



Złożenie pracy online:
2019-10-06 15:45:00
Kod pracy:
1635/37505/CloudA

Justyna Garwol
(nr albumu: 22093)

Praca magisterska

Mobbing jako współczesne zagrożenie w środowisku pracy

Mobbing as a threat in the modern work environment

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i
Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie kapitałem ludzkim

Promotor: dr Justyna Sokołowska-Woźniak

Streszczenie

Rozwój kultury korporacyjnej oraz rynku pracy niewątpliwie obfituje w pozytywne cechy. Należy jednak zwrócić uwagę również na negatywne cechy jakimi się charakteryzuje. Jedną z nich jest potęgowany chęcią rozwoju oraz konkurencyjnością mobbing. Celem pracy była ocena znajomości zjawiska mobbingu wśród pracowników sektora prywatnego i publicznego. Poza rozważaniami teoretycznymi, których podstawą była głównie literatura przedmiotu oraz liczne artykuły, Posłużono się metodą badawczą w postaci kwestionariusza ankiety. Badania przeprowadzono wśród 100 osób czynnych zawodowo -58 kobiet oraz 42 mężczyzn. Istotną okazała się analiza przypadków mobbingu jakie miały już miejsce na całym świecie. W większości okazało się, że wyniki przeprowadzonej ankiety były tożsame z wynikami innych badań o tej tematyce. Główne różnice występowały w związku z różnym okresem prowadzonych badań. Na przestrzeni kilku lat, zarówno kultura pracy jak i świadomość ludzi uległa zmianie w dobrym kierunku.

Słowa kluczowe

Mobbing, zachowanie, zjawisko, organizacja, prawo, zagrożenie, pracownik, mober.



Abstract

The development of corporate culture and the labor market undoubtedly abounds in positive qualities. However, attention should be paid to the negative features they have. One of them is increased mobbing willingness to develop and competitiveness. The aim of the study was to assess the knowledge of the phenomenon of mobbing among private and public sector employees. In addition to theoretical scope, which included large literature on the subject and numerous articles, the research method in the form of questionnaire questions was used. The research includes among 100 professionally active people -58 women and 42 men. Analysis of mobbing cases that are already available around the world has proved to be important. In the search it turned out that the results of the survey were identical to the activities of other research on this subject. The main differences occurred in connection with the different definition of study combinations. Over the past few years, two work cultures and people's relationships have changed in the right direction.

Keywords

Mobbing, behavior, phenomenon, organizatiion, law, danger, employee, mobber



Spis treści

Spis treści	1
Wstęp.....	2
Rozdział 1 Pojęcie mobbingu.....	5
1.1 Geneza i pojęcie mobbingu	5
1.2 Fazy mobbingu	8
1.3 Profil psychologiczny mobbera oraz ofiary.....	13
1.4 Skutki mobbingu.....	17
Rozdział 2 Mobbing w Polsce i na świecie.....	21
2.1 Przykłady mobbingu w Stanach Zjednoczonych.....	21
2.2 Przykłady mobbingu w Japonii	27
2.3 Przykłady mobbingu w Europie	30
2.4 Przykłady mobbingu w Polsce	34
Rozdział 3 Odpowiedzialność pracodawcy.....	39
3.1 Prawne aspekty mobbingu.....	39
3.2 Roszczenia ofiary względem pracodawcy.....	44
3.3 Odpowiedzialność pracodawcy na podstawie przepisów Kodeksu pracy.....	44
3.4 Odpowiedzialność pracodawcy na podstawie Kodeksu cywilnego	49
Rozdział 4 Metodyka badań, analiza uzyskanych wyników oraz dyskusja.....	51
4.1 Przedmiot badania, cel główny, cele szczegółowe i metoda badawcza	51
4.2 Charakterystyka badanej grupy	54
4.3 Analiza znajomości zjawiska mobbingu, procedur, wiedzy i wpływu na organizację w badanej grupie.....	56
4.4 Wyniki badań.....	69
4.5 Dyskusja	75
Zakończenie	87
Formularz ankiety badawczej.....	90
Spis literatury	93
Spis stron internetowych	96
Spis rysunków	98
Spis tabeli	100
Spis aktów prawnych	100



Wstęp

Na przestrzeni ostatnich trzydziestu lat ewoluował styl życia, sposób patrzenia na niektóre sfery codzienności, a w konsekwencji również zapatrywanie na kwestie zawodowe. Polska bez wątpienia stała się krajem bogatszym, wykształceni ludzie nie muszą wyjeżdżać poza granice państwa w poszukiwaniu pracy, a majątek nie jest tak mocno kontrolowany przez organy państwowe. W związku z tym, konieczna jest dogłębna analiza sytuacji, a nie tylko skupienie się na jej powierzchowności. Może okazać się bowiem, że stan ten pomimo obfitowania w szeroko rozumiane szczeble kariery, awanse i możliwości rodzi także różne problemy. Jednym z nich bez wątpienia jest mobbing. Powszechnie pojęcie to jest kojarzone negatywnie i głównie w odniesieniu do stosunków pracowniczych. W potocznym języku oznacza niepoprawne zachowanie względem współpracowników i obejmuje swoim znaczeniem oddziaływanie psychiczne i fizyczne. Osoby te tworzą szeroko rozumianą organizację, to jest zgrupowanie podmiotów, które wykonują szereg mniejszych czynności jakie prowadzą do określonego celu. Łącząc te dwa pojęcia ze sobą w określenie „mobbing w organizacji”, należy to interpretować jako wpływ mobbingu na funkcjonowanie organizacji. W konsekwencji połączenie zjawiska negatywnego z szeregiem czynności zmierzających do określonego celu uważać można za zakłócenie tej drogi i naruszenie z góry obranych, idealnych schematów.

Celem przewodnim niniejszej pracy było zbadanie wpływu mobbingu na organizację pracowniczą w zakresie społecznym, ekonomicznym oraz organizacyjnym. Celem szczegółowym była natomiast analiza poziomu świadomości osób czynnych zawodowo na temat zjawiska mobbingu. Świadomość jest tu rozumiana zarówno jako *stricte* znajomość tego zjawiska, obcowanie z nim w środowisku pracy, jak i również chęć ewentualnego poszerzenia swoich horyzontów w tym zakresie. Zwrócenie uwagi także na literaturę zagraniczną pozwoliło ocenić czy jest to zjawisko występujące powszechnie czy jednostkowo oraz czy podlega ono uwarunkowaniom kulturowym, społecznym i gospodarczym w związku z miejscem występowania.

Główną metodą badawczą zastosowaną w niniejszej pracy było korzystanie z szeroko pojętej literatury przedmiotu, to jest monografie, prace zbiorowe, artykuły oraz czasopisma. Analiza tych źródeł pozwoliła na zauważenie tendencji jakie występują w zakresie opisywanego zjawiska, oparcie rozważań na ugruntowanej wiedzy oraz rozważenie różnych punktów widzenia. Źródłem literatury były zarówno zbiory biblioteki jak i również zbiory



Internetowe. Zwłaszcza ostatnie źródło dało możliwość dotarcia również do zagranicznych treści. W niniejszej pracy wykorzystano także metodę badawczą w postaci sondażu diagnostycznego. Badania zostały przeprowadzone wśród pracowników dwóch różnych gałęzi gospodarki- sektor publiczny i sektor prywatny z podziałem na mężczyzn oraz kobiety. Wyniki ankiety pozwoliły ocenić i przedstawić praktyczne podejście do tematu mobbingu osób, które mogą być nim realnie dotknięte, a także porównać je z tymi, które były już opisywane przez innych autorów.

Praca składa się z czterech rozdziałów poruszających różne aspekty opisywanego problemu. Pierwszy z nich ukierunkowany jest na rozważania teoretyczne, dotyczące definicji oraz pochodzenia mobbingu jako słowa oraz zjawiska. Zwrócono uwagę na jego rodzaje, a także stronę podmiotową. Takie ujęcie tematu pozwoliło na zapoznanie się z czynnikami technicznymi, społecznymi oraz psychologicznymi zjawiska a także, jego interdyscyplinarnym charakterem. Kolejny, to opis przykładów wrogiego zachowania które miały miejsce w realnym świecie z podziałem na kontynenty (Stany Zjednoczone, Azja, Europa, w tym Polska). Miało to na celu stwierdzenie jaki wpływ na rozmiar i postać przedmiotu niniejszej pracy mają uwarunkowania kulturowe, polityczne oraz tradycja oraz stworzyło podstawę do komparatystycznego przedstawienia relacji teorii z praktyką. Obecnie na całym świecie odnotowuje się bardzo duży wzrost rynku pracy, a w konsekwencji również zatrudnienia pracowników w różnych formach organizacyjnych. Pojawiają się również nowe propozycje form zatrudnienia oraz różne formy jego kultury (np. kultura korporacyjna). Postrzeganie wielu przedsiębiorstw, które pomimo swojego odległego położenia towarzyszą wszystkim w życiu codziennym może być ukształtowane jedynie powierzchownymi zabiegami reklamowymi oraz PR. Częstokroć, wewnętrzna struktura tych podmiotów pozostawia wiele do życzenia. Trzeci rozdział to analiza prawna mobbingu. Z uwagi na fakt, iż prawo jest dyscypliną nauki, której można bez wątplenia nadać przymiot interdyscyplinarnej, zostały tu poruszone kwestie odpowiedzialności *stricte* prawnej po stronie organizacji jako takiej (pracodawca), jak również ukierunkowanej personalnie na mobbera w aspekcie karnym oraz deliktowym ale także odpowiedzialności społecznej. Zostały wskazane instrumenty osadzone w porządku prawnym z jakich ofiara lub osoba zagrożona mobbingiem może skorzystać w razie poczucia dyskomfortu. Posłużenie się przykładami orzeczeń Sądów Powszechnych pozwoliło na weryfikację czy przytaczane regulacje szeroko rozumianego prawa cywilnego oraz prawa karnego są jedynie niepopartą praktyką teorią legislacyjną czy może faktycznie funkcjonującym elementem systemu prawa.



Ostatni rozdział pracy to analiza metody badawczej w postaci sondażu diagnostycznego z zastosowaniem ankiety własnej oraz jej wyników, a także dyskusja stanowiąca porównanie wniosków z badaniami innych osób przeprowadzonych na przestrzeni czasu w różnych społecznościach. Pozwoliło to na obserwacje tendencji związanych z mobbingiem panujących wśród osób czynnych zawodowo oraz ich zmian w czasie. Poza teoretycznymi rozważaniami prowadzonymi przez wielu autorów literatury przedmiotu wyniki badań zobrazują postrzeganie problemu przez osoby, których może on dotyczyć bezpośrednio.

Treści w/w rozdziałów korespondując ze sobą jednocześnie ujmując przedmiotowy problem w różnych aspektach dały możliwość dokładnego zapoznania się z tematyką oraz znalezienia odpowiedzi na postawione tezy. Przewodnym celem było bowiem ukazanie zjawiska oraz przekazanie informacji pozwalających na jego odróżnienie od innych bliskoznacznych pojęć, tak by świadomie i rzeczowo reagować i interpretować zachowania współpracowników, zarówno równoległych jak i tych, względem których pojawia się zależność zawodowa. Nadto, również refleksja nad sytuacją zawodową czytelnika z pozycji atakowanego jak i atakującego.



Rozdział 1 Pojęcie mobbingu

1.1 Geneza i pojęcie mobbingu

Termin „mobbing” pierwszy raz został użyty przez austriackiego etnologa, zoologa oraz laureata nagrody Nobla, Konrada Lorenza w 1963 roku. W swoim dziele „Das sogenannte Böse” (Tak zwane zło), opisywał sytuację atakowania przez grupę zwierząt niewielkich rozmiarów inne większe zwierzę występujące pojedynczo. W dalszej kolejności, terminem tym posłużył się szwedzki lekarz Peter Paul- Heinmann, który zajął się obserwacją zachowań w szkole i przedszkolu. Zauważył on, że przeniesienie tego pojęcia na grunt stosunków jakie panują między ludźmi daje możliwość zaobserwowania podobnych zachowań¹.

Carroll Brodsky w 1967 roku w „Napastowanie pracownika”, pierwszy raz odniósł „mobbing” do stosunków panujących między pracownikami. Nie oznacza to jednak, że wcześniej problem ten nie istniał. Właściwie od początku kiedy ludzie zaczęli się grupować ten problem był obserwowany. Brodsky wprowadził także termin „harassment” na określenie takiego działania jednego pracownika na drugiego, które miało wywołać określone zachowanie u ofiary. Wykazał on w swoich badaniach, że zjawisko określane mianem „mobbingu” istnieje. Było ono jednak bagatelizowane w tamtym czasie. Zainteresowanie tą tematyką systematycznie rosło wraz ze wzrostem przypadków agresji i nadużyć². Za dzisiejsze znaczenie słowa „mobbing” odpowiedzialny jest niemiecki psycholog Heinz Leymann, który w 1984 stworzył raport stanowiący zestawienie wyników badań przeprowadzony w latach 1982-1983 w Szwecji. Celem było określenie relacji psychospołecznych panujących wśród osób pracujących w jednym miejscu, które cechowały się agresją i niechęcią. Przyjmuje się, że za sprawą jego badań świat nauki zwrócił uwagę na ten problem. Stworzył on własną definicję mobbingu, która była inspiracją dla innych badaczy a to przełożyło się na poznanie problemu w różnych warunkach i aspektach. Definicja Leymanna brzmiała następująco:

„Mobbing jest to psychiczny terror stosowany w pracy, który angażuje wrogie nastawienia i „nieetyczne komunikowanie się”, systematycznie podtrzymywane przez jedną bądź kilka osób w stosunku do innej, co w konsekwencji spycha ofiarę do pozycji uniemożliwiającej jej

¹ B. Rogoda, Zarządzanie konfliktem i przeciwdziałanie mobbingowi a intensyfikacja procesów innowacyjnych, Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 290.

² P. Chomczyński, Mobbing w pracy z perspektywy interakcji: proces stawiania się ofiarą, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 72.



efektowną obronę. Sytuacja ta występuje bardzo często (przynajmniej raz na tydzień) oraz przez długi okres czasu (przynajmniej przez pół roku).³

Autor zwraca więc uwagę na kilka ważnych aspektów charakterystycznych dla zjawiska. Mowa o psychicznym terrorze, nieetycznym komunikowaniu się, długotrwałość i powtarzalność.

Nieco szerszą definicję prezentuje Klaus Niedl wskazując na „stres wynikający z negatywnej społecznej interakcji w pracy”. Korzystając ze słowa „interakcja” pozwala na rozszerzenie określenia „komunikowanie się” do wszelkich środków wpływu podjętych w stosunku do danej osoby przez inną. John Lyons pod pojęciem komunikacji rozumie „umyślne przekazywanie informacji za pomocą ustalonego systemu sygnalizacji”. Poszerza więc pojęcie nie również o gesty niewerbalne (mina, język ciała). Są to więc wszelkie czynności (wyrażone werbalnie oraz niewerbalnie), możliwe do odczytania przez ofiarę ale także przez samych mobberów. Wskazuje także, że można tu brać pod uwagę wystrój wnętrza, otwarcie okna czy umiejscowienie biurka. Tak szerokie rozumienie „komunikacji”, pozwala na szersze przyjrzenie się również stosunkom jakie panują pomiędzy ofiarą a mobberem. Wskazuje to na fakt, że wrogie działania mogą mieć charakter zarówno pośredni jak i bezpośredni. Znalazło to również odzwierciedlenie w definicji przemocy w miejscu pracy jaka została przyjęta przez Komisję Europejską. Definicja Leymanna wprowadza także ważny aspekt mobbingu jakim jest nie tylko samo wytworzenie określonej sytuacji ale także jej podtrzymanie w czasie. Oznacza to, że mobber musi uruchomić działania w zakresie swojej osoby lub też całej grupy, które zapobiegają „zapomnieniu” o aktualnej sytuacji obiektu nękania i prowadzą do jej odnawiania dzień po dniu. Nie uwzględnia się więc w tej definicji jednostkowej, incydentalnej sytuacji a pewien ciąg przyczynowo skutkowy. Definicję tą można poszerzyć również o koncepcje Dietera Zapfa, będącego badaczem tematyki. Twierdzi on, że mobbing jest działaniem wymierzonym zazwyczaj w konkretną osobę.

„Mobbing jest długotrwałym, eskalującym konfliktem obfitym w czyny mające na celu nękanie systematycznie wymierzone w osobę będącą celem”⁴.

³ H. Leymann, The content and development of mobbing at work, “European Journal of Work and Organizational”, 5(2), 1996, cyt., za: D. Sarzała, Mobbing jako wielopostaciowy problem społeczny, Łódzkie Studia Teologiczne 18, Łódź 2009, s. 241.

⁴ P. Chomczyński, Mobbing..., op. cit., s. 92.



Również Marc van Veldhoven w zaproponowanej przez siebie definicji podkreśla pewną tożsamość i powtarzalność ofiary „stosowanie działań mających na celu poniżenie i zastraszenie zawsze tej samej osoby”. Można więc stwierdzić, że status ofiary jest „niekadencyjny”. Co do zasady nie kończy się on bezpowrotnie. Nadto podkreśla on także brak zamknięcia zjawiska jedynie w wąskiej relacji ofiara-mobber, wskazując, że status osoby, skupiającej na sobie nieetyczne zachowania agresora lub grupy agresorów, jest z reguły znany wszystkim pracownikom.

Zdaniem Marie France Hirigoyen (francuska psychoterapeutka), podczas przemocy psychicznej w miejscu pracy mamy do czynienia z relacją „dominujący – zdominowany, w której prowadzący grę stara się podporządkować sobie drugiego człowieka i doprowadzić do utraty własnej tożsamości”. Ofiara przestaje bronić się w sposób efektywny, porażka wynikająca z niemożności wydostania się ze swojej roli powoduje zmianę pozycji na defensywną. Istotnym aspektem jest fakt, że ofiara sama określa się i utrwała przekonanie o swojej słabości, bezbronności⁵.

Analizując poszczególne definicje i ujęcia problemów teorie te oparte są na tych samych podstawach, które są odpowiednio modyfikowane, rozszerzane. Definicja Leymanna jako podstawa do dalszych rozważań pomija pewien bardzo istotny aspekt jakim jest subiektywne odczucie ofiary odnośnie do własnej krzywdy z powodu bycie obiektem wrogich działań.

Obecnie w zależności od państwa występowania można także mówić o różnym rozumieniu tego zjawiska. Nie zawsze stosuje się także *stricte* nazwę mobbing. W Holandii mówimy o zjawisku nazwany „*pesten*”- drażniący, dręczycielski, gnębiący. W wolnym tłumaczeniu na język polski oznacza „znęcanie się”. Pojęcie to pierwotnie odnosiło się do patologicznych stosunków między członkami rodziny. W Hiszpani mowa o „*acoso*” (ścigać, prześladować), oraz „*maltrato psicologica*” (maltretowanie psychiczne). Pojęcia te różnią się nieco swoim zakresem. O ile w Polsce przyjmujemy jedno pojęcie „mobbing”, zawierające w sobie zarówno przemoc psychiczną jak i fizyczną, o tyle w Hiszpanii „*acoso*” odnosi się do przemocy fizycznej, natomiast drugie określenie jedynie do przemocy psychicznej. Na szczególną uwagę zasługuje Japonia. Funkcjonuje tam zjawisko określane jako „*ijime*”⁶. Źródłem tego pojęcia należy poszukiwać w bardzo dużej indoktrynacji japońskiego szkolnictwa, gdzie zarówno nauczyciele jak i uczniowie pełnią rolę swoistych

⁵ M. F. Hirigoyen, Molestowanie w pracy, Wydawnictwo W drodze, Poznań 2003, s. 451.

⁶ M. Gamin-Wilk, Mobbing w miejscu pracy: uwarunkowania i konsekwencje bycia poddanym mobbingowi, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018. s. 14



„strażników” porządku. Ijime nie opiera się na znęcaniu fizycznym. Jest więc węższe jeśli chodzi o swój zakres względem mobbingu. Oprawcy prześladują swoją ofiarę poprzez wymyślne tortury psychiczne. Fizyczność jest jedynie dodatkiem i pojawia się bardzo sporadycznie. Różnic jest więcej. W Japonii występuje silna relacja pomiędzy grupą a jednostką. Stąd w przypadku opisywanego zjawiska można mówić o relacji grupa-jednostka. Nie wszyscy uczestnicy biorą w niej czynny udział. Często ich rola sprowadza się do dopingowania. Większość teoretyków opisujących to zjawisko twierdzi, że zaczyna się ono już w szkole, kiedy poszczególni uczniowie osiągają wyższe wyniki w nauce niż inni. Poczucie wyższości a zarazem poczucie, że ktoś jest gorszy przekłada się na życie zawodowe⁷.

Z czasem sprawa „mobbingu” oraz „bullyingu”, stała się coraz bardziej medialna, głównie za sprawą serii reportaży wyemitowanych przez telewizję BBC oraz wydanej w 1992 roku książki autorstwa Andrei Adams dotyczącej tej tematyki⁸.

W polskiej literaturze znaczącą publikacją była pozycja autorstwa Agaty Bechowskiej-Gebhardt oraz Tadeusza Stalewskiego „Mobbing: patologia zarządzania personelem”⁹. Po około dziesięciu latach tematyka ta znalazła swoje miejsce również w polskim ustawodawstwie poprzez wprowadzenie definicji legalnej do Kodeksu Pracy nowelizacją z dnia 14 listopada 2014 r. Zjawisko to zostało określone przez art. 943§1 jako działanie lub zachowanie dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniami lub zastraszaniem pracownika, wywołującego u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodując lub mając na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników¹⁰.

1.2 Fazy mobbingu

Mobbing jest zjawiskiem o bardzo złożonej strukturze. Z uwagi na ten fakt jego identyfikacja i odróżnienie od innych zjawisk nie jest łatwa. Tak złożony proces charakteryzuje się również złożoną strukturą. Generalnie wyróżnia się cztery fazy z którymi mierzy się ofiara mobbingu. Ważne jest jednak to by zaznaczyć, iż ich zakres nie jest ostry

⁷ T. Mitsuru, Japanese School Bullying: Ijime. A survey analysis and an intervention program in school., “Understanding and Preventing Bullying: An International Perspectiv”, Queen`s University in Canada, 2001, cyt. za: M. Owczyńska, Ijime, czyli ciemna strona japońskiej szkoły, M. Owczyńska, Ijime, czyli ciemna strona japońskiej szkoły, <https://pulsazji.pl/2017/03/17/ijime-czyli-ciemna-strona-japonskiej-szkoly/> (data odczytu 31.03.2019).

⁸ A. Adams, Bullying at Work: How to Conform and Overcome it, Wydawnictwo Virago, Londyn 1992.

⁹ A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, Mobbing: patologia zarządzania personelem, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 88.

¹⁰ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974r. Kodeks pracy (Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141), zwany dalej Kodeks pracy



tzn. żadnego z etapów nie można zamknąć w określonych teoretycznych ramach. Etapy te mogą się łączyć, przebiegać w różnym tempie a w końcu niektóre z nich nie muszą wcale wystąpić¹¹.

Pierwsza z nich to tak zwana faza przygotowawcza, zwana również nieadekwatną percepcją sytuacji mobbingowej. Nieadekwatność odnosi się przede wszystkim do sytuacji ofiary. Jest to faza w której na skutek jakiejś sytuacji (często ciężkiej do jednoznacznego zidentyfikowania. Konsekwencją tego jest zastosowanie takich działań przez mobbera, które zmierzają do osłabienia pozycji ofiary, obniżenia jej samooceny, ośmieszenia jej w oczach innych współpracowników. W większości przypadków mobbingowany pracownik nie dostrzega w zachowaniu drugiej osoby niczego złego, źle identyfikując jej zamiary. Do tego stanu często dochodzi fakt dezorientacji ofiary, wyalienowania jej spośród grupy, brak możliwości realnej oceny sytuacji. Dużym błędem jaki popełnia pracownik w tej fazie jest interpretowanie zachowania mobbera jako sytuacji standardowego konfliktu w pracy. Próbuje więc posługując się standardowymi środkami załagodzić sytuację szukając komunikacji oraz kompromisu. W tej fazie dochodzi również do badania ze strony mobbera zakresu wytrzymałości i odporności ofiary. Jak zostało wspomniane, pozornie nie wiele znaczącymi, negatywnymi zachowaniami sprawdza na ile może sobie pozwolić. Faza przygotowawcza często koresponduje z tzw. mobbingiem przenoszonym tj. takim, który zostaje ukierunkowany na przypadkową osobę. Dochodzi do oceny swojej sytuacji przez mobbera. W tej fazie mobbing jest wyjątkowo trudny do udowodnienia, gdyż jak wspomniano często jest mylony z konfliktem pracowniczym. Po stronie ofiary zaczynają się pojawiać pierwsze objawy złego samopoczucia takie jak niechęć pójścia do pracy, bóle głowy, bóle żołądka, w zależności od stanu psychicznego również sięganie po używki.

Druga faza określana jako faza stresu i walki zwana również fazą utrwalonego mobbingu. Ofiara zostaje niejako trwale naznaczona i przypisana jej zostaje rola kozła ofiarnego. Zostaje ona również zakwalifikowana np. jako mądrala, pieniacz, krętacz. Taka opinia zostaje rozpowszechniona w większej grupie zawodowej. Rozpoczyna się długotrwały, systematyczny proces polegający na izolowaniu pracownika od grupy, wielokrotnie również pozbawienie go określonych kompetencji, czynności do których dotychczas był delegowany zostają przekazane innej osobie. W zależności od odporności psychicznej, można zaobserwować poddanie się presji sytuacji lub zdecydowany opór oraz próbę walki. Osoba

¹¹ J. Marciniak, Mobbing, dyskryminacja, molestowanie- zasady przeciwdziałania, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 60.



tak stara się wyjaśnić zaistniałą sytuację, zwraca uwagę na fakt, iż jej zadania są bezpodstawnie delegowane na inne osoby. Reakcje obronne nękaney osoby nie spełniają jednak swojej roli, polegającej na odwróceniu sytuacji i powrotu do stanu pożądanego. Prześladowca oraz grupa która w mniejszym bądź większym stopniu wspiera negatywne zachowania, tworzą sztywną barierę powodując zdecydowane utrudnienia komunikacyjne. Dochodzi do negatywnej interpretacji zachowania obronnego ofiary mobbingu. Bariera komunikacyjna jest jedynie jedną z wielu form wykluczenia pracownika, jednak jest ona bardzo charakterystyczna dla polskich warunków.

Konsekwencją złego samopoczucia ofiary, ciągłego napięcia, stresu oraz braku efektów walki z mobbingiem jest popełniania coraz większej ilości błędów w pracy, mniej dokładne wykonywanie swoich obowiązków, pogorszenie relacji z innymi współpracownikami. Ma to negatywny wpływ na ocenę efektywności i skuteczności jego pracy przez przełożonych. Wielokrotnie również na wydłużenie czasu pracy. Objawy psychosomatyczne stają się coraz bardziej zaostrzone i często wymagają interwencji lekarza. Niestety bardzo często pracownik znajdujący się w takim stanie nie otrzymuje koniecznej pomocy. Skutkuje to poważnymi konsekwencjami zdrowotnymi na przykład: choroby wrzodowe żołądka, dwunastnicy, zawał mięśnia sercowego. Złe samopoczucie przekłada się na częstszą obecność pracownika na zwolnieniach lekarskich w związku ze złym stanem zdrowia.

Kolejna faza tzw. stabilnego mobbingu lub faza zaawansowana obfituje w zdecydowane zaostrzenie dotychczasowych zachowań mobbera co implikuje pogorszenie się samopoczucia ofiary. Stawia się przed nią ciągle nowe wymagania i wyzwania, którym z uwagi na kondycje psychiczną nie jest w stanie podołać. Pojawia się osamotnienie, poczucie braku odpowiednich kompetencji, psychologiczne oraz fizyczne zmęczenie. Częstokroć pojawiają się niekontrolowane reakcje i działania (apatia, wybuchy agresji, furia). Otoczenie widząc negatywne zachowania po stronie ofiary odsuwa się od niej jak również nierzadko powoduje sytuacje skutkujące np. zakończeniem współpracy z pracownikiem. Dalsze zatrudnienie bywa bardzo utrudnione o ile nawet nie niemożliwe¹²¹³.

Spektrum zachowań negatywnych jakie mogą zostać w fazie trzeciej skierowane przeciwko pracownikowi jest właściwie nie ograniczone. Można jednak wskazać na kilka z nich, które mają miejsce najczęściej:

¹² J. Klebaniuk, Człowiek wobec masowych zjawisk społecznych. Wydawnictwo Atut, Wrocław 2006, s. 434.

¹³ S.M. Litzke, Stres, mobbing, wypalenie zawodowe, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 120.



1. Publiczne dyskredytowanie wiedzy, umiejętności, kompetencji osoby prześladowanej. Jest to pewnego rodzaju standard jakim posługują się osoby na stanowiskach kierowniczych. Mobber w ten sposób wytyka nawet najmniejsze błędy, potknięcia lub nawiązuje do zdarzeń które miały miejsce w przeszłości. Może się to również sprowadzać do porównywania pracownika do innych osób zatrudnionych.
2. Publiczne poddawanie w wątpliwość zdolności i chęci ofiary do poświęcania się i pracy. Jest to zachowanie mobbera, które w swojej istocie jest bardzo podobne do już opisywanego. Koncentruje się jednak *stricte* na sferze zawodowej. Bardzo często zarzuty te są mocno przejawskrawione i nie mają nic wspólnego z rzeczywistością lub są wywołane obyczajami jakie panują w danej organizacji.
3. Dokładne kontrolowanie każdego zachowania i decyzji pracownika. Koniecznym jest aby zgodzić się z funkcją osoby na stanowisku kierowniczym jak a bez wątplenia sprowadza się również do kontroli efektów pracy. W tym przypadku mowa jednak o przesadną wręcz uporczywą i nader drobiazgową kontrolę. Często jest ona połączona z dodatkowymi negatywnymi komentarzami, nadmierną podejrzliwością a nawet zlecaniem tej kontroli osobie trzeciej.
4. Niedopuszczanie do głosu. Zachowanie przełożonego polegające na niedopuszczaniu lub nieuwzględnianiu zdania pracownika w sferze zawodowej. Uzasadnieniem może być brak merytorycznej podstawy wypowiedzi, jej niewłaściwa forma lub temat. W przypadku pracowników szeregowych zjawisko to polega na celowym ignorowaniu wypowiedzi ofiary a nawet ignorowaniu jej osoby w otoczeniu.
5. Niedotrzymanie obietnic, ustaleń, terminów. Niepoważne traktowanie pracownika, poczynionych z nim ustaleń, niedotrzymywanie terminów spotkań, awansów itp. Konieczne jest by odróżnić tego typu zachowanie nacechowane w sposób negatywny od zachowania wynikającego z rutyny i organizacji pracy.
6. Rozpowszechnianie negatywnych, nieprawdziwych informacji o życiu zawodowym lub prywatnym ofiary. Takim zachowaniem może cechować się zarówno kadra kierownicza jak również szeregowy pracownik. Udostępnianie innym pracownikom na forum publicznym istotnych faktów życia zawodowego, mogących np. dyskredytować ofiarę w oczach innych współpracowników, negatywne wykorzystanie wiedzy o życiu prywatnym pracownika- sytuacji osobistej, rodzinnej, finansowej.



7. Ośmieszanie wyglądu i stylu bycia ofiary. W tym przypadku również, konieczna jest ostrożna analiza zachowania przełożonego lub innego pracownika. Konieczne jest jego odróżnienie od uwag zmierzających do faktycznego dostosowania wyglądu i stylu do oczekiwań organizacji od uszczypliwych i negatywnych postaw zmierzających do dyskredytacji ofiary¹⁴.

Wskazane zachowania są charakterystyczne zarówno dla pracowników wyższego stopnia jak również dla pracowników na tych samych stanowiskach co ofiara. Ich zakres nie jest konkretnie wyznaczony. Mogą się one ze sobą łączyć oraz kumulować.

Ostatnią fazą mobbingu jest załamanie się ofiary. Jest to etap kiedy eskalacja negatywnych zachowań ze strony mobbera oraz osób z najbliższego otoczenia osiąga najwyższy poziom. Ofiara nie widzi już możliwości naprawienia swoich relacji z otoczeniem oraz źródła pomocy. Jej czynności zawodowe często zostają ograniczone a nawet podstawowe kwestie sprawiają jej dużą trudność. Faza ta może być połączona również z aktami przemocy fizycznej, językowej a na pewno psychicznej. Ten etap kończy się w większości przypadków zakończeniem pracy zawodowej. Może więc on trwać również po rozwiązaniu stosunku pracy. Pracownik pomimo braku bezpośredniego kontaktu z mobberem nie jest wolny od psychicznego przeżywania tego co go spotkało. Często prowadzi to do mocnego załamania psychicznego, długotrwałego obniżenia swojej samooceny i poczucia własnej wartości a także do załamania psychicznego.

Każda z opisanych etapów przedmiotowego zjawiska wyróżnia się wzrostem eskalacji negatywnych zachowań ze strony mobbera. Konieczne jest by zaznaczyć, że nie każda z nich musi zaistnieć. Ich obecność jest uzależniona w dużym stopniu od działania podmiotów pracujących w zakresie określonej organizacji odpowiedzialnych za przeciwdziałanie mobbingowi. Nie można jednak zrzucać całej odpowiedzialności na barki tej grupy pracowników. Konieczne jest by pamiętać, że każda osoba która zaobserwuje w swoim otoczeniu podobne zjawisko powinna zareagować. Jest to o tyle istotne, że wczesne zwrócenie uwagi na negatywne zachowania pozwoli na udzielenie odpowiedniej pomocy ofierze mobbingu a jednocześnie pozwoli na podjęcie odpowiednich kroków względem mobbera tak by jego zachowanie nie były powielane względem innych współpracowników¹⁵.

¹⁴ M. Madej, Rodzaje i fazy mobbingu, <https://www.portalbhp.pl/aktualnosci/rodzaje-i-fazy-mobbingu-7774.html> (data odczytu 31.03.2019).

¹⁵ J. Klebaniuk, Człowiek..., op.cit., s. 435.



1.3 Profil psychologiczny mobbera oraz ofiary

Mobbing w swojej istocie jest zjawiskiem złożonym. O ile ciężkim wydaje się zakreślenie jego sztywnych granic, teoretycy wskazują na różne definicje tego zjawiska a przebieg i jego odmiany różnią się w zależności od konkretnej sytuacji, pewne jest to, że konieczne jest występowanie w jego obrębie dwóch podmiotów jakimi są mobber oraz ofiara. Strony te mogą przybierać różną postać, która na przestrzeni czasu może się zmieniać. Mobber może występować w postaci jednostki oraz grupy. Możliwe jest również, że do jednostki z czasem dołączą inne osoby tworząc grupę wrogo nastawioną do jednostki. Rzadko występuje sytuacja w której po stronie ofiary występuje więcej niż jeden podmiot ale jest to możliwe. Zdecydowanie działania mobbera są wtedy utrudnione, gdyż każdy jako indywidualna osoba charakteryzuje się innym stopniem wrażliwości psychicznej a w konsekwencji odpornością na stres i negatywne działania ze strony innych współpracowników.

Właściwie od kiedy mobbing pojawił się jako pojęcie realnie funkcjonujące w życiu codziennym (nie tylko zawodowym), psycholodzy starają się wyznaczyć profil psychologiczny ofiary oraz mobbera. Niewątpliwie opracowanie go pozwoliłoby na wypracowanie lepszych schematów zapobiegania oraz walki z tym zjawiskiem. Z uwagi jednak na szerokie pojęcie zjawiska, różnorodność profili psychologicznych ludzi jest to bardzo skomplikowane¹⁶.

Na podstawie obserwacji wyznaczono jednak kilka podstawowych cech jakie można przypisać osobie skłonnej do wykazania się zachowaniem charakterystycznym dla mobbera. Skłonnej, ponieważ nie jest zasadą, iż osoba której można przypisać określone cechy wystąpi w tej roli. Konieczne jest by pamiętać, iż nie tylko cechy osobowe będą tu istotne. Ważną rolę odgrywać będą warunki pracy, stosunki międzyludzkie oraz szereg innych okoliczności, które mogą być impulsem do negatywnych zachowań. Do najważniejszych cech można zaliczyć:

1. Podwyższony poziom agresji rozumianej jako działanie, mające na celu zrobienie krzywdy bądź o psychicznej bądź to fizycznej innej osobie. Właściwie głównym celem agresora jest zrobienie krzywdy osobie obranej przez niego za cel. Zachowanie mobbera cechuje więc umyślność i z góry powzięty zamiar zawstydzenia, upokorzenia ofiary. Podwyższony poziom tego typu emocji wskazuje na to, że konieczne jest

¹⁶ O. Matejko, A. Błędowska, Jak chronić się przed mobbingiem w pracy, <https://www.abakano.pl/blog/profil-psychologiczny-mobbera-jak-chronic-sie-przed-mobbingiem-w-pracy.html> (data odczytu 31.03.2019).



odróżnienie takiego zachowania od zwykłej uszczypliwości czy ostrzejszej wymiany zdań.

2. Silna dominacja, czyli narzucanie swojego stanowiska, nadmierne przejmowanie kontroli w grupie, tłamszenie wypowiedzi innych. Nie można zaliczyć do negatywnych zachowań, działań polegających na nadzorowaniu, ocenie pracy swoich pracowników, czy subiektywnej oceny prowadzącej do poprawy jakości pracy. Chodzi tu o zachowania, które nie są ukierunkowane na tzw. konstruktywną krytykę a jedynie na ośmieszenie i obniżenie samooceny pracownika a także zmniejszenie poczucia jego przydatności do pracy.
3. Niska empatia, jako niechęć do postawienia się w sytuacji innej osoby. Niezrozumienie sytuacji w które ona się znajduje. Cecha ta połączona jest często z niezdolnością do autorefleksji tj. do nieumiejętności zastanowienia się nad swoją osobą i oceny swojej osoby. Jest to trudne gdyż konieczne jest zdanie sobie sprawy zarówno z tego co robimy dobrze jak i z tego co robimy źle, ze swoich zalet i wad. Jednak praca nad sobą w tym kierunku pozwala na ocenę rzeczywistą ocenę siebie a co za tym idzie bardziej obiektywną ocenę innych i uświadomienie sobie, że każdy z nas w określonych segmentach życia zawodowego może odznaczać się określonymi słabościami.
4. Negatywna emocjonalność oznacza skłonność do długotrwałego trwania w złym nastroju. Skutkuje to pesymistycznym podejściem do otaczającego świata. Nieumiejętność odnalezienia w danej sytuacji pozytywnych aspektów jednocześnie potęgowanie przekonania o jej wyłącznie negatywnych aspektach. Zdolność do nadmiernej podejrzliwości, niezadowolenia, frustracji.
5. Wysoki poziom makiawelizmu. Makiawelizmy jest cechą osobowości przejawiającą się brakiem wyższych uczuć co w konsekwencji prowadzi do przedmiotowego, instrumentalnego traktowania innych i do chłodnego podejścia. Cecha ta koresponduje z nieumiejętnością wcielenia się w sytuację innych. Często osoba taka manipuluje innymi i wykorzystuje w celu osiągnięcia założonych celów. Taka postawa jest bardzo niepożądana w strukturach organizacji. Nie można jej mylić z ambicją i pozytywnym dążeniem do określonego celu zawodowego.



6. Deficyt samokontroli emocjonalnej oznacza w przeważającej mierze nieumiejętność radzenia sobie ze stresem. Szczerze rozpatrując tą cechę można uznać, że oznacza ona nieumiejętność radzenia sobie z szerokim spektrum emocji jakie pojawiają się przede wszystkim w życiu zawodowym. Z jednej strony niedoceniaenia pozytywnych zdarzeń z drugiej natomiast w przypadku sytuacji negatywnych, porażek nieumiejętność wytłumienia emocji.
7. Niestabilna samoocena. Jest to o tyle ciekawe zjawisko, że wbrew przekonaniu mobberem nie musi być koniecznie osoba, która ma bardzo wysoką samoocenę. Oczywiście jest to bardzo częsty model w którym taki podmiot czując wyższość zawodową wynikającą ze stanowiska wykorzystuje swoją nadrzędność zawodową kierując negatywne zachowania na podwładnych. Może to wynikać z poczucia lepszego wykształcenia, większego doświadczenia, sukcesów zawodowych czy poczucia bezkarności. Z drugiej strony może negatywne zachowania mogą być reakcją obronna na niską samoocenę i poczucie zagrożenia ze strony innych współpracowników. Na przykład upokarzające zachowanie względem pracownika niższego rzędu, którego praca oceniana jest przez wszystkich bardzo dobrze z uwagi na obawę zagrożenia swojej pozycji zawodowej. Takie osoby są również bardzo podatne na ocenę i sugestie innych. Nie potrafi w swojej świadomości stworzyć własnego obrazu swojej osoby a kieruje się kreacją tworzoną przez inne osoby.
8. Negatywne doświadczenia z przeszłości mogą być również przyczyną negatywnie nacechowanych zachowań. Przybierają one formę zemsty. Mobber który w obecnej sytuacji jest drapieżcą niegdyś był ofiarą, która nie uzyskała odpowiedniej pomocy i wsparcia. Nie jest konieczne by był on nękanym na gruncie zawodowym. Zdarzenia w jego życiu mogły mieć miejsce w szkole, w domu rodzinnym czy wśród przyjaciół. Właśnie z uwagi na takie zachowania do których jesteśmy skłonni tak ważne jest zauważenie problemu i objęcie ofiary pomocą psychologiczną.

Analizując powyższe cechy osobowości nie sposób nie zauważyć, że nie są one określone jednoznacznie. Nadto podkreślić należy, że nie stanowią one zamkniętego katalogu przyczyn. Właściwie z uwagi na złożoność i różnorodność ludzkiej psychiki nie jest możliwe stworzenie uniwersalnego, zamkniętego katalogu wyznaczającego schemat wstąpienia w rolę mobbera. Te wszystkie cechy mogą się ze sobą łączyć, kumulować a także wykluczać oraz występować w różnym natężeniu. Często jest tak, że mobber



w swoich działaniach szuka sojuszników. Nie jest więc konieczne by taka osoba odznaczała się wyjątkowo mocnym i stanowczym charakterem czy osobowością. Przeciwnie, w wielu przypadkach są to osoby, które nie radzą sobie z tym co dzieje się w ich życiu zawodowym, osobistym¹⁷.

Drugim podmiotem zaangażowanym w mobbing jest jego ofiara. I w tym przypadku wyznaczenie cech osobowości które wpływają na podatność na działania mobbera jest bardzo ciężkie. Mogą mieć one bardzo różny charakter, intensywność i formę. Do głównych cech ofiary można zaliczyć^{18, 19}:

1. Wysoki poziom lęku przejawiający się reakcją lekową na sytuacje na które inni nie reagują w ten sposób. Cecha ta właściwie może być wspólną dla mobbera oraz ofiary. Jak wskazano przy okazji omawiania cech drapieżcy, lęk może być powodowany np. nieuzasadnionym strachem przed utratą stanowiska. W przypadku ofiary istotne znaczenie może mieć np. krótki staż zawodowy, niezupełnie wykształcone umiejętności zawodowe.
2. Negatywna emocjonalność przejawiająca się trwaniem w złym nastroju, nadmiernym umartwianiem się i przypisywaniem sobie wyłącznej winy za negatywne zdarzenia.
3. Niestabilna samoocena, koresponduje z negatywną emocjonalnością. Brak wiary w siebie, brak docenienia pozytywnych aspektów swojej pracy, stanowiska i nie dostrzeganie chociażby małych sukcesów kreuje postrzeganie ofiary jako słabą, niezdecydowaną, łatwą do manipulacji.
4. Podwyższona wrażliwość emocjonalna polegająca na nadmiernym przypisywaniu emocji do zdarzeń jakie mają miejsce w życiu zawodowym. Nieumiejętność zbudowania odpowiedniego dystansu i zbyt duże przypisywanie sobie odpowiedzialności za wszystko co się dzieje w organizacji.
5. Niski poziom kompetencji społecznych oznacza, że nie radzimy sobie z konfliktami i problemami jakie pojawiają się wokół nas. Jest to połączone z brakiem lub słabą autoprezentacją. W praktyce w oczach innych współpracowników nasza osobowość jest słaba, jesteśmy podatni na wpływy innych i na okoliczności w jakich się

¹⁷ M. Gamian-Wilk, *Mobbing...*, op.cit, s. 48-51.

¹⁸ Tamże, s. 52-56.

¹⁹ P. Chomczyński, *Mobbing...*, op. cit., s. 92.



znajdujemy. Nie potrafiąc odnaleźć się w zmieniających się warunkach stonimy od wyrażania własnego zdania, idziemy za tłumem.

6. Niski poziom asertywności łączy się z niskim poziomem społecznym, samooceną. Brak własnego zdania, umiejętności postawienia na swoim i wytoczenia konkretnych argumentów na pokrycie swoich twierdzeń. Jest to również przydatna cechy już w czasie kiedy dochodzi do zachowań mających znamiona mobbingu. Pozwala sprzeciwić się agresji atakującego i w odpowiednim momencie powiedzieć „nie”..

Wskazane cechy, podobnie jak u mobbera, nie są katalogiem zamkniętym oraz wyczerpującym. Pojawiają się najczęściej i są najbardziej jaskrawe. Mogą być wywołane różnymi okolicznościami zarówno występującymi w życiu zawodowym jak i osobistym. Pomimo usilnego oddzielania tych dwóch aspektów, mają one na siebie duży wpływ. Częstokroć wynika to z krótkiego stażu pracy, niechęci tworzenia sobie problemów, zdania sobie sprawy z faktu, że nasza wiedza jest zdecydowanie mniejsza od wiedzy innych współpracowników. Między innymi takie sytuacje tworzą podatny grunt do negatywnych zachowań.

1.4 Skutki mobbingu

Mobbing jest bez wątpienia zjawiskiem negatywnym. Z jednej strony z uwagi na indywidualny interes jednostki, która cierpi zarówno psychicznie jak i fizycznie. Z drugiej z uwagi na interes organizacji w jakiej to zjawisko zaistniało. Interes ten jest rozumiany szeroko i rozciąga się na znaczenie materialne oraz niematerialne. Poza pewnymi uniwersalnymi skutkami jakie za sobą niesie mogą pojawić się również takie, które są związane ze specyfiką branży, otoczenia czy pracowników pracujących w jej obrębie. Do najistotniejszych można zaliczyć²⁰:

1. Absencja chorobowa ofiar mobbingu. Osoba względem której kierowane są negatywne zachowania mobbera wielokrotnie odczuwa je zdrowotnie. Stres, napięcie i ciągłe przygnębienie powodują obniżenie odporności co może prowadzić do pojawienia się różnych jednostek chorobowych. Również na względzie trzeba mieć zdrowie psychiczne pracownika. Próba poradzenia sobie z zaistniałą sytuacją prowadzi do nieobecności pracownika w miejscu pracy. W konsekwencji konieczne

²⁰ M. Miedzik, Skutki mobbingu w miejscu pracy: dramat człowieka, koszty dla organizacji, wyzwanie dla społeczeństwa, Instytut Psychologii Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 39.



jest organizowanie za niego zastępstwa, przekazywanie innym pracownikom jego zadań itp.

2. Zmniejszenie zaangażowania oraz efektywności. Ma na to wpływ zmniejszona samocena oraz ocena swojej pracy. Ofiara ma problemy ze skupieniem się. Dotychczas wykonywana praca zajmuje jej więcej czasu niż zwykle, popełnia proste błędy.
3. Koszty finansowe jakie ponosi pracodawca. Koresponduje to ze zmniejszoną efektywnością oraz zaangażowaniem pracownika. Za słabsze wyniki w pracy, pracodawca wypłaca pracownikowi takie samo wynagrodzenie jak wcześniej. Również podczas nieobecności pracownika z powodów chorobowych, ponosi koszty pomimo braku pracownika na miejscu pracy.
4. Naruszenie lub zmiana publicznego wizerunku firmy. Nie jest tajemnicą, że na opinie o firmie składa się to jak obsługiwani są jej kontrahenci oraz zdanie pracowników w niej zatrudnionych. Negatywna opinia o organizacji obfitująca w wieści o zaistnieniu w niej mobbingu nie jest pozytywna dla jej wizerunku. Zwłaszcza, że obecnie istnieje wiele możliwości werbalnych dzielenia się opinią o pracodawcy np. portale społecznościowe, portale których profil jest *stricte* nastawiony na tego typu informacje, portale internetowe. Duże znaczenie ma również popularny ostatnio model zatrudnienia polegający na stosunkowo częstej zmianie pracy. Pracownika zmieniając pracodawcę niesie za sobą opinie o byłym pracodawcy. Jest to o tyle istotne, że mobbing zyskał rangę problemu o szczególnym charakterze a nie problemu „jak każdy inny”.
5. Zaburzenie relacji interpersonalnych z podmiotami zewnętrznymi. Można rozpatrywać ten problem dwojako. Ofiara mobbingu której samopoczucie i kondycja psychiczna są bardzo słabe da tego wyraz również w relacjach z klientami organizacji. Mobber natomiast charakteryzujący się agresywnym, wrogim zachowaniem może przełożyć to zachowanie również na wspomnianych kontrahentów. Jak wspomniano przy okazji opisywania profilu psychologicznego atakującego, są to osoby charakteryzujące się określonymi cechami. Nie stoi więc nic na przeszkodzie by w określonych sytuacjach wykazywały się one agresją również względem osób trzecich.



6. Zmiany personalne. Przedmiotowe zjawisko częstokroć pociąga za sobą rezygnację z pracy lub konieczność zwolnienia mobbera. W konsekwencji niezbędne staje się uzupełnienie kadry pracowniczej. Pomimo posiadania określonego doświadczenia, wykształcenia czy kompetencji, większość nowych pracowników musi być przeszkolona. Nadto powszechnie wiadomo jest, że nowy pracownik potrzebuje czasu na wdrożenie się do nowej pracy, zapoznanie się z nowymi procedurami, systemem. To wszystko przekłada się na efektywność pracy. Wielokrotnie konieczne jest kilka miesięcy nim nowy pracownik będzie tak efektywny jak poprzedni. Dodatkowo, w przypadku pracy z podmiotami zewnętrznymi dochodzi żmudny i ciężki proces budowy relacji z klientami. To wszystko rozpoczynając od procesu rekrutacji, zatrudnienia, przeszkolenia i zweryfikowania nowych pracowników pociąga za sobą koszty, czas i brak gwarancji sukcesu. Zdecydowanie więc nie jest to pozytywne dla organizacji.
7. Atmosfera wzajemnej podejrzliwości i braku zaufania. Bez wątplenia na warunki pracy poza płacą, przedmiotem i zapleczem technicznym bardzo wpływają stosunki interpersonalne. Pojawienie się mobbingu a co konsekwencji braku zaufania, napięcia, sprzeczek, agresji, grupowanie się pracownika wpływa negatywnie na pracę. Zła komunikacja, brak porozumienia czy chociażby złośliwe zachowanie mające na celu ośmieszyć drugą osobę przekładają się na obniżenie jakości usług, opóźnienia, zmniejszoną wartość firmy.

Przedstawione negatywne konsekwencje mobbingu, jakie wpływają na organizacje to jedynie przykłady. Ich katalog jest otwarty i właściwie wydaje się, że nie można ująć ich w zakresie konkretnej listy. Zauważyć należy, że na przestrzeni czasu wraz ze zmianą rynku pracy, modelu i polityki zatrudnienia będą one zmienne. Jeszcze parę lat temu w większości przypadków to pracownicy starali się i walczyli o miejsce pracy. Obecnie, zwłaszcza w przypadku specjalistów w określonych dziedzinach to pracodawcy starają się o pracownika. Dobra, wykwalifikowana, skuteczna kadra, często utytułowana jest idealną wizytówką firmy oraz dobrze rokującym zabiegiem marketingowym. Negatywna opinia o pracodawcy powoduje, że pracownicy mogący wybierać miejsce zatrudniania, nie są zainteresowani pracą nawet mimo dobrego wynagrodzenia czy innych warunków zatrudnienia.

Dodatkowym aspektem jest coraz większa medialność życia zawodowego. W dobie ogólnodostępnych massmediów oraz bardzo szybkiego przekazu informacji, wiadomości



o zaistnieniu problemu jakim jest mobbing rozchodzi się bardzo szybko i wielokrotnie jest bardzo nagłośniona.

Mobbing więc pociąga za sobą konsekwencje społeczne, ekonomiczne, personalne, wizerunkowe. Jeśli więc organizacje prześcigają się ze sobą w zabiegach wizerunkowych warto zadbać o skuteczny i pewny system eliminowania i walki z przejawami tego zjawiska a jeśli już do niego dojdzie, również o skuteczne jego zwalczenie i udzielenie odpowiedniej pomocy ofierze^{21,22,23}.

²¹ Tamże, s. 58-60.

²² P. Jurczyk, Mobbing- konsekwencje dla firmy i sposoby przeciwdziałania, <https://wynagrodzenia.pl/arttykul/mobbing-konsekwencje-dla-firmy-i-sposoby-przeciwdzialania> (data odczytu: 31.03.2019).

²³ M. Miedzik, Skutki mobbingu ..., op. cit., s. 39.



Rozdział 2 Mobbing w Polsce i na świecie

Analizując opisywane zjawisko, bez wątplenia można stwierdzić, że jest ono wielowymiarowe i nie jest możliwe, aby zamknąć go w konkretnych ramach jednej definicji. Wskazuje na to również wielość formułowanych teorii i ich specyfika. Zauważyć należy również, że teoretyków opisujących mobbing nie kieruje jedynie chęć odrębności i oryginalności, ale przede wszystkim specyfika społeczeństwa w jakim się znajdują. Istotne jest to, aby w przedmiotowym zjawisku odnaleźć poza teoretycznym podłożem również odniesienie do praktyki. Właśnie w tym celu przedstawione zostanie kilka przykładów, które miały miejsce realnie. Teorie wskazują na pewien podział geograficzny, który wpływa na formę tego zjawiska. Podział też wiąże się nierozzerwalnie z powszechnie znaną mentalną odrębnością tych rejonów.

2.1 Przykłady mobbingu w Stanach Zjednoczonych

Stany Zjednoczone to bezapelacyjnie potęga gospodarcza. To właśnie tam większość firm o zasięgu międzynarodowym miała swoje początki. Rozwój rynku motoryzacyjnego, technologicznego, a także jak się okazuje mobbingowego, to jeden z przymiotów tego państwa. Jedną z najbardziej popularnych firm charakteryzującą się wielomiliardowym dochodem, będącą w czołówce sprzedaży telefonów, komputerów oraz szeroko rozumianych rozwiązań IT- „Apple”. Jeden z amerykańskich dziennikarzy o pseudonimie Micka postanowił porozmawiać z kilkoma byłymi pracownikami tego przedsiębiorstwa. Pierwszym z nich był Ben- pracownik działu call center w „Apple`s Cupertino” w Kalifornii. Jego kariera w firmie nie była owiana pasmem awansów i sukcesów, przeciwnie- zakończyła się samobójstwem poprzedzonym licznymi problemami psychicznymi. Wyniszczające telefony, maile naszpikowane licznymi pretensjami, brak zrozumienia po stronie przełożonych oraz kpiny z problemów psychicznych przełożyły się na wspomniany rezultat. Pierwszy raz kiedy trafił do szpitala w 2011 roku, próbował popełnić samobójstwo. Ciągłe nastawienie na wynik, nieakceptowanie gorszych wyników niż założone (przy bardzo śmiałych założeniach), wreszcie gaszące pracownika rozmowy z menadżerami, straszenie utratą pracy i karami finansowymi. Kiedy po pobycie w szpitalu, Ben postanowił opowiedzieć w pracy o swoich problemach, by zwrócić uwagę na to co się dzieje, z nadzieją, że coś się zmieni. To jednak skutkowało jeszcze większym piętnowaniem jego sytuację. Ponieważ był jednym z pierwszych pracowników, który bardzo otwarcie powiedział o swoim problemie, jeśli kolejny pracownik przychodził do pracy i skarżył się na problemy w pracy, jego sytuację określano mianem „Beningu”. Przez kolejne pięć lat próbował walczyć i pomagać innym



pracownikom. Sam bowiem wiedział czym sytuacja w firmie może skutkować. Dostrzegając bardzo mocno hipokryzję w mieszczących się na ścianach biura hasłach wysławiających firmę. Kiedy próbował podejmować rozmowę o tym, co się dzieje w pracy, był sprowadzany do parteru. Jak sam komentował:

„ Każdy patrzy na Ciebie i się śmieje z Ciebie, bo Apple jest bardzo rodzinna i kochana. Z czasem każdy traktuje Twoje wypowiedzi jak skandal w kościele”.

Ben był jednym z tych, którzy wierzyli w to, że można coś zmienić. Z czasem piętnowanie jego osoby nie sprowadzało się już jedynie do kadry kierowniczej, ale obejmowało również szeregowych pracowników. Przez okres pięciu lat trafił trzy razy do szpitala psychiatrycznego. Każdorazowo stwierdzano u niego poważne stany depresyjne, na które firma odpowiadała drwiąco wysyłając go na kolejne urlopy. Efektem tego była druga, skuteczna próba samobójcza. Jego śmierć była początkiem i końcem pewnego etapu w historii technologicznego potentata. Z jednej strony zakończyła się walka o „lepsze jutro”, którą prowadził starając się zwrócić uwagę, że nie wszystko co wydaje się być idealne, takie jest. Z drugiej natomiast, dało to początek dyskusji z innymi pracownikami firmy. Jak przykład pokazuje dopiero tragedia może wstrząsnąć ludźmi. Po zbadaniu sprawy przez śledczych okazało się, że Ben był jedynie pseudonimem użytym na potrzeby przeprowadzonego wywiadu. Pracownikiem który popełnił samobójstwo był Edward Mackowiak. Amerykanin o polskich korzeniach, którego rodzina przyjechała do Stanów Zjednoczonych w latach dziewięćdziesiątych²⁴.

Wśród pracowników, udzielających wywiadu była Hannah, która w trakcie pracy zwróciła się do działu HR w sprawie męskiego menadżera, wnikliwie „skanującego jej ciało”. Nie czuła się ona komfortowo z zaistniałą sytuacją która wywoływała u niej mocne zaniepokojenie. Dodatkowym aspektem były niewybredne komentarze na jej temat oraz na temat jej ubioru ze strony wspomnianego kolegi. Dział HR nie zrobił właściwie nic, by pomóc koleżance. Przeciwnie, została ona niejako zdegradowana. Oficjalnie mówiło się o utworzeniu osobnej komórki jej działu, która miała zajmować się konkretnymi, wyspecjalizowanymi zadaniami. W praktyce natomiast było to stanowisko gdzie zajmowała się najprostszymi zadaniami, do których nikt inny nie był powołany. Nijak miały się one do wieloletniego doświadczenia i wykształcenia Hanny. Właściwie czuła się jakby zaczynała

²⁴ T. Nashrulla, C. Koerner, Apple Employee Died of Self Inflicted Gunshot At California Headquarters, <https://www.buzzfeednews.com/article/tasneemnashrulla/apple-death#.op437PE9N> (data odczytu: 1.05.2019).



swoją karierę od początku. Przywrócono ją na dawne stanowisko, ale dopiero wtedy, kiedy jej były kolega awansował. Rozmawiając z jednym z pracowników HR, usłyszała, że „niczym się nie przejmuj, nic nie rób, po prostu graj w tę grę tak długo jak trzeba, a wtedy będzie wszystko dobrze.”

Zapewne porusza również historia Marcusa, latynoskiego pracownika „Apple”, który przez zachowanie negatywnie nastawione na jego pochodzenie oraz wygląd, piętnowany przez pracowników popadł w ogromne problemy psychiczne. Marcus traktował zatrudnienie w firmie jako ogromną szansę dla siebie i rozwoju swoich możliwości. Łączył markę z ogromnym prestiżem. Słowa motywacji jakie słyszał od swoich szefów napędzały go bardzo mocno do samodoskonalenia się. Pierwsze objawy niechęci do jego pochodzenia pojawiły się już na początku. Najpierw przyjmowane z uśmiechem i dystansem, przerodziły się w bardzo negatywną ocenę jego osoby. Traktowany był jako klasa niższa. W konsekwencji licznych zaburzeń psychicznych stał się osobą bezdomną. Przez około pół roku nie wracał do domu, nocując w parkach, lesie oraz prosząc ludzi o pomoc finansową. Po tym czasie wrócił do domu i doprowadził go do skrajności. Nie sprzątał, nie wyrzucał śmieci, nie dbał o czystość. Stan ten trwał przez nieco ponad rok. W jego świadomości ukształtował się pogląd, że jest nikim, że jest gorszy. Przez ten cały czas pracując w „Apple” nikt nie zapytał go o życie osobiste, o samopoczucie, czy wszystko jest dobrze. W końcu jego przyjaciele zajęli się nim i zaprowadzili go do psychologa. Leczenie jego przypadku było długotrwałe i wymaga sporej pracy nad samym sobą. Jednak głównym zaleceniem lekarza było to, by chory zrezygnował z pracy. Obecnie Marcus pracuje w innej firmie nadal spotykając się z psychologiem i psychiatrą. Jego stan jest zdecydowanie lepszy. Jak twierdzi „Apple robi wszystko by utrzymać stalową kurtynę zakrywającą to co się dzieje negatywnego, ponieważ zaburzyło by to idealny obraz firmy jaki ukształtował się w mentalności ludzi”.

Chris, jeden z byłych pracowników odchodząc z firmy umieścił na biurkach wszystkich pracowników w biurze, pod drzwiami kierownika oraz w niektórych portalach społecznościowych sześciostronicowy manifest „My 95 Theses for Change”, wskazujący na najbardziej jaskrawe formy i przypadki patologii pracowniczej w „Apple”. Praca ta zawiera również też jakie jego zdaniem firma powinna wdrożyć. Oto niektóre z nich:

- *„Zgłaszanie rasizmu i rasistowskiej aktywności do HR nie powinna skutkować zapobieganiem promocji.”*



- „Jeśli pracownik musi zmienić układ miejsca siedzącego z powodu osobistych konfliktów, pracownikowi należy dać wybór inny niż zamiatanie pod dywan.”
- „Apple nie powinno podejmować działań odwetowych wobec pracowników za założenie skargi lub uczestnictwo w dochodzeniu w sprawie takiej skargi i nie będzie tolerować działań odwetowych ze strony kierownictwa, pracowników lub współpracowników.”

Te i wiele innych postulatów wskazuje na liczne patologie, jakie miały lub mają miejsce w firmie. Manifest ten został bardzo szybko i skutecznie usunięty z serwerów, a każdy pracownik, który otrzymał go na biurko miał się go pozbyć w obecności menadżera. Został on potraktowany jako przelanie na papier frustracji chorego człowieka i sprowadzony do rangi popularnego manifestu Unabombera.

Z czasem media coraz bardziej zaczęły interesować się sytuacją, jaką panuje w Apple. Kulminacją było ujawnienie nadużyć finansowych w 2012 roku oraz problemów technologicznych w oferowanych produktach. Tim Cook, dyrektor generalny firmy skierował w tej sprawie maila do wszystkich pracowników organizacji w której tłumaczył, iż doniesienia o finansowych malwersacjach nie jest prawdziwa, a jedynie wywołana chęcią stworzenia „medialnego newsa”. Natomiast problemy technologiczne, nawet te zagrażające ludzkiemu zdrowiu (np. wybuchy smartfonów), to przy tak ogromnej skali produkcji ryzyko wpisane w cenę. Jak widać stanowisko władz jest jednoznaczne i zdecydowanie nastwione na przymykanie oka na drażliwe sprawy, o ile nie na jego zamykanie^{25,26,27}.

Mobbing to nie tylko problem osób czynnych zawodowo. Kolejnym przykładem są wydarzenia z 29 maja 2018 roku w stanie Maryland w Stanach Zjednoczonych na boisku Uniwersytet of Maryland podczas treningu drużyny piłkarskiej. Był on wyjątkowo istotny z uwagi na zbliżający się sezon rozgrywek międzyuczelnianych, na których często pojawiali się „łowcy głów”. Byli to ludzie którzy współpracują z licznymi zawodowymi drużynami w całym kraju. Szukali prawdziwych talentów w sporcie, obserwują ich, tak aby zwerbować ich

²⁵ Workplace bullying is allegedly rampant at tech giant Apple, <https://mahealthyworkplace.wordpress.com/2016/09/25/workplace-bullying-is-allegedly-rampant-at-tech-giant-apple/>, (data odczytu: 1.05.2019).

²⁶ M. Ehrenkranz, Apple employees say their mental health issues came from alleged hostile work environment, <https://www.mic.com/articles/154788/apple-employees-say-their-mental-health-issues-came-from-alleged-hostile-work-environment> (data odczytu: 1.05.2019).

²⁷ M. Ehrenkranz, The man who killed himself on Apples campus has been identified by Police, <https://www.mic.com/articles/142205/the-man-who-killed-himself-on-apple-s-campus-has-been-identified-by-police> (data odczytu: 1.05.2019).



do swoich drużyn. Jednym z graczy ofensywnych był pochodzący z Randallstown, Jordan McNair. Zawodnik od samego początku pobytu w drużynie wykazywał się dużym talentem, zaangażowaniem i pracowitością. Pochodził z wielodzietnej rodziny i w sporcie upatrywał swojej szansy na przyszłość i lepsze życie. Wspomniany trening przebiegał bardzo standardowo i raczej nie odbiegał od tych, które zazwyczaj miały miejsce. W pewnym momencie zawodnik ofensywy upadł na trawę. Początkowo myślał, że powodem jest skurcz lub kontuzja nogi jakich wiele w tym sporcie. Z czasem jednak, kiedy zawodnik nie ruszał się i nie można było złapać z nim kontaktu, wezwano pogotowie. Jordan zmarł, jak podają dokumenty medyczne na udar cieplny. Zdecydowano się jednak zbadać bardziej wnikliwie tą sprawę. Reporter amerykańskiego wydania gazety Forbes dotarł zarówno do dokumentów medycznych, lekarzy jak również byłych zawodników uczelnianej drużyny.

Wszystko ma swój początek w świadomości ludzi. Z jednej strony wiele osób, zarówno kobiet jak i mężczyzn wybiera prestiżowe uczelnie w Stanach Zjednoczonych nie koniecznie w celu zdobycia dyplomu i odpowiedniego wykształcenia, ale w celu dostania się do odpowiedniej drużyny sportowej. Nie mają oni bowiem środków ani też znajomości, by w inny sposób przedostać się do świata profesjonalnego sportu. Z drugiej strony bycie członkiem drużyny na poziomie uniwersyteckim, a nawet na poziomie szkół średnich to pewnego rodzaju tradycja w Stanach Zjednoczonych. Mają oni swoje regulaminy, zasady z których naczelną jest konieczność utrzymania odpowiedniego poziomu nauki. Bez dobrych ocen, obecności na zajęciach nie ma mowy gry w zespole. Naczelną postacią w drużynie nie jest paradoksalnie zawodnik, a trener. To na jego barkach spoczywa dbanie o wynik drużyny, ale także interesowanie się wynikami nauki zawodników. Jak powiedział jeden z graczy „Sposób, w jaki nas trenują w Maryland, twarda miłość - to naprawdę trudniejsze niż miłość”. Skupiając się jednak na sprawie Jordana, okazuje się że w jego wieku udar cieplny jest wyjątkowo rzadki. Biorąc pod uwagę jego świetną kondycję i fakt, że sportem zajmował się od dziecka, raczej musiał doprowadzić swój organizm do ekstremum, by coś takiego się stało. Jak okazuje się, tak też było. Życie w drużynie uniwersytetu w Maryland należało do wyjątkowo ciężkich. „Albo trenujesz na 110% albo cię nie ma”. Zawodnicy byli poddawani przez trenerów morderczemu wysiłkowi, a jeśli nie dawali rady skupiano się na ich psychice. Często zawodnicy, którzy byli świetni w tym co robią mieli wpajaną złą kondycję. W przypadku Jordana, trener motywował go do jeszcze większej pracy mówiąc, że przez jego złą kondycję drużyna przegra i właściwie przyszłość jego kolegów zależy właśnie od niego. Dodatkowo, chłopak robił co mógł by sprostać wymogom nauczycieli. Jego koledzy



z drużyny wielokrotnie widzieli go zmęczonego i zgaszonego. Trenował ponad przeciętność, a uzyskiwane wyniki i sukcesy nie cieszyły go. Nie był on wyjątkiem w grupie. Trener oraz jego współpracownicy wiele razy starali się skłócić ze sobą poszczególnych zawodników drużyny. Wierzyli oni bowiem, że mieszanka złości, konkurencji, rywalizacji i adrenalina powodowane sportem da świetny efekt i wyniki sportowe. Możliwe, że początkowo tak też było jednak po pewnym czasie psychika zawodnika była złamana. Jeden z prowadzących śledztwo w tej sprawie po wizycie na uniwersytecie i obserwacji treningów uznał, że nie chciałby żeby jego dziecko kiedykolwiek trenowało sport w tej szkole. Praktyki jakie tam widział oraz podejście do ludzi w jego ocenie nie były nawet zbliżone to najcięższego wojska. Koledzy zmarłego podkreślają również, że wiele razy zgłaszali do trenera fakt, iż niepokoi ich jego stan. Nie wyglądał on dobrze. Mordercze podejście do sportu, nauka i piętno psychiczne dało się wyczytać z jego twarzy. Relacje w drużynie były bardzo mocne. Właściwie funkcjonowały one na zasadzie jeden za wszystkich, wszyscy za jednego. Jordan czuł się odpowiedzialny bardziej za grupę niż za siebie. Jego rodzina również zauważyła istotne zmiany w jego zachowaniu. Nie spędzał z nimi czasu, nie chciał rozmawiać, był ukierunkowany jedynie na naukę i sport. Wcześniej wesoły, rodzinny chętnie opowiadał o swoim życiu w drużynie, znajomi nie mieli problemu z zabraniem go na imprezę. Od pewnego czasu, jak wspomina jego matka był „cieniem człowieka”. Historią zawodnika zainteresowały się nie tylko media, ale też władze uczelni. Rozgrywki uczelniane zostały zawieszane, a trener dostał oficjalny zakaz prowadzenia treningów do czasu wyjaśnienia wszelkich okoliczności. Rodzina chłopaka, pomimo średniej zamożności zatrudniła prawnika, który miał w tej sprawie przeprowadzić swoje śledztwo. Efektem działań uczelni było wystosowanie raportu w którym zaleca trenerom mniej rygorystyczne podejście do swoich wychowanków i zwrócenie uwagi na ich stan psychiczny. Efektem śledztwa rodziny było dotarcie do byłych już studentów uczelni grających kiedyś w drużynie. Każdy z nich twierdził, że praktyki stosowane przez trenerów nie miały wiele wspólnego ze zdrowym duchem sportu i rywalizacji. Jeden z nich porównał podejście do nich jak do psów tresowanych do nielegalnych walk. Presja, jaką wywoływano na młodym człowieku była ogromna. Sport stał się dla nich wszystkim, drużynę traktowali jak rodzinę, a trenera jak ojca. Jeśli więc słyszeli od niego, że przez swoją złą kondycję, inni zawodnicy nie będą zauważeni czy też będą mieli zniszczone życie, bo to na co pracowali przez długi czas nie będzie dostrzeżone, łamali się psychicznie.



Uczelnia od czasu incydentu jest pod ścisłym nadzorem władz stanu. Uczniowie są regularnie badani przez lekarzy sportowych pod względem fizycznym, a o ich zdrowie psychiczne dba oddany do dyspozycji szkoły psycholog. Nadto, na treningach pojawili się też trenerzy obserwujący. W opinii zawodników wiele się zmieniło w drużynie. Jest więcej swobody, co przekłada się też na lepsze wyniki i o wiele większe chęci do treningów. Każdy z nich mocno przeżył śmierć kolegi z drużyny. Teraz właśnie to zdarzenie motywuje ich dużo bardziej niż słowa trenera²⁸.

2.2 Przykłady mobbingu w Japonii

W 2012 członek Japońskiej szkolnej drużyny piłki nożnej mieszkający w miejscowości Sakuranomiya popełnił samobójstwo. Przyczyny nie były do końca znane do czasu, aż rodzina chłopca nie przeprowadziła swojego śledztwa. Wykazało ono, że jako jeden ze słabszych zawodników był dręczony, zastraszany i regularnie bity. Oprawcami byli głównie jego koledzy z drużyny. W swoich działaniach znajdowali silne poparcie trenera. Ten ostatni zajmował się osobiście znęcaniem się psychicznym nad chłopcem. Ich zachowanie nie było wywołane niczym, co z perspektywy normalnego człowieka można uznać za negatywne. Główną przyczyną była właśnie słaba gra zawodnika w drużynie. Kiepskie wyniki nie wynikały z pracy na szkodę zespołu, a jedynie nieco innymi warunkami fizycznymi chłopca. Dodatkowo, wiele razy podkreślał, jego przynależność do drużyny nie wynikała z sympatii do tego sportu, a jedynie z aspiracji jego rodziców. Chłopiec początkowo próbował się odnaleźć w nowej sytuacji, zauważyć pozytywne aspekty bycia graczem. Z czasem jednak, kiedy jego wyniki i działania nie zadawały grupy, a stan ten odbijał się na nim zdecydowanie negatywnym echem- chciał zrezygnować z drużyny. Jego koledzy, zarówno na treningach jak i poza nimi, dawali mu do zrozumienia w bardzo bezpośredni sposób, że jest dla nich nikim. Nie byli oszczędni w słowach. Wyśmiewali go w szatni, zabierali jego rzeczy, co doprowadzało do konieczności wracania do domu jedynie w ręczniku, wytykali jego błędy w obecności przeciwnej drużyny oraz na forum szkoły, pisali na jego profilach społecznościowych nieuprzejme, ośmieszające go komentarze, a nawet wysyłali obraźliwe wiadomości na telefon. Zawodnik zdecydował się na rozmowę z rodzicami. Opowiedział o zaistniałej sytuacji i o swoich wątpliwościach, co do uprawianego sportu. Reakcja była zgoła inna niż ta, której można by się było spodziewać. Jego ojciec był wściekły, dał mu karę i obiecał obecność w szkole. Po rozmowie z trenerem, ten zaczął traktować go jeszcze gorzej.

²⁸ J. Baldoni, Maryland Football Spotlights The National Bullying Problem, <https://www.forbes.com/sites/johnbaldoni/2018/08/14/maryland-football-spotlights-the-national-bullying-problem/#12629f6c7914> (data odczytu: 1.05.2019).



Wtedy dochodziło do aktów przemocy fizycznej. Chłopiec miał liczne obrażenia na ciele, siniaki, otarcia. Z relacji kolegów wynika, że za słabą grę lub brak dyspozycji był on rzucony po ścianach oraz zamykany w ciemnej sali treningowej. Jego jedyną ucieczką była nauka, w której też zaczęły się z czasem kłopoty. Presja trenera, mordercze treningi i bardzo zła kondycja psychiczna spowodowały, że chłopiec nie mógł się uczyć. Z czasem jego stan był tak zły, że nie mógł nawet wstać z łóżka, co skutkowało wręcz wyrzucaniem go z domu. W końcu nie wytrzymał presji i popełnił samobójstwo. Śledczy, którzy go badali byli zaskoczeni ilością i umiejscowieniem siniaków na ciele zawodnika. Sprawa znalazła swoje miejsce również w Japońskim Sądzie jako sytuacja o dużym znaczeniu społecznym. Ten jednak dał wiarę słowom trenera, a jego rozmowę z ojcem potraktował jako przyzwolenie na zastosowanie względem małoletniego „środków dyscyplinujących”²⁹.

Jak zostało wspomniane w rozdziale pierwszym niniejszej pracy, mobbing jako taki nie istnieje w Japonii. Funkcjonuje tam natomiast określenie „Ijime”. Nie można powiedzieć, że te nazwy są tożsame. O ile przyczyn mobbingu można upatrywać się w różnych uwarunkowaniach, to Ijime zaczyna się już w młodości na kanwach szkolnych. Nie jest to również zjawisko oceniane jako patologia. Jest ono negatywne, ale stanowi element kultury Japonii. Bardzo ważnym stwierdzeniem, jakie funkcjonuje najpierw w relacjach uczniowskich, a później jest przenoszone na grunt zawodowy jest *Senapi i kohai*, co oznacza „wcześniejszy kolega, późniejszy kolega”. W wolnym rozumieniu to słowa opisujące nieformalne, hierarchiczne relacje interpersonalne w organizacjach, szkołach, klubach, firmach. Koncepcja ta czerpie z nauk i teorii Konfucjusza, będącej elementem kultury Japonii. Nadto warto wspomnieć, iż nieodzowna jest konsekwencja, cel i samodoskonalenie.

Przykładem organizacji, o której było głośno za sprawą tak czy inaczej rozumianego mobbingu, jest „Japane Tabaco International”. Przedsiębiorstwo funkcjonuje od lat nie tylko na rynku Japońskim, ale też rozpoczęło swoją ekspansję do Europy, między innymi do Polski. Z uwagi na pretendowanie do miana potentata na rynku wyrobów tytoniowych zatrudnia w swojej centrali wielu specjalistów z zagranicy. Tego typu praca może wydawać się idealną dla większości osób. Duża korporacja, lukratywne stanowiska, możliwość rozwoju i awansu. Jak wspomina jeden z byłych pracowników firmy Davis Soleyama, przyjeżdżając do pracy w Japonii w pewnym sensie czuł się jak we własnym domu. Jest on bowiem Japończykiem od lat mieszkającym w Stanach Zjednoczonych. Szybko przekonał się jednak, że nie będzie mu

²⁹ A. Kohler, Gewalt und Mobbing haben in Japan Tradition, „Badische Zeitung”, 2013.



łatwo. Od początku czuł się nie jak w pracy, ale jak na ostrym, wręcz wojskowym treningu, zamknięty w najbardziej możliwych granicach i sztywnych zasadach. Nie miało to żadnego znaczenia, że jako nowy pracownik musi się wdrożyć w procedury i systemy firmy. Każde niepowodzenia, nieterminowość odczuwał jako piętnowanie go nie przez menadżera, szefa czy dyrektora, ale przez całą grupę pracowników niższego, z którymi pracował. Jak twierdzi: „jeśli jesteś słaby, nie radzisz sobie, wypadasz z grupy, nie ma w niej nic do powiedzenia”.

Podobne odczucia miała Nell Zhang pracująca w różnych firmach w Japonii. Przez jakiś czas po przyjeździe do kraju kwitnącej wiśni, znalazła pracę w bardzo tradycyjnej Japońskiej firmie. Była w niej jedynym obcokrajowcem. Ten okres określa jako koszmar. Miała ona straszego trenera. Uczył ją właściwie wszystkiego łącznie z odbieraniem telefonu, zaklejaniem kopert, a nawet składaniem kartek papieru. Nell początkowo odbierała to z uśmiechem. Z czasem jednak czuła się jak kilkuletnie dziecko, co nie było zdecydowanie pozytywne. Zachowanie jej trenera z czasem nabierało na sile pojawiły się uszczypliwe teksty takie jak:

- „Po prostu użyj głowy, jeśli naprawę masz głowę”

- „Jesteś idiotą?”

- „Nie czujesz wstydu?”³⁰

Najbardziej rażące dla Nell było to, że takie słowa padały na forum całej firmy i dosłownie nikt na to nie reagował. Nie chodziło tu o sprzeciwienie się pracownikowi, ale jedynie o zwykłe wsparcie, pomoc czy ciepłe słowo. Z czasem zaczęła szukać odpowiedzi na pytanie, dlaczego tak się dzieje, że z jednej strony nikt nie bierze pod uwagę, że jest nowa, więc potrzebuje czasu na wdrożenie się, z drugiej natomiast, że nikt nie próbuje jej pomóc i negatywne zachowania nie robią na nikim wrażenia. Jej chłopak wytłumaczył jej pewien schemat działania Japończyków, polegający na tym, że każdy nowy pracownik poddawany jesteś „*syugyon*” czyli treningowi prowadzonemu przez „*ichinimnae*” czyli doświadczonych i wysoko wykwalifikowanych rzemieślników. Ci właśnie trenerzy traktują młodych adeptów bardzo surowo, a wręcz niewolniczo. Stanowi to „*medou wo miru*” czyli prawo i obowiązek trenera. Utrzymywane jest powszechne przekonanie, że robią to dla ich dobra, by ci szybko znaleźli swoje miejsce w szeregu i mogli zająć się tym co najważniejsze, czyli pracą. Nie jest

³⁰ E. Pirart, Japan International Tabaco, <https://www.glassdoor.de/Bewertungen/Bewertungen-Japan-Tobacco-International-RVW10224002.htm> (data odczytu 1.05.2019).



więc istotne czy dana osoba posiada kwalifikacje, doświadczenie, a nawet jakie stanowisko zajmuje, musi przejść trening. Nadto Japończycy nie przepadają w kwestii zawodowej za obcokrajowcami. Uważają bowiem, że system pracowniczy panujący w Stanach Zjednoczonych oraz Europie jest nader liberalny i prowadzi do ogromnych strat dla przedsiębiorstwa. Ich kultura pracy, jak również filozofia życia posiada wiele naleciałości z czasów po drugiej wojnie światowej kiedy by odbudować potęgę kraju konieczne było wprowadzenie odpowiedniego rygoru i „wychowania”. Obecnie w społeczeństwie japońskim trwa pewnego rodzaju konflikt pokoleniowy. Polega on na ścieraniu się starszego pokolenia i jego poglądów, również zawodowych, z młodym pokoleniem tzw. *youtori*. Ci pierwsi upatrują sensu jedynie w ukształtowanych, rygorystycznych i stanowczych praktykach zarządzania oraz postępowania. Ci drudzy natomiast, próbują wprowadzać bardziej liberalną politykę, na wzór zdecydowanie mniej militarny³¹.

2.3 Przykłady mobbingu w Europie

W 2014 roku Sąd Rejonowy w Szwecji wydał bardzo istotne orzeczenie w sprawie przeciwko gminie Krokom położonej w centralnej części tego państwa. Sprawa dotyczyła jednego z pracowników socjalnych zatrudnionych w tamtejszym urzędzie miasta. Wraz z rodziną zdecydował się na zmianę miejsca zamieszkania z południa kraju. Zmiany podyktowane były znalezieniem zatrudnienia. Praca dla miasta wydawała się nie tylko opłacalna ale również pewna i pozbawiona większych kłopotów. Dodatkowo, przeprowadzka oznaczała powrót do rodzinnych stron. Pięćdziesięcioletek zajmował się głównie problemami ludzi uzależnionych. Pracował nie tylko w biurze, ale również poza nim. Początki nie były łatwe. Jednak problemy w komunikacji i wejściu w grupę zrzucił na barki tego, że jest nowy w pracy. Zdawał sobie bowiem sprawę, że nowa osoba w grupie osób, które od lat pracują ze sobą nie ma łatwo. Zaczął odnosić sukcesy nie tylko towarzyskie, ale również zawodowe. Jego podopieczni bardzo cenili sobie pracę z nim. Stan ten utrzymywał się do momentu, kiedy jego dotychczasowa koleżanka z pracy Britt awansowała na stanowisko menadżera. Lars miał świadomość, że wcześniejsza zażyłość i koleżeńskie stosunki nie zwalniają go z dokładności i skrupulatnego wypełniania swoich obowiązków. Po pewnym czasie pojawiły się jednak problemy. Nowa menadżerka doszukiwała się rozmaitych problemów w pracy z podwładnym. Ograniczenia związane z korzystaniem z samochodu służbowego, nadmierne kontrolowanie czasu pracy, odrzucanie wniosków urlopowych bez uzasadnienia oraz

³¹ N. Zhang, Why is office bullying so common in Japan, <https://www.quora.com/Why-is-office-bullying-so-common-in-Japan> (data odczytu: 1.05.2019).



wyszukiwanie błędów dosłownie we wszystkich działaniach pracownika to jedynie niektóre z działań, które miały miejsce. Jak przyznają inni pracownicy, każdy z nich popełniał mniejsze bądź większe błędy, kierował się swoimi wypracowanymi procedurami, a nie koniecznie tymi, które były zapisane w polityce zakładu pracy. Jednak jedynie Lars musiał się z tego tłumaczyć. Stałe napięcie i frustracja skutkowały podjęciem rozmów pracownika ze swoim menadżerem. Spostrzeżenia Larsa zostały zbagatelizowane, a pretensje i błędy ocenione jako nadmierna wrażliwość. Ponieważ stosunki w pracy nie poprawiały się, mobbingowany pracownik postanowił zwrócić się ze swoim problemem do swoich kierowników zarządzających, w tym Britt. Ci jednak wierząc w kompetencje mianowanej przez nich osoby, byli zamknięci na wszelkie sugestie i sygnały. Skierowali Larsa do lekarza psychologa. Ten stwierdził, iż pacjent przejawia symptomy zmęczenia psychicznego, nękania, zastraszenia które mogą prowadzić do depresji, obniżonej odporności psychicznej. Diagnoza ta została sprowadzona do rangi mało istotnej, a jedynym zastosowanym środkiem było udzielenie urlopu. Po powrocie jednak nie było lepiej. Atmosfera pracy przenosiła się na życie osobiste. Żona Larsa- Maria, próbowała pomóc mężowi. Dopingowała go i wspierała, jednak coraz bardziej realna wizja utraty pracy, źródła utrzymania, jak również sprawienie zawodu rodzinie, która dla niego zmieniała swoje dotychczasowe życie potęgowały jego złe samopoczucie. Obniżona samoocena, poczucie nieprzydatność do pracy i dalsze negowanie wszelkich działań doprowadziły go do skrajności. Wspomniana menadżerka, dowiedziawszy się o rozmowie z kierownictwem przekraczała wszelkie granice przyzwoitości. Sprawa zakończyła wszczęciem procedury zwolnienia Larsa oraz kompletnym upadkiem psychicznym z jego strony. Pewnego dnia jego żona obudziła się zaskoczona ciszą w domu. Nie słyszała swojego męża, dlatego zaczęła go szukać. Po wejściu do jednego z pomieszczeń zobaczyła swojego małżonka, który nie radząc sobie z istniejącą od miesięcy sytuacją, stojąc na skraju mocnego załamania psychicznego i osobowościowego postanowił odebrać sobie życie.

Sprawa Larsa Perssona zapewne zostałaby potraktowana podobnie jak wiele innych tego typu gdyby nie fakt, że był on pracownikiem publicznym. Sąd Rejonowy w Szwecji bardzo szczegółowo badał przypadek gminy Krokom. Przesłuchiwał obecnych i byłych pracowników, sprawdzał obowiązujące procedury i dotychczasowe sygnały o złym traktowaniu pracownika w podobnych publicznych ośrodkach. Swoim orzeczeniem uznał za winnych spowodowania depresji pracownika wysokich rangą menadżerów. Uznał także, że są oni winni wywołania u niego stanu prowadzącego do jego samobójstwa. Pomimo że



wiedzieli, że jego zdrowie psychiczne pogarsza się, z uwagi na to, iż czuł się prześladowany, nie podjęli żadnych aktywnych działań w miejscu pracy mających na celu chociażby wnikliwe zbadanie sprawy.

Sprawa znalazła swoje miejsce w Sądzie Apelacyjnym. Ten jednak nie podtrzymał orzeczenia Sądu pierwszej instancji uznając, że kierownictwo nie jest winne w tej sprawie. Wobec oskarżonych zastosowano karę grzywny w wysokości 50000 SEK i 23000 SEK. W swoim orzeczeniu stwierdził jednak, że nie dbali oni w sposób prawidłowy o przestrzeganie regulacji krajowych odnoszących się do środowiska pracy. Sąd zauważył w tej sprawie nie tylko winę personalną, ale również formalną, jakiej upatrywał się w niejasno i nie ostro sformułowanych przepisach antymobbingowych. Sprawa Larsa nie zakończyła się jednak na sali rozpraw. Odbiła się mocnym społecznym echem. Szwecja jako kraj, który słynie z bardzo szeroko rozwiniętej polityki społecznej i socjalnej stała się obiektem krytyki obywateli. Skutkiem burzliwych nastrojów społecznych była nowelizacja przepisów oraz stworzenie nowych regulacji przez Szwedzki Urząd do spraw Środowiska Pracy. Przepisy te nosiły nazwę ustawy o środowisku pracy. Dotyczyły organizacji i bezpieczeństwa w pracy. Bez wątplenia, są one bardzo istotne. Jak pokazują liczne badania w Skandynawii różne diagnozy psychologiczne stanowią drugą w kolejności przyczynę długotrwałego zwolnienia chorobowego zaraz po zaburzeniach układu mięśniowo- szkieletowego. Regulacje te nakładają na pracodawców wiele obowiązków, które do chwili ich sformalizowania funkcjonowały jedynie w świadomości osób zatrudniających. Mają być oni bardziej otwarci na pracownika. Poza kontrolowaniem jakości pracy i wywiązywania się z obowiązku mają dbać o stosunki interpersonalne wewnątrz organizacji. Zwrócono także uwagę na czas pracy i politykę prorodzinną. Nie jest możliwe bowiem, by pracownik w sposób niekontrolowany pracował ponad normy założone przez pracodawcę. Ważna stała się także integracja nie tylko pracowników, ale też ich rodzin. Stąd wspólne wyjazdy pracownicze, imprezy firmowe, które nie są zamknięte jedynie dla osób zatrudnionych. Przewodnią dewizą przepisów miało być to, aby pracodawcy dbali o dobrostan zdrowia psychicznego swoich pracowników^{32,33}.

Opisany przykład wskazuje na to, że mobbing jest nie tylko problemem wąskiej społeczności pracowników i pracodawców, ale jest problemem społecznym. Właściwie każda osoba może być w swoim życiu celem wrogich zachowań ze strony współpracowników,

³² K. Ahlberg, New regulations improve Swedish workers protection against bullying, <http://www.nordiclbourjournal.org/nyheter/news-2015/article.2015-11-24.1099989429>, (data odczytu: 1.05.2019).

³³ A. Persson, Utfrysningen i Krokomb, „Modern Psykologi” 2014, nr 1, 58-60.



dlatego ważne jest, by nie przechodzić obojętnie obok ludzkich problemów. Istotne jest też to, że władza ustawodawcza nie została obojętna na głosy społeczeństwa i stworzyła regulacje, które mają przynajmniej w założeniu zapobiegać podobnym przypadkom. Nie ma bowiem wątpliwości, że życie i zdrowie człowieka jest wartością nadrzędną.

Często w świadomości ludzi zakorzenia się przekonanie, że do negatywnych zjawisk i zachowań, a takim bezapelacyjnie jest mobbing, dochodzi głównie w małych społecznościach. Duże organizacje mają przecież ukształtowane odpowiednie działy wdrażające rozbudowane procesy przeciwdziałające mobbingowi i nie jest możliwe, by pojawił on się właśnie w tych miejscach. Jak pokazuje przykład założonej w 1893 roku jednej z największych firm produkujących napoje – „Coca Cola”, takie przekonanie jest mylne. Poza wieloma oddziałami i fabrykami firmy na szczególną uwagę zwraca jedna z największych w Europie fabryka we Fuenlabrad w Hiszpanii. Od lat trwa tam spór pomiędzy pracownikami a władzami spółki. Ci pierwsi twierdzą, że poza faktem nieprzestrzegania przez swojego pracodawcę podstawowych zasad prawa pracy związanych z poszanowaniem godności, odpowiednim wyliczaniu wynagrodzenia czy czasu pracy dodatkowo nie akceptuje on żadnych zapadających na salach Sądowych orzeczeń. Jak opisują lokalne media, sytuacja w „Coca Coli” jest przedmiotem najczęściej powtarzających się skarg związków zawodowych kierowanych przez Ramona Górriza. W sprawę zaangażowały się również lokalne władze, takie jak Federacja Przemysłu Madrytu, Sądy, a nawet Trybunał Konstytucyjny. Sytuacja tam panująca jest określana jako najbardziej jaskrawy przykład „stosowania zbiorowego mobbingu” w Europie. Władzę fabryki na wszelkie próby walki pracowników o swoje prawa reagują masowymi zwolnieniami. Ma to nie tylko odbicie w życiu zawodowym i finansowym osób zatrudnionych, ale także w lokalnej gospodarce z uwagi na zatrudnienie w niej dużej liczby mieszkańców. Jak twierdzi jeden z członków Federacji Przemysłu Mercedes Gonzales „utrata zatrudnienia potęguje zniszczenie tkanki przemysłowej regiony Madrytu”^{34, 35}.

Wskazany przykład rzuca światło na idealistyczne podejście do dużych korporacji. Negatywny stosunek do pracowników oraz władzy jest rażący, a wszelkie rozmowy przynoszą zdecydowanie negatywny efekt. Amerykańskie władze firmy starają się nie

³⁴ A. Garrido, Lo que no nos cuentan. Coca Cola en Locha: Empleados sin trabajar y mobbing labor, <https://player.fm/series/lo-que-no-nos-cuentan/lo-que-no-nos-cuentan-coca-cola-en-lucha-empleados-sin-trabajar-y-mobbing-laboral>, (data odczytu: 1.05.2019).

³⁵ Los trabajadores de Coca Cola en Fuenlabrada, „víctimas de un mobbing colectivo”, <https://www.elboletin.com/nacional/144155/trabajadores-cocacola-fuenlabrada-mobbing.html>, (data odczytu: 1.05.2019).



komentować w wiążący sposób zaistniałej sytuacji uznając, że każdy jej oddział to „osobny organizm”.

2.4 Przykłady mobbingu w Polsce

Choć zjawisko mobbingu funkcjonuje w świadomości społeczeństwa od dłuższego czasu, na gruncie Polski ma ono zdecydowanie krótszą historię niż w innych krajach Europy. Zdecydowanie wpływ na to ma fakt przemian gospodarczych jakie miały miejsce po 1989 r. Wykształcenie się bogatego rynku własności prywatnej odnoszącego się również do sfery własności gospodarczej, a także coraz większa świadomość praw pracowniczych odwróciły nieco front zależności. Obecnie, to pracodawca w większości stara się o dobrych pracowników, a polemika pomiędzy stronami jest zdecydowanie obustronna i nie przybiera jedynie formy monologu, w którym zatrudniający dyktuje wszelkie warunki. Za pozytywnymi zmianami podążają również zjawiska, które mogą być śmiało uznane za patologie miejsce pracy. Obok molestowania, dyskryminacji oraz nierównego traktowania pojawia się także mobbing.

W myśl popularnej opinii, jaka funkcjonuje w polskim społeczeństwie, aby umieć postawić się w określonej sytuacji, pewne rzeczy trzeba zwyczajnie przeżyć, odczuć na własnej skórze. Wydaje się to być bardzo prawdziwe i właściwe w odniesieniu do jednej z największych polskich firm, jaką jest prowadzona przez Andrzeja Kowalskiego „Sante”. Od wielu lat jest ona potentatem w produkcji szeroko rozumianej zdrowej żywności. Sam właściciel podkreśla, że w swojej niemal 20-letniej drodze na listę 100 najbogatszych Polaków musiał zmierzyć się z wieloma przeciwnościami i problemami. Zaczynał od pracy w zakładach państwowych, następnie z zapleczem trzymiesięcznej pensji i rodziną do utrzymania otworzył pierwsze stoiska z owocami. Z czasem, podjął ryzyko i założył rodzinną firmę produkującą i sprzedającą płatki śniadaniowe, suplementy oraz inne składniki zdrowej żywności. Poza niewątpliwie wieloma plusami i sukcesami konieczne jest zwrócenie uwagi na tzw. drugą stronę medalu. Duża rotacja pracowników na lukratywnych stanowiskach, negatywne opinie byłych pracowników na wielu portalach pracowniczych oraz historia samobójstwa jednego z pracowników w tle nie dają dobrego obrazu firmy. Jeden z dziennikarzy uznanej i cieszącej się szacunkiem gazety „Forbes”, postanowił dowiedzieć się jak faktycznie wygląda niezdrowa sytuacja w zdrowej firmie. W tym celu przeprowadził rozmowy z byłymi pracownikami firmy oraz rozmowę z samym właścicielem. Jak wynika z relacji tych pierwszych, firma za nic ma wszelkie normy nawet te niesformalizowane dotyczące mobbingu, molestowania i innych negatywnych zjawisk. Analizując wspomniany



artykuł, największe wrażenie robi historia bliskiej współpracownicy prezesa oraz ich wspólnego wyjazdu służbowego. Było ich oczywiście wiele. To, które zapadło najbardziej w pamięć pracownicy, miało miejsce w Gorzowie Wielkopolskim. Po całym dniu rozmów biznesowych zakończonych firmowym spotkaniem, Pan Adam Kowalski zadzwonił do Pani Emilii z pytaniem o środki czystości (szampon). Ta, niewiele zastanawiając się oraz kierując chęcią pomocy, poszła do pokoju swojego pracodawcy, aby mu pomóc. Zastała go prawie nagiego pod wpływem alkoholu z niewybredną propozycją na ustach. Historia ta zakończyła się ucieczką Pani Emilii do swojego pokoju oraz bardzo negatywną oceną jej pracy, jaką prezes wielokrotnie wypowiadał w towarzystwie innych pracowników. W tym miejscu koniecznym jest by zaznaczyć, iż nie były to słowa uzasadnionej krytyki znajdujące podłoże i uzasadnienie w faktycznie złych wynikach. Były one wywołane jedynie nie zdobyciem „trofeum”. Sytuacja zakończyła się zwolnieniem Pani Emilii ze strony firmy, a ze strony samej zainteresowanej terapią u psychologa i pozwem sądowym.

„Wirus Sante” ,bo tak pracownicy nazywają to co dzieje się w firmie, w której pracują dopada większość pracowników. Nie ma tu reguły, czy są oni na stanowiskach kierowniczych, czy są szeregowymi pracownikami. Dla większości pracowników okazuje się możliwe znalezienie skutecznego lekarstwa, jakim jest długotrwała terapia psychologiczna czy psychiatryczna. Dla Pani Anny, która była dyrektorem marketingu, podanie leku okazało się jednak bezskuteczne. Pracowała ona od wielu lat na stanowisku, które może wydawać się bardzo ważne, o ile nie kluczowe dla powodzenia firmy. Odnosiła liczne sukcesy, zarządzała grupą pracowników, nie narzekała również na warunki finansowe. Zatrudniając jedną z pracownic poprosiła ją jednak o to, by zanim przyjmie propozycje pracy i podpisze umowę, przeczytała opinie jakie zamieszczoną są w Internecie na temat „Sante”. Jak wspomina Pani Agnieszka, pomimo szczegółowej lektury nieprzychylnych komentarzy, do pracy motywował ją fakt konieczności utrzymania rodziny, spłaty kredytu i obecność szefowej, która zdawała się być pozytywnym duchem sytuacji. To właśnie dyrektor marketingu zbierała wszelkie negatywne oceny, wysłuchiwała pretensji oraz obelg ze strony właściciela firmy. Wszystko wydawało się być standardowe, typowe. Aż do czasu, kiedy do firmy dotarła informacja, że Pani Anna nie żyje. Oficjalna wersja jaka była propagowana brzmiała tak, że zginęła ona w wypadku samochodowym. Dopiero po latach pracownicy dowiedzieli się, że popełniła samobójstwo w Amsterdamie. Oczywiście nie można zrzucać winy jedynie na sytuację jaka miała miejsce w pracy. Miała ona również problemy w życiu osobistym. Jednak jak potwierdza dwunastu byłych pracowników z którymi przeprowadzono wywiad, jej życie



zawodowe nie należało do łatwych. Liczne maile obfitujące w określenia: „to co robisz nie przynosi nic dobrego i jest głupie”, „robisz coś czego nie widać efektów”, „Pani się o niczego nie nadaje, ale przynajmniej miło na Panią popatrzeć” i wiele innych oraz ogólna atmosfera panująca w firmie- żona prezesa dawała rady pracownikom, kiedy mogą coś załatwić z mężem, np. że lepiej się z nim rozmawia po posiłku, budowały ciągłe napięcie i wrogość w firmie.

To jedynie najbardziej jaskrawe historie „zdrowej firmy”. Poza nimi, wielu pracowników wskazywało na „produkcyjne” procedury z uwagi na konieczność negatywnej oceny pracy, obciążanie finansowe pracowników za coś za co nie ponoszą winy, zapraszanie pracowników do gabinetu i prezentowanie się im jedynie w białym, uszczypliwe uwagi jakie prezes kierował do nich przy innych pracownikach i wiele innych. Generalną zasadą było to, że jeśli rozmowa z właścicielem ma być owocna to ma być krótko, dopasowanie i mało. Te wytyczne odnosiły się do stroju pracownic, które szły na rozmowę.

Dziennikarz zajmujący się sprawą, chcąc zweryfikować sytuację z punktu widzenia obu stron umówił się na spotkanie z „polskim Carringtonem” jak nazywany jest Pan Kowalski. Z relacji autora artykułu wynika, że sam zainteresowany był świetnie przygotowany do spotkania. Oczywiście odpychał wszelkie zarzuty pracowników na temat swojego zachowania, a te zachowania, z których ciężko było wybrnąć obrał na niekorzyść osób zatrudnionych lub usprawiedliwiał troską o ich zdrowie – tak jak w przypadku zaproszenia Pani Emilii do pokoju hotelowego. Robiąc to nie miał on na celu niczego co wadziłoby w godność czy poszanowanie pracownika. Chciał jedynie wskazać jej punktów masażu, gdyż skarżyła się na skurcze mięśni nóg. Potwierdzeniem jego słów miały być wizyty obecnych pracownic w miejscu wywiadu, które z podobnym oburzeniem niedowierzaniem podeszły do funkcjonujących opinii na temat swojego pracodawcy. Uważały one, że firma jest bardzo dobrze zarządzana a opinie potęgowane są chęcią odwrócenia uwagi od swojej niekompetencji.

Oczywiście, ocena sytuacji jaka panuje w „Sante”, a w konsekwencji zakwalifikowanie „wirusa Sante” jako jednostki chorobowej zależy od subiektywnej oceny każdego z czytelników i oceny niezawisłego Sądu. Nie ulega jednak wątpliwości, że jeśli to samo słyszy się od dwunastu osób, które nie mają już nic do stracenia, ani też do zyskania z uwagi na brak zatrudnienia w spółce, to bez wątpienia nasuwa się stwierdzenie, że „w każdej plotce

jest ziarno prawdy”. Obecnie, jedną ze spraw analizuje Sąd po złożeniu pozwu przez Panią Emilię³⁶.

Innym istotnym przykładem jest spółka będąca największym przedsiębiorstwem branży kopalnianej w Europie: „Kompania Węglowa”. Pracownicy firmy, której siedziba mieści się w Katowicach na łamach „Gazety Wyborczej” opowiadali o warunkach panujących w miejscu pracy. W ich mniemaniu wiele się zmieniło po objęciu przez Krzysztofa Sędzikowskiego funkcji prezesa w spółce. W związku z tym, związkowcy zwrócili się do Państwowej Inspekcji Pracy z prośbą o przeprowadzenie kontroli w zakresie mobbingu. Uważali oni, że jest na nich wymuszane zostawanie po godzinach, są „nękani” telefonami oraz mailami poza godzinami pracy (także w weekendy), a ich praca jest kontrolowana przez władze zakładu pracy w sposób ukierunkowany na celowe doszukiwanie się błędów i braków. Organ państwowy przeprowadził na przestrzeni 2015 oraz 2016 roku wnikliwą kontrolę Kompanii. Z jednej strony ukierunkowany był na poszukiwanie zachowań, czynów noszących znamiona mobbingu, z drugiej natomiast sprawdzał czy w spółce zachowane są podstawowe zasady bezpieczeństwa i higieny pracy oraz czy nie są naruszane przepisy kodeksu pracy. W konsekwencji przeprowadzonych działań, Inspekcja pracy nie stwierdziła poważnych uchybień, nie wspominając o mobbingu. Protokół pokontrolny został przedstawiony zarówno pracodawcy jak również samym pracownikom. Przedstawiciele zarządu zadeklarowali wprowadzenie szerszego dialogu ze związkowcami, ustalenie bardziej przejrzystych zasad kontroli pracy oraz kontaktu z pracownikiem tak, aby warunki pracy nie budziły wątpliwości i nie były nader uciążliwe dla osób, których dotyczą. Sam Prezes firmy, jest człowiekiem z wieloletnim doświadczeniem w zarządzeniu licznymi spółkami oraz ich personelem. W przeprowadzonej z nim rozmowie przyznaje, że sposoby jego zarządzania mogą wydać się dla wielu osób dosyć konserwatywne i rygorystyczne i mają na celu jedynie dobro spółki, a w konsekwencji osób w niej zatrudnionych. Pracownicy natomiast nie ukrywają niezadowolenia i powątpiewania, jeśli chodzi o wyniki kontroli. Oczywiście czują się oni pokrzywdzeni i nie wierzą w dobrą wolę drugiej strony. Uważają, że przepisy dotyczące mobbingu nie są ostre, zawierają klauzule generalnie, które nie są określone i precyzyjne, a orzecznictwo w sprawach tego typu nader zindywidualizowane. Deklarują, iż każdy przypadek naruszeń praw pracowniczych, godności oraz negatywne zachowania będą zgłaszane i dokumentowane.

³⁶ J. Schwertner, Imperator A.K. Opowieść o polskim Carringtonie, <https://wiadomosci.onet.pl/tylko-w-onecie/imperator-andrzej-kowalski-opowiesc-o-polskim-carringtonie-szefie-firmy-sante/s8sdqx0> (data odczytu: 1.05.2019).



Jak wskazuje opisany przykład Kompanii Węglowej, nie każda sytuacja w której deklaruje się fakt stania się ofiara mobbingu jest klarowny i bezwarunkowy. Bardzo ważne jest więc obiektywne i profesjonalne spojrzenie na sprawę. Wielokrotnie, zwłaszcza w organizacjach z bogatą historią, kształtują się liczne zwyczaje i przyzwyczajenie, zarówno po stronie pracodawcy jak i pracownika. Zastosowanie przez nowe władze nieco innych technik zarządzania, przełamanie panujących zwyczajów i wprowadzenie nowych procedur odczytywane jest negatywnie i nadinterpretowane co prowadzi do uznania tego za coś tak negatywnego jak mobbing. Oczywiście, bardzo dobrym przejawem zainteresowania sprawą jest jej zgłoszenie przez związkowców do Państwowej Inspekcji Pracy. Z jednej strony pomoże to uniknąć konfliktu dzięki jasności sytuacji, z drugiej natomiast skłoni je do pracy nad sobą³⁷.

Opisane przykłady zaistnienia mobbingu to jedynie najbardziej znane i nagłośnione sytuacje minionych lat. Z uwagi na rosnącą w Polsce gospodarkę, pojawienie się na rynku pracodawców nowych przedsiębiorstw tzw. korporacji, zjawisko mobbingu jest coraz bardziej popularne. Występuje ono w różnych formach. Nie można przyjąć żadnej zasady co do formy organizacyjnej, liczby pracowników czy wysokości przychodu organizacji. Najbardziej kontrowersyjnym jest fakt, że do niezaszczytne grona dołączają fundacje oraz stowarzyszenia, czyli podmioty, które z założenia swoją działalność ukierunkowują na określony cel społeczny. Przykładem, który najbardziej wstrząsnął opinie publiczną, a przede wszystkim osoby wspierające „Szlachetną paczkę”, jest mobbing jakiego dopuszcza się prezes „fundacji Wiosna”, ksiądz Jacek Stryczek. Jego pracownicy są świetnie znani krakowskim terapeutom, gdyż praktycznie każdy po zakończeniu pracy trafia do nich szukając pomocy. Sam prezes odpiera zarzuty, pomimo iż są one poparte solidnymi dowodami (maile, nagrania). Sprawą zajmują się nie tylko media, ale też organy władzy np. Prokuratura. Przykład ten można by potraktować jak jeden z wielu, jednak fakt społecznej misji stowarzyszenia i osoby która powinna mieć nieposzlakowaną opinię zostaje mocno przysłonięty przez cień zarzutów, które obiektywnie rzecz biorąc wydają się być uzasadnione³⁸.

³⁷ A. Gruszczyńska, M. Kolińska – Dąbrowska, Spór o mobbing w Kompanii Węglowej, „Gazeta Wyborcza” 2016, nr 67, str. 17-19.

³⁸ J.Schwertner, Mobbing w szlachetnej paczce . Jak ks. Stryczek traktuje swoich podwładnych?, <https://www.newsweek.pl/polska/spoleczenstwo/mobbing-w-szlachetnej-paczce-naduzycia-ks-jacka-stryczka/k5p38fl> (data odczytu: 1.05.2019).



Rozdział 3 Odpowiedzialność pracodawcy

3.1 Prawne aspekty mobbingu

Jak wskazano w rozdziale pierwszym mobbing jest pojęciem interdyscyplinarnym. Oznacza to, że pojawia się w różnych dziedzinach naszego życia oraz opisywany jest przez różne systemy aksjologiczne. Pojęcie to jest bowiem rozpatrywane przez pryzmat teorii socjologicznych, moralnych, nauki psychologiczne a także przepisy prawa. W związku z ograniczeniem pola zainteresowania prawnika do działań bezprawnych pojęcie mobbingu na gruncie prawa ma nieco inny zakres, aniżeli ten jaki wyznaczają inne dziedziny nauki. Mówiąc o kwestiach prawnych nie jest możliwe nie wspomnieć o kwestii odpowiedzialności. Koncentrując się zjawisku mobbingu w organizacji rozumianej jako miejsce wykonywania pracy można mówić o odpowiedzialności pracodawcy za pojawienie się przedmiotowego zjawisko w zakładzie pracy którego jest on właścicielem lub którym zarządza. Odpowiedzialność tą ponosi względem pracownika i organów państwowych. Mimo faktu, iż nie jest ona sformalizowana, ponosi także odpowiedzialność społeczną.

Chcąc opisać prawne aspekty odpowiedzialności związane ze zjawiskiem mobbingu konieczne jest przywołanie trzech ustaw mających tu istotne znaczenie. Każda z nich ma charakter ustawy w szczególnej formie kodeksu. Według teorii prawa, ustawodawca nadając przepisom skodyfikowanej formy podkreśla ich znaczenie w systemie prawa oraz w funkcjonowaniu tych przepisów w praktyce. Pierwsza z nich to ustawa z dnia 26 czerwca 1974 kodeks pracy. Mobbing stanowi kwalifikowaną formę deliktu prawa pracy czyli czynu niedozwolonego. Jego zaistnienie kreuje możliwość zastosowania względem podmiotu mobbigującego sankcji prawnych. Oceny zjawiska oraz osądu zachowania dokonuje Sąd Powszechny, głównie na podstawie art. 94³ Kodeksu pracy. Przepis ten w swojej konstrukcji zawiera zarówno obowiązek nałożony na pracodawcę w zakresie zapobiegania mobbingu w prowadzonym przez siebie zakładzie pracy, definicje legalną zjawiska jak również uprawnienia jakimi dysponuje pracownik. Zwrócić należy uwagę w tym miejscu, iż prawo jest systemem w skład którego wchodzi liczne akty prawne. Pomimo, iż regulują one różne, często odległe od siebie sfery naszego życia, normy te współpracują ze sobą i często uzupełniają. Tak samo sytuacja wygląda w zakresie mobbingu w organizacji³⁹. Sad Powszechny opierając się na w/w artykule Kodeksu pracy, uwzględnia dorobek judykatury z zakresu prawa pracy oraz przepisów Kodeksu cywilnego w zakresie roszczeń jakie

³⁹ M. Michałowska, D. Gałaszewska, Mobbing a prawo, „Kortowski Przegląd Prawniczy”, 2016, nr. 6/2016, str 48-53.



przysługują pracownikowi. Postępowanie to składa się z dwóch etapów. Pierwszy z nich sprowadza się do rozpatrzenia kwestii samego zaistnienia zjawiska mobbingu. Sąd ocenia więc czy zachodzą przesłanki pozytywne oraz przesłanki negatywne do tego by stwierdzić, iż dane zachowanie (werbalne lub niewerbalne), nosi znamiona mobbingu. W tym celu prowadzone jest szeroko pojęte postępowania dowodowe. Toczy się ono na podstawie przepisów Kodeksu postępowania cywilnego. Sąd dysponuje dużą swobodą inicjatywy dowodowej jak również oceny przeprowadzonych dowodów. Ma do dyspozycji środki dowodowe w postaci przesłuchania świadków, dowodu z dokumentu oraz przedmiotu, jeśli uzna, że jest to konieczne zaciągnięcie wiedzy specjalisty może zwrócić się do biegłego sądowego lub instytucji badawczej, dysponuje także przeprowadzenie dowodu z nagrań audio wizualnych. Należy zwrócić szczególną uwagę na przesłuchanie świadków oraz dowód z opinii biegłego. W pierwszym przypadku uznać należy, że dowód ten może mieć największe znaczenie w sprawie o mobbing. Osobowe źródła informacji pochodzące w znacznym stopniu spośród współpracowników mobbingowanego pracownika często mogą dostarczyć najbardziej dokładnych, szczegółowych i wiarygodnych wiadomości. Z drugiej strony dowód ten może być jednym z najtrudniejszych. Często bowiem obecni pracownicy obawiają się konsekwencji zawodowych ze strony pracodawcy, byli pracownicy natomiast często wykazują się obojętnością i ignorancją na zjawiska które ich w obecnym czasie nie dotyczą⁴⁰. Odwołując się do opisanych wyników przeprowadzonej ankiety w różnych organizacjach zatrudniających pracowników, jedno z pytań skierowanych do respondentów brzmiało „Czy jest Pan/i zainteresowany/a zapoznaniem się z wynikiem przeprowadzonej ankiety po jej analizie?”. Analiza przeprowadzonych badań wskazuje, że prawie 60% ankietowanych wskazuje, iż nie są oni nimi zainteresowani, około 25% wykazuje się obojętnością w tym temacie a tylko 15% wprost przyznaje, że chce się zapoznać z tymi wynikami. Mając to na względzie, Sąd rozpatrujący sprawę musi wykazywać się nie tylko wiedzą prawniczą ale nie rzadko psychologicznym podejściem do osób z którymi pracuje. Środek dowodowy w postaci opinii biegłego lub innego podmiotu posiadającą specjalistyczną wiedzę jest bardzo istotny w sprawie. Wielokrotnie właśnie opinia biegłego psychologa, socjologa jak również obserwacja w specjalistycznych warunkach dają odpowiedź czy doszło do zachowań zabronionych względem powoda. Pojawia się jednak również problem związany z osobą mobbingowaną i jej zamknięciem na osoby trzecie. Konieczne jest wskazanie, że przedmiotowe zjawisko odnosi się zarówno do sfery fizycznej jak i psychicznej pracownika.

⁴⁰ M. Wiśniewska, Postępowanie dowodowe w sprawie mobbingowej, „Doradztwo prawne dla przedsiębiorców LEXPLAY”, nr. 66.



W konsekwencji może dojść do tego, iż ofiara nie będzie chciała się otworzyć, odczuwając strach, wstyd czy brak wiary do tego, że sprawca poniesie odpowiedzialność. Dlatego też bardzo ważnym aspektem jest powołanie przez Sąd, biegłego mającego doświadczenie w badaniu ofiar mobbingu.

Po zakończeniu pierwszego etapu rozpatrywania sprawy, uznając, że do zjawiska mobbingu doszło, Sąd przechodzi do drugiego etapu w którym bada, czy doszło do rozstroju zdrowia lub szkody w skutek działań o charakterze mobbinowym a w konsekwencji czy roszczenia strony związane z zadośćuczynieniem za szkodę jaką strona doznała jest zasadne. W tej sytuacji kluczowym wydaje się czy pracownik doznał na skutek działań mobbingowych rozstroju zdrowia oraz jaki jest jego stopień. Tu również ważnym środkiem dowodowym są opinie biegłych, zeznania świadków a także dowód z dokumentów w postaci np. dokumentacji medycznej. Jak wspomniano, Sąd jako „gospodarz” postępowania w trybie procesowym w którym odbywa się rozpatrywanie sprawy, posiada inicjatywę dowodową i jeśli uzna za konieczne może z urzędu przeprowadzić dowód, jednak na uwadze należy mieć, że musi on zachować obiektywizm w sprawie a ponadto przepisy prawa zobowiązują go do odrzucenia wniosku dowodowego zgłoszonego zbyt późno⁴¹.

Kolejnym aktem prawnym, który odnosi się w swojej treści do zjawiska mobbingu jest Kodeks karny. Składa się on z dwóch części: ogólnej określającej ogólne zasady wymiaru kary oraz stosowania środków przewidzianych ustawą oraz część szczególną stanowiącą opis poszczególnych czynów zabronionych. Podkreślić należy, że odpowiedzialności karnej przewidzianej przez polską ustawę karną podlega osoba która dopuściła się czynu zabronionego, którego znamiona zostały opisane w kodeksie karnym, w miejscu i czasie jego obowiązywania. Odpowiedzialności podlega jednak osoba której można przypisać winę w czasie popełnienia czynu. Penalizowane są jedynie czyny wykazujące większy niż znikomy stopień społecznej szkodliwości. W przypadku spraw dotyczących mobbingu, ocena społecznej szkodliwości czynu jest wyjątkowo istotne z uwagi na nie tylko indywidualny aspekt tego zjawiska ale również na ogólny wydźwięk i kreowanie świadomości w tym aspekcie.

Może być tak, że niektóre elementy jakimi odznaczało się zachowanie sprawcy mobbingu mogą wypełniać znamiona czynu zabronionego opisanego w kodeksie karnym. Szczególnymi przypadkami kiedy poza stwierdzeniem samego mobbingu, będą brane pod uwagę także

⁴¹ Kodeks Pracy. Komentarz, pr. zbior. pod red. A. Sobczyk, Wydawnictwo C.H. Beck, 2017, s. 317.



przepisy karne mają miejsce kiedy sprawca jednocześnie dopuszcza się np. przemocy fizycznej lub słownej. Wtedy postępowanie sądowe będzie równoległe prowadzone w zakresie prawa pracy, prawa karnego oraz prawa cywilnego w postaci tzw. akcji cywilnej. Częstość jednak, Sąd karny wstrzymuje się z podjęciem postępowania do momentu stwierdzenia przez Sąd pracy faktu pojawienia się mobbingu. Na tej podstawie rozpatrują konkretny przypadek przestępstwa.

Katalog przestępstw popełnianych przez sprawców mobbingu jest bardzo duży. Do najczęściej wymienianych można zaliczyć:

- zniesławienie
- zniewagę
- naruszenie nietykalności cielesnej
- znęcanie się
- stalking, nękanie

Przedstawione czyny zabronione opisane w kodeksie karnym mogą mieć miejsce zarówno w trakcie mobbingowania jak również po zakończenia działań mobbera. Nie jednokrotnie mają one na celu zastraszenie ofiary tak by nie dochodziła ona swoich praw na drodze formalnej⁴².

Obok kodeksu karnego i opisanych w nim czynów zabronionych, zachowanie sprawcy może także wypełnić znamiona opisane w ustawie Kodeks wykroczeń. Przykładem może być czyn opisany art. 107 wskazanego aktu jako złośliwe nękanie drugiego człowieka^{43,44}.

Niezależnie od zastosowanej ustawy również w postępowaniu karnym bardzo istotne znaczenie ma postępowanie dowodowe. Istotną cechą większości postępowań w zakresie w/w czynów zabronionych jest ich ściganie z oskarżenia publicznego. Oznacza to bezpośrednio, że uczestniczy w nich oskarżyciel publiczny w osobie prokuratora. Może on jednak również brać udział w postępowaniach gdzie konieczna jest inicjatywa pokrzywdzonego w celu zainicjowania postępowania. W takiej sytuacji przepisy wymagają dopełnienia czynności formalnych przez pokrzywdzonego oraz popieranie oskarżenia przez cały czas trwania postępowania.

⁴² M. Bosak, A. Danilewicz, Odpowiedzialność cywilna i karna za mobbing. „Prokuratura i Prawo”, 2010, nr. 4, s. 104-111.

⁴³ Ustawa z dnia 20 maja 1971 r., Kodeks wykroczeń. (Dz. U. 1971 Nr 12 poz. 114).

⁴⁴ M. Bojarski, W. Radecki, Kodeks wykroczeń Komentarz. Wydanie 7, Wydawnictwo C. H. Beck, 2017, s. 865.



Istotnym zagadnieniem jest również temat mobbingu w świetle przepisów regulujących stosunki cywilnoprawne między podmiotami. Charakterystyczną cechą tychże stosunków jest równorzędność stron. Rozpatrywane przez prawo cywilne stosunki mogą mieć zarówno podłoże majątkowe, ekonomiczne (gdy ich przedmiotem są roszczenia pieniężne), jak również charakter niemajątkowy (gdy przedmiotem nie są roszczenia o ekonomicznym charakterze). Istotną cechą regulacji cywilnych jest nie kolidowanie i nie ograniczanie innych regulacji, przeciwnie, przepisy prawa cywilnego współpracują z przepisami cywilnymi, karnymi, administracyjnymi. Niewątpliwie, omawiając temat mobbingu nasuwa się tematyka dóbr osobistych. Kwestię tą reguluje art. 23 kodeksu cywilnego formułując ich otwarty katalog. Jest to pojęcie nie ostre i w dużej mierze jego zakres indywidualizuje się w zależności od konkretnego podmiotu. Wydaje się być oczywistym, że jeśli zaliczymy do dóbr osobistych między innymi cześć, imię, wolność, zdrowie, nietykalność osobistą, nie sposób nie mówić o ich ochronie przy zaistnieniu zjawiska mobbingu. Sąd Najwyższy ujął pojęcie „dóbr osobisty” jako ogół czynników mających na celu zapewnienie obywatelowi rozwoju jego osobowości, jego egzystencji i zapewnienie mu prawa do korzystania z tych dóbr, które są dostępne na danym etapie rozwoju społeczno- ekonomicznego społeczeństwa”. Bez wątplenia więc interpretując stanowisko Sądu Najwyższego, zaliczyć można do tego zakresu „wolność od prześladowania” a jednocześnie uznać, że wszelkie jej przejawy będą chronione prawnie. Artykuł 24 Kodeksu cywilnego zawiera katalog roszczeń jakimi dysponuje każda osoba w przypadku zastosowania do swojej osoby dyspozycji art. 23. Przede wszystkim ochrona przysługuje każdemu. Jego dobra osobiste nie muszą być naruszone a jedynie zagrożone. Pojawia się tu więc działanie prewencyjne a nie następcze. W takiej konstrukcji ochrony można upatrywać istotności jaką ustawodawca przywiązuje do dóbr jakie mogą zostać naruszone. Pokrzywdzony może więc żądać przede wszystkim zaprzestania działań jakie mogą skutkować naruszeniem dóbr osobistych. Jeśli jednak doszło do naruszenia roszczenie polega na żądaniu przywrócenia stanu sprzed naruszenia a jeśli doszło do szkody majątkowej, również roszczenie o zadośćuczynienie. W przypadku ofiar mobbingu roszczenie będzie oparte na czynie zabronionym zwanym deliktem i będzie miało charakter majątkowy, którego podstawą jest art. 448 kodeksu cywilnego. Zgodnie z treścią art. 94³ kodeksu pracy, stanowiącego o odpowiedzialności za mobbing w miejscu pracy, niezależnie do osoby bezpośredniego sprawcy, odpowiedzialność ponosi pracodawca⁴⁵.

⁴⁵ M. Bosak, A. Danilewicz, *Odpowiedzialność cywilna...*, op. cit., s.112.



3.2 Roszczenia ofiary względem pracodawcy

Zjawisko mobbingu w miejscu pracy znane jest od dawna. Często jest jednak utożsamiane jedynie z dużymi korporacjami. Jak wskazano powyżej, problem ten znajduje swoje miejsce w regulacjach prawa krajowego, które pozwala dochodzić swoich roszczeń na drodze Sądowej zarówno w zakresie karnym jak i cywilnym. Bez wątpienia wyodrębnienie w zakresie postępowania cywilnego postępowania w sprawach z zakresu prawa pracy pozwala na stwierdzenie, iż ustawodawca przypisał tym zagadnieniom szczególną rolę. Przepisy które dotyczą opisywanego zjawiska znajdują swoje miejsce w regulacjach prawa Europejskiego. Zarówno Komisja Europejska jak i Parlament Europejski stale pracują nad przepisami, które z jednej strony w uniwersalny sposób uregulują regulacje związane z mobbingiem pod kątem jego przeciwdziałania jak również stworzą możliwość skutecznej egzekucji odpowiedzialność dostosowując ją do poszczególnych państw członkowskich.

Skupiając się na Polskim porządku prawnym, uznać należy, że problem mobbingu przez dłuższy czas (do 2003 roku), nie był uregulowany wprost. Mając na uwadze przemianę społeczno- gospodarczą jaka miała miejsce w 1989 roku, uznać należy, że 14 lat braku wyraźnego unormowania problemu mobbing, zwłaszcza w zreformowanej i rozwijającej się gospodarce to bardzo długo. Dopiero nowelizacja Kodeksu Pracy jaka miała miejsce w 2003 roku wprowadzająca art. 94³, wprowadziła definicję legalną mobbingu jednocześnie nadając możliwość dochodzenia przez pracownika roszczeń względem pracodawcy. W tym miejscu koniecznym jest aby zaznaczyć, że ustawodawca nakłada na pracodawcę szczególną rolę jako na gospodarza organizacji którą prowadzi i w której zatrudniony jest pracownik. Rola ta polega z jednej strony na prewencji w opisywanym temacie z drugiej na wyciąganiu konsekwencji oraz rekompensowaniu pracownikowi dotkniętemu problemem wszelkich niedogodności jakich doznał. Obowiązek ten spoczywa nie tylko *stricte* na pracodawcy rozumianym jako właściciel ale także szeroko pojętej kadrze zarządzającej, menadżerskiej oraz na wszystkich pracownikach⁴⁶.

3.3 Odpowiedzialność pracodawcy na podstawie przepisów Kodeksu pracy

Do roszczeń jakie przysługują pracownikowi względem pracodawcy w przypadku stwierdzenia, iż względem jego osoby doszło do zachowania wypełniającego znamiona mobbingu należą:

⁴⁶ J. Blicharz, Problem mobbingu jako formy wykluczenia społecznego i prawnego, „E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego”, Wrocław 2014.



1. Zadośćuczynienie za rozstrój zdrowia
2. Odszkodowanie

W przypadku zjawiska jakim jest mobbing należy domniemywać, iż mamy do czynienia ze zachowaniem bezprawnym, które narusza zdrowie pracownika rozumiane jako jego dobro osobiste oraz powoduje jego rozstrój. Przyjmuje się, że rozstrój zdrowia nie odnosi się jedynie pogorszenia się fizycznej kondycji pracownika ale również wpływa na kondycje psychiczną oraz niepoprawne działanie całego organizmu. Przejawy rozstroju zdrowia mogą być różne, zarówno zewnętrznie widoczne jak zakłócenie działania poszczególnych organów jak również wewnętrzne- nerwica, depresja, bóle organów wewnętrznych, bezsenność, drażliwość, brak poczucia bezpieczeństwa. Również orzecznictwo Sądów podchodzi do tej sprawy bardzo szeroko uznając, iż przejawami rozstroju zdrowia mogą być właściwie wszelkie obecne oraz przyszłe przejawy obniżenia kondycji psychofizycznej pracownika. Obecne to te które występują „tu i teraz”, przyszłe to te które mają swoją odbicie np. w długotrwałym obniżeniu poczucia własnej wartości, braku wiary w swoje możliwości czy strachu przed środowiskiem pracy, brak możliwości zajęcia w ciężę, strach przed nowym środowiskiem. Objawy te nie są jednakowe u każdej z ofiar mobbingu. Zdecydowanie uzależnione są od natężenia oraz długotrwałości opisywanego zjawiska, kondycji psychicznej ofiary oraz pomocy jaka zostanie jej udzielona po zdiagnozowaniu. Uwagę należy zwrócić na fakt, iż w Polskim Kodeksie pracy zadośćuczynienie pieniężne przysługuje tylko z tytułu rozstroju zdrowia. Może on mieć postać bardzo szeroką, samoistną lub powiązaną z doznaną krzywdą. Sam fakt rozstroju zdrowia jest ciężki do zdiagnozowania zwłaszcza jeśli mowa o jego wewnętrznych przejawach. Według judykatury nie każde rozchwianie emocjonalne i znoszenie cierpień psychicznych, powodowane przez pracodawcę można zakwalifikować jako wywołanie rozstroju zdrowia.

Roszczenie pracownika względem pracodawcy będące przedmiotem opisu przez art. 93§2 Kodeksu pracy, jedynie w przypadku gdy rozstrój zdrowia zostanie stwierdzony w kategoriach medycznych. W tym miejscu należy wspomnieć opisywane już postępowanie dowodowe oraz rolę biegłego lekarza, które niejednokrotnie jest kluczową. Nie wystarczy bowiem jedynie subiektywne odczucie pracownika, że przełożony się nad nim znęca. Zachowanie to musi zostać ocenione obiektywną miarą specjalisty⁴⁷.

⁴⁷ J. Blicharz, Problem mobbingu... op.cit., s. 13, 14.



Rozpatrując charakter roszczenia w postaci zadośćuczynienia wskazać należy, iż jest to instytucja samodzielna, odrębna względem drugiego z roszczeń jakim jest odszkodowanie. Przysługuje ona ponadto jedynie za szkodę niemajątkową. Nie można zastosować więc tej instytucji do roszczeń *stricte* majątkowych lub mieszanych – majątkowych i niemajątkowych. Dodatkowo co podkreśla bardzo stanowczo w swoim orzecznictwie Sąd Najwyższy, nie przysługuje ono za sam fakt stwierdzenia mobbingu. Jest to roszczenia jakie można brać pod uwagę jedynie w przypadku kiedy następstwem mobbingu jest stwierdzony rozstrój zdrowia. Ważnym aspektem jest to, że nie jest konieczne wskazanie umyślności lub jej braku w działaniach osoby mobbingującej. Nie jest też konieczne więc aby badać czy sprawca zdawał sobie sprawę z konsekwencji jakie niesie za sobą swoje działanie czy też nie. Polskie prawo wykazuje się sporą ułomnością zarówno na rodzimym gruncie jak również na tle przepisów międzynarodowych, przyznając zadośćuczynienie jedynie za rozstrój zdrowia nie przewidując go w przypadku naruszenie innych dóbr osobistych. Można ich dochodzić dopiero w odrębnym postępowaniu. Na przestrzeni ostatnich lat z uwagi na coraz częstsze i coraz bardziej nasilone przejawy mobbingu kraje europejskie oraz ich doktryna po coraz częściej pozwalają na pewną kompensację roszczeń i dochodzenie w ramach roszczeń związanych z mobbingiem zadośćuczynienia również za naruszenie innych dóbr osobistych które wagą nie ustępują zdrowi człowieka. Takie gwarancje coraz częściej stanowią element odpowiedzialności kontraktowej⁴⁸.

Zadośćuczynienie wskazuje wprost na możliwość domagania się przez pracownika od pracodawcy określonej sumy pieniędzy, która ma mu zrekompensować lub złagodzić doznane cierpienia jakich doznał w związku z mobbingiem. Budzi to sporo kontrowersji w związku z niematerialnym, naczelnym charakterem zdrowia oraz życia człowieka, prezentującym wartość najwyższą oraz w związku z przemijającym i *stricte* materialnym charakterem pieniądza. Doktryna wskazuje wielokrotnie na pewną dotkliwość pieniężnego charakteru zadośćuczynienia wobec pracodawcy co ma powodować u niego zwiększenie uwagi względem przejawów mobbingu. Z drugiej strony ma to pokryć realne lub też hipotetyczne wydatki jakie pracownik musi poświęcić w celu naprawienia swojego zdrowia i osiągnięcia stanu pierwotnego o ile jest to możliwe. Regulacja prawne nie zawierając jednak szczegółowych rozwiązań, wskazówek co do sposobu wymiaru zadośćuczynienia. Nie określają też jego wysokości tak jak w przypadku np. kary grzywny opisanej w kodeksie karnym. Przepis art. 94³ operuje jedynie niedookreślonym i nieostrym stwierdzeniem

⁴⁸ M. Wałachowska, Zadośćuczynienie pieniężne za doznaną krzywdę, Wydawnictwo TNOIK, Toruń 2007.



„odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia”. Pozostawia więc wysokość zadośćuczynienia do oceny Sądu rozpatrującego sprawę. Z jednej strony taką sytuację można rozpatrywać pozytywnie z punktu widzenia pracownika, gdyż jego żądanie pieniężne może być w sposób nieograniczony wysokie. Z drugiej jedna strony pomimo przyjęcia za pewny obiektywizm Sądu, konieczne jest by pamiętać, że pracują w nim ludzie którzy mają prawo do pomyłek. Praktyka oraz doktryna wypracowała oczywiście na przestrzeni czasu pewnie kryteria, którymi Sąd się posługuje. Nie są one jednak formalnymi wyznacznikami. Są nimi np.: wielkość doznanej krzywdy, stopień wywołania cierpienia, ich intensywność, czas trwania oraz możliwość naprawienia skutków tego typu działań lub stopień ich nieodwracalności. Wysokość wypłaconego zadośćuczynienia winna być „odpowiednia”, co oznacza, że nie powinna być ona zbyt niska ale również nie powinna być zbyt wygórowana. Przyjąć należy, że powinna być ona każdorazowo wymierzana indywidualnie w odniesieniu do konkretnego przypadku. Konieczne jest także by zwrócić uwagę na sytuację samego sprawcy w tym aspekcie. Mianowicie określając jej wysokość, Sąd bierze pod uwagę zarówno stan majątkowy sprawcy jak również jego możliwość majątkowe, finansowe, zawodowe. Nie może być ona jedynie symboliczna. Powinna stanowić odpowiedni ekwiwalent dla ofiary oraz być w odpowiednim stopniu uciążliwa dla sprawcy, tak by stanowiła element jego resocjalizacji. Ta kwestia budzi sporo kontrowersji z uwagi na pewną konfrontację dóbr, które właściwie ciężko wycenić i zmierzyć – zdrowie, życie, z dobrami łatwymi do oceny, zbywalnymi, *stricte* materialnymi. Jednak taką ocenę nakazuje obiektywizm, zachowanie sprawiedliwości społecznej oraz kształtowanie poczucia sprawiedliwego osądu sprawy u każdej ze stron postępowania⁴⁹.

Wielokrotnie, sytuacja w której pojawia się zjawisko mobbingu jest tak uciążliwa i intensywna, że kontynuowanie pracy przez pracownika w organizacji, w której jest zatrudniony nie jest obiektywnie możliwe. Zdarza się tak zwłaszcza, gdy sam pracownik nie czuje się dobrze w strukturze zawodowej zakładu pracy, odczuwa strach, dyskomfort psychiczny oraz pewnego rodzaju wykluczenie społeczne. Bezapelacyjnie należy uznać, że opisywane zjawisko nosi przymiot negatywnego. Niestety, ludzka obojętność na ważne sprawy, stronięcie od angażowania się w sprawy otoczenia, strach oraz powiązania osobowe powodują, że osoba będąca ofiarą mobbingu jest postrzegana bardzo negatywnie przez dotychczasowych współpracowników w związku z zabranieniem głosu w sprawie tego zjawiska. Ustawodawca, wprowadzając do kodeksu pracy regulacje art. 94, przewidział taką sytuację

⁴⁹ H. Szewczyk, *Mobbing w stosunkach pracy. Zagadnienia prawne*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2012.



dając możliwość wypowiedzenia pracownikowi stosunku pracy. W związku z tym, po rozwiązaniu umowy będzie mógł on dochodzić roszczeń wynikających z konieczności zakończenia stosunku pracy oraz wszelkimi ujemnymi konsekwencjami jakie ten fakt za sobą niesie. Nagła, niezaplanowana zmiana miejsca pracy częstokroć powoduje konieczność przekwalifikowania się, długotrwały brak pracy a nawet zmianę miejsca zamieszkania. Sytuacje te wpływają negatywnie na budżet pracownika jak również na jego kondycje psychiczną- zwłaszcza u pracowników z długim stażem zawodowym u jednego pracodawcy, którzy zajmowali od lat określone stanowisko polegające na wykonywaniu tych samych lub podobnych obowiązków. Zmiana tego typu może powodować zmiany kwalifikacji, doksztalcenia się, dostosowania się do obecnie panujących wymogów na rynku pracy. Odszkodowanie przysługuje w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę. W tym przypadku więc ustawodawca określił dolną granicę jednak bez określenia jej górnej wysokości. Istotnym novum jest odejście od ustalania wysokości odszkodowania w sposób ryczałtowy i limitowany. Podobnie jak w przypadku zadośćuczynienia, jego wysokość powinna być indywidualnie ustalana w odniesieniu do konkretnej sprawy. Ustalenie dolnej wysokości można poczytywać jako pewnego rodzaju ochronę interesu pracownika przez symbolicznym wymiarem tego roszczenia. Odwołując się w tym zakresie do orzecznictwa, przyjmuje się, że minimalny wymiar przewidziany jest dla pracownika, który zrezygnował z pracy nie ponosząc dodatkowym innych uciążliwości z tego tytułu. Można przyjąć, że takie sytuacje zdarzają się relatywnie rzadko. Natomiast jeśli udowodni on, że na skutek rozwiązania umowy, poniósł szkodę majątkową wyższą niż minimalne wynagrodzenie, może dochodzić wyższego wynagrodzenia.

Innego rodzaju roszczeniem jest to przewidziane w art. 55 Kodeksu pracy zakładające możliwość przyjęcia ryczałtowej formy. Nie została tu przewidziana pełna kompensata poniesionej szkody. Wskazany artykuł przewiduje odszkodowanie za okres wypowiedzenia pracownika, który określony jest bądź ro ustawowo bądź to umownie, a jego wysokość jest ustalona jako wynagrodzenie za cały okres wypowiedzenia. Pracownik ma prawo skorzystać z roszczeń proponowanych przez oba te artykuły, jednak ich normatywna funkcja jest inna. Doktryna powszechnie przyjmuje, że skorzystanie z jednego z tych roszczeń nie stoi na przeszkodzie, by skorzystać z drugiego. Nie są one więc roszczeniami wykluczającymi się⁵⁰.

⁵⁰ T. Liszcz, Prawo pracy, LexisNexis, Warszawa 2009.



3.4 Odpowiedzialność pracodawcy na podstawie Kodeksu cywilnego

Kodeks pracy reguluje kwestie dotyczące poniesienia przez pracownika szkody niemajątkowej. Rozstrój zdrowia oraz jego konsekwencje, oceniane przez pryzmat wartości nadrzędnych jakimi jest życie i zdrowie, wydają się ciężkie do przełożenia na grunt majątkowy. W przypadku szkody o charakterze majątkowej, możemy mówić o dwóch rodzajach odpowiedzialności. Z jednej strony opisana w art. 415 i in. Kodeksu cywilnego, odpowiedzialność deliktowa. Z drugiej unormowana w art. 471 i in. Kodeksu cywilnego odpowiedzialność kontraktowa. Delikt rozumiany jest tutaj jako czyn niezgodny z prawem, który połączony może być ze zniszczeniem szeroko rozumianego mienia, jego zaborem, bezprawnym oddaniem osobie trzeciej. Odpowiedzialność kontraktowa, natomiast której źródłem wbrew nazwie nie musi być jedynie stosunek prawny powstały między podmiotami na skutek umowy, ale również jego źródłem może być ustawa, polega w swojej ogólnym pojęciu na odpowiedzialności podmiotów za nieprawidłowe wykonanie lub nie wykonie zobowiązania względem siebie⁵¹.

Jak wspomniano, kodeks pracy swoje zainteresowanie skupia głównie na rozstroju zdrowia. Poza tym art. 23 oraz 24 kodeksu cywilnego, wskazujące na otwarty katalog dóbr osobistych, bez wątpienia będą miały tu szerokie zastosowanie. W przypadku pojawienia się mobbingu w organizacji raczej oczywistym jest, że można wskazać przynajmniej kilka aspektów do jakich to zjawisko się odnosi. Godność, dobre imię, często także poszanowanie integralności i nienaruszalności osobistej to jedynie niektóre z dóbr osobistych jakie mogą zostać zagrożone lub naruszone przez mobbera. W takim przypadku ofiara mobbingu może dochodzić swoich roszczeń majątkowych właśnie na gruncie odpowiedzialności deliktowej.

Mobbing może pochodzić nie tylko bezpośrednio do pracodawcy rozumianego jako właściciela organizacji- zwłaszcza w obecnych czasach, kiedy struktura organizacyjna zakładów pracy jest w większości mocno rozbudowana. Pojawiają się stanowiska menadżerów, dyrektorów, szefów itp. Również te osoby mogą dopuścić się czynów spełniających znamiona mobbingu. Generalną zasadą jest to, że pracodawca odpowiada za swoich pracowników. Oczywiście jeśli mobbingu dopuszcza się pracownik nie będący właścicielem organizacji, kodeks pracy przewiduje względem niego określone konsekwencje jakie ma w podporządkowaniu pracodawca. Jednak jeśli skupić się na odpowiedzialności formalnej oraz majątkowej to odpowiada bezpośrednio właściciel organizacji lub osoba formalnie nią

⁵¹ A. Kępna, Roszczenia przysługujące pracownikowi z tytułu mobbingu. „Wiedza Prawnicza”, 2008, nr 3/2008, 13-17.



zarządzająca. Tak ukształtowana odpowiedzialność kontraktowa pełni rolę stymulanta względem pracodawcy w zakresie dbania o kulturę pracy w swoim zakładzie i stosowania środków uświadamiających, prewencyjnych, dyscyplinarnych oraz naprawczych. Ważnym aspektem tak ukształtowanej odpowiedzialności jest też zapewnienie pewności świadczenia dla pracownika. Przyjmuje się, że właściciel, pracodawca zwyczajowo dysponuje większymi zdecydowanie możliwościami finansowymi niż szeregowy pracownik⁵².

Reasumując, konieczne jest by uznać, że prawo stoi zdecydowanie na stanowisku sankcjonowania wszelkich przejawów mobbingu. Zarówno specjalistyczna doktryna jak i społeczeństwo ocenia negatywnie wszelkie czyny związane z tym zjawiskiem. Pracownik, wobec którego zostało ono zastosowane może liczyć na szeroką pomoc prawną oraz dysponuje sporym zakresem roszczeń. Prawo chroni zarówno priorytetowe wartości jak również te, które mogą być naruszone przez czyny mobbera i wywoływać niepożądane skutki w życiu pracownika. Nie jest to jednak ochrona pozbawiona zasad i reguł. Dużą uwagę przywiązuje się do zachowania obiektywizmu oraz indywidualizmu poszczególnych spraw. Z uwagi na delikatną zarówno w osobiście jak i społecznie tematykę konieczne jest by ocena każdego przypadku dokonywana była z dużą dokładnością oraz starannością nie rzadko również za pomocą wiedzy specjalistycznej. Obecnie, wielu pracodawców wyodrębnia w swojej organizacji jednostki mające na celu zajmowaniem się tematyką mobbingu. Opisana w niniejszym rozdziale odpowiedzialność pracodawcy względem pracownika wskazuje nie tylko na niepożądane skutki tego zjawiska pod względem ekonomicznym (zadośćuczynienie, odszkodowanie) jak również organizacyjnym. Pracodawcy bowiem chcąc podnosić rangę swojego zakładu pracy wciąż dążą do posiadania coraz bardziej wykwalifikowanych pracowników. Organizacja, w której dochodzi o przejawów mobbingu oraz innych patologii pracowniczych zdecydowanie traci zainteresowanie specjalistów na rzecz rosnącego zainteresowanie konkurencją.

⁵²H. Szewczyk Wybrane aspekty odpowiedzialności pracodawcy z tytułu mobbingu, Katowice: Katedra Prawa Pracy i Polityki Socjalnej, Wydział Prawa i Administracji Uniwersytet Śląski w Katowicach, 2012.



Rozdział 4 Metodyka badań, analiza uzyskanych wyników oraz dyskusja

4.1 Przedmiot badania, cel główny, cele szczegółowe i metoda badawcza

Wraz z rozwojem rynku pracy oraz kultury korporacyjnej, mobbing jako „szczególny” rodzaj konfliktu uznany został za jeden z czynników ryzyka zawodowego, wynikający ze środowiska społecznego. Przedmiotem badań była ocena zjawiska mobbingu w różnych formach organizacyjnych podmiotów zatrudniających.

Głównym celem prowadzonych badań była ewaluacja znajomości zjawiska mobbingu wśród pracowników sektora prywatnego i publicznego. Cele szczegółowe obejmowały:

1. Badanie znajomości procedur obowiązujących w zatrudniającej jednostce organizacyjnej dotyczące mobbingu w opinii pracowników
2. Analiza występowania zachowań noszących znamiona mobbingu w środowisku pracowniczym na podstawie doświadczeń zawodowych pracowników
3. Ocena wiedzy na temat zjawiska mobbingu w opinii pracowników
4. Badanie wpływu zjawiska mobbingu na organizację według pracowników

Badanie przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego z zastosowaniem anonimowego kwestionariusza ankiety składającego się z 16 pytań zamkniętych. Ankietowanie jest metodą badawczą gromadzenia informacji polegającym na udzielaniu odpowiedzi na pytania, stworzone tak by budowały świadomy, logiczny, spójny, konsekwentny zestaw. Ma on służyć do sformułowania określonej tezy lub szczegółowego problemu badawczego. Konieczne jest odpowiednie jego zrozumienie zarówno literalnie jak i zakresowo tak by w odpowiedni sposób sformułować pytania. Najważniejsze cechy tej metody badawczej to: celowość badań, odpowiednia forma i treść pytań, właściwy sposób prowadzenia badań, weryfikacja i ocena uzyskanych wyników. Główną zaletą ankietowania bez wątpienia jest szybkość, operatywność i stosunkowo wysoki poziom wiarygodności.

W celu zbadania głównego problemu i celów szczegółowych, zostały sformułowane pytania badawcze, które korelują z pytaniami ankiety (tabela 1).



Tabela 1. Przedstawienie związku pomiędzy pytaniami badawczymi a pytaniami w kwestionariuszu ankiety

Pytania badawcze	Numer pytania w kwestionariuszu ankiety
<p>1. Jaka jest znajomość pojęcia mobbingu wśród pracowników spółki prawa handlowego i podmiotu publicznego?</p>	<p>3: Czy znane jest Panu/i pojęcie „mobbingu”?</p> <p>4: Czy Pana/i zdaniem pojęcie „mobbingu” jest tożsame z pojęciem „molestowania”?</p> <p>5: Czy Pana/i zdaniem pojęcie „mobbingu” jest tożsame z pojęciem „znęcania się”?</p> <p>7: Czy zaprezentowane przez pracodawcę informację dotyczące zjawiska „mobbingu” są dla Pana/i zrozumiałe?</p> <p>8: Jak Pan/i oceniają swoją wiedzę na temat zjawiska „mobbingu”?</p> <p>14: W Pana/i ocenie, które zdanie najlepiej definiuje zjawisko „mobbingu”?</p>
<p>2. Czy pracownicy spółki prawa handlowego i podmiotu publicznego, wykazują znajomość procedur dotyczących zjawiska mobbingu, jakie funkcjonują w zakresie zatrudniającej ich jednostki?</p>	<p>6: Czy Pan/i pracodawca zapoznał Pana/Panią z procedurami obowiązującymi w zatrudniającej jednostce organizacyjnej dotyczącymi „mobbingu” (przeciwdziałanie, procedura zgłaszania przejawów)?</p> <p>7: Czy zaprezentowane przez pracodawcę informację dotyczące zjawiska „mobbingu” są dla Pana/i zrozumiałe?</p> <p>15: Czy zna Pan/i prawne regulacje dotyczące zjawiska „mobbingu”?</p>
<p>3. Czy pracownicy spółki prawa</p>	<p>9: Czy interesuje Pana/ Panią poszerzenie</p>



<p>handlowego oraz podmiotu publicznego wykazują chęć poszerzenia swojej wiedzy w zakresie zjawiska mobbingu?</p>	<p>swojej wiedzy dotyczącej zjawiska „mobbingu”?</p> <p>16: Czy jest Pan/ Pani zainteresowany/a zapoznaniem się z wynikami przeprowadzonej ankiety po jej analizie?</p>
<p>4. Czy w opinii pracowników spółki prawa handlowego oraz podmiotu publicznego, zjawisko mobbingu wpływa na zatrudniającą ich jednostkę organizacyjną?</p>	<p>13: Czy w Pana/ Pani subiektywnej ocenie zjawisko „mobbingu” ma wpływ na organizację pracy?</p>
<p>5. Czy pracownicy spółki prawa handlowego oraz podmiotu publicznego, wykazują chęć podjęcia wykorzystania w praktyce wiedzy dotyczącej procedur antymobbingowych?</p>	<p>11: Czy jeśli Pan/i będzie świadkiem zachowań noszących znamiona „mobbingu”, podejmie Pan/i niezbędne kroki?</p> <p>12: Czy jeśli Pan/i będzie ofiarą „mobbingu” to podejmie niezbędne kroki (informacyjne)?</p>
<p>6. Czy pracownicy spółki prawa handlowego oraz podmiotu publicznego uznają zjawisko mobbingu jako występujące w praktyce?</p>	<p>10: Czy w swojej pracy zawodowej Pan/i był/a świadkiem zachowania noszącego znamiona „mobbingu”?</p>

Respondenci wypełniali ankiety znajdując się w swoich codziennych warunkach pracy, wykonując swoje zwyczajowe obowiązki. Ankieta składała się z dwóch części: pierwszą z nich stanowił kwestionariusz osobowy, składający się z pytań dotyczących płci, formy organizacyjnej jednostki i liczby pracowników. Druga część zawierała pytania pozwalające odpowiedzieć na postawioną tezę, charakteryzujące się odpowiednim stopniem skonkretyzowania i zrozumiałości dla respondentów, co dawało możliwość późniejszej analizy. Z jednej strony miały one na celu analizę głównego celu niniejszej pracy, z drugiej natomiast były one tworzone po wcześniejszej analizie badań prowadzonych przez badaczy



zarówno w Polsce jak i na świecie. Pytania ułożone były skonstruowane w taki sposób, by w pierwszej kolejności poruszały istotę mobbingu i wiedzę na jego temat, głównie odnoszącą się do zakresu znaczeniowego. Ocena prawidłowego znaczenia tego terminu wpłynęła istotnie na interpretację pozostałych odpowiedzi. Celowe rozróżnienie płci respondentów i formy organizacyjnej jednostki miało na celu bardziej wnikliwą analizę wyników. W kwestionariuszu ankiety wykorzystano pytania zamknięte, dające możliwość odpowiedzi na nie wprost bez możliwości jej rozwinięcia („tak”/ „nie”). Dodatkowo zastosowano odpowiedzi formułowane jako „nie wiem”, „nie interesuje mnie ta tematyka”, „nie mam wiedzy na ten temat”, „obojętne”, „jedynie częściowo”. W ankiecie pojawiło się również pytanie kontrolne (pytanie 14), w celu sprawdzenia czy respondent udzielał odpowiedzi po wcześniejszym zapoznaniu się z treścią pytania. Następnym etapem było przygotowanie instrukcji, to jest przedstawienie w sposób jasny i klarowny sposobu w jaki respondenci mieli udzielać odpowiedzi na pytanie. Było to o tyle istotne, że umożliwiło w sposób rzetelny analizę wyników badania. W tym zakresie znalazły się również informacje o anonimowości prowadzonych badań, celu ich przeprowadzenia, a także odpowiednim oznaczeniu w przypadku pomyłki oraz podmiocie przeprowadzającym badanie. Na etapie tworzenia ankiety przeprowadzono badanie próbne, by stwierdzić jasność formułowania pytań oraz ich kompletność. Ostatnim etapem było przekazanie formularza ankiety podmiotom ankietowanym. Wykorzystano tu tradycyjny sposób polegający na przekazaniu ankiety w formie papierowej. Respondenci wypełniali ankietę w obecności ankietera, co zapewniło kontrolę nad przebiegiem badań oraz dało możliwość wprowadzenia dodatkowych wyjaśnień do instrukcji co pozwoliło to na uzyskanie obiektywnych wyników. Otrzymane dane przedstawiono w postaci tabel i rycin. Użyto diagramów kołowych oraz wykresów słupkowych w celu przejrzystego zobrazowania wyników. Zostały one zestawione w sposób łączny oraz z rozbiciem na płeć badanych i formę organizacyjną jednostki co wskazuje na ogólny oraz szczegółowy wynik badań.

4.2 Charakterystyka badanej grupy

Badaniami ankietowymi, dotyczącymi znajomości zjawiska „mobbingu” objęto 100 osób: 50 pracowników spółki prawa handlowego- spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i 50 pracowników zatrudnionych w placówce oświatowej (rysunek 1). Pierwszym podmiotem jest jednostka zajmująca się zatrudnianiem pracowników tymczasowych mających zapewnić obsługę sanitarną, konserwatorską oraz porządkową szpitali, sanatoriów oraz innych podmiotów branży medycznej na terenie całej Polski. Podmiotem publicznym jest natomiast



Szkoła Podstawowa. Oba te podmioty nie wyraziły zgody na pełne i dokładne przytoczenie ich nazw. Badania prowadzone były w marcu 2019 roku na terenie województwa małopolskiego oraz mazowieckiego. Wszyscy ankietowani byli pracownikami organizacji zrzeszających więcej niż 150 osób. Wśród badanych, największą grupę stanowiły kobiety pracujące w spółce prawa handlowego (58 osób). Tymczasem, najmniejszą zbiorowość reprezentowali mężczyźni zatrudnieni w sektorze prywatnym (42 osoby). Głównym kryterium doboru respondentów była forma organizacyjna jednostki w jakiej pracują.

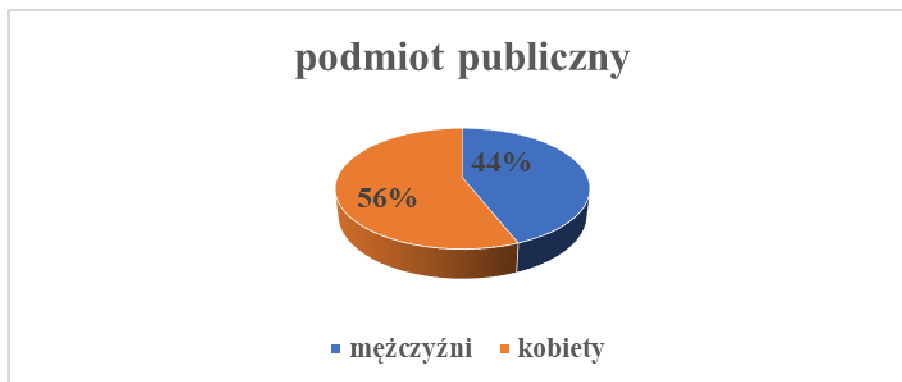
Rysunek 1. Struktura badanych przedstawiająca rozkład procentowy grupy z uwzględnieniem formy organizacyjnej jednostki



Rysunek 2. Charakterystyka badanej grupy- rozkład ze względu na płeć i formę organizacyjną jednostki (spółka prawa handlowego)



Rysunek 3. Charakterystyka badanej grupy- rozkład ze względu na płeć i formę organizacyjną jednostki (podmiot publiczny)



Rysunki 2 oraz 3 wskazują na strukturę zatrudnienia respondentów w badanych jednostkach organizacyjnych. W pierwszej z nich – spółka prawa handlowego- 60% spośród uczestników badania stanowiły kobiety, natomiast 40% stanowili mężczyźni. W podobny sposób proporcje rozkładały się w drugim badanym podmiocie jakim była jednostka publiczna. 56% pracowników biorących udział w ankiecie stanowiły kobiety, 44% natomiast mężczyźni.

4.3 Analiza znajomości zjawiska mobbingu, procedur, wiedzy i wpływu na organizację w badanej grupie

Pierwsze z pytań dotyczyło znajomości samego pojęcia mobbingu w rozważaniu teoretycznym. Odpowiedz udzielona w tym zakresie miała istotne znaczenie w kontekście porównawczym względem pozostałych pytań zawartych w ankiecie, gdyż wpływała na ich zrozumienie i świadomość udzielanych odpowiedzi.

Na podstawie uzyskanych wyników, większość respondentów (97%) deklarowało znajomość pojęcia „mobbing” (rysunek 4). Spośród ankietowanych, dokładnie 3 osoby odpowiedziały przecząco na zadane im pytanie. Z danych zamieszczonych w tabeli 1. wynika, że 39 mężczyzn to jest 93% spośród 42 badanych uznało, iż znane jest im przedmiotowe pojęcie. 3 mężczyzn to jest 7% ankietowanych reprezentantów tej płci odpowiedziało negatywnie na pytanie odnoszące się do znajomości tego terminu. Nieco inaczej wyniki kształtują się wśród badanych kobiet. Bowiem 58 osób czyli 100% spośród nich uznaje, że znane jest im to pojęcie.

Rysunek 4. Znajomość pojęcia „mobbing” w badanej grupie

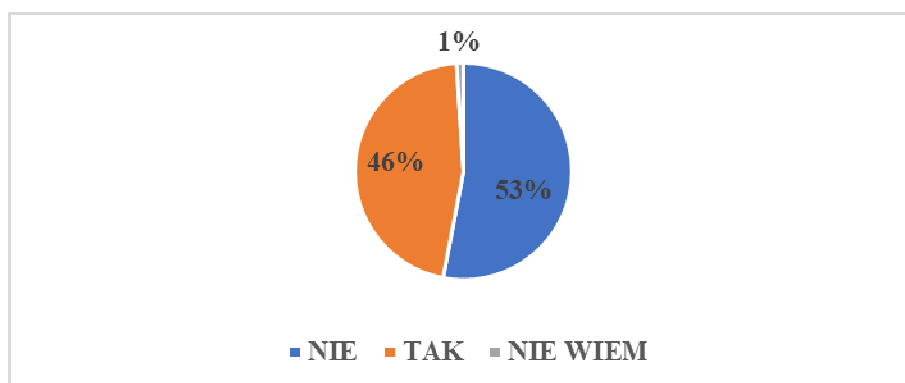


Wyniki ankiety wskazują, iż spośród wszystkich ankietowanych osób znajomość terminu „mobbing” deklaruje 97%. Jedyne 3% procent natomiast nie ma wiedzy na ten temat. (rysunek 4)

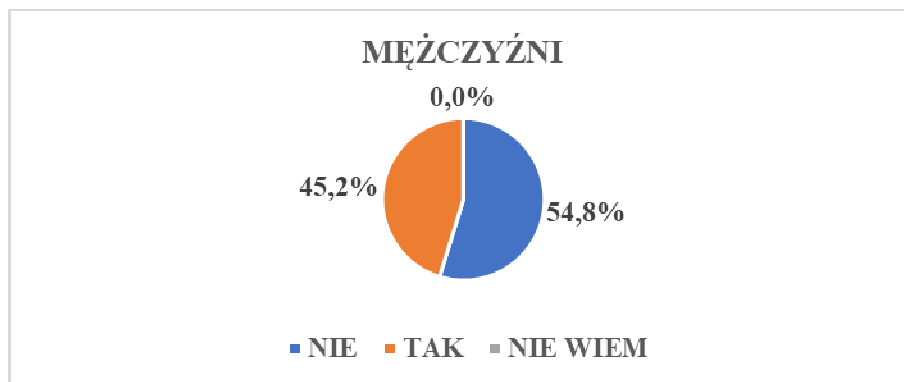
Tabela 2. Znajomość pojęcia „mobbing” w badanej grupie z uwzględnieniem płci

Płeć	Liczba odpowiedzi [n]		Suma [n]	Odsetek odpowiedzi [%]		Suma [%]
	twierdzących	przeczących		twierdzących	przeczących	
Mężczyźni	39	3	42	93	7	100
Kobiety	58	0	58	100	0	100

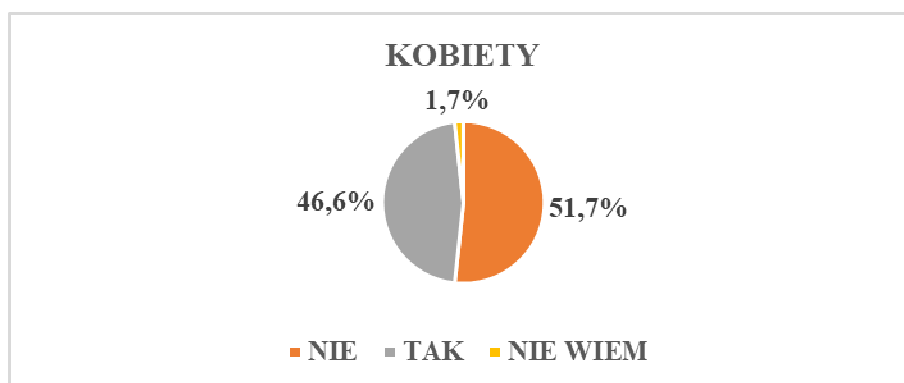
Rysunek 5. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania: „Czy pojęcie mobbingu jest tożsame z pojęciem molestowania”? w badanej grupie



Rysunek 6. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania: „Czy pojęcie mobbingu jest tożsame z pojęciem molestowania”? wśród mężczyzn

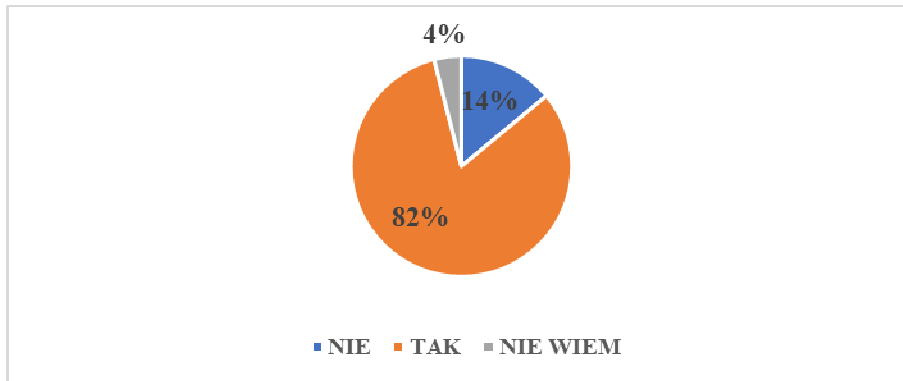


Rysunek 7. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania: „Czy pojęcie mobbingu jest tożsame z pojęciem molestowania”? wśród kobiet

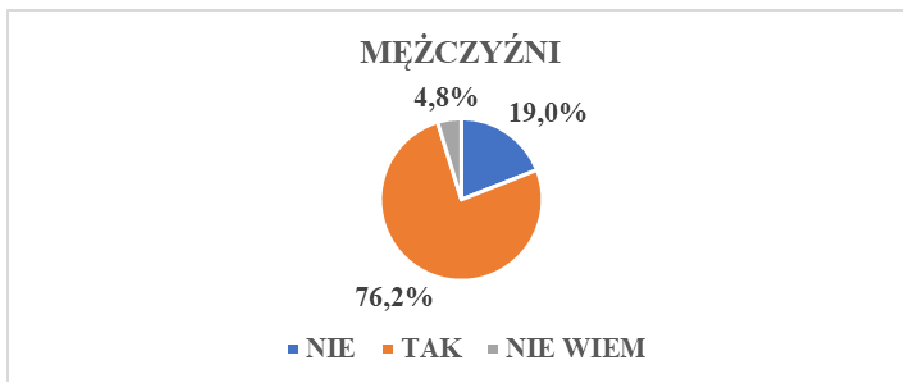


Spośród 100 ankietowanych osób, 46% spośród nich utożsamia znaczenia słów „mobbing” oraz „molestowanie” (rysunek 5). Z tego około 45,2% stanowią mężczyźni (rysunek 6), natomiast około 46,6% to kobiety (rysunek 7). Na brak tożsamości znaczeniowej między wskazanymi pojęciami wskazuje 53% ankietowanych (rysunek 4), w tym 54,8% pytanych mężczyzn (rysunek 6) i o około 3% mniej kobiet – 51,7% (rysunek 7). 1,5% badanych nie ma zdania w tym temacie. Podobnie procentowo wynik kształtuje się w przypadku kobiet- 1,7% uważa, że nie ma w tym zakresie wiedzy. Wśród mężczyzn natomiast nikt nie skorzystał z takiej odpowiedzi.

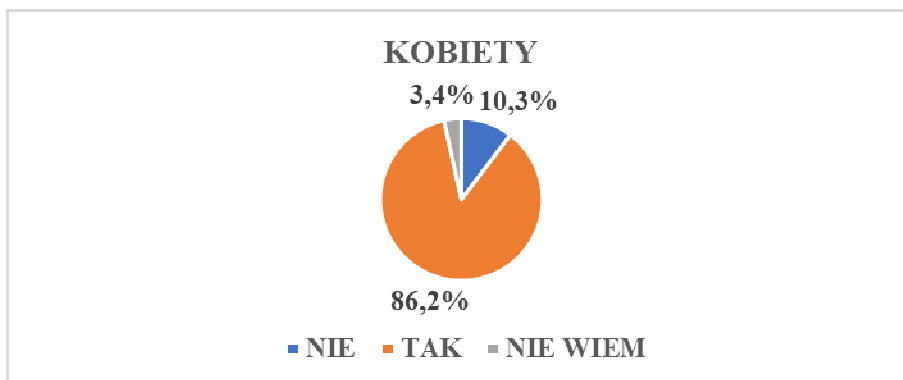
Rysunek 8. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania: „Czy pojęcie mobbingu jest tożsame z pojęciem znęcania się?” w badanej grupie



Rysunek 9. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania: „Czy pojęcie mobbingu jest tożsame z pojęciem znęcania się?” wśród mężczyzn



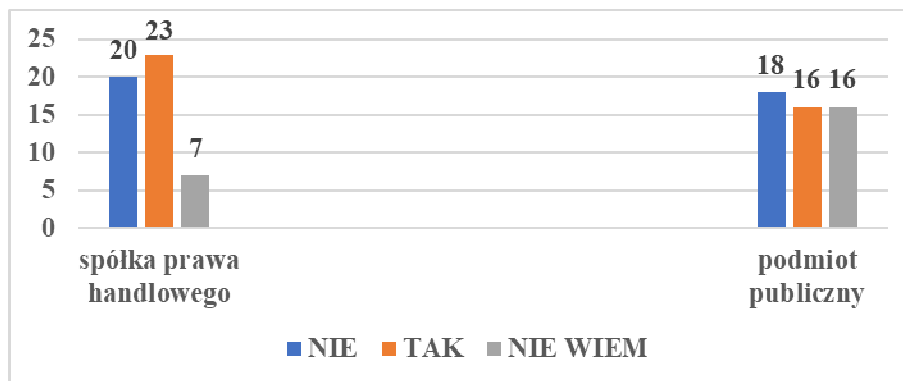
Rysunek 10. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania: „Czy pojęcie mobbingu jest tożsame z pojęciem znęcania się?” wśród kobiet



Pojęcie „mobbingu” utożsamia z pojęciem „znęcania się” 82% pytaných (rysunek 8), z czego 76,2% mężczyzn (rysunek 9), oraz 86,2% kobiet (rysunek 10). Zdecydowanie mniej bo 14% ankietowanych uznaje, że pojęcia te nie mają takiego samego zakresu znaczeniowego. Spośród tych osób 19% stanowią mężczyźni i 10,3% kobiety. Brak wiedzy w

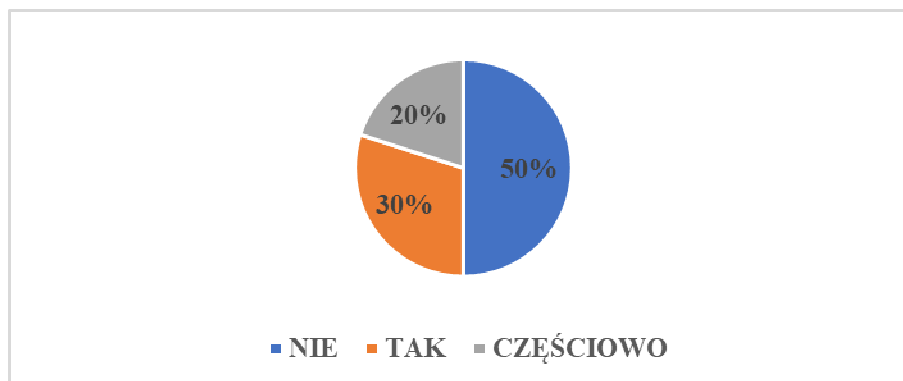
tym zakresie deklaruje 4% badanych w tym 4,8% mężczyzn i około 1% mniej kobiet, to jest 3,4%.

Rysunek 11. Zapoznanie z procedurami dotyczącymi „mobbingu” obowiązującymi w zatrudniającej jednostce organizacyjnej

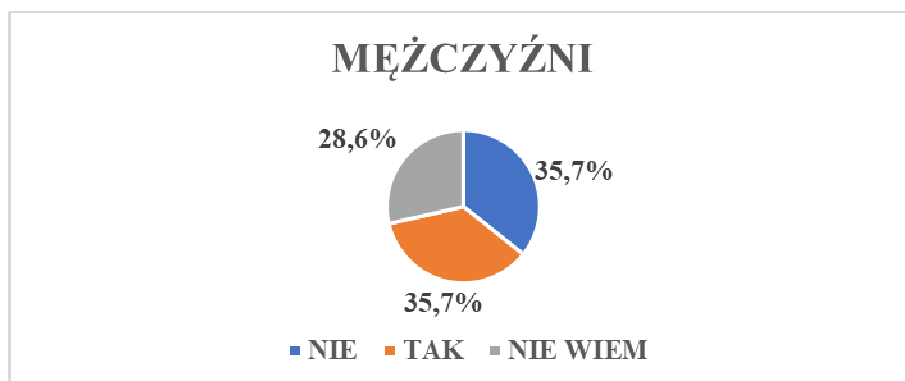


Na rysunku 11 zostały przedstawione dane dotyczące procedur jakie obowiązują w poszczególnych organizacjach w których respondenci pracują. W przypadku sektora prywatnego (spółka prawa handlowego), 23 pracowników deklaruje, że w toku swojego zatrudnienia zapoznali się z takimi procedurami w teoretyczny lub praktyczny sposób. Nie wiele mniej bo 20 pracowników uważa, że nie są im znane obowiązujące w miejscu pracy kroki jakie należy poczynić w przypadku stania się ofiara mobbingu lub zaobserwowania tego zjawiska w swoim środowisku. 7 pracowników natomiast uznało, że nie mają wiedzy lub nie pamiętają o fakcie zapoznania się z tymi regulacjami. Nieco inaczej sytuacja wygląda w przypadku organizacji będącej jednostką sektora publicznego. 16 pracowników uważa, że zapoznano ich z procedura, natomiast niewiele, bo 2 pracowników więcej (18 osób), twierdzi, że nie są im one znane. 16 pracowników natomiast wypowiada się na ten temat neutralnie, uznając, że nie wiedzą czy taka wiedza została im przekazana czy też nie.

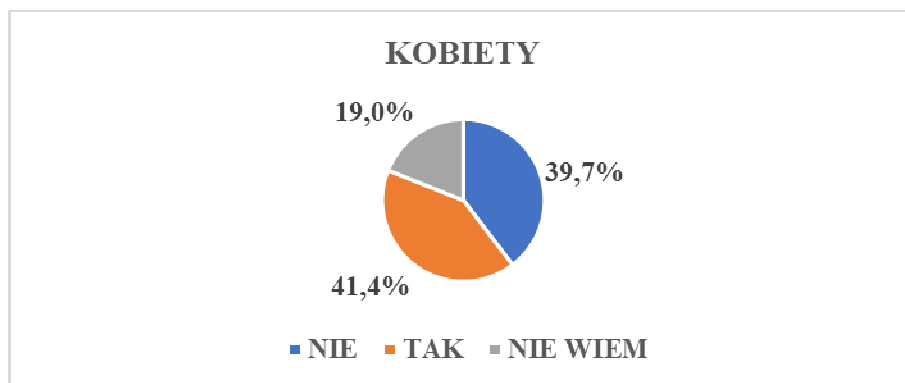
Rysunek 12. Rozkład odpowiedzi dotyczących zrozumienia zaprezentowanych przez pracodawcę informacji dotyczących zjawiska „mobbingu” w badanej grupie



Rysunek 13. Rozkład odpowiedzi dotyczących zrozumienia zaprezentowanych przez pracodawcę informacji dotyczących zjawiska „mobbingu” w grupie mężczyzn

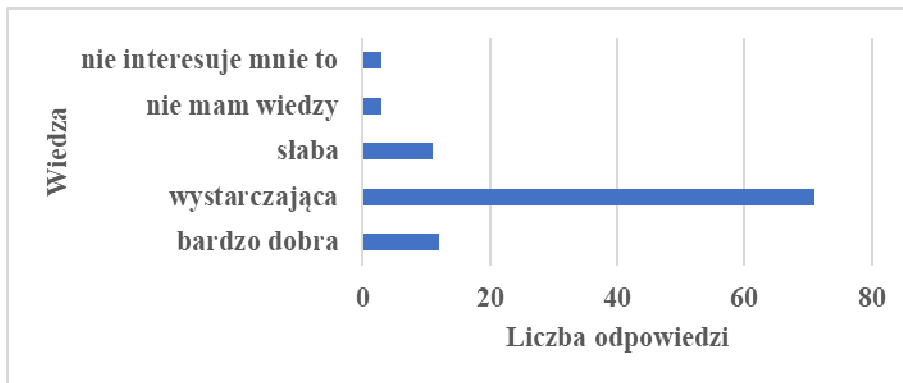


Rysunek 14. Rozkład odpowiedzi dotyczących zrozumienia zaprezentowanych przez pracodawcę informacji dotyczących zjawiska „mobbingu” w grupie kobiet

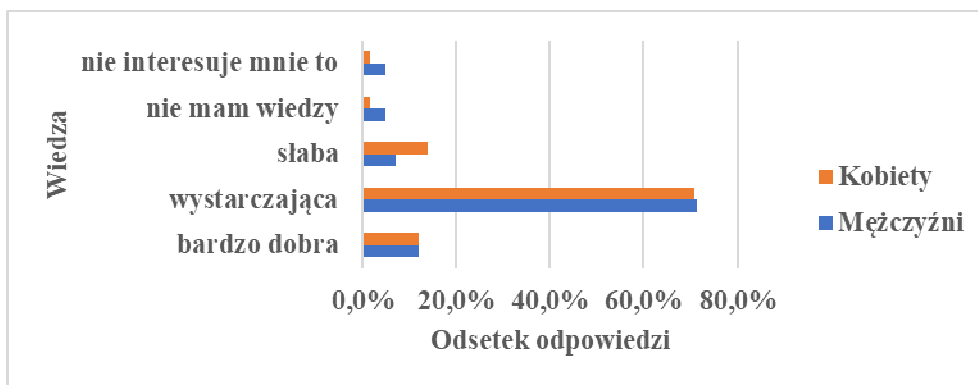


Rysunek 12, wskazuje, że przekazane przez pracodawcę informacje na temat zjawiska mobbingu rozumie 30% ankietowanych, natomiast 20% z nich deklaruje jedynie częściowe ich zrozumienie. 50% pytanych uznaje, że informacje te nie są dla nich zrozumiałe. Spośród osób wykazujących zrozumienie względem przedmiotowej wiedzy jest 35,7% mężczyzn (rysunek 13) oraz 41,4 kobiet (rysunek 14). Brak ich zrozumienia występuje 35,7% mężczyzn oraz 39,7% kobiet. Pewną obojętność w tym zakresie przejawiającą się udzieleniem odpowiedzi „nie wiem” deklaruje 28,6% pracujących mężczyzn i 19% kobiet.

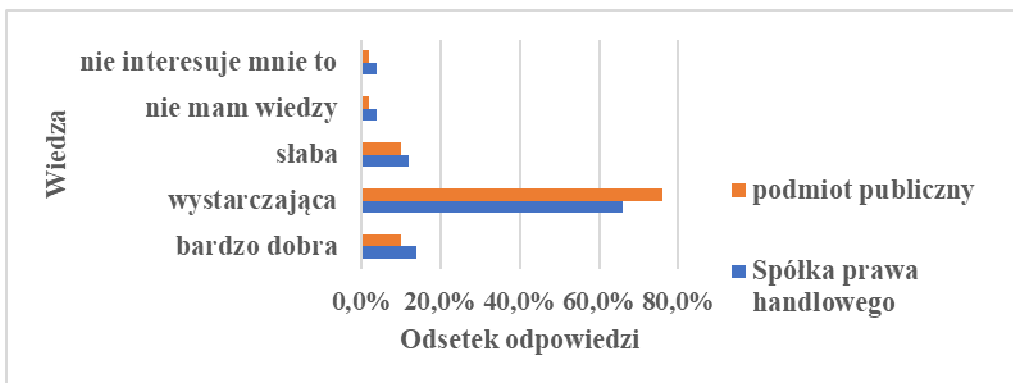
Rysunek 15. Wiedza na temat zjawiska „mobbingu” w badanej grupie



Rysunek 16. Wiedza na temat zjawiska „mobbingu” w badanej grupie z uwzględnieniem płci



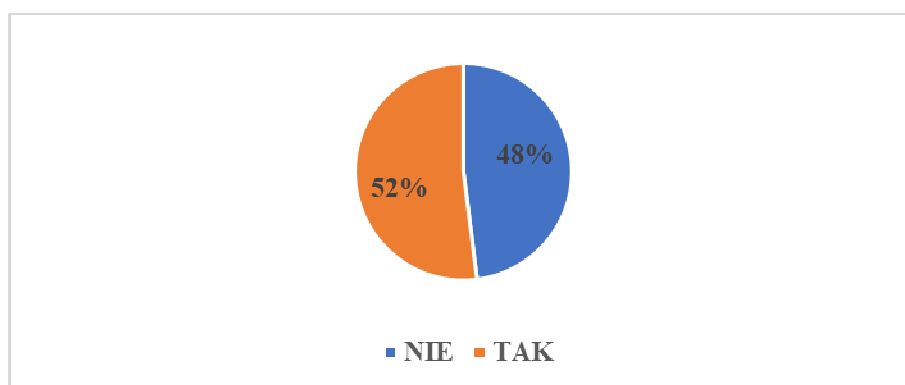
Rysunek 17. Wiedza na temat zjawiska „mobbingu” w badanej grupie z uwzględnieniem formy zatrudnienia jednostki



Badane osoby zapytano o to jak oceniają poziom swojej wiedzy w zakresie zjawiska „mobbingu”. Pytanie miało szeroki zakres obejmujący zarówno posiadaną wiedzę teoretyczną jak również wiedze proceduralną. Skorzystano z pięciostopniowej skali zakładającej zarówno ignorancje (nie interesuje mnie to), jak również bardzo dobrą znajomość tematyki. Jak wskazuje rysunek 15 „spośród 100 ankietowanych taką samą ilość głosów uzyskały

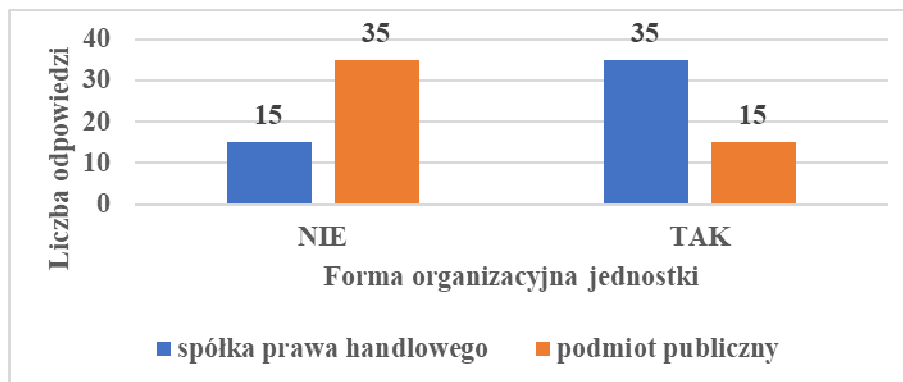
odpowiedzi „nie interesuje mnie to” oraz „nie mam wiedzy”- po 3 osoby z czego 4,8% stanowili mężczyźni a 1,7% kobiety w przypadku pierwszej odpowiedzi i tyle samo w przypadku drugiej odpowiedzi (rysunek 16). Biorąc pod uwagę formy organizacyjne w jakich ankietowani znajdują zatrudnienie (rysunek 17), w przypadku sektora prywatnego (spółka prawa handlowego), z obu odpowiedzi skorzystało po 4% pytanym. Nieco inaczej procent odpowiedzi rozkładał się w przypadku sektora publicznego. Z obu wyżej wskazanych odpowiedzi skorzystało po 2% respondentów. Jedenaście spośród stu ankietowanych osób uznało, że ich wiedza jest na słabym poziomie. Wśród tych osób 3 mężczyzn, to jest 7,1% oraz ponad dwukrotnie więcej kobiet (8), to jest 13,8%. Większość z nich bo 12% jest pracownikami sektora prywatnego, natomiast 10% sektora publicznego. Zdecydowana większość wszystkich pracowników uznaje swoją wiedzę w przedmiocie mobbingu za wystarczającą. Konieczne jest by wskazać, że jest to subiektywna ocena. Z tej odpowiedzi skorzystało 71 osób z czego 30 mężczyzn (71,4%) oraz 41 kobiet (70,7%). 66% osób zatrudnionych w spółce prywatnej wybrało tę odpowiedź jako prawidłowo oddającą poziom ich wiedzy. W przypadku podmiotu publicznego za odpowiednią uznało ją 76% zatrudnionych ankietowanych.. Drugą najczęściej występującą odpowiedzią była ta określająca stan wiedzy na poziomie bardzo dobry. Skorzystało z niej 12 z tego 5 mężczyzn (11,9%) oraz 7 kobiet (12,1%). Spośród wszystkich ankietowanych osób odpowiedzi tej udzieliło 7 osób (14%), spośród ankietowanych pracujących w sektorze prywatnym oraz 5 osób (10%), spośród ankietowanych pracujących w sektorze publicznym.

Rysunek 18. Chęć poszerzenia wiedzy dotyczącej zjawiska „mobbingu” w badanej grupie



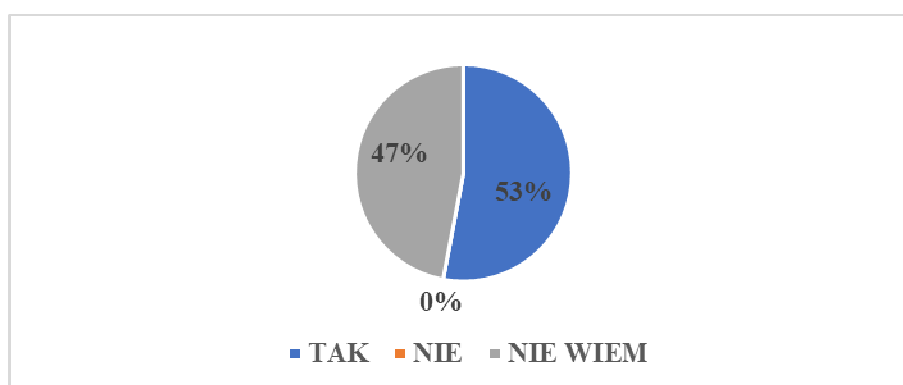
Spośród 100 osób należących do grupy pytanym, 48% nie wykazuje chęci poszerzenia swojej wiedzy w zakresie „mobbingu”. Jedyne 4% więcej bo 52%, chciałoby zapoznać się bliżej zarówno ze zjawiskiem jak i procedurami jakie go dotyczą (rysunek 18).

Rysunek 19. Obserwacja znamion „mobbingu” w grupie badanych z uwzględnieniem formy organizacyjnej zatrudnienia

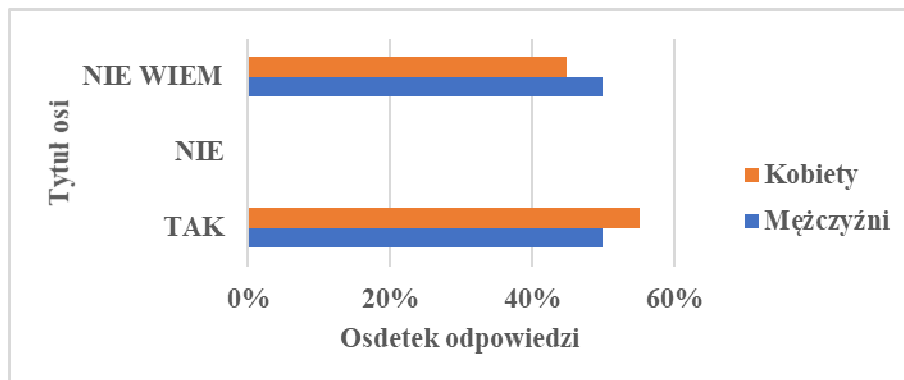


Rysunek 19 wskazuje strukturę odpowiedzi na pytanie dotyczące zaobserwowania znamion „mobbingu” w swojej dotychczasowej pracy zawodowej 15 pracowników sektora prywatnego uznało, że nie w swojej karierze zawodowej nie mieli styczności z sytuacją, która mogłaby wypełnić znamiona tego zjawiska. Porównawczo w sektorze publicznym liczba ta wynosiła ponad dwa razy więcej (35 pracowników). Wyniki kształtują się odwrotnie natomiast jeśli chodzi o odpowiedź twierdzącą w tym zakresie- 35 pracowników spółki prawa handlowego, przyznaje, że w swojej pracy zauważyli sytuacje, które wypełniały lub mogłyby wypełniać znamiona mobbingu. W sektorze publicznym natomiast jedynie 15 pracowników deklaruje, że byli świadkami podobnych zdarzeń.

Rysunek 20. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania o podjęcie niezbędnych kroków w sytuacji bycia świadkiem zachowań noszących znamiona „mobbingu”

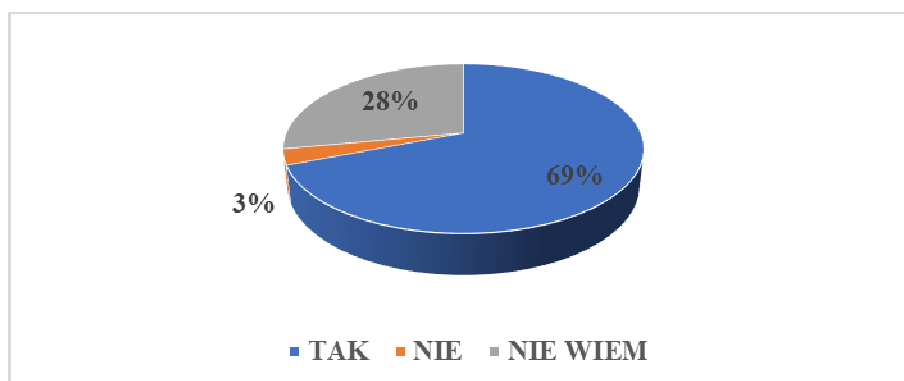


Rysunek 21. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania o podjęcie niezbędnych kroków w sytuacji bycia świadkiem zachowań noszących znamiona „mobbingu” z uwzględnieniem płci

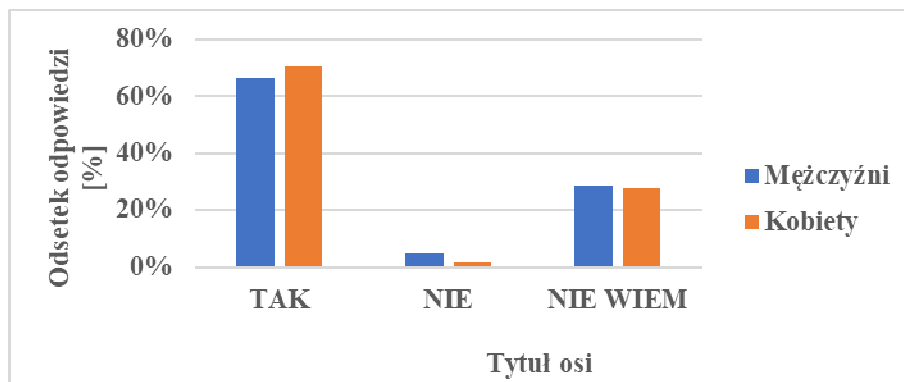


Ankietowani zostali zapytani czy w przypadku, gdyby byli świadkami zachowań wypełniających znamiona „mobbingu”, podjęliby niezbędne kroki zmierzające do poinformowania odpowiednich podmiotów swojej organizacji. 53% spośród nich uznało, że poczyniliby tego typu kroki. 47% jednak uznaje, że takich kroków nie podejmie. Spośród badanych twierdząco odpowiedziało 50% mężczyzn, tyle sama ile charakteryzuje się brakiem zdecydowania w sprawie. Jeśli mowa o kobietach natomiast, które zostały o to zapytane, niewiele więcej z nich (55%), odpowiedziało na pytanie twierdząco, natomiast 45% uznało, że nie wiem jak zachowałoby się w takiej sytuacji. Nikt natomiast zdecydowanie nie wyraził stanowiska negatywnego poprzez odpowiedź „nie” (rysunek 20, 21).

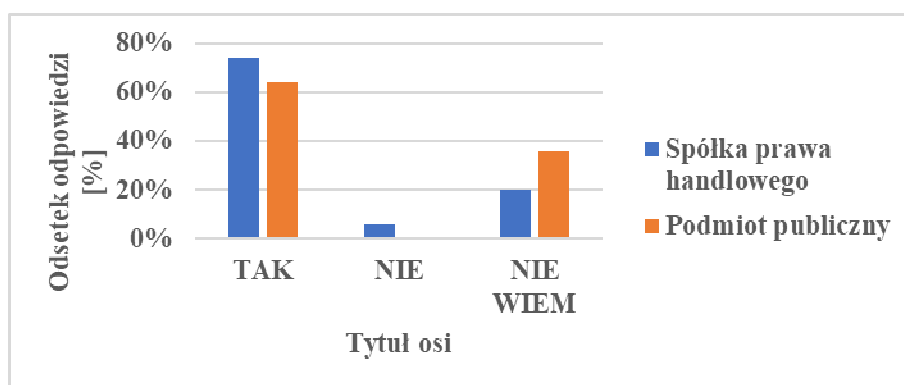
Rysunek 22. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania o podjęcie niezbędnych kroków informacyjnych w sytuacji bycia ofiarą mobbingu w grupie badanych



Rysunek 23. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania o podjęcie niezbędnych kroków informacyjnych w sytuacji bycia ofiarą mobbingu w grupie badanych z uwzględnieniem płci



Rysunek 24. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania o podjęcie niezbędnych kroków informacyjnych w sytuacji bycia ofiarą mobbingu w grupie badanych z uwzględnieniem formy zatrudnienia



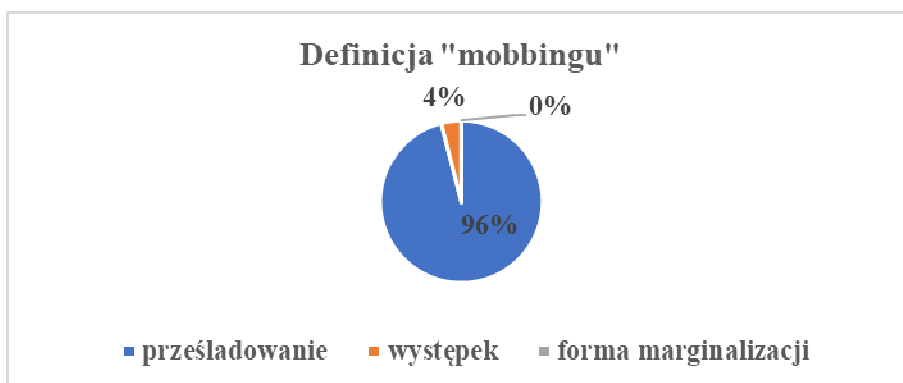
69% spośród wszystkich ankietowanych uważa, że podjęło by niezbędne kroki gdyby to oni stali się ofiarami „mobbingu”. 28% twierdzi, że nie zrobią tego, natomiast 3% osób pozostaje obojętne (rysunek 22). Spośród ankietowanych mężczyzn dwudziestu ośmiu (67%) odpowiedziało twierdząco na zadane pytanie, natomiast przecząco 5%, obojętnych pozostaje 29% . Wśród kobiet natomiast zdecydowanie mniej (41%) uznaje, że podejmie niezbędne kroki gdy znajdzie się w opisanej sytuacji, 2% z nich zdecydowanie nie będzie chciało aby problem ujrzał światło dzienne, natomiast 28% zatrudnionych pań wykazuje się brakiem zdecydowania. Biorąc pod uwagę formę organizacyjną w jednostki zatrudniającej uznać należy, że zarówno w sektorze prywatnym (74%) jak i publicznym (64%) zdecydowanie pracownicy przejawiają chęć zgłaszania negatywnych zachowań. Nieco mniej- kolejno 20% i 36% korzysta z neutralnej odpowiedzi „nie wiem”. Zdecydowanie przeciwko przekazaniu takiej informacji w sektorze prywatnym jest 6% ankietowanych.

Rysunek 25. Rozkład odpowiedzi dotyczących subiektywnej oceny zjawiska mobbingu na organizację pracy



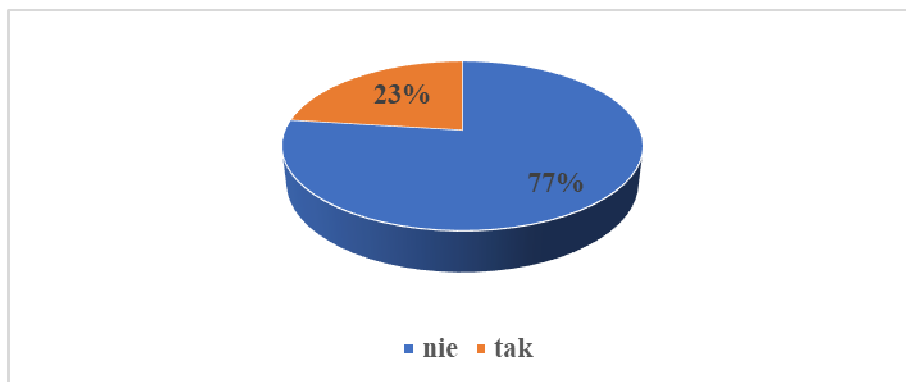
Rysunek 25 wskazuje zdecydowaną tendencję wśród ogółu ankietowanych w zakresie przekonania, że „mobbing” ma istotne znaczenie dla działania organizacji (92%). Jedynie 8% spośród nich zajmuje pozycję neutralną uznając, że nie wiedzą jaki wpływ na pracę może mieć to zjawisko. Nikt natomiast (0%), nie uważa stanowczo, że zjawisko to nie ma wpływu na organizację zatrudniającą ludzi.

Rysunek 26. Rozkład odpowiedzi dotyczących definicji zjawiska mobbingu w grupie badanych

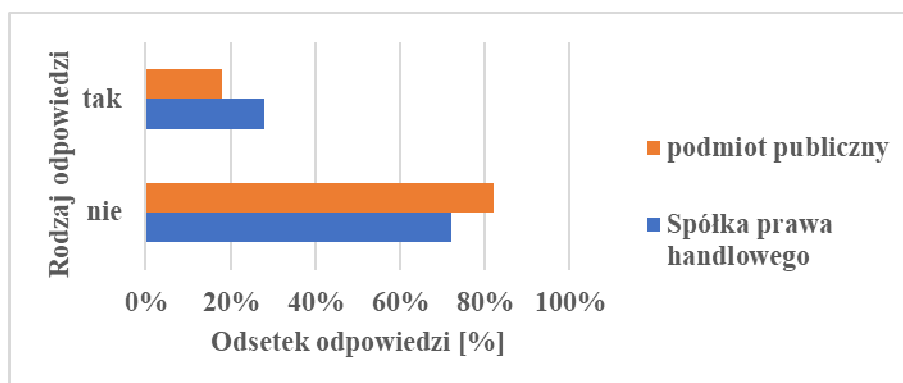


Badani zostali zapytani również z czym kojarzy im się przedmiotowe zjawisko (rysunek 26). 96% z nich utożsamia mobbing z prześladowaniem. 4% z występkiem, natomiast nikt nie uznaje go za formę marginalizacji. Istotnym jest wskazanie, że ankietowanym nie podano przed badaniem definicji legalnej (o ile taka funkcjonuje), żadnej ze wskazanych form oddziaływania na człowieka.

Rysunek 27. Rozkład odpowiedzi dotyczących regulacji zjawiska mobbingu w grupie badanych

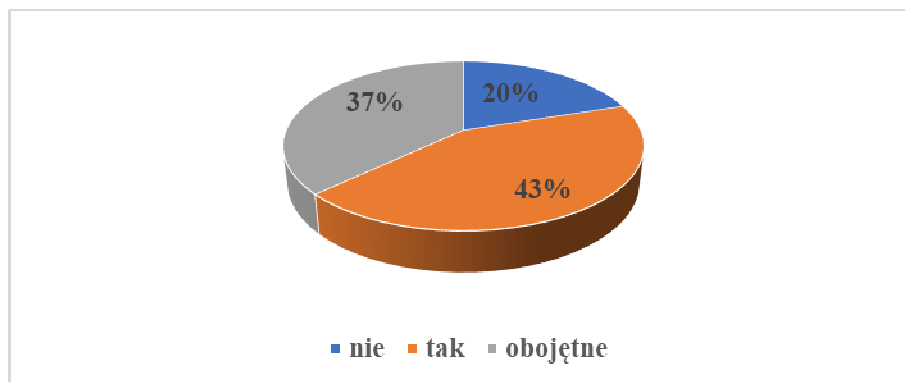


Rysunek 28. Rozkład odpowiedzi dotyczących prawnych regulacji zjawiska mobbingu w grupie badanych z uwzględnieniem formy zatrudnienia jednostki



77% odpowiadających na pytania zawarte w ankiecie twierdzi, że nie są im znane regulacje prawne dotyczące zjawiska mobbingu. Pojęcie regulacji prawnych rozumiane jest tu szeroko jako ogół aktów prawnych dotyczących tego zjawiska, wliczając w to również nie powszechnie obowiązujące źródła prawa (np. orzeczenia sądowe). Ich znajomością charakteryzuje się natomiast 23% spośród ankietowanych. Najmniejszą wiedzę w tym aspekcie wykazują pracownicy sektora publicznego (82%). Nie lepiej wygląda również sytuacja w sektorze prywatnym (72%). Wiedzę na temat wskazanych treści deklaruje 28% pracowników spółki handlowej i o dziesięć procent mniej (18%) pracowników publicznych.

Rysunek 29. Rozkład odpowiedzi dotyczących zainteresowania zapoznaniem się z wynikami przeprowadzonej ankiety po jej analizie



Na koniec przeprowadzonej ankiety, badani zostali zapytani o chęć zapoznania się z jej opracowanymi wynikami. Zróżnicowanie odpowiedzi na to pytanie przedstawia rysunek 29. Poza faktem wyrażenia takiej chęci przez podmiot kierowniczy każdej z jednostek w której ankieta była przeprowadzana, większość z nich (43%), również chciałaby znać jej wyniki. Jedynie 20% nie jest zainteresowana a 37% czyli o 6% mniej niż osoby chcące poznać wyniki, uznaje że właściwie jest im obojętne- zarówno zapoznanie się z nimi jak i brak informacji o wynikach nie wiele zmieni w ich życiu zawodowym.

4.4 Wyniki badań

Poddając analizie wyżej wskazane wyniki ankiety przeprowadzonej wśród podmiotów zatrudnionych w dwóch różnych jednostkach, które charakteryzują się różnymi formami organizacyjnymi oraz które funkcjonują w dwóch różnych strefach gospodarki, możliwe jest wyciągnięcie określonych wniosków.

Wśród wszystkich osób ankietowanych, aż 97% osób uznaje, że znane jest im pojęcie „mobbingu”. Uznać można zatem, że wśród społeczeństwa pojęcie to nie jest abstrakcyjnym i pojawiają się w życiu zawodowym pracowników obu sektorów gospodarki. Spośród tych osób nie wiele mniej niż połowa uważa to pojęcie za tożsame z pojęciem molestowania i zdecydowana większość z pojęciem znęcania się. Uznać więc należy, że pomimo zdecydowanych rozbieżność w zakresie znaczenia tych trzech pojęć w świadomości wielu osób występują zamiennie. Jeśli jednak zbadać je bliżej można zauważyć, że „mobbing” jest zdecydowanie szerszym pojęciem od „molestowania”. Molestowanie jest jednym z elementów mobbingu i zawiera w sobie nieakceptowane zachowania o podłożu seksualnym, naruszające godność osoby molestowanej. Połączone to może być z zastraszaniem, upokorzeniem, wrogością a nawet agresywnym zachowaniem. Do jego przejawów zaliczyć

więc można nie tylko te zachowania które są uznawane za stricte negatywne ale również te które pozornie są pozytywne ale w zamyśle osoby dopuszczającej się molestowania, ukierunkowane na cel negatywny. Podobnie sprawa wygląda w przypadku przestępstwa znęcania się. Definiując jego istotę, można uznać, że polega ono na jakościowo innym zachowaniu sprawy, aniżeli na zwyczajnym znieważaniu lub naruszeniu nietykalności. O uznaniu zachowania za noszące znamiona „znęcania się”, powinna decydować obiektywna ocena wynoszona z porównania czynów do zachowania tzw. wzorcowego obywatela a nie subiektywne odczucia. Najbardziej zbliżone do zjawiska mobbingu jest tzw. znęcanie się psychiczne.

Jak więc wynika pojęcia te można określić jako zbliżone do siebie ale nie tożsame. Okazuje się również, że znaczeniowo „mobbing” inkorporuje w siebie „molestowanie” oraz „znęcanie się”.

Z wyników przeprowadzonych badań wynika, że więcej pracowników sektora prywatnego deklaruje zapoznanie się z procedurami związanymi z pojęciem mobbingu, względem pracowników sektora publicznego. Różnica ta może wynikać z pewnych prawidłowości rynku pracy. Mianowicie tendencją zwłaszcza współczesnego rynku pracy jest częstsza zmienność zatrudnienia w sektorze prywatnym niż w sektorze publicznym. Wynika to z faktu dużej dostępności rynku pracy, ciągłej zmienności ścieżki zawodowej- aktualnie wiele firm stara się o dobrego pracownika, a nie pracownik o dobrego pracodawcę. Zwłaszcza młodzi ludzie zmieniają jednostkę która ich zatrudnia średnio co 3-5 lat. Sektor zatrudniania publicznego natomiast wiąże się z dobrą, pewną i długotrwałą posadą jednak nie proponuje tak szerokiej ścieżki zawodowej. Powszechnie jest długotrwałe zatrudnienie. Mając na uwadze powyższe uznać należy, że większa znajomość procedur anty mobbingowych po stronie sektora prywatnego może wynikać z relatywnie niedawnego zapoznania się z nimi. Zwyczajowo są one przedstawiane na początku zatrudnienia. Natomiast mniejsza zadeklarowana znajomość w jednostce publicznej nie koniecznie wynika z faktycznego zaniechania przez pracodawcę a jedynie z większej rozciągłości czasu, kiedy ta wiedza była przekazana pracownikom. Uwagę należy zwrócić również na fakt, że różnica ta nie jest duża – 7 pracowników. Tym bardziej, że w sektorze publicznym mniej osób (18), niż w sektorze prywatnym (20), deklaruje stricte brak znajomości tych procedur. Można więc uznać, że ogólna znajomość tych regulacji nie jest zła i raczej większość z zatrudnionych ma pojęcie na ten temat.



Biorąc pod uwagę, że „mobbing” odnosi się do interakcji między podmiotami, czyli ze swojej definicji nasuwa swoją praktyczną cechę ważniejsze wydają się wyniki związane z odpowiedzią na pytanie dotyczące zrozumienia przedstawianych pracownikowi treści. Samo teoretyczne pojęcie jest oczywiście ważne ale nie wielką prezentuje wartość bez umiejętności praktycznego zastosowania procedur. Taką możliwość bowiem daje ich zrozumienie które deklaruje nie jedynie 30% ankietowanych a około 20% jedynie częściowe zrozumienie. Oznacza to, że jedynie 1/3 ankietowanych poradziłaby sobie z praktycznym zastosowaniem procedury w przypadku zaobserwowania w swoim otoczeniu zachowań noszących znamiona mobbingu. Koniecznym wydaje się analizowanie tego również przez pryzmat stanu wiedzy na temat tego zjawiska oraz chęci poszerzenia wiedzy w tym przedmiocie. 94 ankietowanych pracowników wypowiada się w zakresie stopnia swojej wiedzy pozytywnie (odpowiedzi: słaba, wystarczająca, bardzo dobra), natomiast 6 pracowników wykazuje się ignorancją lub kompletnym brakiem wiedzy. Oznacza to, że mimo braku zrozumienia pojęcia mobbingu i procedur z nim związanych u zdecydowanej większości pytanych, niemal wszyscy oceniają pozytywnie swoją wiedzę na ten temat. Wniosek jaki się nasuwa jest taki, że lepiej wychodzi nam teoretyczne zapoznanie się z tematem niż jego zrozumienie co może mieć przełożenie na praktyczne zastosowanie. Oceniając więc te wyniki przez pryzmat pojęcia mobbingu i jego zdecydowanie praktycznego oddźwięku w życiu codziennym, mało przydatna wydaje się być jedynie teoretyczna wiedza bez umiejętności jej praktycznego zastosowania, które niesie za sobą zrozumienie.

Porównywalnym stopniem wiedzy odznaczają się pracownicy sektora prywatnego oraz publicznego, jeśli chodzi o posiadanie tej wiedzy. W przypadku odpowiedzi „nie mam wiedzy” oraz „nie interesuje mnie to”, zdecydowanie zaznacza się przewaga pracowników sektora prywatnego, jednak w obu jednostkach, odsetek tych odpowiedzi nie jest znaczny. Oznacza to, że w przypadku obu form organizacyjnych przykłada się wagę do przekazania wiedzy w zakresie zjawiska mobbingu. W przypadkach jednostek publicznych, można upatrywać tego zjawiska w coraz szerzej zakreślonej kontroli organów zewnętrznych. W przypadku spółki prawa handlowego, ta prawidłowość może wynikać z chęci zagwarantowania coraz lepszych, konkurencyjnych warunków zatrudnienia ale również o czym wspomniano wcześniej, w większej aktywności podmiotów kontrolnych.

Jak wspomniano wcześniej, stan wiedzy oraz zrozumienie szeroko rozumianego zjawiska mobbingu konieczne jest do analizy przez pryzmat wyrażenia chęci poszerzenia swojej wiedzy. Większość – 52% ankietowanych, deklaruje chęć poszerzenia swojej wiedzy



w tym aspekcie. Mając na uwadze, formę organizacyjną, zdecydowanie pracownicy sektora publicznego są bardziej otwarci na wiedzę niż pracownicy sektora publicznego. Może to wynikać z jednej strony z ignorancji po stronie tych drugich, jak również z faktu, iż pracownicy publiczni są na tyle zadowoleni ze swojej wiedzy, że nie widzą potrzeby dokończenia się. Jest to zgodne z wcześniej omawianymi wynikami dotyczącymi poziomu wiedzy na temat mobbingu. Przypomnieć należy, że spośród ankietowych, właśnie pracownicy publiczni w większości uznają swoją wiedzę za wystarczającą.

Zapewne pozytywnie należy oceniać, fakt że większość respondentów deklaruje, iż gdyby byli świadkami zachowania, które można uznać za mobbing, podjęli by odpowiednie kroki. Oznacza to, że pomimo średniego zrozumienia i znajomości procedur związanych z tym zjawiskiem, jednak większość zatrudnionych nie pozostawiło by takiej sytuacji bez odzewu. Możliwe, że nie zastosowałoby dedykowanej procedury czy też nie powiadomili by odpowiednich organów, ale np. mogliby podjąć rozmowę w tym temacie lub w inny sposób zasygnalizowali ten fakt. Zdecydowanie lepiej sytuacja kształtuje się w zakresie chęci podjęcia niezbędnych kroków, jeśli mobbing dotyczyłby kogoś personalnie. Respondenci są bardziej otwarci i chętni na podjęcie kroków w kierunku ochrony swoich interesów. Również biorąc pod uwagę formę organizacyjną, nieznaczną przewagą w tym zakresie odznacza się sektor prywatny. Wniosek jest więc taki, że jeśli problem dotyczy osoby trzeciej, to nie jesteśmy tak skorzy do podejmowania niezbędnych kroku jak w przypadku kiedy sprawa dotyczy nas personalnie. Może być to konsekwencją przekonania, iż każdy powinien dbać o własne interesy osobiście, z drugiej strony może prowadzić jednak do niebezpiecznej ignorancji. Konieczne jest bowiem przypomnienie, iż zjawisko które dzisiaj dotyczy naszego współpracownika, jutro może dotyczyć personalnie naszej osoby.

Niemal wszyscy ankietowani, poza nielicznymi wyjątkami, zgodnie przyznają, że pojawienie się mobbingu w organizacji ma wpływ na pracę w niej. Jest to o tyle ważne, iż powszechnym jest dążenie do tego by stosunki między pracownikami układały się dobrze. Pojawienie się w zakładzie pracy zjawiska patologicznego negatywnie wpływa na te stosunki oraz na tzw. higienę pracy. Zdecydowanie uzależnione jest to od wielu czynników- stopień natężania zjawisko, szybkość i jakość reakcji, częstotliwość.

Większość pytanym utożsamia mobbing z prześladowaniem. Przypomnieć należy, że przed badaniem, pracownicy nie otrzymali informacji o zakresie znaczeniowym oraz definicjach wyrażen z jakich skorzystano. Jedynie 4% wiąże przedmiotowe zjawisko



z pojęciem występku. Nikt natomiast nie utożsamia go z formą marginalizacji społecznej. Może więc uznać, że zdecydowanie większość osób upatruje w pojęciu mobbingu problemu bardziej społecznego aniżeli prawnego. Występek jest bowiem bardziej kojarzony z pojęciem prawnym charakterystycznym dla prawa karnego. Prześladowanie natomiast dużo bardziej nawiązuje do problemu interakcji w społeczeństwie.

Bez wątpienia zarówno znajomość pojęcia jak i procedur dotyczących opisywanego zjawiska łączy się nierozdzielnie ze znajomością aktów prawnych różnej rangi, które regulują w sposób formalny te kwestie. Akty te również można rozumieć w różnym zakresie, zarówno szeroko- obejmują akty prawa powszechnie obowiązującego oraz tzw. akty pomocnicze (orzeczenia Sądów), jak i wąsko- jedynie akty rangi ustawowej oraz przepisy wykonawcze. Przeprowadzając badania, zapytano respondentów o znajomość tych regulacji. Odpowiedź miała wskazywać nie tylko na znajomość treści przepisów ale również znajomość aktów gdzie można poszukiwać regulacji dotyczących mobbingu. Zdecydowana większość (77%) osób uważa, że nie są im znane te regulacje. W konsekwencji, jedynie 23% wiedziałyby gdzie poszukiwać informacji na ten temat gdyby stali się ofiarami mobbingu lub gdyby byli świadkami tego typu zachowań. Wynika z tego, że większość z nich polegałaby na informacjach od osób trzecich i z dużą dawką prawdopodobieństwa otrzymane wiadomości nie zostałyby przez nich osobiście zweryfikowane. Spośród ankietowanych którym znane są regulacje, większość z nich pracuje w sektorze publicznym. Mniejszą świadomością odznaczają się natomiast pracownicy sektora prywatnego. Można upatrywać się tej prawidłowości w tym, iż coraz więcej prywatnych przedsiębiorstw oddaje do dyspozycji swoich pracowników konsultacje prawne w ramach zakładu pracy. Takie rozwiązanie buduje poczucie, iż w razie konieczności można skorzystać z fachowej pomocy bez konieczności angażowania prywatnych środków. Można to ocenić pozytywnie jednak nadal osobista weryfikacja otrzymanych informacji wydaje się być zdecydowanie pożądana.

Pytanie kończące analizowaną ankietę dotyczyło chęci zapoznania się z jej wynikami po przeprowadzeniu jej weryfikacji. Oczywiście kierownicy jednostek objętych badaniem wyrazili taką chęć. W obrębie pracowników natomiast, mniej niż połowa zadeklarowała zainteresowanie i chęć zapoznania się z nimi. Drugim wynikiem była odpowiedź „nie wiem”. Jedynie piąta część spośród badanych wyraża chęć analizy wyników. Wskazuje to na zdecydowaną obojętność w zakresie zapoznania się ze stanem świadomości na temat mobbingu jaka funkcjonuje w obrębie organizacji w której pracują.



Biorąc pod uwagę również kryterium płci, analizując przedstawione wyniki, uznać należy że mniej mężczyzn niż kobiet deklaruje znajomość pojęcia mobbingu, jak również mniej z nich utożsamia je z molestowaniem, jednak więcej z nich kojarzy to pojęcie ze znęcaniem się. Również mniej mężczyzn niż kobiet deklaruje fakt zrozumienia przedmiotowego pojęcia, jednak więcej z nich uznaje stopień swojej wiedzy za pozytywny (odpowiedzi: bardzo dobra, wystarczająca). Można więc uznać, że jeśli wiedza i zrozumienie występują w tym zakresie to są one ugruntowane i na przyzwoitym poziomie. Mężczyźni jednak odznaczają się zdecydowanie większym niezdecydowaniem jeśli chodzi o podjęcie kroków w przypadku zaobserwowania mobbingu w swoim środowisku. Poza brakiem stanowiska w tym aspekcie, zdecydowanie większość deklaruje chęć do działania w tym zakresie, jednak nie tak wiele co kobiet. Podobnie sytuacja wyglądała by w sytuacji gdyby mobbing dotyczył ich personalnie. Wniosek jaki można wysnuć z opisywanych wyników jest taki, że mężczyźni charakteryzują się większą świadomością tematu jednak są bardziej powściągliwi w działaniach. Kobiety natomiast posiadają nieco mniejszą widzę w tym zakresie jednak chętniej reagowały by na przejawy mobbingu i podejmowały w związku z tym działania w bardziej zdecydowany sposób. Nie chcąc generalizować, wnioski te mogą wynikać z bardziej zadaniowego podejścia do życia zawodowego przez mężczyzn oraz mniejszego zaangażowania emocjonalnego w pracę niż kobiety. Z jednej strony może być to ocenione pozytywnie z uwagi na umiejętne oddzielenie życia zawodowego od życia prywatnego. Z drugiej natomiast konieczne jest by pamiętać, iż każdy z nas dzisiaj stojąc obok i przyjmując postawę obojętną, jutro może stać się ofiarą takich zachowań.

Reasumując, mając na uwadze powyższe rozważania, koniecznym jest by wskazać, iż pozytywnym zjawiskiem jest fakt, że mobbing nie jest postrzegany pozytywnie i mimo, że nie jest to prawidłowe, jest utożsamiany z wieloma innymi negatywnymi zjawiskami jakie występują zarówno w życiu prywatnym jak i zawodowym. Pozytywnie również należy interpretować fakt, iż dostrzegany jest wpływ tego typu zjawisk na organizacje pracy i wpływ ten jest oceniany negatywnie. Również brak obojętności w przypadku zaobserwowania przejawów mobbingu w swoim otoczeniu może dawać nadzieje, że będzie to coraz częściej sygnalizowane i piętnowane. Nieco martwi fakt braku chęci zapoznania się z wynikami przeprowadzonych badań a w konsekwencji niechęć do wyciągnięcia wniosków i zastanowienia się nad nimi. Wnioski w tym zakresie mogą mieć dwoisty charakter. Z jednej strony obiektywny i ogólny, formułowane w odniesieniu do wszystkich uniwersalnie, z drugiej mogą skłaniać do przemyślenia w sposób subiektywny i personalny swojego



zachowania i poglądów. Wszyscy bowiem powinni dążyć do wcielenia w życie i urzeczywistnienia stwierdzenia, iż jeśli nasza praca jest pasją i daje nam przyjemność to właściwie w życiu nie przepracujemy ani jednego dnia.

4.5 Dyskusja

Mając na uwadze dokonaną analizę oraz wnioski jakie zostały z niej wyciągnięte niewątpliwie może nasuwać się wiele pytań dotyczących ich powtarzalności w różnych grupach wiekowych, czy chociażby na przestrzeni czasu. Podobne badania przeprowadzono w Katedrze Zdrowia Publicznego Uniwersytetu Medycznego w Lublinie przy okazji przygotowywania pracy dotyczącej postrzegania zjawiska mobbingu przez osoby aktywne zawodowo. Niezaprzeczalnie wydają się być one najistotniejszą grupą w tym aspekcie. W przytoczonych badaniach udział wzięły 72 osoby, z czego około 51% stanowili mężczyźni, a około 45% kobiety. Proporcje rozkładały się inaczej niż w analizowanych w ramach badań własnych ankietach – 60% kobiety, 40% mężczyźni. Badanych zapytano w czym upatrują największego zagrożenia zdrowia psychicznego w pracy. Zdecydowana większość wskazała jako główny czynnik mobbing. W tym miejscu konieczne jest by zaznaczyć, że opierali się oni na subiektywnym zrozumieniu znaczenia tego pojęcia, gdyż nie został im wcześniej przedstawiony jego zakres. Dalsze pytania dotyczyły również tego, czy spotkali się z pojęciem mobbingu ze wskazaniem na znajomość tego pojęcia. Blisko 93% pytanym uznało, że jest ono im znane, a jedynie około 7% deklarowało brak znajomości tego terminu⁵³.

W ankiecie prowadzonej na potrzeby niniejszej pracy, wyniki kształtowały się bardzo podobnie, gdyż 97% uznało, że znane jest im to pojęcie, przy czym jedynie 3% nie znało go. Pozytywną informacją wydaje się być fakt, iż w wyniku badań prowadzonych przez doktorantów Uniwersytetu w Lublinie, ponad połowa respondentów (59,15%), odpowiedziała przecząco, pytana o to czy w swojej pracy zawodowej czuje się mobbingowana. Natomiast, 40% odczuwała negatywne zachowanie względem swojej osoby, a niewiele ponad 20% ankietowanych, którzy czuli się mobbingowani, nie zwracało się do nikogo o pomoc. Cztery procent spośród wspomnianej grupy zgłosiłoby ten fakt policji lub opowiedziało o nim przyjacielowi. Czyli około 70% osób będąc w takiej sytuacji, próbowałoby podjąć kroki zmierzające do jej zmiany. Korelując te wyniki z analizowanymi wcześniej badaniami i odpowiedziami na pytanie dotyczące podjęcia odpowiednich kroków w sytuacji kiedy

⁵³ E. Firlej, M. Janiszewska, M. Byzdra, K. Pawlikowska- Łagód, O. Dąbska, The Phenomenon of mobbing in the opinion of the professionally active, „Journal od Education Health and Sport”, 2017, 7, str. 368.



zjawisko to dotyczyłoby bezpośrednio naszej osoby, można uznać, że są one niemalże analogiczne do tych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej pracy, bowiem 69% ankietowanych nie pozostawiłoby sprawy bez echa, jedynie 3% przeszłoby obok tego obojętnie i nic w tej sprawie nie zrobiło natomiast 28% wyraża niezdecydowanie w tym aspekcie. W przypadku natomiast bycia świadkiem takich zachowań względem swojego współpracownika, proporcje rozkładają się w mniej zdecydowany sposób, ponieważ niewiele ponad połowa pytaných (53%), zareagowałaby zauważając mobbing w swoim najbliższym otoczeniu. Mniejszy odsetek respondentów (47%), nie zaangażowałby się w „cudze problemy”. Można więc uznać, że społeczeństwo jest zdecydowanie bardziej skore do obrony własnych interesów niżli pomocy innym w problematycznych sytuacjach⁵⁴.

Zjawisko mobbingu jest nie tylko przedmiotem licznych badań ale również tematyką wielu pozycji literatury. Mimo to, w dalszym ciągu nie jest łatwe staranne określenie skali jego występowania, skuteczności reakcji czy precyzji w rozwiązywaniu tego problemu. Brak jednoznacznych danych wynika z wielu aspektów jakimi są między innymi niedostateczne zrozumienie zakresu tego pojęcia oraz brak rzetelnej informacji na temat jego wykrywalności w organizacjach. Ofiary mobbingu częstokroć nie mówią o swoim problemie z uwagi na strach przed brakiem zrozumienia oraz nasileniem się zjawiska.

Adam Izydorczyk oraz Aleksandra Kęsa w swojej pracy ujmującej mobbing jako zjawisko patologiczne w procesie zarządzania, przebadali 200 osób zatrudnionych w zakładach pracy z różnym kapitałem. Z badań wynika, że aż 80% pytaných spotkało się z tym zjawiskiem w swoim życiu zawodowym, z czego większość, bo 56% odczuło to osobiście będąc *stricte* ofiarami mobbingu. Należy podkreślić, że jedynie 24% respondentów miało styczność z tym zjawiskiem jako świadek. Można więc uznać, że co 4 pracownik był poddany negatywnym praktykom w pracy⁵⁵.

W 2014 roku CBOP przeprowadził badania dotyczące tzw. szykanowania w miejscu pracy. W tym celu zapytano grupę 370 osób o znajomość teoretyczną oraz pragmatyczną ze zjawiskiem mobbingu. Okazało się, że 17% badanych uważa, że było ofiarami, a co 20 osoba określa częstotliwość dokonywania się negatywnych zachowań jako częste⁵⁶.

⁵⁴ Tamże, str. 369.

⁵⁵ A. Kęsa, A. Izydorczyk, Mobbing w miejscu pracy jako przejaw patologii w procesie zarządzania, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015, nr 1202.

⁵⁶ Centrum Badań Opinii Społecznej (CBOS), Komunikat z badań CBOS: Szykany w miejscu pracy, Warszawa 2014, nr 1109/2014.



Zjawisko mobbingu obecnie występuje właściwie na całym świecie. W konsekwencji badacze w różnych krajach świata prowadzą w tym zakresie badania. Swoją pracę zaprezentował również Bayram Sahin- turecki naukowiec badający zjawiska behawioralne między ludźmi. Skupił się on głównie na grupie zawodowej lekarzy wykonujących pracę w różnych formach organizacyjnych. Część z nich była zatrudniona w publicznych placówkach, pozostali natomiast mieli prywatną praktykę. Jak się okazuje, większość młodych lekarzy opowiadało się za tym, że doświadczyli w życiu zawodowym osobiście mobbingu.

W większości przypadków miał on postać znęcania się psychicznego, ale zdarzały się także incydenty związane z przemocą psychiczną. Większość badanych (97%), uznali także, że jeśli kolejny raz doświadczyliby podobnych interakcji, to powiadomiliby odpowiednie podmioty o tym fakcie, jednak z uwagi na swoje negatywne doświadczenia nie ingerowałiby w problem osoby ze swojego najbliższego otoczenia zawodowego. Wyniki te zatem są spójne z wyżej przedstawionymi w tym zakresie⁵⁷.

Podobne badania zostały poczynione przez hiszpańskich badaczy zjawisk psychologicznych. Przebadali oni w tym celu 406 osób zamieszkujących Hiszpanie, różnej płci (331- kobiety, 64- mężczyźni, 11- nie określiło swojej płci). Zastosowany został standardowy formularz ankiety, wzorem Leymanna, składający się zarówno z pytań zamkniętych jak i otwartych. Większość badanych (47,11%), uznało, że w swojej pracy zawodowej byli ofiarami mobbingu, 45% uznaje, że nie spotkali się z tym zjawiskiem, 8% natomiast nie zabrało głosu w tej kwestii. Wskazane wyniki są zbliżone z już przedstawionymi, bowiem mimo innego rozkładu procentowego, większość osób badanych opowiada się za pośrednim lub bezpośrednim kontaktem z mobbingiem⁵⁸.

Tematyką mobbingu w organizacjach non- profit zajęli się także naukowcy Włoccy oraz Słoweńscy. Przebadali 355 osób zatrudnionych w różnych w/w organizacjach na początku 2015 roku. Korzystali oni ze standardowej metody badawczej jaką jest ankieta. Jak się okazuje w ciągu ostatnich 3 lat (2012-2015), mobbingu doświadczyło 31,8% pracowników a ponad połowa (53,1%), była świadkami takich zachowań lub słyszała o pojawieniu się takiego zjawiska w organizacji w jakiej są zatrudnieni. Z badań wynika również, że zdecydowanie częściej narażeni są prawnicy młodszy (20-35 rokiem życia)- 53%, kolejno

⁵⁷ B. Sahin, M. Cetin, M. Cimen, N. Yildiran, Assessment of Turkish junior male physicians' exposure to mobbing behavior, „Croat Med J”, 2012 Nr. 53, str 357-366.

⁵⁸ M. Meseguer, M. I. Soler Sanchez, M. Navarro, M. Izquierdo, Workplace Mobbing and Effects on Workers' Health, „The Spanish Journal of Psychology”, 2008, vol.11, No.1 str. 219-227.



prawnicy w średnim wieku (35-40 rokiem życia) – 40%, najrzadziej ofiarami mobbingu są pracownicy najstarsi (40-60 roku życia)- 7%. Porównując także płeć osób narażonych na mobbing, okazało się, że nie było tu znaczących różnic- mężczyźni 35,3%, kobiety 31,2%, pozostali ankietowani nie oznaczyli swojej płci w formularzach. Badania te są zgodne z prowadzonymi w Polsce oraz z badaniami własnymi, w zakresie styczności z opisywanym zjawiskiem, natomiast rozkład płci wypada inaczej. Mianowicie ankietowani wskazują na to, że w obu opisywanych formach organizacyjnych częściej mobbingowane są kobiety (60% oraz 56%), rzadziej natomiast mężczyźni (40% oraz 44%)⁵⁹.

Katarzyna Durniat prowadziła badania w polskich firmach skupiając się na formach mobbingu. Odnosząc się do przeprowadzonej ankiety, w której pytano o porównanie zjawiska z molestowaniem, znęcaniem się czy występkiem, Durnia wskazała na jego techniczną formę. Mianowicie, błędnie przekazywana informacja, celowe stwarzanie zaburzeń komunikacyjnych, niewłaściwie przydzielane zadania prowadziły do powstania sytuacji noszących znamiona mobbingu⁶⁰.

Jak wspomniano, badania w tym zakresie prowadzone są właściwie na całym świecie. Z jednej strony mają one zobrazować wielkość zjawiska, z drugiej natomiast zrozumieć w najbardziej doskonały sposób jego przyczyny. Pożądanym byłoby poznać również sposób na zapobieganie temu zjawisku, jednak z analizy badań i przytoczonych teorii można wysnuć wnioski, że mobbing ma tyle form, ile osób które go stosuje. W znacznym stopniu wyniki badań pokrywają się ze sobą co pozwala na jednoznaczne wnioski.

Podobne do opisanych, badania przeprowadzono w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Wrocławskiego. Porównano je do badań szwedzkich badaczy, które dotyczyły zarówno wewnętrznej struktury mobbingu jak również wzrostu występowania tego zjawiska. Skandynawskie badania przeprowadzono na początku lat 90. Ich wyniki mocno zaskoczyły autorów, gdyż jak się okazało w kraju gdzie system socjalny pretendował do jednego z najbardziej liberalnych i atrakcyjnych na świecie, a człowiek jako jednostka stał na czele wszelkich wartości, około 3,5% osób zatrudnionych było lub jest dotkniętych tym zjawiskiem. Procent ten wydaje się być nieznaczny jeśli nie fakt, że w tym okresie zatrudnienie deklarowało 4,4 miliona osób zamieszkałych na terenie Szwecji. Przekładając te

⁵⁹ A. Kovacic, N. Podgornik, Z. Pristov, A. Raspor, Mobbing in Non- Profit Organisation, „Organizacija”, 2017 Volume 50 Number 2, str. 181-182.

⁶⁰ K. Durniat, Możliwości i ograniczenia diagnozowania mobbingu w miejscu pracy, „Czasopismo Psychologiczne, 2012, Tom 18, Nr. 2 str. 9.



wartości na polskie realia tamtego okresu, okazuje się, że 53480 pracowników było ofiarami wrogości w pracy. Na przestrzeni czasu (niemal 30 lat), wartości te uległy istotnym zmianom⁶¹. Opisany w niniejszej pracy przykład pracownika socjalnego, dotkniętego mobbingiem oraz wiele innych, były istotnym argumentem do podjęcia wielu działań na tamtejszym rynku pracy. Doktorantka wspomnianego Uniwersytetu Wrocławskiego- mgr Katarzyna Delikowska, prowadziła badania w grupie 243 badanych. Dane, jakimi się posługiwała, pozyskała dzięki przeprowadzonej komputerowo ankiecie. Podmiotami, które badała były wyłącznie kobiety czynne zawodowo na przestrzeni 2002 i 2003 roku. Istotnym jest, by wskazać, iż posługiwała się ona formularzem LIPT- Fragebogen Leymana⁶². Oznacza to, że badanym zadano dokładnie te same pytania z których korzystał prekursor i „ojciec” pojęcia mobbingu. Zmierzały one do weryfikacji społecznych uwarunkowań mobbingu oraz o wewnętrzną charakterystykę tego zjawiska⁶³.

Po analizie badań okazało się, że 100% ankietowanych deklaruje doświadczenie działań mobbingowych w swoim życiu zawodowym co najmniej raz w tygodniu. Zdecydowana większość badanych (73,3%), uznało, że działania mobbingowe jakich doświadczali były zdecydowanie długotrwałe, co oznacza, że trwały ponad 3 miesiące. Jedynie 65 osób uznało, że negatywne zachowania były jedynie incydentalne lub trwały poniżej wspomnianych 3 miesięcy. Mając na uwadze płeć badanych, kobiety stanowiły 48,9% badanych natomiast mężczyźni 51,1%. Proporcje te więc są zbliżone do tych, przeprowadzonych badań własnych. Mimo, iż płeć żeńska stanowiła mniejszość wśród badanych, to właśnie kobiety częściej doświadczały mobbingu (79,8% deklaroowało dostrzeżenie tego zjawiska względem swojej osoby). Wśród mężczyzn 10% mniej uważało natomiast, że byli mobbingowani w miejscu wykonywania swoich obowiązków zawodowych. Różnice w tym zakresie nie są więc znaczne, jednak można dostrzec pewną tendencję i uznać, że ofiarami są częściej kobiety. Wyraźnie zarysowuje się jednak różnica w długości trwania negatywnych działań. Zdecydowanie częściej pojawiają się one w dłuższej perspektywie czasu. Mając na uwadze więc strukturę mobbingu i jego etapowy charakter, długotrwałość wydaje się być uzasadniona.

W badaniach Wrocławskiego Uniwersytetu, zwrócono także uwagę na wykształcenie osób mobbingowanych. Można bowiem przyjąć pewną prawidłowość, iż osoby posiadające

⁶¹ K. Delikowska, Raport z badań na temat działań mobbingowych w miejscu pracy, „Społecznik”, 2009, nr 7, str. 1.

⁶² H. Leymann, Handanleitung für den LIPT-Fragebogen Auflage 1, Wydawnictwo dgvt- Verlag, 1996.

⁶³ K. Delikowska, Raport z badań..., op. cit, str. 6.



wyższe wykształcenie zajmują stanowiska charakteryzujące się większą odpowiedzialnością oraz są bardziej „wyczulone” na negatywne zjawiska społeczne. Wśród badanych, 44% osób posiadało wyższe wykształcenie (tytuł magistra), 13,6% wykształcenie techniczne (ukończyło technikum), 9,9% legitymowało się wykształceniem średnim technicznym a 9,5% wyższym zawodowym. Badani z wykształceniem wyższym magisterskim, którzy ukończyli liceum ogólnokształcące stanowili 8,2 %, na poziomie zawodowym 6,6%, policealnym 4,9%, pomaturalnym 2,9%, bez wykształcenia. Pośród osób badanych nie było osób o wykształceniu podstawowym. Niewiele więcej niż połowa kobiet z wykształceniem wyższym (52,1%). Pozostałe z nich posiadały wykształcenie średnie lub zawodowe. Natomiast, wśród mężczyzn wykształcenie wyższe charakteryzowało jedynie 36,3% procent badanych.

Wyniki wskazują, że w obu grupach większość osób posiadających wyższe wykształcenie doświadczyło w swoim życiu zawodowym mobbingu. Oczywiście, wśród osób o niższym poziomie wykształcenia również pojawiały się takie przypadki, ale było ich zdecydowanie mniej⁶⁴. Mając na uwadze również w/w ankietę (badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej pracy), należy przypomnieć, że respondentami byli pracownicy zarówno sektora prywatnego jak i publicznego. Obie organizacje, w których zatrudnieni byli badani wymagają w procesie swojej rekrutacji, by pracownik posiadał wykształcenie wyższe (magisterskie). W przypadku spółki prawa handlowego podyktowane jest to polityką firmy, natomiast w przypadku jednostki publicznej, wymogami ustawowymi. Jak wskazują przedstawione wyniki badań, pracownicy obu sektorów opowiadają się za doświadczeniem w swoim życiu zawodowym zachowań wypełniających znamiona mobbingu. Doświadczenia te były bezpośrednie (osobiste) lub pośrednie (świadkowie). Nie ma przeszkód, więc by uznać, że częściej dochodzi do mobbingu w organizacjach zatrudniających osoby z wykształceniem wyższym. W tej prawidłowości można upatrywać się również faktu, iż te zakłady pracy bardziej uświadamiają pracowników w zakresie opisywanego zjawiska, co w konsekwencji powoduje, że sami zainteresowani bardziej zwracają uwagę na takie zachowanie niż pracownicy nie posiadający wykształcenia wyższego. Pojawia się również teoria opisywana przez Anne Kroenke – pracownika Politechniki Łódzkiej, która zawodowo dzieli pracowników na pokolenie X, Y, Z. Pierwsze z nich, to pokolenie najstarszych wiekowo pracowników, drugie to osoby urodzone pomiędzy 1983 a 1997 rokiem, trzecie natomiast to osoby urodzone po 1997. Osoby urodzone w latach 1961-1989 (X), charakteryzuje

⁶⁴ Tamże, str. 7-8.



w mniejszym stopniu niż pokolenie Y czy Z, wykształcenie wyższe. Jest to związane zarówno z mniejszą dostępnością studiów wyższych w okresie ich młodości, jak również z faktem, iż w czasie kiedy osoby te zdobywały wykształcenie, rynek pracy nie wymagał w taki szeroki zakres wykształcenia wyższego. W konsekwencji, inaczej niż pozostałe dwie grupy, nie mieli oni możliwości dokładnego zapoznania się z tematyką mobbingu. Obecnie, w większości przypadków, program studiów wyższych przewiduje uświadamianie przyszłych absolwentów w zakresie życia zawodowego oraz zjawisk z nim związanych. Biorąc pod uwagę powyższe, organizacje wymagające od swoich pracowników wykształcenia wyższego w przeważającej mierze zatrudniają osoby relatywnie młode, zdecydowanie bardziej uświadomione niż osoby starsze⁶⁵⁶⁶.

Jak wspomniano, nie bez znaczenia ma również sektor zatrudnienia. Odnosząc się do konkretnych liczb przedstawionych w badaniach Uniwersytetu Wrocławskiego, 49,6 % badanych deklarujących bycie ofiarą mobbingu pracowało w sektorze prywatnym – odpowiednio kobiety 36,1%, mężczyźni 63,7%. W sektorze publicznym styczność z tym zjawiskiem zgłaszało 48,3% ankietowanych, natomiast rozkład pod względem płci wyglądał zupełnie odwrotnie. Mianowicie, 60,5% kobiet zatrudnionych w sektorze publicznym było ofiarami, a jedynie 33 mężczyzn. Tej tendencji można upatrywać się w fakcie, iż w sektorze publicznym pracuje ogółem więcej kobiet⁶⁷.

Analizując zjawisko mobbingu przez pryzmat płci, uwagę zwracają stanowiska kierownicze oraz stanowiska im podległe. Widać tu zdecydowaną tendencję, to jest 82,6% pracowników na szeroko rozumianych stanowiskach kierowniczych, dyrektorskich, menadżerskich nie spotkało się bezpośrednio z opisywanym zjawiskiem. Natomiast, 89% osób pracujących jako pracownicy szeregowi na niższych stanowiskach odczuwa lub odczuwało negatywne zachowania względem swojej osoby. Można z tego wysnuć dwojaki wniosek. Z jednej strony, że częściej dochodzi do mobbingu, w którym mobberem jest osoba na stanowisku wyższym, a zachowanie ukierunkowane jest w kierunku pracownika jej podległego, z drugiej natomiast, że na pewnym stopniu zawodowym tego typu zachowania zanikają lub pojawiają się wyjątkowo rzadko. Tę kwestię wyjaśnia również ankieta przeprowadzona przez Uniwersytet Wrocławski, której wyniki wskazują, iż głównym sprawcą mobbingu (według badanych osób), są osoby współpracujące (na względnie równorzędnym

⁶⁵ A. Kroenke, Pokolenie X, Y, Z w organizacji, „Zeszyty Naukowe, Organizacja i Zarządzanie Politechniki Łódzkiej”, 2015, nr 1202, str. 5.

⁶⁶ J. Fazlagić, Charakterystyka pokolenia Y, „E-mentor”, 2008 nr 3 (25).

⁶⁷ K. Delikowska, Raport z badań..., op. cit, str. 9-10.



stanowisku (57,91%). Ponad dwa razy mniej osób uważa, że mobberem jest osoba przełożona (20,88%), a jedynie 6,73% podwładny. Jak zostało wspomniane, łatwiej jest mobbingować osoby pracujące „obok” nas. Z uwagi na dużą różnorodność, uwagi wymagają także wyniki uwzględniające płeć pytanych osób. Kobiety w większości przypadków (43,45%), uważały, że najczęściej dochodzi do mobbingu równoległego (osoby współpracujące), nieco mniej (35,86%), postrzegło mobbera w osobie przełożonej. 15,17% uważło, że najczęściej mobbingują osoby na wysokich stanowiskach, ale nie są to ich bezpośredni przełożeni, sporadycznie byli to natomiast podwładni (5,52%). W bardziej zdecydowany sposób wyniki rozkładają się w grupie mężczyzn. W większości wskazują oni (70,78%), że mobberami bywają osoby współpracujące z nimi. Jest to więc prawie o 30% więcej niż u kobiet. Około 6% stanowią przypadki w których negatywnych zachowań dopuszczają się przełożeni. Podwładni w obu przypadkach kształtują się podobnie w zakresie od 5 do 8%, podobnie jak w przypadku osób 3-ch (14,94%)⁶⁸.

Jak wspomniano przy okazji opisywania profilu mobbera, jego jednoznaczne określenie jest ciężkie. Aby dokonać jego chociażby wstępnego nakreślenia konieczne jest, aby brać pod uwagę wiele składowych czynników. Spośród respondentów, większość uważa (48,82%), że najczęściej mobbingują mężczyźni. W przypadku ofiar będących kobietami, są oni jednak w mniejszości (31,02%), a wśród ofiar będących mężczyznami, są oni w większości (51,58%). Ogólnie, kobiety więc dopuszczają się negatywnych zachowań rzadziej (25,84%), jednak częściej mobbingują one kobiety (41,24%), niż mężczyzn (12,35%). Około 30 % wszystkich badanych- w tym 25% kobiet oraz 36% mężczyzn uważa, że doświadczyli mobbingu ze strony obojga płci i właściwie to kryterium nie ma znaczenia w tym procesie. Jak więc się okazuje, mężczyźni są tu negatywną siłą przewodnią, ale głównie względem innych pracowników tej samej płci. Kobiety pomimo, iż ogólnie są w mniejszości, za swój cel, przede wszystkim obierają sobie inne kobiety.

Opisywany bullying oraz mobbing, pomimo zdecydowanej bliskoznaczności posiada pewne swoiste cechy. Jedną z nich to liczba mobberów skierowanych w kierunku jednej ofiary. Częściej można mówić o grupie mobberów (44,94%), jednak również pojedyncze jednostki nie ustępują im miejsca (43,82%). W przypadku kobiet, zdecydowanie częściej można mówić o działaniach jednostki (54,64%), niż o działaniu grupy (8,25%). Odwrotną tendencję

⁶⁸ Tamże, str. 14-15.



obserwuje się w przypadku mężczyzn- atakujący częściej działa sam (34,57%), niż w grupie (53,09%)⁶⁹.

Wśród badanych przez Uniwersytet Wrocławski, zdecydowanie większość nie reagowało by na przejawy mobbingu względem siebie (66,8%). Wynik ten dotyczy przede wszystkim pierwszej fazy tego zjawiska. Jest to więc wynik odwrotny do uzyskanego w ankiecie prowadzonej na potrzeby niniejszej pracy- większość osób zdecydowanie zareagowałoby poprzez podjęcie określonych działań na przejawy mobbingu względem swojej osoby. Wynika z tego, że jedynie 33% podejmie kroki w tym kierunku. Prowadzący zbadał nieco bardziej precyzyjnie tą kwestię i zapytał badanych również o przyczyny, które powodują brak reakcji. Większość z nich (43,1%), jako przyczynę wskazują błędne zinterpretowanie i ocenę przez otoczenie ich zachowania, 34,1% uważa, że mimo podjętych prób i tak skończyły by się zignorowaniem i pozostawieniem sprawy bez załatwienia. Pozostałe osoby wskazują, iż nie podejmą takich działań ponieważ, mimo zajęcia się sprawą oraz mimo odpowiedniej oceny sytuacji, mobber i tak nie zmieni swojego zachowania. Zaskakująco podobne okazują się wyniki związane ze zgłoszeniem mobbingu w rozkładzie płci: 64,95% kobiet i 69,14% mężczyzn zignoruje taką sytuację. Jedynie 28,87% kobiet oraz 24,69% mężczyzn podejmie działania zmierzające do konfrontacji. Inne czynności- zmianę pracy, zmianę działu, w którym pracują itp.- deklaruje po 6% kobiet i mężczyzn. Konfrontując zatem wyniki przeprowadzone w 2003 roku z badaniami przeprowadzonymi obecnie zauważa się wyraźną zmianę w kierunku reagowania na tego typu zjawiska.

Wyniki analizowanej w pierwszym podrozdziale ankiety własnej wskazały, że pracownicy w zdecydowanie upatrują się negatywnego wpływu mobbingu na organizację. Nadto wskazano również teoretycznie negatywne aspekty tego zjawiska wpływające na życie osób zatrudnionych oraz na sam podmiot jakim jest zakład pracy. Ankieta przeprowadzona na Uniwersytecie Wrocławskim również wskazuje na negatywne oddziaływanie zjawisk patologicznych na ogół organizacji jednostki. Badani w większości (47,57%) wskazali, że w ich mniemaniu najbardziej negatywnym skutkiem jest fluktuacja kadry, a w konsekwencji również zbyt szybka rekrutacja, zmniejszenie liczby osób znających dobre procedury. Wpływa to bez wątpienia na zaburzenie dynamicznego rozwoju firmy, który został wskazany przez 33,33% ankietowanych. Pozostali (około 20%), wskazali absencje pracowników oraz małą wydajność pracy. Wątpliwości natomiast nie budził sam fakt negatywnego

⁶⁹ Tamże, str. 16-17.



oddziaływania, za którym opowiedziało się 100% badanych. Niezależnie jednak od procentowego rozkładu w/w skutków nie ma wątpliwości, że każde z nich jest tak samo istotne i groźne dla jednostki zatrudniającej ludzi. Badania te potwierdzają również zgodność teoretycznych rozważań na temat opisywanego zjawiska z jego praktycznym postrzeganiem przez pracowników, czyli osoby, które mają z nim bezpośrednią styczność⁷⁰.

Również pracownicy Politechniki Rzeszowskiej oraz Uniwersytetu Rzeszowskiego prowadzili badania nad mobbingiem. Celem przewodnim ankiety prowadzonej przez badaczy, była próba odpowiedzi na pytanie: jakie są determinanty oceny zjawiska mobbingu przez Polaków oraz czy jest on zjawiskiem powszechnie występującym. W tym celu, formularze pytań przekazano 226 osobą wybranych losowo. Badania przeprowadzono na przestrzeni kwietnia i maja 2016 roku. Podobnie jak w ankiecie przeprowadzonej na potrzeby niniejszej pracy (60%, 56%- biorąc pod uwagę rozróżnienie na formy organizacyjne), również w opisywanych badaniach, większość stanowiły kobiety (56.7%), mężczyźni 55%. Wśród Pań 56% pytanych deklaruje, że było świadkami lub ofiarami mobbingu, wśród mężczyzn różnica wynosi dwanaście punktów procentowych (44%). Wyniki te są podobne do wcześniej prezentowanych. Generalną tendencją bowiem jest to, że kobiety częściej ulegają negatywnym zjawiskom środowiska pracy⁷¹.

W 2015 roku firma Sadlak&Sadlak przeprowadziła badania dotyczące zjawiska mobbingu. Ankieta składała się z 62 pytań standardowych (zamkniętych) oraz kilku rozszerzonych (dających możliwość wypowiedzenia się). W badaniu wzięło udział w sumie 1005 osób, w tym 552 kobiety oraz 453 mężczyzn. Około 5% respondentów doświadczyło w pracy mobbingu- osoby te w okresie ostatnich 6 miesięcy od dnia badania doświadczyły prześladowana chociażby raz w tygodniu, natomiast 15,22% bywa incydentalnie (nie częściej niż raz w miesiącu), poddane zachowaniu o charakterze mobbingu. Jedynie 5% nie doświadczyło mobbingu w okresie ostatnich 6 miesięcy od dnia badania. Wyniki badań wskazują na istotne statystycznie różnice między płciami. Kobiety są zdecydowanie częściej ofiarami mobbingu niż mężczyźni. Takie wyniki korespondują z wcześniej przytoczonymi. Główną grupą, która doświadcza takich zachowań są pracownicy szeregowi. Zdecydowanie mniej takich zachowań względem swojej osoby obserwują pracownicy na wyższych stanowiskach. Wyniki te kształtują się więc podobnie jak w badań przeprowadzonych przez

⁷⁰ Tamże, str. 20-21.

⁷¹ H. Sommer, J. Michno, H. Sommer, Mobbing jako forma agresji społecznej. Aspekty Cywilizacyjne i Kulturowe, „Kultura- Przemiana- Edukacja t. IV”, 2016, nr 4, str. 145-156.



Uniwersytet Wrocławski. Jak pokazały wyniki ankiety, na doświadczenie mobbingu nie ma znaczącego wpływu staż pracy, wiek zatrudnionego czy nawet wielkość organizacji w jakiej zainteresowany znajduje zatrudnienie. Zaobserwowano jednak, że branża zatrudnienia ma znaczenie. Znacznie więcej osób narażonych jest na negatywne oddziaływanie w służbie zdrowia (12,12%), przedsiębiorstwach energetycznych (10,71%) czy bankach (9,68%). Najlepiej pod względem warunków zatrudnienia wypadają organizacje zajmujące się branżą reklamową, IT (1,23%) oraz organizacje pozarządowe. Do najczęstszych zachowań wypełniających znamiona mobbingu zaliczyć można natomiast pomijanie ewidentnych osiągnięć pracownika (15%), prowokowanie uczucia strachu (12%) oraz lekceważenie wypowiedzi badanego (9%). Istotne jest także to, że około 2% badanych dopuściło się przemocy fizycznej a u 6% mobbing obfitował w zabór lub zniszczenie mienia. Badania te wydają się o tyle istotne, że jako jedne z nielicznych wskazują również na poza psychiczne oddziaływanie na ofiarę.

Około 71% ofiar deklaruje umiejętność rozpoznania stosowania mobbingu względem swojej osoby. Zestawiając ten fakt z analizowanymi badaniami prowadzonymi na potrzeby niniejszej pracy, są one podobne. Badania Sadlak&Sادلak wskazują inaczej niż wcześniej analizowane (Uniwersytetu Wrocławskiego), że najczęściej mobberem jest przełożony (44%) lub inna osoba z kierownictwa (31%). W mniejszości pozostają natomiast pracownicy na stanowiskach równorzędnych (21%).

W badaniu pytano także o zaobserwowanie sytuacji mobbingu w zakładzie pracy, w którym obecnie pracują. Dokładnie 60% respondentów deklaruje, że mają wiedzę na temat chociażby incydentalnych przejawów takiego zachowania. Około 38% było ich naocznymi świadkami chociaż raz, natomiast 12% uważa, że notorycznie obserwuje takie zachowania. Należy przypomnieć, że na przestrzeni czasu dane dotyczące reakcji na zjawisko mobbingu zmienia się. Z badań przeprowadzonych na początku obecnego stulecia wynika, że badani nie są chętni do zgłaszania tego typu zachowań wymierzonych w nich, natomiast z badań przeprowadzonych obecnie, można wnioskować, że większość z badanych podejmie kroki jeśli mobbing będzie dotyczył ich bezpośrednio. Zdecydowanie mniej osób czuje konieczność interwencji w przypadku gdy takie zachowanie dotyczy jego współpracownika.

Do najczęściej podejmowanych przez pracodawców czynności należy oficjalne podanie do wiadomości zastosowanie działań antymobbingowych (16%). Najczęściej sprowadzają się one do współpracy z firmami szkoleniowymi, pracującymi z pracownikami.



10% ankietowanych wskazuje na powołania tzw. „męża zaufania”, pozostała część badanych wskazuje na niwelowanie przyczyn mobbingu, anonimowe badania itp. Nikt natomiast nie wskazał, iż pracodawca rozwiązuje stosunek pracy z mobberem⁷².

⁷² P. Jurczak, Mobbing w pracy: Alarmujące wyniki badań, 2015, <http://praca.interia.pl/news-mobbing-w-pracy-alarmujace-wyniki-badania>, nld, 1857746 (dostęp z dnia 15.05.2019).



Zakończenie

Celem przewodnim niniejszej pracy było zbadanie wpływu mobbingu na organizację a także świadomości osób czynnych zawodowo dotyczącej tego negatywnego zjawiska. Posługując się teoretycznymi rozważaniami została przedstawiona jego podmiotowa oraz przedmiotowa struktura. Zarówno z analizy literatury jak i ankiety własnej jaką przeprowadzono wynika, że zjawisko ma wpływ na funkcjonowanie jednostki w organizacji. Należy ocenić go negatywnie. Jest to zjawisko, którego geneza i badania sięgają XIX wieku, jednak uznaje się, że w sposób nienazwany funkcjonowało ono właściwie od początku wykształcenia się najprostszycy relacji międzyludzkich. Mobbing jest pojęciem interdyscyplinarnym z uwagi na pojawienie się tej tematyki w wielu aspektach naukowych. Pojęcie to dotyczy kwestii prawnych, socjologicznych, psychologicznych a nawet pośrednio ma wpływ na gospodarkę. Mówiąc o nim w kontekście pracy wskazujemy na jego obecność w środowisku pracy. Jednak ja pokazały liczne przykłady, może pojawić się właściwie na każdej płaszczyźnie relacji międzyludzkich- zarówno w gronie znajomych, współpracowników, uczniów jednej szkoły czy klasy. Czynniki jakie go wywołują stanowią otwarty zbiór wszelakich uwarunkowań. Z jednej strony można mówić o wpływie środowiska zewnętrznego (stres, konieczność spełnienia zawodowego, naciski społeczne, kultura), z drugiej natomiast można tu dostrzec pewną analogie do opisywanej przez Ernesta Higdarda, Platona czy Nietzsche skłonności do czynienia zła i teorii tzw. ukrytego obserwatora. Wielu teoretyków bowiem, skłania się ku teorii, iż cechy mobbera pojawiają się u określonych ludzi już w najmłodszych latach życia. Są one uśpione a w momencie trafienia na podatny grunt (osiągnięcie określonej pozycji zawodowej, osiągnięcie odpowiedniego poziomu samoświadomości), zostają one aktywowane. Istotnym jest również to, że każdy z podmiotów może odgrywać podwójną rolę, mianowicie mobber może być zarówno atakującym jak i ofiarą (również przy zachowaniu tożsamości czasu), ofiara może być również ofiarą i atakującym.

Zjawisko jest nie tylko interdyscyplinarne ale także można nadać mu przymiot ponad kulturowego. Dzięki przedstawionym przykładom można zaobserwować, że przyjmuje ono swoiste cechy charakterystyczne dla danego społeczeństwa. Najbliższą wydaje się oczywiście postać jaka występuje na gruncie Polski z uwagi na fizyczny kontakt. Nie bez uwagi powinna zostać również sytuacja jaka ma miejsce w wielu zagranicznych przedsiębiorstwach. Przytoczone przykłady stanowią jedynie najbardziej jaskrawe naruszenia ludzkiej godności. Zostały wybrane z uwagi na popularność i sympatie jaką darzy się ich produkty. Pozytywnym



wyduje się być fakt, że społeczeństwo oraz władze nie pozostają obojętne na ten fakt (przykład Szwedzkiego pracownika socjalnego). Niepokojące natomiast jest to, że problem ten dotyczy podmiotów tzw. zaufania publicznego, które swoją działalnością powinny dawać rękojmię prawidłowego funkcjonowania- fundacje, stowarzyszenia zakładające w swojej działalności statusowej pomoc ludziom.

Analiza przeprowadzonych badań wskazuje, że zarówno znajomość jak i świadomość samego zjawiska rokuje pozytywnie. Zestawienie wyników ankiety własnej z przeprowadzonymi w Polsce i na świecie pozwala zauważyć pewną zmienność na przestrzeni czasu. Zdecydowanie częściej osoby czynne zawodowe decydują się na „wzięcie sprawy w swoje ręce”, zarówno jeśli problem dotyczy ich personalnie jak i osób z najbliższego otoczenia. Poziom wiedzy na temat mobbingu określić można jako dobry. Tu pojawia się najwięcej skrajności. Można jednak liczyć na to, że w przypadku pojawienia się jego oznak w organizacji osoby nie znające tematu będą mogły liczyć na pomoc ze strony bardziej świadomych kolegów. Przeprowadzając ankietę uwagę zwraca fakt braku zdecydowanej chęci zapoznania się jej z wynikami. Pozwoliło by to na ocenę stanu panującego

w konkretnym zakładzie pracy a także wyciągnięcie wniosków i podjęcia ewentualnych kroków. Sytuacja ta może być jednak wywołana, przekonaniem, że takie wyniki powinny być przekazywane do wiadomości kadrze zarządzającej. Jest to zgodne ze stanowiskiem osób pełniące najważniejsze funkcje w jednostkach w których przeprowadzono badanie- chcą oni zapoznać się z wynikami i analizą ankiety.

Przedstawienie aspektu prawnego mobbingu wskazuje na to, że jest to nie tylko problem społeczny ale również prawny. Nowelizacje przepisów regulujących tą kwestie pozwala na sprawne i szybkie dochodzenie swoich praw w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości rynku pracy. Przepisy nie są bowiem w tym przypadku jedynie treścią aktów prawnych funkcjonujących w teorii ale realnie funkcjonującymi regulacjami. Pomimo, że analizując mobbing przez pryzmat jego występowania w pracy, nasuwają się wprost regulacje Kodeksu pracy, nie są to jedyne regulacje. Są one jedynie ogólnymi przepisami korespondującymi między innymi z Kodeksem karny, Kodeksem wykroczeń, Kodeksem cywilnym a także regulującym postępowanie przed Sądem, Kodeksem postępowania cywilnego.



Zdecydowanym ułatwieniem przy redagowaniu niniejszej pracy była duża ilość literatury przedmiotu. Mobbing, bowiem był i jest przedmiotem rozważań wielu teoretyków i badaczy. Właściwie na całym świecie prowadzone są badania, które mają wykształcić mechanizmy zapobiegania oraz walki z tym zjawiskiem. Należy pamiętać jednak, że również pomoc następcza dla ofiar jest bardzo ważna o ile nie najważniejsza. Tego typu zdarzenia mogą zaważyć w istotny sposób na ich dalszym życiu zawodowym a także prywatnym. Również pracownicy jednostek w których prowadzono badania (ankieta), wykazywali się pozytywnym podejściem i chętnie poświęcili swój czas na odpowiedzi.

Największą trudnością okazało się poszukiwanie artykułów opisujących przypadki mobbingu w odniesieniu do konkretnych przedsiębiorstw. Wiele z publikacji, które można znaleźć w Internecie są bardzo ogólne i nie dają pełnego obrazu sprawy. Aby poznać ich treść konieczne było korzystanie z wielu autonomicznych źródeł. Jak z tego wynika, przedsiębiorstwa dbają aby do wiadomości publicznej nie były podawane informacje, które nie przemawiają na ich korzyść.

Biorąc pod uwagę analizę wyników badań, rozważania teoretyczne a także przytoczone przykłady bezspornie uznać można, że mobbing ma negatywny wpływ na działalność organizacji zarówno w zakresie podmiotowym jak i ekonomicznym. Przeciwdziałanie temu zjawisku leży nie tylko po stronie potencjalnych ofiar ale przede wszystkim po stronie szeroko rozumianych pracodawców i kadry zarządzającej. Przeznaczanie, więc środków na działania anty mobbingowe nie powinno być traktowane jako stricte wydatek ale jako inwestycja. Sytuacja pracownika wydaje się być o wiele prostsza- może on zmienić miejsce pracy. Jest to dużo łatwiejsze niż walka ze złą sławą przedsiębiorstwa funkcjonującą na rynku pracy.



Załącznik nr 1. Kwestionariusz ankiety badawczej

Formularz ankiety badawczej

Szanowni Państwo,

jestem studentką drugiego roku studiów magisterskich na kierunku Zarządzanie. Dziękuję za poświęcenie kilku minut swojego czasu na uzupełnienie poniższej ankiety, która przeprowadzana jest na potrzeby pracy magisterskiej pt. „Mobbing w organizacji”. Zgodę na przekazanie Państwu kwestionariusza ankiety wyraził Dyrektor jednostki organizacyjnej, w której jesteście zatrudnieni.

- ankieta jest w pełni anonimowa,
- ankieta zawiera wyłącznie pytania zamknięte,
- proszę o wybór poprzez zaznaczenie kółkiem, tylko jednej odpowiedzi w każdym pytaniu (pamiętaj, że pierwszy wybór jest najlepszy) a) b) c) d) ,
- proszę o wybór płci osoby ankietowanej poprzez objęcie kółkiem litery „K” lub litery „M”,
- po zakończeniu ankiety, umieść kartę w kopercie,

K / M

1. Jakiego typu formą organizacyjną jest jednostka w której pracujesz?
 - a) Spółka prawa handlowego (jawna, z ograniczoną odpowiedzialnością, komandytowa, akcyjna),
 - b) Jednoosobowa działalność gospodarcza,
 - c) Podmiot publiczny
2. Ile pracowników zatrudnia organizacja w której pracujesz (w przypadku pracy w oddziale- liczba pracowników w oddziale)?
 - a) Do 15 osób
 - b) Więcej niż 15 osób ale nie więcej niż 150 osób
 - c) Więcej niż 150 osób
3. Czy znane jest Ci pojęcie „mobbingu”?



- a) Tak
 - b) Nie
4. Czy Twoim zdaniem pojęcie „mobbingu” jest tożsame z pojęciem „molestowania”?
- a) Tak
 - b) Nie
5. Czy Twoim zdaniem pojęcie „mobbingu” jest tożsame z pojęciem „znęcania się”?
- a) Tak
 - b) Nie
6. Czy Twój pracodawca zapoznał Cię z procedurami obowiązującymi w zatrudniającej Cię jednostce organizacyjnej, dotyczącymi mobbingu (przeciwdziałanie, procedura zgłaszania przejawów)?
- a) Tak
 - b) Nie
7. Czy zaprezentowane przez pracodawcę informacje dotyczące zjawiska „mobbingu”, są dla Ciebie zrozumiałe?
- a) Tak
 - b) Nie
8. Jak oceniasz swoją wiedzę na temat zjawiska „mobbingu”?
- a) Bardzo dobra
 - b) Wystarczająca
 - c) Słaba
 - d) Nie mam wiedzy na ten temat
 - e) Nie interesuje mnie ta tematyka
9. Czy interesuje Cię poszerzanie swojej wiedzy dotyczącej zjawiska „mobbingu”?
- a) Tak
 - b) Nie
10. Czy w swojej pracy zawodowej byłeś/byłaś świadkiem zachowania noszącego znamiona „mobbingu”?
- a) Tak
 - b) Nie
11. Czy jeśli będziesz świadkiem zachowań noszących znamiona mobbingu, podejmiesz niezbędne kroki?
- a) Tak
 - b) Nie



- c) To nie moja sprawa/ Nie obchodzi mnie to
12. Czy jeśli będziesz ofiarą „mobbingu” podejmiesz niezbędne kroki?
- a) Tak
b) Nie
13. Czy w Twojej subiektywnej ocenie zjawisko „mobbingu” ma wpływ na organizację pracy?
- a) Tak
b) Nie
14. W Twojej ocenie, które zdanie najlepiej definiuje zjawisko mobbingu?
- a) Występek skierowany przeciwko rodzinie i opiece, polegający na fizycznym lub psychicznym znęcaniu się nad osobą najbliższą lub nad inną osobą pozostającą w stałym lub przemijającym stosunku zależności od sprawcy albo małoletnim lub osobą nieporadną ze względu na jej stan psychiczny lub fizyczny.
- b) Prześladowanie, uporczywe nękanie i zastraszanie, stosowanie przemocy psychicznej wobec podwładnego lub współpracownika w miejscu pracy.
- c) Forma nieuzasadnionej marginalizacji (wykluczenia społecznego), objawiająca się poprzez traktowanie danej osoby mniej przychylnie, niż innej w porównywalnej sytuacji ze względu na jakąś cechę, np. okres rozwojowy, niepełnosprawność, orientację seksualną, płeć, wyznawaną religię, światopogląd, narodowość lub rasę.
15. Czy znane Ci są prawne regulacje dotyczące zjawiska mobbingu?
- a) Tak
b) Nie
16. Czy interesuje Cię zapoznanie się z wynikami przeprowadzonej ankiety po jej analizie?
- a) Tak
b) Nie
c) Obojętne

Dziękuję za poświęcony czas i odpowiedź na pytania. Sprawdź, proszę czy przy każdym pytaniu zaznaczona została jedna odpowiedź.

Ankieta zostanie przeanalizowana a jej wyniki przekazane Kierownikowi Twojej jednostki organizacyjne.



Spis literatury

1. Adams, A. (1992). *Bullying at Work: How to Conform and Overcome it*. Londyn: Wydawnictwo Virago.
2. Bechowska-Gebhardt, A. Stalewski, T. (2004). *Mobbing: patologia zarządzania personelem*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
3. Blicharz, J. (2014). *Problem mobbingu jako formy wykluczenia społecznego i prawnego*. Wrocław: E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego.
4. Bojarski, M. Radecki, W. (2017). *Kodeks wykroczeń Komentarz. Wydanie 7*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck, s. 865.
5. Bosak, M. Danilewicz, A. (2010). Odpowiedzialność cywilna i karna za mobbing. *Prokuratura i Prawo, nr. 4*, s. 104-111.
6. Centrum Badań Opinii Społecznej (CBOS). (2014). Szykany w miejscu pracy. *Komunikat z badań CBOS nr 1109/2014*.
7. Chomczyński, P. (2008). *Mobbing w pracy z perspektywy interakcji: proces stawiania się ofiarą*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
8. Delikowska, K. (2009). Raport z badań na temat działań mobbingowych w miejscu pracy. *Społecznik, nr 7*, str. 1.
9. Durniat, K. (2012). Możliwości i ograniczenia diagnozowania mobbingu w miejscu pracy. *Czasopismo Psychologiczne, Tom 18, Nr. 2* str. 9.
10. Fazlagic, J. (2008). Charakterystyka pokolenia Y. *E-mentor, nr 3 (25)*.
11. Firlej, E. Janiszewska, M. Byzdra, M. Pawlikowska- Łągód, K. Dąbska, O. (2017). The Phenomenon of mobbing in the opinion of the professionally active. *Journal od Education Health and Sport, 7*, str. 368.
12. Gamian-Wilk, M. (2018). *Mobbing w miejscu pracy: uwarunkowania i konsekwencje bycia poddanym mobbingowi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
13. Gruszczyńska, A. Kolińska – Dąbrowska, M. (2016). Spór o mobbing w Kompanii Węglowej. *Gazeta Wyborcza, nr 67*, str. 17-19.
14. Kępnia, A. (2008). Roszczenia przysługujące pracownikowi z tytułu mobbingu. *Wiedza Prawnicza, nr 3/2008*, 13-17.
15. Kęsa, A. Izydorczyk, A. (2015). Mobbing w miejscu pracy jako przejaw patologii w procesie zarządzania. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 1202*.



16. Klebaniuk, J. (2006). *Człowiek wobec masowych zjawisk społecznych*. Wrocław: Wydawnictwo Atut.
17. Kohler, A. (2013). Gewalt und Mobbing haben in Japan Tradition. *Badische Zeitung*.
18. Kovacic, A. Podgornik, N. Pristov, Z. Raspor, A.(2017). Mobbing in Non- Profit Organisation. *Organizacija, Volume 50 Number 2*, str. 181-182.
19. Kroenke, A. (2015). Pokolenie X, Y, Z w organizacji. *Zeszyty Naukowe, Organizacja i Zarządzanie Politechniki Łódzkiej, nr 1202*, str. 5.
20. Leymann, H. (1996). *Handanleitung fur den LIPT-fragenbogen Auflage 1*, Wydawnictwo dgvt- Verlag.
21. Leymann, H. (2009) The content and development of mobbing at work, "European Journal of Work and Organizational", 5(2), 1996, cyt., za: D. Sarzała, *Mobbing jako wielopostaciowy problem społeczny*. Łódź: Łódzkie Studia Teologiczne.
22. Liszcz, T. (2009). *Prawo pracy*. Warszawa: LexisNexis.
23. Litzke, S.M. (2007). *Stres, mobbing, wypalenie zawodowe*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
24. Marciniak, J. (2011). *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie- zasady przeciwdziałania*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
25. Meseguer, M. Soler Sanchez, M. I. Navarro, M. Izquierdo, M. (2008). Workplace Mobbin and Effects on Workers` Health. *The Spanish Journal of Psychology, vol.11, No.1* str. 219-227.
26. Michałowska, M. Gałaszewska, D. (2016). Mobbing a prawo. *Kortowski Przegląd Prawniczy, nr. 6/2016*, str 48-53.
27. Miedzik, M. (2010). *Skutki mobbingu w miejscu pracy: dramat człowieka, koszty dla organizacji, wyzwanie dla społeczeństwa*. Gdańsk: Instytut Psychologii Uniwersytetu Gdańskiego.
28. Persson, A. (2014). Utfrysningen i Krokom, *Modern Psykologi, nr 1*, 58-60.
29. Rogoda, B. (2016). *Zarządzanie konfliktem i przeciwdziałanie mobbingowi a intensyfikacja procesów innowacyjnych*. Kraków: Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
30. Sahin, B, Cetin, M. Cimen, M. Yildiran, N. (2012). Assessment of Turkish junior male physicans` exposure to mobbing behavior. *Croat Med J, Nr. 53*, str 357-366.
31. Sobczyk, A. (2017). *Kodeks Pracy. Komentarz*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, s. 317.



32. Sommer, H. Michno, J.(2016). Mobbing jako forma agresji społecznej. Aspekty Cywilizacyjne i Kulturowe. *Kultura- Przemiana- Edukacja t. IV, nr 4*, str. 145-156.
33. Szewczyk, H. (2012). *Mobbing w stosunkach pracy. Zagadnienia prawne*. Warszawa: Wydawnictwo Scholar.
34. Szewczyk, H. (2012). *Wybrane aspekty odpowiedzialności pracodawcy z tytułu mobbingu*. Katowice: Katedra Prawa Pracy i Polityki Socjalnej , Wydział Prawa i Administracji Uniwersytet Śląski w Katowicach.
35. Wałachowska, M. (2007). *Zadośćuczynienie pieniężne za doznaną krzywdę*. Toruń: Wydawnictwo TNOIK.
36. Wiśniewska, M. Postępowanie dowodowe w sprawie mobbingowej, *Doradztwo prawne dla przedsiębiorców LEXPLAY, nr. 66*.



Spis stron internetowych

1. (2016). Workplace bullying is allegedly rampant at tech giant Apple. Pobrano 1 maja 2016. z <https://mahealthyworkplace.wordpress.com/2016/09/25/workplace-bullying-is-allegedly-rampant-at-tech-giant-apple/>.
2. (2017). Los trabajadores de Coca Cola en Fuenlabrada, „victimas de un mobbing colectivo”. Pobrano 1 marca 2019, z <https://www.elboletin.com/nacional/144155/trabajadores-cocacola-fuenlabrada-moobing.html>.
3. Ahlberg, K. (2015). New regulations improve Swedish workers protection against bullying. Pobrano 1 maja 2019, z <http://www.nordiclbourjournal.org/nyheter/news-2015/article.2015-11-24.1099989429>.
4. Baldoni, J. (2018). Maryland Football Spotlights The National Bullying Problem. Pobrano 1 maja 2019, z <https://www.forbes.com/sites/johnbaldoni/2018/08/14/maryland-football-spotlights-the-national-bullying-problem/#12629f6c7914>.
5. Ehrenkranz, M. (2016). The man who killed himself on Apples campus has been identified by Police. Pobrano 1 maja 2019, z <https://www.mic.com/articles/142205/the-man-who-killed-himself-on-apple-s-campus-has-been-identified-by-police>.
6. Ehrenkranz, M. (2016). Apple employees say their mental health issues came from alleged hostile work environment. Pobrano 1 maja 2019, z <https://www.mic.com/articles/154788/apple-employees-say-their-mental-health-issues-came-from-alleged-hostile-work-environment>.
7. Garrido, A. (2015). Lo que no nos cuentan. Coca Cola en Locha: Empleados sin trabajar y mobbing labor. Pobrano 1 maja 2019, z <https://player.fm/series/lo-que-no-nos-cuentan/lo-que-no-nos-cuentan-coca-cola-en-lucha-empleados-sin-trabajar-y-mobbing-laboral>.
8. Jurczyk, P. (2008). Mobbing- konsekwencje dla firmy i sposoby przeciwdziałania. Pobrano 31 marca 2019, z <https://wynagrodzenia.pl/artukul/mobbing-konsekwencje-dla-firmy-i-sposoby-przeciwdzialania>.
9. Madej, M. Rodzaje i fazy mobbingu. Pobrano 31 marca 2019, z <https://www.portalbhp.pl/aktualnosc/rodzaje-i-fazy-mobbingu-7774.html>.
10. Matejko, O. Błędowska, A. Jak chronić się przed mobbingiem w pracy. Pobrano 31 marca 2019, z <https://www.abakano.pl/blog/profil-psychologiczny-mobbera-jak-chronic-sie-przed-mobbingiem-w-pracy.html>.
11. Mitsuru, T. (2001). Japanese School Bullying: Ijime. A survey analysis and an intervention program in school., “Understanding and Preventing Bullying: An International Perspectiv”, Queen`s University in Canada, cyt. za: M. Owczyńska, Ijime, czyli ciemna strona japońskiej szkoły, M. Owczyńska, Ijime, czyli ciemna strona japońskiej szkoły. Pobrano 31 marca 2019, z <https://http://pulsazji.pl/2017/03/17/ijime-czyli-ciemna-strona-japonskiej-szkoly/>.



12. Nashrulla, T. Koerner, C. (2016). Apple Employee Died of Self Inflicted Gunshot At California Headquarters. Pobrano 1 maja 2019, z <https://www.buzzfeednews.com/article/tasneemnashrulla/apple-death#.op437PE9N>.
13. Pirart, E. (2015). Japan International Tabaco. Pobrano 1 maja 2019, z <https://www.glassdoor.de/Bewertungen/Bewertungen-Japan-Tobacco-International-RVW10224002.htm>.
14. Schwertner, J. (2019). Imperator A.K. Opowieść o polskim Carringtonie. Pobrano 1 maja 2019, z <https://wiadomosci.onet.pl/tylko-w-onecie/imperator-andrzej-kowalski-opowiesc-o-polskim-carringtonie-szefie-firmy-sante/s8sdqx0>.
15. Schwertner, J.(2019). Mobbing w szlachetnej paczce . Jak ks. Stryczek traktuje swoich podwładnych? Pobrano 1 maja 2019, z <https://www.newsweek.pl/polska/spoleczenstwo/mobbing-w-szlachetnej-paczce-naduzycia-ks-jacka-stryczka/k5p38fl> .
16. Zhang, N. (2018). Why is office bullying so common in Japan. Pobrano 1 maja 2019, z <https://www.quora.com/Why-is-office-bullying-so-common-in-Japan>.



Spis rysunków

Rysunek 1. Struktura badanych przedstawiająca rozkład procentowy grupy z uwzględnieniem formy organizacyjnej jednostki.....	55
Rysunek 2. Charakterystyka badanej grupy- rozkład ze względu na płeć i formę organizacyjną jednostki (spółka prawa handlowego).....	55
Rysunek 3. Charakterystyka badanej grupy- rozkład ze względu na płeć i formę organizacyjną jednostki (podmiot publiczny)	56
Rysunek 4. Znajomość pojęcia „mobbing” w badanej grupie	57
Rysunek 5. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania: „Czy pojęcie mobbingu jest tożsame z pojęciem molestowania”? w badanej grupie	57
Rysunek 6. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania: „Czy pojęcie mobbingu jest tożsame z pojęciem molestowania”? wśród mężczyzn.....	58
Rysunek 7. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania: „Czy pojęcie mobbingu jest tożsame z pojęciem molestowania”? wśród kobiet.....	58
Rysunek 8. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania: „Czy pojęcie mobbingu jest tożsame z pojęciem znęcania się?” w badanej grupie	59
Rysunek 9. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania: „Czy pojęcie mobbingu jest tożsame z pojęciem znęcania się?” wśród mężczyzn.....	59
Rysunek 10. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania: „Czy pojęcie mobbingu jest tożsame z pojęciem znęcania się?” wśród kobiet.....	59
Rysunek 11. Zapoznanie z procedurami dotyczącymi „mobbingu” obowiązującymi w zatrudniającej jednostce organizacyjnej	60
Rysunek 12. Rozkład odpowiedzi dotyczących zrozumienia zaprezentowanych przez pracodawcę informacji dotyczących zjawiska „mobbingu” w badanej grupie.....	60
Rysunek 13. Rozkład odpowiedzi dotyczących zrozumienia zaprezentowanych przez pracodawcę informacji dotyczących zjawiska „mobbingu” w grupie mężczyzn	61
Rysunek 14. Rozkład odpowiedzi dotyczących zrozumienia zaprezentowanych przez pracodawcę informacji dotyczących zjawiska „mobbingu” w grupie kobiet	61
Rysunek 15. Wiedza na temat zjawiska „mobbingu” w badanej grupie.....	62
Rysunek 16. Wiedza na temat zjawiska „mobbingu” w badanej grupie z uwzględnieniem płci	62
Rysunek 17. Wiedza na temat zjawiska „mobbingu” w badanej grupie z uwzględnieniem formy zatrudnienia jednostki.....	62



Rysunek 18. Chęć poszerzania wiedzy dotyczącej zjawiska „mobbingu” w badanej grupie..	63
Rysunek 19. Obserwacja znamion „mobbingu” w grupie badanych z uwzględnieniem formy organizacyjnej zatrudnienia.....	64
Rysunek 20. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania o podjęcie niezbędnych kroków w sytuacji bycia świadkiem zachowań noszących znamiona „mobbingu”	64
Rysunek 21. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania o podjęcie niezbędnych kroków w sytuacji bycia świadkiem zachowań noszących znamiona „mobbingu” z uwzględnieniem płci.....	65
Rysunek 22. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania o podjęcie niezbędnych kroków informacyjnych w sytuacji bycia ofiarą mobbingu w grupie badanych.....	65
Rysunek 23. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania o podjęcie niezbędnych kroków informacyjnych w sytuacji bycia ofiarą mobbingu w grupie badanych z uwzględnieniem płci	66
Rysunek 24. Rozkład odpowiedzi dotyczących pytania o podjęcie niezbędnych kroków informacyjnych w sytuacji bycia ofiarą mobbingu w grupie badanych z uwzględnieniem formy zatrudnienia	66
Rysunek 25. Rozkład odpowiedzi dotyczących subiektywnej oceny zjawiska mobbingu na organizację pracy.....	67
Rysunek 26. Rozkład odpowiedzi dotyczących definicji zjawiska mobbingu w grupie badanych.....	67
Rysunek 27. Rozkład odpowiedzi dotyczących regulacji zjawiska mobbingu w grupie badanych.....	68
Rysunek 28. Rozkład odpowiedzi dotyczących prawnych regulacji zjawiska mobbingu w grupie badanych z uwzględnieniem formy zatrudnienia jednostki	68
Rysunek 29. Rozkład odpowiedzi dotyczących zainteresowania zapoznaniem się z wynikami przeprowadzonej ankiety po jej analizie	69



Spis tabeli

Tabela 1. Przedstawienie związku pomiędzy pytaniami badawczymi a pytaniami w kwestionariuszu ankiety	52
Tabela 2. Znajomość pojęcia „mobbing” w badanej grupie z uwzględnieniem płci	57

Spis aktów prawnych

1. Kodeks pracy, (Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141), ustawa z dnia 26 czerwca 1974r.
2. Kodeks wykroczeń, (Dz. U. 1971 Nr 12 poz. 114), ustawa z dnia 20 maja 1971r.

