiedzenia się ofiary;
- fizyczne i społeczne izolowanie ofiary (np. umieszczenie jej w osobnym pokoju z zakazem komunikowania się z innymi osobami);
- zakazanie pracownikom kontaktowania się z izolowaną osobą);
- ostantacyjne ignorowanie i lekceważenie (traktowanie ofiary „jak powietrze”).

3. Działania naruszające wizerunek ofiary:

- obmawianie;
- rozsiewanie plotek;
- ośmieszanie;
- sugerowanie zaburzeń psychicznych; kierowanie na badania 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.

4. Działania uderzające w pozycję zawodową ofiary:

- wymuszanie wykonywania zadań naruszających godność osobistą;
- kwestionowanie podejmowanych przez ofiarę decyzji;
- nie przydzielanie ofierze żadnych zadań do realizacji;

- przydzielanie zadań bezsensownych, zbędnych;
- przydzielanie zadań poniżej kwalifikacji i kompetencji;
- przydzielanie zadań zbyt trudnych, przerastających kompetencje i możliwości ofiary;
- ciągle przydzielanie nowych zadań do wykonania (z nierealnym terminem realizacji lub ilością pracy do wykonania);
- ostentacyjne odbieranie zadań przekazanych do realizowania;
- wydawanie absurdalnych i sprzecznych poleceń.

5. Działania uderzające w zdrowie ofiary:

- zlecanie prac szkodliwych dla zdrowia, niedostosowanych do możliwości ofiary i bez zapewnienia odpowiednich zabezpieczeń;
- groźby 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.

Inną definicję mobbingu zaproponowała francuska psychiatra Marie-France Hirigoyen. Mobbing to według niej „wszelkie niewłaściwe postępowanie (gest, słowo, zachowanie, postawa), które przez swą powtarzalność czy systematyczność, narusza godność lub integralność psychiczną, bądź fizyczną osoby, narażając ją na utratę zatrudnienia lub pogarszając atmosferę w pracy (...). [Mobbing] to przemoc w małych dawkach, która jest jednak bardzo destrukcyjna. Każdy atak wzięty z osobna nie jest naprawdę czymś poważnym, o agresji stanowi skumulowany efekt częstych i powtarzalnych mikrourazów” [4]. Dzieli mobbing na linii przełożony – podwładny na perwersyjny, strategiczny oraz instytucjonalny. Z tym pierwszym mamy do czynienia w przypadku bezinteresownego naruszania czyjeś godności. Mobbing strategiczny ma na celu ominięcie procedur organizacyjnych, np. w przypadku zwolnienia pracownika. Ostatni rodzaj jest natomiast jednym z wielu narzędzi zarządzania przez mobbującego pracodawcę [6].

Międzynarodowa Organizacja Pracy opracowała własną definicję mobbingu: „to agresywne zachowanie, które możemy określić jako mściwe, okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowanie zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników (...) obejmuje ono sprzysięganie się przeciwko wybranemu pracownikowi, który staje się ofiarą psychicznego drę-

czenia. Mobbing charakteryzuje się stałymi, negatywnymi uwagami lub krytyką, społecznym izolowaniem danej osoby, plotkowaniem lub rozprzestrzenianiem fałszywych informacji” [7]. Z kolei polski Kodeks Pracy definiuje mobbing jako „działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanium 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”. Kodeks Pracy nakłada na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania mobbingowi. Pracownik może ubiegać się o odszkodowanie wynikające z utraty pracy lub zdrowia [8].

Badania prowadzone na polskim gruncie w obszarze patologii zawodowych, przyczyniły się do powstania szeregu rodzimych, pozaprawnych propozycji definiowania mobbingu. Jedną z nich jest opracowana przez specjalistów zarządzania personelem – Agatę Bechowską-Gebhardt i Tadeusza Stalewskiego. Mobbing to według nich „nieetyczne i irracjonalne z punktu widzenia celów organizacji działanie, polegające na długotrwałym, powtarzającym się i bezpodstawnym dręczeniu pracownika przez przełożonych i 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” [9]. Szałkowski wymienia z kolei dwa rodzaje mobbingu. Pierwszy to mobbing organizacyjny i oznacza on złe ocenianie prawidłowych działań pracownika (np. jako skutek na wykrycie przez pracownika niepożądanych działań). Drugi rodzaj, to tzw. „toksyczny zwierzchnik”. Charakteryzują go działania powodujące cierpienia u pracownika, spowodowane zaburzeniami osobowości zwierzchnika [6].

Dręczenie ofiary przez mobbera polega głównie na bezpodstawnych, negatywnych uwagach, krytyce, upokorzeniach, plotkowaniu i rozszerzaniu fałszywych informacji, izolowaniu w kontaktach społecznych oraz utrudnianiu pracy. Ofiara pozbawiona jest możliwości obrony. Tradycyjnie uważa się, że nieprzystosowawcze zachowanie ofiar wynika z ich ekspozycji na zachowania mobbingowe, co w rezultacie daje postawę rezygnacji. Nie wyklucza się jednak, że zależność ta działa odwrotnie. Przypuszczalnie niektóre zachowania oraz dyspozycje mogą powodować nieprzystosowanie lub nawet wywoływać zachowania mobbingowe [10].

Regulacje prawne

Jednym ze sposobów na przeciwdziałanie mobbingowi są regulacje prawne. Obecnie dosyć powszechne są zapisy, które zapobiegają agresji seksualnej oraz dyskryminacji. Zapisy te regulują kwestie zdrowotne, bezpieczeństwa w miejscu pracy, a także mobbingu oraz obowiązki pracodawcy wobec zjawiska nękania pracowników. W poszczególnych krajach można zaobserwować różne sposoby walki z tym samym problemem.

W Europie w 1989 roku Komisja Europejska przeprowadziła badania procedur chroniących pracowników. Dzięki temu odkryto, że mobbing, określany w tym przypadku mianem *bullying*, jest najczęstszym stresorem w miejscu pracy [11]. Pierwsze rozwiązania prawne odnośnie mobbingu zostały wprowadzone w Europie na początku lat dziewięćdziesiątych (po raz pierwszy w Szwecji w 1993 roku). Po 2000 roku inne państwa europejskie, takie jak Niemcy, Francja, Dania i Holandia także wprowadziły odpowiednie prawne sankcje [11].

W kwestii pracy, prawo Unii Europejskiej reguluje trzy zasadnicze grupy spraw: równe traktowanie pracowników, informacja i konsultacja oraz ochrona i życie pracowników.

Regulacje prawne Unii Europejskiej dotyczące przemocy w pracy, z luźnych zaleceń stopniowo stawały się konkretnymi prawami. Najwięcej zapisów w tym zakresie widnieje w obszarze równego traktowania kobiet i mężczyzn. Zabroniono utrzymywania nierównego dla płci systemu finansowania pracy, tak aby pracodawca nie mógł obniżyć kosztów produkcji przez zatrudnianie niżej wynagradzanych kobiet [12]. Jednym z najnowszych instrumentów prawnych dotyczących omawianego problemu jest Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/54/WE, będącą aktem prawnym skupiającym wszystkie dotychczasowe ustalenia w kwestii dyskryminacji, w tym dyskryminacji ze względu na płeć. Wraz z dniem 15.08.2009 r. Dyrektywa ta zastąpiła dotychczasowe rozporządzenia dotyczące dyskryminacji.

Opublikowane w 2010 roku przez *European Agency for Safety and Health at Work* wyniki badań obrazują m. in. sytuację polskich pracowników na tle osób zatrudnionych w pozostałych krajach Unii Europejskiej. Polska należy do jednego z dwudziestu krajów Unii, w których aktach prawnych istnieją zapisy dotyczące rozwiązywania problemów informację o mobbingu (dręczeniu, psychicznym molestowaniu) [13].

Polskie prawo reguluje problem szykanowania w miejscu pracy od 1 stycznia 2004 r. Przedtem ofiary przemocy psychicznej w miejscu pracy mogły odwołać się do art. 111 Kodeksu Pracy, zgodnie z którym pracodawca winien szanować godność

i inne dobra osobiste pracownika [14]. Wychodząc naprzeciw społecznemu zapotrzebowaniu na wypracowanie uniwersalnej i wyczerpującej definicji mobbingu oraz sposobu postępowania w przypadku jego zaistnienia, w ustawie z dnia 14 listopada 2003 r. poszerzono Kodeks Pracy o dodatkowy art. 94, wprowadzając pojęcie mobbingu do krajowego porządku prawnego. Przepis ten nakłada na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania mobbingowi, który ustawa definiuje, jako „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” [14].

Polski system prawny określa, że pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę, zaś w przypadku, gdy pracownik wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma on prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej, niż minimalne wynagrodzenie za pracę. Zastrzeżono jednocześnie, że oświadczenie pracownika o rozwiązaniu umowy o pracę powinno nastąpić na piśmie, z podaniem mobbingu jako przyczyny uzasadniającej rozwiązanie umowy.

Z przepisów wynika przede wszystkim odpowiedzialność pracodawcy za wystąpienia tego przestępstwa w prowadzonym przez niego zakładzie (firmie, przedsiębiorstwie) i na jego pracowniku, co bezpośrednio doprowadziło do pogorszenia się zdrowia (psychicznego lub fizycznego) ofiary. Jeżeli jednak pracodawca będzie w stanie wykazać się działaniami bezpośrednio skierowanymi na zapobieganie temu zjawisku lub natychmiastową reakcją na zaistniały już problem, można mówić o mniejszej odpowiedzialności, a nawet jej braku. Pracownik, który ucierpiał wskutek mobbingu może rozwiązać umowę o pracę w trybie natychmiastowym bez wypowiedzenia oraz zażądać od pracodawcy odszkodowania, którego górna wysokość nie jest ograniczona.

Powszechnie panuje przekonanie, że mobbing i dyskryminacja to pojęcia opisujące to samo zjawisko, gdy w rzeczywistości są one odmiennie uregulowane w Kodeksie pracy. Zasadnicza różnica polega na tym, iż w przypadku dyskryminacji ciężar dowodu jest przerzucony na pracodawcę, zaś zadanie ofiary ogranicza się do przytoczenia faktów służących uprawdopodobnieniu jej zaistnienia. Natomiast w przypadku mobbingu ciężar dowodu spoczywa na dochodzącym roszczeń pracowniku [14].

Czynniki sprzyjające powstaniu mobbingu

Powstaniu mobbingowi sprzyjają przede wszystkim cechy indywidualne osób uczestniczących w nim. Mobbera cechuje osobowość narcystyczna, w odróżnieniu od ofiary, która często prezentuje neurotyczny charakter. Osoba o charakterze neurotycznym posiada zbiór właściwości i cech, które nie sprzyjają obronie przed poczuciem niższości i przyczyniają się do rozwinięcia otwartych przejawów nerwicy. Mobbingowi sprzyjają specyficzne cechy osoby poddanej presji, którymi są problemy z efektywnością pracy, problemy osobowościowe (niskie kompetencje społeczne, niskie poczucie własnej wartości, depresja, silne wahania nastroju), problemy z adaptacją społeczną, zwracanie uwagi swoim wyglądem zewnętrznym, upośledzenie lub choroba [1]. Mobber z kolei cechuje się często osobowością narcystyczną, polegającą na zawyżonej samoocenie, tendencją do przeceniania własnych rzeczywistych dokonań, ekshibicjonistycznej potrzebie uzyskiwania uwagi i podziwu, zaabsorbowaniu fantazjami o sukcesach, bogactwie, władzy, szacunku oraz niewłaściwych reakcjach emocjonalnych na krytykę [1, 15].

Poza aspektami osobowościowymi istotne są także czynniki organizacyjne. Należą do nich m. in. klimat organizacji oraz styl zarządzania, który w niewłaściwej formie polega na silnie rozbudowanej, zhierarchizowanej strukturze oraz niewykorzystywaniu pozytywnych aspektów pracy zespołowej, kiedy to mobbing jest łatwiejszy do wykrycia [3]. Sprzyjający rozwojowi mobbingu autorytarny klimat organizacji, cechuje się zobowiązaniem pracowników do prezentowania postawy przywiązania i posłuszeństwa wobec zwierzchników, którzy swoje decyzje najczęściej podejmują bez konsultacji z podwładnymi. Jest to przeciwieństwem klimatu wspierającego.

Najbardziej narażone na mobbing są osoby pracujące w formalnie bezpiecznym środowisku, w których najczęściej występują stereotypowe podziały, m. in. ze względu na płeć (policja, służba zdrowia) [11]. Mobbing występuje częściej w okresie finansowego kryzysu. Poprzez zachowania mobbingowe pracownik zmuszany jest do odejścia z pracy. Dla pracodawcy jest to korzystne ze względu na uniknięcie finansowych konsekwencji zwolnienia [2].

W badaniach przeprowadzonych w 2002 roku przez Meschkutata i współ., 65% ankietowanych przyznało, że gdy w ich przedsiębiorstwie dochodziło do praktyk mobbingowych, panujący w nim klimat był niezwykle niekorzystny; 60% ankietowanych twierdziło, że przełożeni nie wykazywali gotowości do podejmowania rozmów; 55% badanych osób wymieniło wśród czynników charakteryzujących ich codzienną pracę presję czasu, stres i pośpiech, równie często istniały niejasności w organizacji

pracy i podziale kompetencji. 37% osób przeżyło w swojej firmie reorganizację, co jest czynnikiem podwyższającym ryzyko mobbingu [1].

Pozostałe ważniejsze czynniki organizacyjne sprzyjające zaistnieniu mobbingu, to konflikt ról, czyli niemożność sprostania sprzecznym zadaniom; niejasność ról, w której pracownik nie rozumie celu konkretnego zadania lub nie jest w stanie określić swojej odpowiedzialności; brak kontroli własnej pracy oraz niemożność sprostania wymaganiom, a także monotonia pracy [7]. Istotnym źródłem mobbingu jest rozwiązywanie konfliktów przez rozpoznanie przyczyn problemu w osobie, a nie w sprzeczności dążeń czy interesów [3].

Do czynników społecznych, zalicza się różnice między jednostką a otoczeniem. Aby osoba stała się ofiarą mobbingu z uwagi na swoją osobowość, płeć, kolor skóry, tożsamość kulturową lub narodową, czasami wystarczy, by zajęła w określonej grupie społecznej eksponowane miejsce. Powstanie mobbingu zależy też od poziomu przestępczości – w krajach o wysokim wskaźniku zabójstw, przypadki występowania przemocy w pracy są częściej rejestrowane, niż w krajach o mniejszym poziomie przestępczości. Zmiany ekonomiczne wymuszają restrukturyzację przedsiębiorstw, co jednocześnie powoduje napięcia w środowisku pracowniczym, które są najbardziej widoczne tam, gdzie zagrożeniem jest redukcja zatrudnienia. Mobbingowi sprzyjają także intensywne zmiany społeczne, takie jak zubożenie społeczeństwa, obniżenie poziomu edukacji, migracje społeczne, które przyczyniają się do dezorganizacji społecznej, powodującej atrofię mechanizmów chroniących pracowników.

Mobbing jako proces

Mobbing nie jest zjawiskiem stałym, jest procesem, który przechodzi przez kolejne fazy. Szczegółowy opis procesu mobbingu obejmuje pięć faz [1]. Pierwszą z nich jest sytuacja konfliktu, która jest w miejscu pracy zjawiskiem normalnym. Pojedyncze zajście sprawia, że atmosfera w miejscu pracy staje się nerwowa, co można rozwiązać przez wyjaśnienie sytuacji i załagodzenie konfliktu. Jednak gdy tak się nie dzieje, następuje eskalacja konfliktu, który może przemienić się w mobbing. Strona mobbowana stara się o racjonalne zakończenie konfliktu, ale pewną rolę zaczynają odgrywać takie uczucia, jak lęk, niepewności, czy zdenerwowanie.

Druga faza związana jest z odczuwaniem przymusu samoobrony. Spór odsuwany jest na dalszy plan, a konflikt traktowany jest osobiście. Ofiara ma poczucie poważnie i trwale zagrożonej pozycji, pojawiają się także pierwsze objawy stresu, natomiast u mobbera pojawia się gotowość do obchodzenia norm społecznych i prób prowokacji. Faza druga

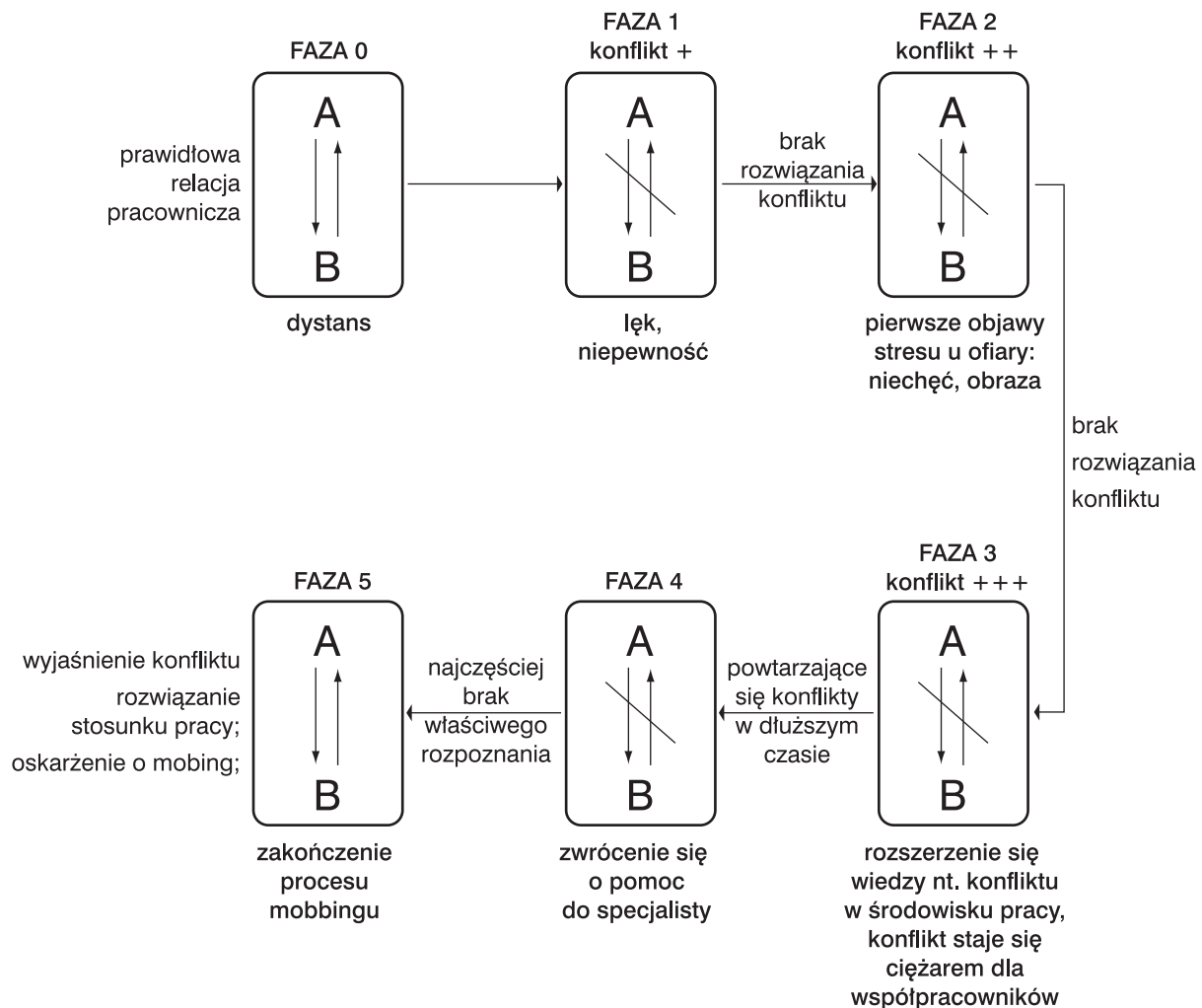
nie zawsze występuje, czasami przechodzi bezpośrednio w fazę trzecią.

W fazie eskalacji konfliktu, ofiara skupia uwagę na próbach obrony i odpierania ataków, co zakłóca dotychczasowy rytm pracy i najczęściej prowadzi do zmniejszenia jej jakości. Prowadzi to do postrzegania ofiary mobbingu jako ciężaru dla zakładu pracy, traci ona coraz bardziej akceptację i szacunek, a jej złe samopoczucie jest powodem kolejnych ataków i stopniowego wykluczenia. Izolacja społeczna i odrzucenie przez środowisko są powodem pogorszenia samopoczucia, prowadzą nawet do stanów chorobowych. Na tym etapie uzasadniona jest interwencja przełożonych, która najczęściej ukierunkowana jest na upomnienie mobbowanej osoby, a nie na rozwiązanie rzeczywistego problemu.

W fazie czwartej pracownik zwracający się po pomoc do specjalistów (terapeuci, psycholodzy) otrzymuje najczęściej niewłaściwą diagnozę, a jego pro-

blemy nie są rozpatrywane przez pryzmat sytuacji w miejscu pracy.

Ostatecznie pracownik zostaje poddany stygmatyzacji i otrzymuje etykietę osoby trudnej lub chorej psychicznie. Objawy psychofizjologiczne są zatem błędnie interpretowane przez otoczenie, co powoduje wykluczenie ofiary. Grupa mobberów rozrasta się i osoby, które pierwotnie zachowywały neutralność, przechodzą na stronę mobbera. Pozostali pracownicy biernie tolerują mobbing. Zaburzona jest interpretacja reakcji ofiary, gdyż jej zachowania, których celem jest złagodzenie konfliktu, są celowo odbierane jako przykład zachowania aroganckiego bądź poddańczego. Otoczenie doszukuje się źródła problemów pracownika w jego osobowości, a nie w mobbującym zachowaniu innych. Im bardziej broni się ofiara, tym bardziej negatywne emocje wywołuje w otoczeniu. Złe samopoczucie może przerodzić się w stan uzależnienia lub depresji.



Rycina 1. Fazy procesu mobbingu w oparciu o S.M. Litzke i H. Schuh [1]

Figure 1. Phases of mobbing based on S.M. Litzke and H. Schuh [1]

Skala zjawiska

Mobbing w miejscu pracy nie jest zjawiskiem nowym, jednak dopiero rozwój zagadnienia ochrony zdrowia pracowników przyczynił się do eksploracji tematu przyczyn i skutków negatywnych relacji między pracownikami w miejscu pracy. Skala występowania permanentnego stresu w miejscu pracy jest monitorowana, w zależności od kraju, od kilku do kilkudziesięciu lat.

Europejska Fundacja Poprawy Warunków Życia i Pracy oraz Międzynarodowa Organizacja Pracy przeprowadziły badania ukazujące zakres i skalę zjawiska mobbingu w państwach Unii Europejskiej (badania nie uwzględniały krajów, które przystąpiły do Unii po 1 maja 2004 roku). Największe zagrożenie mobbingiem występuje w krajach Europy Północnej (Finlandii, Holandii, Wielkiej Brytanii), najmniej zagrożeni są mieszkańcy krajów śródziemnomorskich. Na terenie Unii Europejskiej średnio co dziesiąty pracownik zostaje ofiarą tego rodzaju przemocy. Ponadto badania wykazują, że wyższe ryzyko zostania ofiarą mobbingu dotyka osób zatrudnionych w sektorze publicznym [16]. Za główną przyczyną tego stanu rzeczy uważana jest większa możliwość zmiany stanowiska pracy w sektorze prywatnym. Sektorami, których działanie mobbingowe dotyka najmocniej są administracja publiczna i służby mundurowe, a także edukacja i służba zdrowia. Okazuje się, że najmniej zagrożone są osoby działające w sektorze usług finansowych lub świadczące usługi budowlane, z powodu dużej rotacji pracowników.

Skala problemu wydaje się nieco inna w Polsce. O jego wielkości może świadczyć liczba wpływających skarg do Państwowej Inspekcji Pracy. W 2004 roku zarejestrowano 395 skarg, w których mówiono o mobbingu. Ponad połowa z nich została uznana za bezzasadne – według PIP zaledwie 31 skarg okazało się być w pełni uzasadnionymi, a w 43 przypadkach zarzut mobbingu znalazł tylko częściowe potwierdzenie. Zebrany w trakcie kontroli materiał dowodowy dotyczący 76 skarg nie pozwalał na jednoznaczne wykazanie faktu mobbingu [14].

Według danych European Agency for Safety and Health at Work, w Polsce mobbing jest zjawiskiem występującym relatywnie w niewielkim zakresie – Polska znajduje się na dwudziestym szóstym miejscu na trzydzieści jeden badanych krajów. Największą ilość przypadków mobbingu i nękania odnotowuje się w Finlandii (17% respondentów) i Holandii (12% respondentów), a najmniej we Włoszech i Bułgarii (2% respondentów) [13].

Na mobbing narażone są głównie kobiety – w tej grupie ryzyko jest o 75% wyższe niż u mężczyzn. Na lekko podwyższone ryzyko mobbingu narażona jest grupa osób w wieku 55 lat i starszych, jednak

najbardziej zagrożona jest grupa osób poniżej 25 roku życia. Wśród grup zawodowych największym mobbingiem zagrożeni są głównie specjaliści ds. wydawniczych, osoby zatrudnione w administracji, w zawodach związanych z opieką społeczną, pracownicy banków i firm ubezpieczeniowych, technicy, księgowi i informatycy. W grupie statystycznie średnio narażonej na mobbing znajdują się m.in. osoby pracujące w sektorze metalurgicznym, operatorzy maszyn i urządzeń, inżynierowie, handlowcy, sprzątaczkę, służby porządkowe, rolnicy. Najniższe zagrożenie mobbingiem występuje w grupie zawodowej leśników, ogrodników, hodowców zwierząt i rzemieślników [1]. Wśród pracowników fizycznych mobbingowi ulega 3,3% osób, wśród pracowników umysłowych 2,9%, wśród urzędników 1,5%. Bez względu na zawód najbardziej narażona na mobbing jest grupa praktykantów – 4,4% [1].

Skutki mobbingu

Rezultaty istnienia mobbingu mają złożony i wielowymiarowy charakter, są zależne od czasu trwania i intensywności praktyk mobbingowych oraz od indywidualnych możliwości radzenia sobie z nimi. W uproszczeniu skutki te można podzielić na indywidualne (dotyczące ofiar i ich rodzin), dla organizacji (instytucji, przedsiębiorstw) oraz społeczne [16]. W innym podziale możemy wymienić jako skutki nękania: reakcję emocjonalną (w tym gniew, lęk, bezradność), trudności interpersonalne (cierpią relacje z innymi ludźmi), choroby fizyczne (głównie bóle brzucha, głowy, bezsenność) oraz zmianę postawy wobec pracy (zmniejszenie efektywności) [6].

Z punktu widzenia jednostki mobbing powoduje negatywne zmiany głównie w sferze psychicznej. Pojawia się poczucie niepewności, depresja lub agresja, a także stres, powodujący bezsenność, melancholię i apatię. Trudności mogą wystąpić również w zakresie koncentracji [4]. Ofiary przemocy w pracy skarżą się również na szereg dolegliwości fizycznych takich, jak: bóle głowy, powracające migreny, choroby wrzodowe, wymioty, bezsenność, zakłócenia snu, wzrost napięcia mięśniowego oraz zaburzenia seksualne [17]. Fischer i Riedesser (1999) pokazali, że najczęstszymi symptomami pojawiającymi się wskutek mobbingu są nastroje depresyjne i zachowania obsesyjne. Efektem tego są nerwowe reakcje rodziny na ciągłe skargi na sytuację w pracy, co skutkuje zanikaniem wsparcia i pomocy ze strony najbliższych [1]. Mobbing wpływa również w znacznym stopniu na sposób patrzenia na świat. Obraz świata jest znacznie bardziej negatywny, zaburzone również zostaje postrzeganie sprawiedliwości. Ponieważ miejsce pracy ma z założenia być bezpieczne, wystąpienie zjawiska mobbingu sprawia, że założenie

to zostaje podważone. Wskutek tego, świat zaczyna być przez ofiarę odbierany jako niesprawiedliwy, a ona sama ocenia się jako mniej wartościowa [10].

Osoby mobbowane są również najczęściej mniej lojalnymi, pomysłowymi i kreatywnymi pracownikami. Nie czują się związani z miejscem, w którym zostaje zniszczony ich dobry wizerunek, a to może hamować rozwój i funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Wskutek reakcji na mobbing ofiara czuje bezradność, jest bezbronna oraz samotna w miejscu pracy.

Mobbing poddaje w wątpliwość zawodową integralność prześladowanego i zagraża jego osobistemu i społecznemu bezpieczeństwu, w związku z tym indywidualne skutki wywołane przez mobbing mogą być następnie interpretowane jako jego uzasadnienie.

U osób najdotkliwiej dotkniętych mobbingiem zauważono Syndrom Stresu Posttraumatycznego (*Post Traumatic Stress Syndrome*), który może być silniejszy od stresu odczuwanego przez ofiary katastrofy [4]. Stres związany z mobbingiem ogólnie pogarsza stan zdrowia pracowników, co jest widoczne m.in. w absencji chorobowej. Wyniki badań fińskich lekarzy pokazują, że osoby mobbowane lub takie, które doświadczyły tego zjawiska w niedalekiej przeszłości, średnio około 50% częściej są pacjentami szpitali [4]. Konsekwencjami organizacyjnymi mobbingu są fluktuacja personelu, obniżenie jakości pracy, spadek produkcji, a także utrata dobrego wizerunku firmy jako pracodawcy [7]. Wyliczenia w tym zakresie przedstawia raport zlecony przez Międzynarodową Organizację Pracy Instytutowi Nauki i Technologii Uniwersytetu w Manchesterze, określający następstwa przemocy i stresu w miejscu pracy. Brytyjscy naukowcy przeprowadzili badania na terenie Wielkiej Brytanii i obliczyli koszty, jakie są ponoszone w wyniku działań mobbujących. Ich zdaniem okres absencji w pracy pracowników mobbowanych lub takich, którzy byli w niedalekiej przeszłości poddani mobbingowi, wynosi rocznie około 27 milionów dni roboczych. Koszt jednego dnia nieobecności wynosi 56 funtów, co daje łącznie około 1,5 miliarda funtów kosztów. Według wyliczeń naukowców, liczba pracowników odchodzących z pracy z powodu mobbingu to rocznie około 200 tysięcy. Wiąże się z tym duże koszty szkolenia nowych pracowników. W Wielkiej Brytanii koszt zastąpienia osoby odchodzącej i wyszkolenie nowej, wynosi około 1900 funtów. W związku z tym, rocznie pracodawcy przeznaczają na znalezienie i wyszkolenie nowych pracowników około 380 milionów funtów [4].

Jak możemy przeczytać w raporcie Państwowej

Inspekcji Pracy, do najczęstszych przejawów dyskryminacji należy zaliczyć niekorzystny system wynagrodzenia lub innych warunków zatrudnienia, zaś w dalszej kolejności wymieniane jest pomijanie przy awansowaniu oraz typowaniu do udziału w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe [14].

Podsumowanie

Sytuacje stresogenne w miejscu pracy są nieuniknione, ważne jednak, aby nie przerodziły się w patologiczne zjawiska.

Istnieje kilka rozwiązań, które mogą pomóc w uniknięciu mobbingu. Przede wszystkim zaleca się ostrożność w trakcie zmian w kadrze kierowniczej. Szczególnie ważne jest uzyskanie informacji o różnicach pomiędzy podwładnym, a przełożonym. Należy sprawdzać czy istnieją płaszczyzny porozumienia, które mogą stać się dobrym bodźcem dla zaistnienia pozytywnej relacji. Ofiara mobbingu powinna wykazać się asertywnością i ostrożnością, aby spróbować efektywnie radzić sobie z powstałymi konfliktami.

Najskuteczniejszym sposobem na prewencję i przeciwdziałanie skutkom mobbingu są rozwiązania legislacyjne. Jednoznacznie sformułowane i przestrzegane powinny stanowić trwałą barierę ochronną. Oprócz tego niezbędne jest podnoszenie poziomu świadomości osób zatrudnionych. Narzędziem w tym zakresie są m. in. kampanie informujące pracowników o ich prawach.

Wykaz piśmiennictwa:

1. Litzke S.M., Schuh H.: Stres, mobbing i wypalenie zawodowe. GWP, Gdańsk 2007.
2. Yildirim A., Yildirim D.: Mobbing in the workplace by peers and managers: mobbing experienced by nurses working in healthcare facilities in Turkey and its effect on nurses. *Journal of clinical nursing* 2007, nr 16: 1444–1453.
3. Marciniak J.: Jak bronić się przed mobbingiem? Ardeo, Warszawa 2006.
4. Chakowski M.: Mobbing. Aspekty prawne, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2005.
5. Rosen S., Kapustin Katz E., Morahan P.: Avoiding mobbing in the workplace and surviving if you are mobbed. *Academic Physician & Scientist* 2007.
6. Jędrejek G.: Cywilnoprawna odpowiedzialność za stosowanie mobbingu. *LexisNexis* 2004.
7. Romer M.: Mobbing i jego konsekwencje. *Prawo Pracy* 2005. Nr 12.
8. Kodeks Pracy z 1974, art. 94, § 2 z późn. zm.
9. Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T.: Mobbing. Patologia zarządzania personelem, Difin, Warszawa 2004.
10. Cubela Adoric V., Kvartuc T.: Effects of mobbing on justice beliefs and adjustment. *European Psychologist* 2007. Nr 12(4), 261–271.
11. Hartig K., Jeannene F.: Workplace Mobbing Syndrome: The Silent and Unseen Occupational Hazard. *Our Work,*

- Our Lives: National Conference on Women and Industrial Relations, 2006.
12. Kędziora K., Śmiszek K.: Dyskryminacja i mobbing w zatrudnieniu, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 12.
 13. Milczarek M.: Workplace Violence and Harassment: a European Picture, European Agency for Safety and Health at Work, 2010.
 14. Równe traktowanie kobiet i mężczyzn w stosunkach pracy. Mobbing w środowisku pracy. Państwowa Inspekcja Pracy, Główny Inspektorat Pracy, <http://www.pip.gov.pl/html/pl/doc/07010007.pdf> data korzystania: 18.05.2011, 14.20.
 15. Reber A.S., Reber E.S.: Słownik psychologii. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2008.
 16. Kłós B.: Mobbing. Kancelaria Sejmu. Biuro Studiów i Ekspertyz, Wydział Analiz Ekonomicznych i Społecznych, Warszawa 2002.
 17. Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania, http://rop.sejm.gov.pl/1_0ld/opracowania/pdf/mobbing_imp.pdf data korzystania: 19.05.2010, 11.00.

Adres do korespondencji:

Karina Erenkfeit

Instytut Medycyny Pracy i Zdrowia Środowiskowego

ul. Kościelna 13, 41-200 Sosnowiec

tel. 32 634 12 87

mail: k.erenkfeit@imp.sosnowiec.pl