

Witold Matuszyński

Krajowe Stowarzyszenie Antymobbingowe, Łódź

e-mail: witold\_matuszynski@toya.net.pl

## O źródłach i sposobach przewycięzania mobbingu w organizacji

### 1. Wstęp

Zmieniająca się struktura rynku pracy, na którym od pracowników przede wszystkim wymaga się wszechstronności i dyspozycyjności, jednocześnie dążenie organizacji do zachowania konkurencyjności, a niekiedy tylko pragnienie przetrwania, sprawiają, że w gospodarce o cechach globalnych, pracownicy wykonują zadania pod niezwykle silną presją<sup>1</sup>.

Badania przeprowadzone w wielu krajach europejskich wykazują, że zjawisko przemocy w miejscu pracy nasila się, a w niektórych przypadkach nabiera nawet rozmiarów epidemii<sup>2</sup>. Obecność terroru psychicznego (a w skrajnych sytuacjach także fizycznego) w przedsiębiorstwie czy instytucji rodzi poważne koszty nie tylko indywidualne (utrata zdrowia, zachwianie relacji między pracownikami), ale także organizacyjne (absencja, spadek produktywności, duża fluktuacja personelu) i społeczne (partycypacja w kosztach związanych z wcześniejszym kończeniem kariery zawodowej poszkodowanych), przekładające się na konkretne liczby<sup>3</sup>. Dlatego działania mające na celu wyeliminowanie lub choćby ograniczenie występowania przemocy w miejscu pracy (zjawisko mobbingu jest tu jedną ze składowych) powinno leżeć zarówno w interesie pracownika, organizacji i społeczeństwa.

### 2. Pojęcia: bullying i mobbing

W literaturze anglojęzycznej, poświęconej zagadnieniu przemocy w miejscu pracy, funkcjonują dwa pojęcia: *bullying* oraz *mobbing* (termin *bullying* jest używany w Wielkiej Brytanii, Irlandii i Australii; w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie przyjęto termin *mobbing*; ten ostatni zadomowił się również w Niemczech, Finlandii, Norwegii, Szwecji,

---

<sup>1</sup> Zob. J. Brus, *Europejska Fundacja Poprawy Warunków Życia i Pracy*, [w:] *Agencje Unii Europejskiej*, (red.) A. Dumala, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2002, s. 40–56.

<sup>2</sup> Zob. *Report on Harassment at the Workplace*, Parlament Europejski, A5-0283/2001; P. Leather, *Workplace Violence: Scope, Definition and Global Context*, [w:] *Violence in the Health Sector*, (red.) C.L. Cooper, N. Swanson, International Labour Organization, Geneva 2001; P. Paoli, D. Merllié, *Third European Survey on Working Conditions 2000*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg 2001.

<sup>3</sup> Zob. H. Hoel, K. Sparks, C.L. Cooper, *The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-free Working Environment*, University of Manchester Institute of Science and Technology, Manchester 2001. Raport przygotowany na zlecenie Międzynarodowej Organizacji Pracy.

a także w Polsce). W innych krajach europejskich – choć termin *mobbing* zdobywa tam coraz większą popularność – na określenie tego zjawiska używa się wyrażen, które na język polski można przełożyć jako: molestowanie moralne – *harcèlement moral* (Francja), nękanie lub maltretowanie psychologiczne – *acoso* lub *maltrato psicológico* (Hiszpania), przynus moralny – *coacção moral* (Portugalia), molestowanie psychologiczne – *molestie psicologiche* (Włochy). Terminologia odzwierciedla zatem różnice kulturowe, występujące w poszczególnych krajach, a położenie nacisku na rozmaite aspekty przemocy w miejscu pracy, świadczy o złożoności tego zjawiska<sup>4</sup>.

Pojęcie *mobbingu*, wywodzące się od angielskiego *mob* i oznaczające: motłoch, tłum; rzucić się (na kogoś), gromadzić się tłumnie, wprowadził do literatury przedmiotu na początku lat osiemdziesiątych Heinz Leymann, szwedzki psychiatra i psychosocjolog, pochodzenia niemieckiego. Przejął je od etologa austriackiego, laureata Nagrody Nobla, Konrada Lorenza, który odnosił ten termin do świata zwierząt, opisując nim przypadki atakowania przez grupę słabszych i mniejszych osobników silniejsze i większe zwierzę<sup>5</sup>.

Termin *bullying*, utworzony od angielskiego wyrazu *bully*, oznaczającego: tyrana, osobę znęcającą się nad słabszymi, a także znęcać się, zmuszać siłą, terroryzować – początkowo odnoszono do przemocy występującej wśród uczniów w środowisku szkolnym, gdzie agresywne działania grupy ukierunkowane na jedną osobę, przypominały niektóre sytuacje, powstające w organizacji<sup>6</sup>. Obecnie jednak większość badaczy nie dokonuje rozróżnienia między pojęciami *bullying* i *mobbing*, używając obu terminów zamiennie. Określenie *mobbing* używane jest coraz częściej przy opisywaniu wrogich działań w środowisku szkolnym<sup>7</sup>.

### 3. Definicja mobbingu

Mobbing można określić jako wrogie, niszczące, nieetyczne i systematycznie powtarzające się zachowanie, skierowane wobec jednej osoby lub grupy osób, w wyniku którego następuje psychiczne, psychosomatyczne i społeczne „wypalenie” pracownika. Mobbing to rodzaj terroru psychicznego ze strony pracodawcy, przełożonego, lub grupy pracowników, skierowany przeciwko jednemu pracownikowi (podwładnemu) lub wyodrębnionej grupie pracowników (podwładnych)<sup>8</sup>.

Heinz Leymann definiuje mobbing jako wrogą i nieetyczną komunikację między jednym lub kilkoma pracownikami a innym pracownikiem, który stając się ofiarą, zmuszony

---

<sup>4</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.

<sup>5</sup> Zob. K. Lorenz, *Das sogenannte Böse*, Borotha-Schoeler Verlag, Wien 1963 (pol. wyd.: *Tak zwane zło*, przekł. A.D. Tauszyńska, wstęp Z. Stromenger, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2003).

<sup>6</sup> D. Zapf, *Organisational, 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>7</sup> Zob. D. Olweus, *Mobbing i skolan. Vad vi vet och vad vi kan göra*, Liber AB. Stockholm 1994 (pol. wyd.: *Mobbing – fala przemocy w szkole. Jak ją powstrzymać?*, przekł. D. Jastrun, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co., Warszawa 1988). B. Eriksson, O. Lindberg, E. Flygare, K. Daneback, *Skolan – en arena för mobbing*, Skolverket, Stockholm 2002; Karl E. Dambach, *mobbing in der Schulklasse*, Ernst Reinhardt Verlag, München 2002 (wyd. pol.: *Mobbing w szkole. Jak zapobiegać przemocy*, przekł. A. Ubertowska, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003).

<sup>8</sup> B. Klos, *Mobbing*, Kancelaria Sejmu. Biuro Studiów i Ekspertyz, Wydział Analiz Ekonomicznych i Społecznych, Warszawa 2002, s. 2.

do zajęcia pozycji obronnej, a zarazem pozbawiony pomocy, nie jest w stanie wydobyć się z trudnej sytuacji ze względu na częsty (przynajmniej raz w tygodniu) i długotrwały (przynajmniej pół roku) charakter działań mobbingowych. Leymann kładzie nacisk na konsekwencje tych działań, a są nimi m.in. urazy psychiczne, powodujące niezdolność obrony dotychczasowego miejsca pracy i znalezienia nowego zatrudnienia<sup>9</sup>.

Na skutki terroru psychicznego zwraca również uwagę Marie-France Hirigoyen, francuska badaczka problematyki mobbingu i autorka prac z tego zakresu. Molestowanie moralne (francuski termin odpowiadający mobbingowi) w pracy to – zgodnie z jej definicją – wszelkie niewłaściwe postępowanie, które przez swoją powtarzalność i systematyczność narusza godność albo integralność psychiczną, często także fizyczną, pracownika, narażając go na utratę zatrudnienia<sup>10</sup>.

W naszym kraju zjawisko przemocy w miejscu pracy jest badane od niedawna, dlatego polscy badacze, formułując definicje mobbingu, opierają się zwykle na ustaleniach Heinza Leymanna<sup>11</sup> albo Marie-France Hirigoyen<sup>12</sup>. Godna uwagi jest próba całościowego ujęcia zagadnienia mobbingu, podjęta przez Agatę Bechowską-Gebhardt i Tadeusza Stalewskiego. Proponują oni zdefiniować 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 i choroby somatyczne i psychiczne”<sup>13</sup>.

Należy jeszcze przywołać definicję, którą ustawa z 14 listopada 2003 roku wprowadziła do kodeksu pracy: „Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękananiu 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”<sup>14</sup>.

Aby mówić o wystąpieniu działań mobbingowych w organizacji, muszą one być: 1) skierowane przeciwko pracownikowi, 2) długotrwałe (i częste), 3) zmierzać do wyeliminowania mobbowanego pracownika z zespołu współpracowników (a w dalszej kolejności – z rynku pracy).

---

<sup>9</sup> Zob. H. Leymann, *The Definition of Mobbing at Workplaces* [w:] tenże, *The Mobbing Encyclopaedia*, <http://www.leyman.se>.

<sup>10</sup> M.-F. Hirigoyen, *Molestowanie w pracy*, przekł. M. Żerańska, Wydawnictwo W drodze, Poznań 2003, s. 11 (wyd. oryg.: *Malaise dans le travail. Harcèlement moral: démêler le vrai du faux*, Éditions La Découverte & Syros, Paris 2001).

<sup>11</sup> Por. K. Kmiecik-Baran, J. Rybicki, *Mobbing. Zagrożenie współczesnego miejsca pracy*, Pomorski Instytut Demokratyczny, Gdańsk 2003, s. 27–32.

<sup>12</sup> Por. B. Grabowska, *Psychoterror w pracy. Jak zapobiegać i sobie radzić z mobbingiem*, Wydawnictwo Wielbłąd, Gdańsk 2003, s. 19.

<sup>13</sup> A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 16–17.

<sup>14</sup> Dziennik Ustaw Nr 213, poz. 2081. Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw. Art. 94<sup>3</sup>. § 2.

## 4. Stopnie mobbingu

Działania mobbingowe mogą przybierać różne formy i obejmować procesy komunikacji, relacje społeczne, reputację pracownika, wpływać na warunki pracy, zdrowie – a w skrajnych przypadkach doprowadzać ofiarę do podejmowania prób samobójczych.

Heinz Leyman wyróżnił 45 działań mobbingowych i podzielił je na 5 grup, odpowiadających kolejnym stopniom przemocy psychicznej<sup>15</sup>.

W pierwszej grupie znalazły się działania zakłócające proces komunikacji. Na tym etapie mobber, czyli prześladowca, uniemożliwia ofierze wyrażanie własnego zdania, przerywa jej wypowiedzi, nie dopuszcza do głosu, zakrzykuje, krytykuje jej pracę i życie osobiste, posuwa się do gróźb werbalnych, stosuje groźby pisemne, wykorzystuje do tego celu telefon i pocztę elektroniczną. Osoba prześladowana nie czuje się bezpiecznie ani w pracy, ani w domu.

Do drugiej grupy działań należą ataki na relacje społeczne. Na tym etapie mobber ignoruje ofiarę, uniemożliwia jej komunikowanie się z innymi pracownikami. Prowadzi działania, zmierzające do wyeliminowania osoby prześladowanej z zespołu.

Trzecia grupa obejmuje działania mająca na celu osłabić reputację pracownika. Jest to stopień mobbingu, na którym prześladowca rozpuszcza w miejscu pracy plotki, wyśmiewa płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, narodowość, przekonania polityczne, religijne, orientację seksualną ofiary. Niekiedy mobber kwestionuje kompetencje pracownika lub wyznacza do wykonania prace obniżające jego samoocenę. Dobre imię osoby nękaną psychicznie niszczy wszelkiego rodzaju propozycje o podtekście seksualnym, wypowiedzi sugerujące jego chorobę psychiczną i obelgi.

W zaawansowanym stadium mobbingu – grupa czwarta – przeważają działania podważające pozycję zawodową pracownika. Osoba prześladowana jest kierowana do wykonywania prac bezużytecznych lub poniżej swoich kwalifikacji. Czasami mobber nie zleca jej żadnych zadań, dając do zrozumienia, że jest w firmie niepotrzebna. Często formą znęcania psychicznego jest zmuszanie do wyczerpującej pracy bez odpowiedniego wynagrodzenia. Wymienione działania zmierzają do pogorszenia sytuacji życiowej i zawodowej pracownika.

Najbardziej drastyczne formy mobbingu – grupa piąta – wiążą się z bezpośrednimi atakami na bezpieczeństwo i zdrowie pracownika. Prześladowca kieruje ofiarę do prac zagrażających jej zdrowiu, grozi użyciem siły fizycznej, stosuje przemoc, a nawet dopuszcza się popełniania przestępstw na tle seksualnym. Nadużycia fizyczne i molestowanie seksualne, w powiązaniu z innymi formami dręczenia, mogą w skrajnych przypadkach doprowadzić do targnięcia się przez mobbowanego na własne życie.

## 5. Czynniki wpływające na powstawanie mobbingu<sup>16</sup>

Aby móc zapobiegać rodzeniu się przemocy w miejscu pracy, należy rozpoznać czynniki, wpływające na powstawanie mobbingu. Chociaż warunki pracy, panujące w poszczególnych organizacjach, różnią się między sobą, podobnie, jak stosunki międzyludzkie

---

<sup>15</sup> Zob. Leymann, *Identification of Mobbing Activities* [w:] tenże, *The Mobbing Encyclopaedia*, m. cyt.

<sup>16</sup> Di Martino, Hoel, Cooper, dz.cyt., s. 13–23.

przyjmują rozmaite formy, to można jednak wyodrębnić trzy główne kategorie czynników, mających wpływ na powstawanie działań mobbingowych.

Pierwszą kategorię stanowią czynniki indywidualne, socjo-demograficzne (płeć, wiek, wykształcenie, stan cywilny), cechy osobowości, odmienność zachowania, a także określające miejsce pracownika w organizacji (staż pracy, doświadczenie, pozycja zawodowa).

Katalog cech indywidualnych mobbera obejmuje: młody wiek, stosowanie przemocy w przeszłości, wysoki stopień agresywności, impulsywność, przebytą chorobę umysłową, dostęp do broni palnej, władzę, a także zawiść, zazdrość, rywalizacja, brak analizy własnego zachowania. Większość badaczy jest zgodna, że mobberami częściej stają się mężczyźni niż kobiety, choć odsetek mobberów kobiet wyraźnie wzrasta<sup>17</sup>.

Osobami prześladowanymi są osoby młode (20–40 lat), najczęściej kobiety, żyjące samotnie lub rozwiedzione, niewykształcone, wyróżniające się swoim zachowaniem, stylem bycia, posiadające odmienne od otoczenia poglądy i zwyczaje, pracownicy o niskiej samoocenie, załknieni, introwertyczni, sumienni i ulegli<sup>18</sup>.

Do kategorii czynników organizacyjnych należą: nieodpowiednie kierownictwo, złe zarządzanie, niewłaściwa organizacja pracy, zmiany (zwykle nieprzewidziane) następujące w przedsiębiorstwie (np. cięcia budżetowe, mające na celu poprawić konkurencyjność firmy), kultura organizacji, nieprzyjazny klimat, stresujące środowisko pracy.

Spośród wymienionych czynników, zdaniem badaczy, najbardziej mobbogennymi są dwa pierwsze: nieodpowiednie kierownictwo i nieumiejętne zarządzanie: styl, w jakim pracuje zarząd czy kierownictwo organizacji, jest często kopiowany przez pracowników niższego szczebla, którzy, godząc się na sformatowanie, dążą do sformatowania swoich współpracowników według matrycy funkcjonującej w organizacji<sup>19</sup>.

Poza czynnikami indywidualnymi i organizacyjnymi na rodzenie się przemocy w miejscu pracy mają również wpływ czynniki społeczne. Są to: poziom przestępczości (np. stwierdzono, że w krajach o wysokim wskaźniku zabójstw, przypadki występowania przemocy w pracy są częstsze, niż w krajach o niższym wskaźniku)<sup>20</sup>, zmiany ekonomiczne (gospodarka o charakterze globalnym wymusza restrukturyzację przedsiębiorstw – jest to warunek oparcia się konkurencji i utrzymania na rynku, ale wywołuje napięcia w środowiskach pracowniczych, szczegól-

---

<sup>17</sup> Zob. 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; M. Mantel, *Ticking Bombs: Defusing Violence in the Workplace*, Irwin, New York 1994; P. Randall, *Adult Bullying: Perpetrators and Victims*, Routledge, London 1997; P. Leather, C. Lawrence, *The Social Psychology of Violence and Aggression* [w:] *Work-related Violence: Assessment and Intervention*, red. P. Leather, Routledge, London 1999, s. 34–51; B. Meschkutat, M. Stackelbeck, G. Langenhoff, *Der Mobbing-Report*, Wirtschaftsverlag, Dortmund–Berlin 2002; S. Antilla, *Tales from the Boom-Boom Room. Women vs Wall Street*, Bloomberg Press, Princeton 2002 (wyd. pol. *Kobiety kontra Wall Street. Opowieści z Boom-Boom Room*, przekł. A. Matuszyńska, W. Matuszyński, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004).

<sup>18</sup> Zob. H. Standing, D. Nicolini, *Review of Workplace-Related Violence*, HSMO, London 1997; D. Chappell, V. Di Martino, *Violence at Work*, Inernational Labour Organization, Geneva 2000; I. Coyne, E. Seigne, P. Randall, *Predicting Workplace Victim Status from Personality*, „European Journal of Work and Organisational Psychology” 2000, vol. 9, s. 335–349.

<sup>19</sup> Zob. M. O'Moore, *Bullying at Work in Ireland: A National Study*, Anti Bullying Centre, Dublin 2000; H. Hoel, D. Salin, *Organisational Antecedents of Workplace Bullying* [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.

<sup>20</sup> Chappell, Di Martino, dz.cyt.

nie w tych, którym grozi redukcja zatrudnienia)<sup>21</sup>, szybko postępujące zmiany społeczne (zubożenie społeczeństwa, obniżenie poziomu nauczania, brak nadzoru nad dorastającą młodzieżą, migracje ze wsi do miast, zanikanie wielopokoleniowego modelu rodziny, wzrastający wskaźnik rodzin niepełnych), wzrost liczby imigrantów (tu chodzi przede wszystkim o bogate kraje Unii Europejskiej), który pociąga za sobą rozwój szarej strefy w gospodarce<sup>22</sup>.

## 6. Grupy wysokiego ryzyka

Choć działania mobbingowe mogą dotknąć każdego pracownika, to na podstawie analizy konkretnych przypadków molestowania psychicznego można wyróżnić kilka grup, które częściej niż inne są narażane na zachowania destrukcyjne.

Jedną z nich stanowią osoby samotne. Samotność dotyczy tu środowiska pracy, a nie życia osobistego. Na zachowania mobbingowe są wystawieni w szczególności pracownicy nienależący do istniejących w organizacji formalnych zrzeszeń (związki zawodowe, stowarzyszenia branżowe) czy nieformalnych aliansów (pracownicy spędzający wspólnie czas wolny, obchodzący w swoim gronie uroczystości rodzinne). Osoby niewchodzące w skład takich grup są izolowane i traktowane jak „czarne owce”.

Młodzi pracownicy, dobrze wykształceni, znający języki obce, po zagranicznych stażach i praktykach, należą również do grupy wysokiego ryzyka. Zagrażają „starej gwardii”, pracownikom i przełożonym o ustalonej pozycji zawodowej. Najczęściej przełożeni poddają pod wątpliwość ich wysokie kwalifikacje, a koronnym argumentem, przemawiającym na niekorzyść młodych pracowników, jest brak doświadczenia zawodowego.

Inną grupę wysokiego ryzyka tworzą osoby w wieku przedemerytalnym, zwykle są to pracownicy po pięćdziesiątce. Choć doświadczeni i zaangażowani nie pasują do odmłodzonego personelu przedsiębiorstwa. Ponieważ z formalnego punktu widzenia nie można im niczego zarzucić, przełożeni, aby nie ponosić wysokich kosztów wypowiedzenia ze względu na długi staż pracy, uciekają się do stosowania terroru psychicznego, zmuszając niewygodnych pracowników do odejścia.

Kolejną grupę wysokiego ryzyka stanowią osoby, które różnią pod jakimś względem od pozostałych. Katalizatorem działań mobbingowych może być nie tylko pochodzenie, narodowość, wyznanie, poglądy polityczne czy orientacja seksualna, ale także nietypowy strój, odmienny stosunek do pracy, nieakceptowanie zwyczajów panujących w firmie, a nawet sumienność i nadmierne angażowanie się w pracę zawodową, kompetencje i nieprzeciętne uzdolnienia, zagrażające kolegom czy przełożonym w dalszej karierze.

Grupę wysokiego ryzyka stanowią kobiety. W szczególności samotne, mieszkające z rodzicami, rozwiedzione, same wychowujące dzieci, będące w ciąży, nieposiadające wysokich kwalifikacji, silnie psychicznie, niepoddające się terrorowi moralnemu, odrzucające propozycje seksualne kolegów i stroniące od towarzystwa innych kobiet, zatrudnionych w firmie. Łatwym celem mobberów są również osoby niezaradne, które nie potrafią się bronić, ale zamykają się w sobie i w samotności znoszą kolejne upokorzenia.

---

<sup>21</sup> M. Sheehan, *Workplace Bullying: Responding with some Emotional Intelligence*, „International Journal of Manpower” 1999, vol. 20, nr 1–2

<sup>22</sup> Zob.: Leather, Lawrence, dz.cyt.

Osoby mobbowane mogą należeć do kilku grup ryzyka jednocześnie. Zadaniem specjalistów do spraw personelu powinno być zatem obserwowanie pracowników i przychodzenie im z pomocą, zanim działania destrukcyjne przybiorą formę mobbingu<sup>23</sup>.

## 7. Zakres i skala mobbingu

Badania przeprowadzane w ostatnich latach przez Europejską Fundację Poprawy Warunków Życia i Pracy i Międzynarodową Organizację Pracy ukazują zakres i skalę mobbingu w krajach UE (badania nie dotyczyły krajów, które do UE weszły 1 maja 2004 roku)<sup>24</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%.

Z przedstawionego zestawienia wynika, że wyższe ryzyko mobbingu występuje w sektorze publicznym niż prywatnym. Trudno podać przyczyny takiego stanu rzeczy. Badacze uważają, że tendencja ta związana jest z mniejszymi możliwościami zmiany pracy osób zatrudnionych w sektorze publicznym niż prywatnym<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Por. Grabowska, dz.cyt., s. 27–59; Kmiecik-Baran, Rybicki, dz.cyt., 34–41; W. Matuszyński, *Mobbing. Część piąta. Grupy wysokiego ryzyka*, „Wiadomości Informacje Obserwacje” nr 16, 25 III 2004.

<sup>24</sup> Klos, dz.cyt., s. 4.; Di Martino, Hoel, Cooper, dz.cyt., s. 42. Zob. też: P. Paoli, D. Merllié, *Second European Survey on Working Conditions 1995*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg 1996; Paoli, Merllié, *Third European Survey on Working Conditions 2000*, dz.cyt.

<sup>25</sup> Zob. 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*, dz.cyt.

## 8. Indywidualne, organizacyjne i społeczne skutki mobbingu

Zjawisko mobbingu pociąga za sobą wiele niepożądanych skutków, które można rozpatrywać w skali indywidualnej, organizacyjnej i społecznej.

W skali indywidualnej przemoc w miejscu pracy destrukcyjnie wpływa na zdrowie osoby prześladowanej, może nawet doprowadzić do zaburzeń pourazowych w postaci zespołu objawów PTSD (Post-Traumatic Stress Disorder), choroby wyodrębnionej w podręczniku diagnostyki psychiatrycznej Amerykańskiego Stowarzyszenia Psychiatrycznego oraz przez Światową Organizację Zdrowia, która prowadzi do trwałego wykluczenia z rynku pracy.

W skali organizacji mobbing stwarza nieprzyjazną atmosferę w środowisku pracy, powoduje pogorszenie stosunków międzyludzkich i obniżenie motywacji do pracy. Ma bezpośredni wpływ na efektywność, konkurencyjność i rozwój organizacji. Przedsiębiorstwa i instytucje, które na czas nie wyeliminują mobbingu, muszą liczyć się z absencją chorobową (częste, kilkudniowe zwolnienia z pracy są charakterystyczne dla osoby nękaną psychicznie), dużą fluktuacją personelu (co pociąga za sobą szkolenie nowych pracowników, koszty rekrutacji i derekrutacji), zmniejszeniem efektywności, błędami, zaniedbaniami czy wypadkami przy pracy z udziałem osób mobbowanych, pozbawionych motywacji i wyeliminowanych z zespołu, a także kryzysem i utratą prestiżu, gdy sprawa mobbingu wyjdzie poza mury organizacji i zostanie podjęta przez media.

W skali społecznej przemoc psychiczna oznacza duże koszty z tytułu leczenia, rehabilitacji i świadczeń związanych z przejściem na rentę lub wcześniejszą emeryturę osoby, która została ofiarą działań mobbingowych. Jak podaje Bożena Kłos, w Szwecji oszacowano, że 20%–40% wcześniejszych emerytur w roku, w którym przeprowadzono badania, było spowodowanych złymi stosunkami w środowisku pracy, a trzech na pięciu wczesnych emerytów doświadczało mobbingu<sup>26</sup>.

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

## 9. Regulacje prawne mające na celu przeciwdziałanie mobbingowi<sup>27</sup>

Mobbing dopiero od niedawna stał się przedmiotem regulacji prawnych w krajach UE, a także w USA i Kanadzie. Prowadzone są badania mające na celu rozpoznanie skali zjawiska, jego zdefiniowanie i wskazanie metod przeciwdziałania. Jest to punkt wyjścia do stworzenia regulacji prawnych, które będą chronić pracowników przed negatywnymi skutkami mobbingu, a także ograniczą koszty, które pociąga on za sobą, i wpłyną na rozwój kultury organizacyjnej oraz podniosą świadomość kadry zarządzającej. Regulacje prawne wprowadziły cztery kraje: Szwecja, Francja, Belgia i Polska. W Wielkiej Brytanii, Włoszech i Hiszpanii przygotowano projekty ustaw antymobbingowych.

**Szwecja.** To pierwszy kraj, który uregulował kwestię mobbingu na początku lat 90-tych. Do ustawy o środowisku pracy z 1977 roku wprowadzono przepis stanowiący, że

---

<sup>26</sup> Kłos, dz.cyt., s. 4.

<sup>27</sup> Tamże, s. 4–11.



pracownik ma prawo do ochrony zarówno zdrowia fizycznego i psychicznego. Ustawa była podstawą do wydania przez Narodową Radę Bezpieczeństwa i Zdrowia Zawodowego rozporządzenia z dnia 21 września 1993 roku w sprawie środków przeciwdziałania zjawisku gnębienia w miejscu pracy, które weszło w życie 31 marca 1994 roku.

**Francja.** W dniu 17 stycznia 2002 r. parlament francuski przyjął ustawę o modernizacji socjalnej, do której włączono przepisy odnoszące się do przeciwdziałania mobbingowi. Jednocześnie znowelizowane zostały: kodeks pracy, kodeks karny i ustawa o prawach i obowiązkach pracowników służby cywilnej. Do kodeksu pracy wprowadzono przepisy, które stanowią, że przeciwdziałanie molestowaniu moralnemu jest obowiązkiem pracodawcy w zakresie ochrony zdrowia fizycznego i psychicznego pracowników.

**Belgia.** Przyjęta przez parlament belgijski 11 czerwca 2002 roku ustawa wprowadziła przepisy odnoszące się do przeciwdziałania molestowaniu moralnemu (mobbingowi), przemocy i molestowaniu seksualnemu, nowelizując jednocześnie ustawę dotyczącą ochrony pracowników w miejscu pracy oraz kodeks karny w części dotyczącej ochrony przed przemocą. Przepisy ustawy obejmują pracowników, funkcjonariuszy służby cywilnej, studentów, wolontariuszy, a także służbę domową, do której nie mają zastosowania przepisy z zakresu zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy.

**Polska** jako czwarty kraj europejski wprowadziła regulacje prawne mające na celu przeciwdziałanie mobbingowi. Przepisy znowelizowanego 14 listopada 2003 roku kodeksu pracy odnoszą się nie tylko do zjawiska mobbingu (art. 94<sup>3</sup> – w § 1 ustawodawca zobowiązuje pracodawcę do przeciwdziałania mobbingowi), ale także wszelkich przejawów dyskryminacji (rozdział IIa – dotyczy równego traktowania w zatrudnieniu), w tym molestowania (art. 18<sup>3a</sup> § 5 pkt. 2) i molestowania seksualnego (art. 18<sup>3a</sup> § 6). Nowe przepisy kodeksu pracy weszły w życie w dwóch terminach: 1 stycznia 2004 roku oraz z dniem uzyskania przez Polskę członkostwa w Unii Europejskiej.

W innych krajach europejskich, nieposiadających odpowiednich regulacji prawnych, odnoszących się do przeciwdziałania mobbingowi, poszkodowani pracownicy mogą dochodzić swoich praw w ramach istniejącego ustawodawstwa, dotyczącego równości szans zatrudnienia, prawa pracy, prawa cywilnego i prawa karnego.

Parlament Europejski również zainteresował się zjawiskiem wzrastającego w krajach UE zjawiska mobbingu i w 2001 roku przyjął rezolucję w sprawie nękania w miejscu pracy (2001/2339), wzywającą państwa członkowskie do przeciwdziałania mobbingowi i molestowaniu seksualnemu w miejscu pracy, rewizji, i jeśli to konieczne, uzupełnienia istniejącego ustawodawstwa oraz rewizji i standaryzacji definicji mobbingu. Dyrektywa unijna, którą państwa członkowskie mają wykonać do 2005 roku, powinna w znacznym stopniu wpłynąć na kształt krajowych regulacji prawnych w tym zakresie.

## 10. Sposoby przewycięzania mobbingu w organizacji

Przewycięzanie mobbingu w organizacji powinno postępować dwutorowo. Należy zadbac o właściwe zarządzanie personelem, prowadzić odpowiednią politykę rekrutacyjną, ale też położyć nacisk na regularne szkolenia i konferencje poświęcone zagadnieniom przemocy w pracy. Budując kulturę organizacji, trzeba pamiętać, że muszą cechować ją: otwartość i jawność, a prawo do krytyki i swobodnego wypowiedania się przysługuje każdemu pracownikowi.

Agata Bechowska-Gebhard i Tadeusz Stalewski sporządzili katalog cech organizacji, w których mobbing nie pojawia się; są to organizacje, w których m.in. występuje jasny i wyraźnie określony podział kompetencji i zadań, występują precyzyjnie określone systemy ocen pracowników, systemy i zasady wynagradzania są jasne i sprawiedliwe, system awansowania jest jasno określony, ma miejsce swobodny przepływ informacji, pracownicy znają sposoby i zasady podejmowania decyzji, są traktowani podmiotowo, a ich opinie i pomysły są brane pod uwagę przez kierownictwo, kierownictwo szanuje godność osoby ludzkiej, osoby zajmujące stanowiska kierownicze cechuje duża kultura osobista, stosuje się odpowiednie procedury rekrutacji i selekcji personelu, inwestuje się w pracowników, zachęca do zdobywania wiedzy i podnoszenia kwalifikacji, osoby zajmujące się polityką personalną posiadają wysoką wiedzę w tym zakresie, a kierownictwo posiada dużą wiedzę z zakresu zarządzania konfliktem i zmianą w organizacji<sup>28</sup>.

Kadra zarządzająca powinna również opracować (lub zlecić to zadanie działom HR lub PR) program działań antymobbingowych, uwzględniający charakter organizacji, podnosić swoje kwalifikacje w zakresie kierowania konfliktami etycznymi, a także promować etyczne zachowanie w przedsiębiorstwie czy instytucji: propagować dobre wzory (dobre praktyki), rozpowszechniać „budujące przykłady” i stanowczo potępiać nieetyczne zachowania. Powinna rozważyć możliwość, w ramach aktywnej edukacji menedżerskiej i zawodowej, cyklicznego przeprowadzania w organizacji treningów wrażliwości etycznej, na których dyskutowane są zarówno pozytywne, jak i negatywne *case studies*<sup>29</sup>.

## The Sources of Mobbing and the Ways of Overcoming It in the Organization

### Summary

The objectives of the paper are to raise the social awareness in terms of causes and effects of mobbing in organizations (firms, institutions etc.) as well as to show the ways of overcoming it. The author focuses on concepts and definitions and takes into consideration the cultural differences. He discusses (individual, organizational and societal) factors that may contribute to and cause violence in the workplace and identifies and describes high-risk groups. The paper presents the results of surveys undertaken in the UE countries into the level and the scope of mobbing. The author discusses the individual, organizational and societal costs of workplace violence and brings the issue of legislation in some European countries and in Poland up. In the end the author assesses the ways and good practices with respect to preventing and managing violence and mobbing in the organization and some procedures reducing risk of arising mobbing in the workplace.

**Key words:** *bullying, mobbing, organization, violence, workplace.*

---

<sup>28</sup> Bechowska-Gebhardt, Stalewski, dz.cyt., s. 62–63.

<sup>29</sup> Zob. L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu organizacją*, [w:] *Etyka biznesu*, (red.) J. Dietl, W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 217–229.