

„Można w tych samych warunkach
zrobić piekło albo niebo
a od naszych umiejętności współpracy zależy
jaką stworzymy, jakość pracy i życia”

ZJAWISKO MOBBINGU

Materiał edukacyjny programu „Mobbing się nie opłaca” – przeczytaj ta wiedza się przydaje.

Głównym celem działania każdego przedsiębiorstwa jest generowanie zysku. Pozytywną ocenę moralną otrzymuje ono, gdy zysk ten jest osiągany w sposób uczciwy i zgodny z prawem. Ważne jest też czy pracownicy tego przedsiębiorstwa są traktowani z szacunkiem dla godności ludzkiej i przestrzeganiem zasad etycznych. Zysk nie jest, więc jedynym wskaźnikiem dobrego funkcjonowania firmy. Może się zdarzyć, że osiąga ona dobre wyniki ekonomiczne, ale ludzie stanowiący jej najcenniejszy majątek są obrażani, wykorzystywani i poniżani. Jest to moralnie niedopuszczalne a w dłuższym okresie powoduje też negatywne skutki dla samej firmy. Ponadto we współczesnym podejściu do zarządzania celem przedsiębiorstwa „nie jest po prostu wytwarzanie zysku, ale samo jego istnienie, jako wspólnoty ludzi, którzy w różny sposób zdążają do zaspokojenia swych potrzeb i stanowią szczególną grupę służącą całemu społeczeństwu” (Porębski Cz. (2000): *Czy etyka się opłaca?* Kraków – Kluczbork. Oficyna Wydawnicza: Drukarnia ANTYKWA. s.c.). Aby więc przedsiębiorstwo funkcjonowało sprawnie i skutecznie istotne jest zadowolenie jego pracowników będące odzwierciedleniem stopnia realizacji ich potrzeb. Jedną z podstawowych potrzeb człowieka, według hierarchii potrzeb Masłowa, jest bezpieczeństwo wiążące się z zapewnieniem bytu materialnego. Był ten zapewnia przede wszystkim stała praca i godziwe wynagrodzenie. Lęk przed utratą podstaw egzystencji wyzwała wśród ludzi skłonności do wszelkich działań obronnych, zarówno moralnych jak i niemoralnych. Te przyczyny, jak i wiele innych, powodują powstawanie niekorzystnych zjawisk wewnątrz przedsiębiorstwa, mających istotny wpływ na jego personel i efektywność pracy. Jednym z nich jest zjawisko „mobbingu”.

Mobbing istniał zawsze, ale zaczęto się nim zajmować wówczas, gdy gospodarka zaczęła ponosić poważne straty z powodu chorób pracowników. Na początku lat 80-tych XX wieku zjawisko to zostało bliżej rozpoznane i zbadane przez mieszkającego w Szwecji doktora psychologii pracy Heinza Leymanna. Mobbing wg. Leymanna to „psychiczne znęcanie się nad współpracownikami - dotyczy sytuacji, gdy jedna lub więcej osób okazują wrogi stosunek wobec – najczęściej - jednej osoby przez długi okres czasu, pastwią się nad nim, systematycznie złośliwie dokuczają, naciskają na pracownika, stosują długotrwałą przemoc. Na podstawie przeprowadzonych w Szwecji badań stwierdzono, że 3,5% pracowników jest ofiarami mobbingu. Problemem tym zainteresowały się także inne kraje. Badania przeprowadzone dla Unii Europejskiej przez Fundację Dublińską wykazały, że w ciągu roku w różnych krajach Unii, mobbingowi zostało poddanych około 12 mln osób. W samych Niemczech, według danych organizacji pracowniczych i związków zawodowych było ich około 1, 5 mln. Roczne straty niemieckiej gospodarki z tego tytułu szacowane są na 15 mld Euro. Jest to, więc też zjawisko bardzo kosztowne.

Mobbing dotyczy głównie obszarów nękania psychicznego, dyskryminacji i prześladowania w miejscu pracy. Ma wiele postaci – może to być wyjątkowo zjadliwa krytyka, negowanie wartości wykonanej pracy, przerywanie wypowiedzi lub niedopuszczanie do głosu. Celem działania sprawcy (mobbera) jest niszczenie opinii ofiary i szkodenie jej aż do jej usunięcia z zajmowanego miejsca w danym środowisku pracy. Stopniowo niszczy się, jej reputację, zakłóca stosunki interpersonalne, wpływa negatywnie, na jakość wykonywanej pracy.

Działania i skutki tego zjawiska niepostrzeżenie wprowadzają osoby nim dotknięte w głęboką sytuację kryzysową. Rozszerzają się stopniowo i skutecznie na otoczenie ofiary w miejscu pracy i w domu angażując wszystkich znajdujących się wokół w tą sytuację. Osoby nim dotknięte przeżywają **kryzys**, który jest trudnym doświadczeniem dezorganizującym ich dotychczasowy sprawny sposób funkcjonowania w sferze zawodowo-prywatnej, często przekraczającym możliwości samodzielnego poradzenia sobie. Kryzys ten postrzegany jest, jako zagrożenie dla zaspokojenia istotnych potrzeb życiowych, zagrożenie dla bezpieczeństwa oraz jako sytuację niszczącą poczucie sensu egzystencji i sensu życia. W wymiarze ogólnopolskim każdy z pracujących jest zagrożony tym zjawiskiem, a dotknięty, co 3-4.

ELEMENTY DZIAŁAŃ MOBBINGOWYCH

Mówiąc o mobbingu trzeba mieć na uwadze, jego elementy działań, które są zawsze:

- **WROGIE, AGRESYWNE, NIEETYCZNE**
- **SKIEROWANE NA OKREŚLONĄ JEDNOSTKĘ**
- **TRWAJĄ PRZEZ DŁUŻSZY OKRES CZASU I SĄ POWTARZALNE**
- **WYWIERAJĄ NEGATYWNY WPŁYW NA ZDROWIE PSYCHICZNE I FIZYCZNE JEDNOSTKI**

U podstaw mobbingu jest zawsze jakiś konflikt niezafatwiony lub źle zafatwiony. Nie każdy konflikt jest mobbingiem. Różnice między konfliktem a mobbingiem pokazuje poniższa tabelka

<u>Konflikt</u>	<u>Mobbing</u>
<ul style="list-style-type: none"> • trwa krótko, może być sytuacją jednorazową, • jego przyczyny tkwią w sprzeczności dążeń lub interesów, • obie strony są zainteresowane jego rozwiązaniem, • jego rozwiązanie jest możliwe na drodze negocjacji, • obie strony mają tą samą pozycję w rozwiązywaniu konfliktu, • konflikt mądrze zarządzany, może być zjawiskiem konstruktywnym, motywującym do dalszych działań, wpływającym korzystnie na rozwój jednostki organizacyjnej a także często motywującym strony konfliktu. 	<ul style="list-style-type: none"> • trwa jakiś czas i kompromis nie wchodzi w grę • jego przyczyny tkwią w określonej osobie • strona pokrzywdzona jest zainteresowana jego rozwiązaniem • nie ma możliwości rozwiązania konfliktu na drodze negocjacji • jedna ze stron jest zawsze „słabsza” - nie ma możliwości obrony. • mobbing ma jeden cel, jest nim poniżenie, odarcie z godności i wyeliminowanie ofiary z zajmowanej pozycji w pracy.

Aby rozpoznać mobbing ważne jest też znać różnicę między mobbingiem i dyskryminacją. Jak wynika z naszych doświadczeń te zjawiska są ze sobą ściśle powiązane w problemach zgłaszanych przez osoby zwracające się do naszej organizacji o pomoc. Granica między tymi pojęciami jest bardzo cienka. Oba są zwykle mylone. Pracownicy skarżą się często, że są mobbingowani, doświadczając klasycznych przejawów dyskryminacji. I na odwrót. Zjawiska te w Polsce są prawnie zakazane. Choć wiążą się ze sobą, jednak się różnią.

Dyskryminacja to traktowanie osób gorzej od innych z zakazanych przyczyn; jest działaniem, które w sposób odmienny (mniej korzystny) kształtuje lub może kształtować sytuację pewnych pracowników lub ich grup z powodów całkowicie pozamerytorycznych, pozbawionych związku z pracą. W praktyce mamy do czynienia z dyskryminacją bezpośrednią i pośrednią. Do często występujących zjawisk dyskryminacji zalicza się też molestowanie (*definiowane, jako zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności albo poniżenie lub upokorzenie pracownika*) oraz molestowanie seksualne, (*jako każde nieakceptowane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego to zachowania celem lub skutkiem jest naruszenie godności lub poniżenie albo upokorzenie pracownika*). Mobbing jest zjawiskiem bardziej złożonym, może zawierać w sobie wszystkie elementy dyskryminacji, co widać w przytoczonych wcześniej sformułowaniach poszczególnych definicji - pod warunkiem, że jest to zjawisko długotrwałe i uporczywe. Dyskryminacja zaś może być działaniem jednorazowym. Różnice między tymi zjawiskami pokazuje poniższa tabelka.

Dyskryminacja	Mobbing
<p>Cel - pogorszenie warunków zatrudnienia lub/oraz nierównego kształtowania pozycji zawodowej danego pracownika lub grupy pracowników.</p> <p>Osoba - Dyskryminuje pracodawca (bezpośrednio lub pośrednio).</p> <p>Obszar - może dotyczyć nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia i awansowania, dostępu do szkoleń w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych.</p> <p>Cecha inicjująca -motywowana cechami prawnie chronionymi, jak: płeć, wiek, niepełnosprawność, rasa, religia, narodowość, przekonania polityczne, wyznanie, przynależność związkowa, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.</p> <p>Ciężar udowodnienia - pracownik ma za zadanie jedynie uprawdopodobnić, że doszło do dyskryminacji. Na pracodawcy spoczywa ciężar udowodnienia, że do niej nie doszło.</p> <p>Sankcje - pracownik może domagać się odszkodowania.</p>	<p>Cel - zaniżenie poczucia przydatności zawodowej, poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.</p> <p>Osoba - Mobbingować może pracodawca lub pracownik.</p> <p>Obszar - Do mobbingu dochodzi podczas trwania stosunku pracy.</p> <p>Cecha inicjująca - cechy ofiary, cechy sprawcy - mobbera, kultura organizacyjna, styl zarządzania, przyczyny społeczne.</p> <p>Ciężar udowodnienia – spoczywa na osobie mobbingowanej. To ona odpowiedzialna jest za przytoczenie faktów i przedstawienie dowodów.</p> <p>Sankcje - pracownikowi przysługuje prawo żądania zadośćuczynienia za wywołanie rozstroju zdrowia oraz prawo żądania odszkodowania, jeśli wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę.</p>

Należy zwrócić uwagę na możliwość fałszywego obwiniania o stosowanie mobbingu. Zjawisko to może stać się furtką do nadużyć ze strony osób, którym po prostu nie chce się pracować. Nie każdy przypadek krytykowania czy okazywania niechęci danej osobie jest przejawem mobbingu

PRZYCZYNY SPRZYJAJĄCE ZAISTNIENIU MOBBINGU

PRZYCZYNY SPOŁECZNE - wśród nich wymienia się bezrobocie, stałe zagrożenie utratą pracy i skłonności, świadomych tego faktu przełożonych, do wykorzystania takiej sytuacji w kontaktach z personelem.

PRZYCZYNY ZWIĄZANE Z ORGANIZACJĄ

Autokratyczny styl zarządzania - koncentracja władzy, egzekwowanie podporządkowania i posłuszeństwa, operowanie lękiem i karami.

Nieingerujący styl zarządzania - brak faktycznego kierowania, unikanie podejmowania decyzji. Przyzwolenie na przemoc wobec współpracowników.

Nieetyczne lub niezgodne z prawem działania organizacji - próby przeciwstawienia się stają się podstawą do mobbingu.

Radykalne zmiany w organizacji - przekształcenia, fuzje, redukcje zatrudnienia powodują, że zatrudnieni pracownicy rywalizują ze sobą stosując mobbing, w celu utrzymania się na swoim stanowisku.

Nuda i monotonia środowiska pracy - mobbing powstać może po to, żeby coś się działo.

Nieprecyzyjny opis stanowiska pracy i oceny pracy - niejasne kryteria oceny pracy. Mobber dokonując oceny pracownika koncentruje się wówczas na osobie, a nie na efektach jego pracy.



Myślenie wyłącznie kategoriami ekonomicznymi, nacisk na produktywność - w pracowniku nie dostrzega się człowieka, tylko maszynę mającą wypracować określoną normę, a dehumanizacja sprzyja przemocy.

Niewykwalifikowani menedżerowie - kiedy przełożony posiada wykształcenie i kwalifikacje równe bądź niższe niż jego podwładny zaczyna odczuwać zagrożenie swojej pozycji i zaczyna stosować działania mobbingowe zmierzające do wyeliminowania konkurencji. Dodatkowo, niewykwalifikowany menedżer nie posiada odpowiednich kompetencji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Zła organizacja pracy - niejasny systemy: motywowania, nagradzania, kontroli, komunikowania się, wartościowania pracy, strach i lęk wśród pracowników.

PRZYCZYNY ZWIĄZANE Z OSOBĄ SPRAWCY

Cechy mobbera – wynikające z dokumentacji nadsyłanej do stowarzyszenia.

Najczęściej jest osobą wykształconą, dość młodą na stosunkowo wysokim jak na swój wiek stanowisku. Posiada nieadekwatne, bardzo wysokie mniemanie o sobie, jest przekonany o własnej bardzo wysokiej wartości, wyolbrzymia swoje zdolności, możliwości, umiejętności i wiedzę. Na uwagi reaguje wściekłością albo złością, oczekuje, że wszystkie jego decyzje i działania uzyskają bezwzględną aprobatę. Posiada nasilone cechy egocentryzmu i autorytarności, nie toleruje sprzeciwu, który traktuje, jako uderzenie we własne poczucie wartości i godności a nie odmienne zdanie innej osoby w spornej kwestii. Pracownik, który sprzeciwia się jego zdaniu staje się jego wrogiem neguje inną osobę w swej podmiotowości. Sam nie ma zaufania do nikogo. Dąży do zniszczenia zaufania między swoimi podwładnymi - wywołuje przekonanie, że posiada od niektórych pracowników szczególne informacje, co powoduje narastanie atmosfery wzajemnej nieufności, szczególnej ostrożności, zazdrości, zawiści i destrukcji.

Typologie mobberów

G. Namie i R. Namie – amerykańscy psychologowie, wyróżnili trzy typy prześladowców w firmie (Sidor – Rządowska, 2003a):

Oprawca chroniczny - Szykanowanie innych daje satysfakcję. Najczęściej wynika to z zaburzeń osobowości.

Oprawca przypadkowy - Działa w sposób nieświadomy i można powiedzieć, że niechcący.

Oprawca oportunista - Nie cofnie się przed niczym, żeby osiągnąć swój cel. Jeżeli dąży do awansu, a sytuacja w firmie i okoliczności, w jakich znajduje się jego potencjalna ofiara mu sprzyjają, zaatakują.

Inna typologia mobberów zaproponowana przez **G. Namie i R. Namie** - obejmuje cztery obrazowe rodzaje prześladowców, nazwane dość żartobliwie, mimo że dotyczą poważnych kwestii (Sidor – Rządowska, 2003a).

Dwugłowy wąż (doktor Jekyll i mister Hyde- osoba obłudna i dwulicowa) - Z pozoru jest to człowiek profesjonalny, życzliwy, jego miła aparycja i sympatyczny sposób bycia powodują, że pracownicy chętnie mu się zwierniają, a on zdobyte informacje wykorzystuje w niecznych celach. Sprawia wrażenie osoby szczerze zainteresowanej problemami, rozwojem zawodowym pracownika, a równocześnie poprzez np. rozsiewanie plotek, zatajanie istotnych informacji, uniemożliwia np. podwładnemu wykonywanie zadań. Posługuje się przemilczeniami, półprawdami, a w ostateczności kłamie, aby zastraszyć osoby niechące z nim współpracować. Przypisuje sobie sukcesy prześladowanej osoby, równocześnie rozprawiając o jego porażkach. W życiu prywatnym jest brutalny i wyjątkowo mściwy.

Wieczny kłamca - Inne osoby i ich działania ocenia negatywnie, natomiast swoje uważa za perfekcyjnie wykonane. Taki człowiek ostentacyjnie lekceważy wypowiedzi innych, przybiera obraźliwe miny i gesty, w sposób napastliwy rozmawia z pogardzanymi przez siebie ludźmi.

Dyktator - Demonstruje swoją władzę przez kontrolowanie działań pracowników. Nieustannie sprawdza prześladowaną osobę, chce mieć kontrolę nad każdym jej ruchem. Dąży do odizolowania jej od pozostałych, przechwytuje przeznaczone dla niej dokumenty, kontroluje pocztę, podsłuchuje rozmowy itp. Próbuje doprowadzić do sytuacji, w której zyska kontrolę nad każdym zachowaniem i wypowiedzią ofiary swych działań. Demonstruje swoją władzę, dążąc do ubezwłasnowolnienia tej osoby. Ignoruje obowiązujące w firmie reguły, ustalając własne i podkreślając, że on jest „panem i władcą”.

Krzykliwa Mimi - Osoba hałaśliwa, wybuchowa i impulsywna, wprowadza atmosferę nerwowości i chaosu, lęku i zastraszenia. Dopuszcza się publicznego upokarzania swojej ofiary.



L. Glass (1997) wyróżnia cztery typy ludzi toksycznych nadając im nieco odmienne nazwy i charakterystyki.

Bezwzględni tyrani - językowi terroryści - Osoby krzykliwe, grubiańskie, szorstkie, wymagające, uparte. Wszystkowiedzący despoty, z tendencjami do okrucieństwa i sadyzmu. Dążą do tego, aby wszystko było podporządkowane ich woli. Ich dewizą jest „Ma być tak, jak ja chcę, albo wcale”. Czerpią radość z poniżania innych.

Maniacy kontroli - Chcą panować nad wszystkim, nie umieją zgodzić się, aby sprawy toczyły się własnym trybem. Chcieliby wszystko zrobić sami, nie potrafią pracować w zespole a dzielenie się władzą sprawia im trudność. Nie mogąc sprawować kontroli czują się sparaliżowani. Metodami ich działania często bywają słodkie słówka i manipulacja.

Napastliwi krytycy - Ludzie małostkowi, natrętnie dopatrujący się wad w drobnych mało istotnych sprawach, żądają przesadnej perfekcji. Chcą przekonać inne osoby, że nie mają racji, co daje im poczucie własnej słuszności. Krytykują otwarcie i bezpośrednio, by uświadomić danej osobie, iż jest człowiekiem niższej kategorii. Cokolwiek się zrobi i tak okaże się to nie dość dobre. Zamiast poszukiwać rozwiązań rzucają oskarżenia. Zbyt długie przebywanie z taką osobą może wpędzić w chorobę psychiczną.

Chodząca doskonałość - osoby samolubne - Uważają się za nieomyłne i wszystkowiedzące przez to lepsze od innych. Sztwyne, spięte i nastawione krytycznie, oczekują od ludzi, że będą żyć zgodnie z ich normami etycznymi. Ich sztywność jest efektem prób ukrycia tego, że nie są doskonali. Gdy coś idzie niezgodnie z ich sztywnym planem zaprzeczają temu kryjąc się za parawanem hipokryzji.

PRZYCZYNY ZWIĄZANE Z OSOBĄ OFIARY – OSOBAMI BARDZIEJ NARAŻONYMI NA BYCIE OFIARĄ

Typologie ofiar wg M.F. Hirigoyen

Osoby „nietypowe”

Osoby wyróżniające się na tle innych pracowników pod jakimkolwiek względem, np. pochodzenia, wyznania, narodowości, poglądów politycznych, orientacji seksualnej, a nawet stroju – ich odmienność jest wyzwalaczem działań mobbingowych.

Osoby samotne w środowisku pracy - Osoby niezrzeszone w formalnych i nieformalnych grupach istniejących w organizacji (związki zawodowe, stowarzyszenia branżowe, kręgi koleżeńskie) - nie mają poparcia kolegów, są izolowane i traktowane jak „czarne owce”.

Osoby chronione - Np. kobiety w ciąży - nie można ich zwolnić, więc podejmowane są działania mobbingowe, aby same odeszły.

Osoby młode - Osoby zwłaszcza dobrze wykształcone, znające języki obce, po zagranicznych stażach, praktykach - są zbyt kompetentne, stanowią zagrożenie dla gorzej wykształconych i posiadających mniejsze umiejętności współpracowników i przełożonych.

Osoby w wieku przedemerytalnym - Zwłaszcza pracownicy po pięćdziesiątce – nie pasują do młodej załogi.

Osoby odporne na formatowanie - Osoby o silnej osobowości, które nie chcą przystosować się do zastanych grup i struktur – ich opór wywołuje agresję.

Osoby bardzo zaangażowane w wykonywanie swoich obowiązków.

Mają wyidealizowaną wizję pracy, zbyt uczciwe, skrupulatne – nie pasują do społeczności pracowników niezaangażowanych i tolerujących różne „kombinacje”

Osoby uczuciowe, nieśmiałe, emocjonalne, lękliwe, o zaniżonej samoocenie, nadmiernie wrażliwe na agresję i błędy etyczne, które powodują u nich silne nerwice i depresje. Nie pasują do zespołu, a przez swoją hiperwrażliwość i skłonność do frustracji mają niższy próg tolerancji przemocy.

PŁASZCZYZNY DZIAŁAŃ MOBBINGOWYCH

NA PŁASZCZYŹNIE WSPÓŁPRACOWNIKÓW

Źródłem prześladowania może być osobista niechęć danych osób, wynikająca z jakichś zdarzeń z przeszłości, próba pokazania się w lepszym świetle kosztem drugiej osoby, zazdrość o coś, co posiadają inni np. uroda, młodość, umiejętności, wykształcenie. Ingerowanie zwierzchników w takie konflikty przynosi czasami zupełnie odwrotne efekty i dodatkowe posądzenia o faworyzowanie danej osoby czy podteksty seksualne. Jednak brak



OSA

OGÓLNOPOLSKIE
STOWARZYSZENIE
ANTYMOBBINGOWE

jakiegokolwiek interwencji jest jeszcze gorszy, ponieważ oznacza przyzwolenie na stosowanie takich praktyk, rodzi poczucie bezkarności i rozprzestrzenianie się nieetycznych zachowań. Większość kadry kierowniczej w firmach zazwyczaj nie posiada kompetencji menedżerskich i chociaż ma dużą wiedzę zawodową, to nie wie jak się zachować w takich sytuacjach. Dlatego woli ich nie zauważać, zamiast zdecydowanie zareagować.

W UKŁADZIE PODWŁADNY – ZWIERZCHNIK

Zdarza się, gdy przełożony przychodzi z zewnątrz firmy, zachowuje się i działa w sposób nieakceptowany przez grupę i nic nie robi by przekonać do siebie zespół, którym kieruje. Inny przypadek, gdy dawny kolega otrzymuje awans, na który w przekonaniu innych nie zasługuje. Jego polecenia mogą być wtedy z rozmysłem błędnie interpretowane, wykonywane ślamazarnie czy wręcz bojkotowane.

W UKŁADZIE ZWIERZCHNIK – PODWŁADNY

Jest najczęstszym przypadkiem mobbingu. W atmosferze obawy o swoje miejsce pracy podwładny staje się łatwym przeciwnikiem. Zwierzchnik wykorzystuje swoją pozycję, nadużywa władzy, stosuje sposób zarządzania przez zastraszanie. Ma to na celu odwrócenie uwagi od własnej niekompetencji albo dowartościowania się szefów niższego szczebla, zawiedzionych w swoich ambicjach. Taki sposób zarządzania jest mało efektywny i nieskuteczny, ale w błędnym przekonaniu niektórych zapewnia posłuszeństwo i maksymalną wydajność pracowników.

ETAPY MOBBINGU

W ETAPIE POCZĄTKOWYM - osoba, która zaczyna być szykanowana, nie zdaje jeszcze sobie z tego sprawy. Próbuje działać racjonalnie, załagodzić lub rozwiązać sporadyczne konflikty, ale bezskutecznie. Podważa się jej wiedzę i umiejętności, rozsiewa plotki i pomówienia, stopniowo prowadząc do jej wyobcowania z grupy i obniżenia samooceny. Kolejne próby poprawienia sytuacji prowadzą do nasilenia przemocy i ciągłego już nękania psychicznego. Ciągłe stany napięcia nerwowego ofiary prowadzą ją do reakcji stresowych, zakłóceń koncentracji, stanów zwątpienia, zakłóceń snu, złego samopoczucia i strachu przed pójściem do pracy.

W ETAPIE DRUGIM – następuje utrwalenie powstałych zachowań i negatywnej opinii o ofierze, jako osoby np. nadwrażliwej, konfliktowej czy przemądrzałej. Zaczynają się niesprawiedliwe upomnienia, straszenie, degradacja pozycji w grupie poprzez przydzielanie mało ważnych zadań. Ciągłe nieuzasadnione pretensje i oskarżenia, poczucie całkowitej bezsilności, mogą wywoływać zachowania agresywne ofiary, pograżając ją jeszcze bardziej. Praca w ciągłym napięciu i stresie prowadzi do popełniania błędów, a te z kolei są powodem następnych wytyków i drwin. Skutki zdrowotne na tym etapie to różne dolegliwości psychosomatyczne, wymagające interwencji lekarskiej np. choroby wrzodowe żołądka i dwunastnicy, zawał mięśnia sercowego, udar mózgu czy astma oskrzelowa. Osoba mobbingowana coraz częściej przebywa na zwolnieniu chorobowym. Próba znalezienia innej pracy kończy się przeważnie niepowodzeniem.

ETAP TRZECI - to bardzo zaawansowane już działania psychicznego prześladowania, sytuacja ulega zaostrzeniu. Osoba poszkodowana nie potrafi już sprostać obowiązkom zawodowym. Jej stan fizyczny i psychiczny pogarsza się tak bardzo, że wymaga pomocy medycznej i psychologicznej.

CECHY MOBBINGU WEDŁUG KRYTERIUM HEINZA LEYMANNA

CZYTELNIKU ZAPOZNAJ SIĘ, PRZEANALIZUJ, NIE STOSUJ ICH I NIE POZWÓL INNYM ICH STOSOWAĆ – NATYCHMIAST REAGUJ.

Na podstawie swoich badań Heinz Leymann, wyróżnił on 45 aktywności mobbingowych. Według jego obserwacji mobbing można diagnozować w przypadku, gdy wobec ofiary stosowana jest, chociaż jedna z wymienionych niżej sytuacji. 45 cech. Poniżej przedstawione cechy w interpretacji psycholog klinicznej mgr Marii Skodowskiej (materiały szkoleniowe OSA)

I. Oddziaływania zaburzające możliwości komunikowania się.

1. Ograniczanie przez przełożonego możliwości wypowiedzenia się – Tworzenie atmosfery, która uniemożliwia swobodną komunikację między pracownikami.

2. Stałe przerywanie wypowiedzi - Wprowadzanie pracownika w stan irytacji, poczucie bezradności – jednocześnie upokarzanie szczególnie, gdy mobber przerywa jego wypowiedź i zmienia - narzuca inny, nowy temat, lub krytykując wyśmiewa wypowiedź.

- 3. Ograniczanie przez kolegów możliwości wypowiedzania się** – Wydanie nieformalnego polecenia, by pracownicy nie współpracowali z osobą - macie nie rozmawiać z tą osobą!
- 4. Reagowanie na uwagi krzykiem lub głośnym wymyśleniem i pomstowaniem** - Osoba czuje się upokorzona i poniżona, ma poczucie, że krzyczy się na nią niesłusznie, obraża, rani jej godność osobistą.
- 5. Ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy** — W osobie ciągle krytykowanej przez szefa lub kolegów, tworzy się poczucie:
 - moja praca jest nic nie warta,
 - albo nie mam już siły przekonywać Was, że moja praca ma sens, nie docenicie mnie i mojej pracy.
- 6. Ciągłe krytykowanie życia prywatnego** – Tworzy się poczucie - że atakuje się osobę nie, jako pracownika, ale osobę w innej roli społecznej, może tworzyć się schemat negatywnego myślenia o sobie.
- 7. Napastowanie przez telefon** – Tworzy się poczucie strachu -
 - nigdy nie wiadomo, kiedy telefon zadzwoni,
 - nie można patrzeć na telefon,
 - przedmiot telefon zaczyna się postrzegać, jako źródło upokorzenia lub ataku.
- 8. Ustne groźby i pogróżki** – Wywołują poczucie zagrożenia, obniża się poczucie własnej wartości i bezpieczeństwa, wrażenie, że „grunt usuwa się spod nóg”.
- 9. Groźby na piśmie** – nieuzasadnione dla dobrze wykonywanej pracy.
- 10. Ograniczanie kontaktu przez poniżające, upokarzające gesty i spojrzenia** – mowa ciała.
- 11. Różnego rodzaju aluzje, bez jasnego wyrażania się wprost** - Skutkiem psychologicznym jest pojawienie się panicznego lęku: co inni sobie pomyślą - wyolbrzymianie negatywnych wyobrażeń na swój temat, generalizacja negatywnych przekonań.

II. Oddziaływania zaburzające stosunki społeczne

- 12. Unikanie przez przełożonego rozmów z ofiarą** – Powoduje obniżanie poczucia własnej wartości. Wywołuje sposób myślenia – że jest się niedostrzeganym jakby się w ogóle nie istniało.
- 13. Nie dawanie możliwości odezwania się** – Tworzy się przekonanie:
 - moje zdanie nie liczy się,
 - nie słuchają mnie,
 - wątpliwość - może naprawdę jestem do niczego.
- 14. W pomieszczeniu, gdzie ofiara pracuje, przesadzenie jej na miejsce z dala od kolegów** – Tworzenie atmosfery – nie nadajesz się do pracy w zespole, dlatego musisz być oddzielnie. Izolowanie, poczucie, że jest się niepotrzebnym, nieprzydatnym, niekompetentnym lub/i nie zasługuje się być z innymi w jednym pomieszczeniu.
- 15. Zakazywanie kolegom rozmów z ofiarą** – Tworzenie atmosfery – nie nadajesz się do pracy w zespole, dlatego nie będziemy z Tobą rozmawiać
- 16. Traktowanie jak powietrze** – Dla nas nie istniejesz, jesteś przezroczysty, nieważny, jesteś nikim.

III. Działania mające na celu zaburzyć społeczny odbiór osoby.

- 17. Mówienie źle za plecami danej osoby** – Obmawianie, wyśmiewanie wyglądu, umiejętności, wymyślanie złośliwych pseudonimów – „rudy, gruby, inne itp.,
- 18. Rozsiewanie plotek** – Mówią o Tobie coś a ty nie wiesz, co mówią i dlaczego, nie rozumiesz skąd biorą się dziwne uśmieszki, atmosfera wrogości, podejrzliwości.
- 19. Podejmowanie prób ośmieszenia** - Jeżeli próby ośmieszania są wprost, to wiesz, którą ze sfer twojego życia ktoś chce celowo skompromitować.
- 20. Sugerowanie choroby psychicznej** – Podważanie Twojego zdrowia psychicznego i zdolności do wykonywania pracy.
- 21. Kierowanie na badanie psychiatryczne** – Tworzy się wątpliwość, co do własnej poczytalności.
- 22. Wyśmiewanie niepełnosprawności czy kalectwa** – powoduje głębokie zranienie psychiczne, poczucie bycia innym. Uderzenie w to, co nie jest zależne od Ciebie.

- 23. Parodiowanie sposobu chodzenia, mówienia lub gestów w celu ośmieszenia osoby** – Powoduje upokorzenie, zawstydzenie.
- 24. Nacieranie na polityczne albo religijne przekonania** – Kwestionowanie i podważanie prywatności osoby, chociaż nie są to kompetencje zawodowe a praca nie jest miejscem na tego typu uwagi.
- 25. Żarty i prześmiewanie życia prywatnego** – Narusza bardzo dotkliwie sferę osobistą i intymność.
- 26. Wyśmiewanie narodowości** – Nie masz wpływu na swoją narodowość, ale wypominanie ci tego powoduje, że czujesz się przez to gorszy, co jest celem mobbera / Żydzi, Ukraińcy/.
- 27. Zmuszanie do wykonywania prac naruszających godność osobistą** – Poniżające np. zwracanie się do sekretarki - nadajesz się tylko do sprzątnięcia robienia kawy.
- 28. Fałszywe ocenianie zaangażowania w pracę** – Jesteś zaangażowany w pracę, bo nie masz nic innego do roboty, nie masz rodziny, zainteresowań itp.
- 29. Kwestionowanie podejmowanych decyzji** - Jeśli kwestionuje się decyzje to i osobę, czego efektem psychologicznym jest przekonanie, że np. skoro moje decyzje są głupie to ja jestem niekompetentnym pracownikiem.
- 30. Wołanie na ofiarę używając sprośnych przezwisk lub innych, mających ją poniżyć** – „ krzywy, gruby, itp.
- 31. Zaloty lub słowne propozycje seksualne** – Upokorzenie, dyskryminacja z uwagi na płeć- do łóżka się nadajesz, ale do pracy to nie.

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

- 32. Nie dawanie ofierze żadnych zadań do wykonania** – Pracownik nie otrzymuje żadnych zadań do wykonania, co może utwierdzać go w przekonaniu, że jest nieprzydatny zawodowo.
- 33. Odbieranie prac, zadanych wcześniej do wykonania** – Odbieram Ci pracę, bo wg mnie i tak ją źle wykonasz.
- 34. Zlecenie wykonania prac bezsensownych** – Do niczego się nie nadajesz, więc możesz wykonywać bezsensowną pracę.
- 35. Dawanie zadań poniżej jego umiejętności** – Sugerowanie przez mobbera braku kompetencji pracownika.
- 36. Zarzucanie wciąż nowymi pracami do wykonania** – Dam Ci tyle pracy, że sam się zwolnisz albo dasz mi pretekst do zwolnienia, jako osoby niekompetentnej na tym stanowisku.
- 37. Polecenia wykonywania obraźliwych dla ofiary zadań** – Sugerowanie osobie, że jeśli nie akceptuje poleceń może zmienić pracę.
- 38. Dawanie zadań przerastających możliwości i kompetencje ofiary w celu jej zdyskredytowania** – Skutkiem psychologicznym jest przeciążenie pracownika zdaniami w celu zniechęcenia go do pracy.

V. Działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary.

- 39. Zmuszanie do wykonywania prac szkodliwych dla zdrowia** – Zmuszanie w sposób świadomy pracownika do wykonywania prac szkodzących jego zdrowiu.
- 40. Groźenie przemocą fizyczną** – Udowodnię Ci, że jestem silniejszy od Ciebie, będziesz się mnie bać.
- 41. Stosowanie niewielkiej przemocy fizycznej** – Upokarzanie poprzez popychanie, szturchanie, strącanie przedmiotów lub specjalne wylewnie płynów na nielubianą osobę.
- 42. Znęcanie się fizyczne** – szarpanie, policzkowanie - czyn karalny.
- 43. Przyczynianie się do ponoszenia kosztów, w celu zaszkodzenia osobie** – Przez Ciebie muszę ponosić koszty utrzymania firmy np. zainstalować lepsze światło, inni widzą lepiej, są sprawniejsi.
- 44. Wyrządzanie szkód psychicznych w miejscu zamieszkania, lub miejscu pracy ofiar** – Szkodzenie pracownikowi poprzez szkalowanie go w środowisku znajomych i sąsiadów. Zniszczę Cię także w tych sferach, gdzie dotąd było Ci dobrze, bezpiecznie i już nigdy nigdzie nie będziesz miał spokoju.
- 45. Działania o podłożu seksualnym** - czyn karalny, źródło upokorzenia, uprzedmiotowienie kobiety, szantażowanie koniecznością świadczenia usług seksualnych w zamian za możliwość dalszej pracy lub wyższe stanowisko

SKUTKI MOBBINGU

WPŁYW MOBBINGU NA FUNKCJONOWANIE RODZINY

Przenoszone na środowisko rodzinne sytuacje z pracy powodują kryzys w utrzymaniu prawidłowych relacji. Stwarzają poczucie bezsilności i niezaradność wobec problemów, z którymi boryka się jeden z jej członków. W sytuacji, gdy osoba mobbingowana traci pracę, a jest jedynym żywicielem rodziny, zagrożony jest byt całej rodziny. Często następuje ucieczka w alkoholizm, narkomanię i lekomanię. Dochodzi do różnych konfliktów w trakcie, których następują fakty przemocy domowej, co w dalszej konsekwencji prowadzi do jej rozpadu.

SKUTKI MOBBINGU DLA PRACODAWCY

Negatywne skutki mobbingu ponoszą pracodawcy z czego w większości nie zdają sobie sprawy i nie próbują ich ocenić w kontekście strat.

<p>Jest to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pogorszenie dobrej atmosfery w miejscu pracy, • zanikanie motywacji i chęci do pracy, • zabijanie aktywności i kreatywności pracowników oraz zaangażowania na rzecz firmy, • niszczenie poczucia odpowiedzialności za firmę. 	<p>Ponoszone koszty finansowe związane są:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ze zmniejszeniem wydajności pracy - pracodawca wypłaca wynagrodzenie pracownikom, którzy nie świadczą pracy w ogóle albo nie wykonują jej z wymaganą dokładnością; • z pobytami na zwolnieniach chorobowych; • z wypłatami odszkodowań dla ofiar mobbingu; • z wydatkami związanymi z administracją i rekrutacją pracowników, ich szkoleniem oraz stratami wynikającymi z ich pracy o niższej, jakości i wydajności.
--	---

Dla całego przedsiębiorstwa oznacza to spowolnienie tempa rozwoju organizacji, pogorszenie wizerunku firmy, społeczny odbiór firmy i pracodawcy - „mobber - kat”, a wreszcie utratę wiarygodności.

MOBBING DZIAŁA DESTRUKCYJNE NA CAŁE SPOŁECZEŃSTWO

Przejawia się to wzrostem napięć w stosunkach międzyludzkich. Następuje powszechne niezadowolenie z sytuacji pracy oraz wzrost agresji wobec władzy, która nie radzi sobie z eliminacją problemu. Pojawia się zwiększone zapotrzebowanie na programy pro zdrowotne. Wzrastają koszty świadczeń zdrowotnych i ubezpieczeń społecznych. Pogarsza się sytuacja budżetu państwa wywołana koniecznością wypłat rent i wcześniejszych emerytur dla osób, które odeszły z pracy, bo utraciły zdrowie z powodu prześladowania.

OSOBY DOTKNIĘTE PRZEMOCĄ W PRACY PONOSZĄ SZKODY INDYWIDUALNE JAKI TO MECHANIZM?

W momencie konfrontacji z zachowaniami mobbingowymi wywołującymi kryzys osoba pokrzywdzona doświadcza nieskuteczności wykorzystywanych dotąd przez nią sposobów radzenia sobie.

Następuje reakcja emocjonalna charakteryzująca się:

- wzrostem napięcia,
- obecnością niepokoju i lęku.

Pojawia się:

- przekonanie, że nie jest się w stanie poradzić z powstałą sytuacją
- odczucie bycia pokonanym
- odczucie utraty kontroli nad własnym życiem.

To wywołuje dalszy wzrost napięcia i jednocześnie oddziałuje destruktywnie na poczucie własnej wartości.

Procesy poznawcze ulegają zniekształceniu następuje poczucie wewnętrznego chaosu.

Dochodzi do wycofania się z kontaktów w relacjach interpersonalnych.

Pojawia się:

- obniżona samoocena w obszarze przydatności zawodowej i społecznej,
- brak poczucia bezpieczeństwa,
- poczucie bezradności

- **zwątpienie w pozytywne rozwiązanie problemu.**
Wpływa to na poddanie się lub niepodejmowanie skutecznych sposobów wybrnięcia z trudnej sytuacji.
Następuje pogorszenie stanu zdrowia psychosomatycznego.

STRES

Podstawową konsekwencją mobbingu jest stres - definiowany jako dynamiczna relacja adaptacyjna charakteryzująca się brakiem równowagi pomiędzy możliwościami, a wymogami sytuacji. Próbą przywrócenia równowagi jest podejmowanie zachowań zaradczych - radzenie sobie ze stresem. Tak więc główną funkcją stresu jest przywrócenie równowagi w organizmie pobudzonym przez nagłą, niespodziewaną bądź niespotykaną sytuację. Stres uważa się za zjawisko szkodliwe, zagrażające zdrowiu, a nawet życiu. W rzeczywistości działanie niepożądane przynosi jedynie stres zbyt silny przekraczający indywidualne możliwości adaptacyjne jednostki lub zbyt długotrwały. Stres umiarkowany zwiększa możliwości radzenia sobie z wymaganiami adaptacyjnymi otoczenia, dzięki czemu umożliwia rozwój psychiczny.

M. Łoboda (1990) wymienia siedem stresorów w organizacji, których wystąpienie może prowadzić do zaistnienia mobbingu. Są to:

- stresory związane z relacjami interpersonalnymi charakteryzującymi się brakiem zaufania, wzajemną niechęcią i obojętnością występującą w grupie pracowniczej oraz nieodpowiedni i nieefektywny styl kierowania,
- czynniki stresogenne związane z funkcjonowaniem jednostki, jako elementu organizacji przejawiające się w izolowaniu, pomijaniu, niedocenianiu czy braku możliwości wyrażania swojej opinii,
- stresory związane z rozwojem zawodowym w kontekście mobbingu dotyczą głównie braku poczucia stałości zatrudnienia,
- złe fizyczne warunki pracy odnoszące się do nieprzestrzegania zasad bezpieczeństwa i higieny pracy,
- czynniki stresogenne związane ze sposobem wykonywania pracy,
- stresory związane z pełnieniem ról organizacyjnych,
- czynniki stresogenne związane z równoczesnym funkcjonowaniem w organizacji i poza nią.

WYRÓŻNIA SIĘ 3 TYPY REAKCJI NA STRES

EUSTRES – to bodziec, pozytywnie mobilizujący do działania, nie jest na tyle mocny, aby zagrażać organizmowi, ale wystarczająco odczuwalny, że następuje mobilizacja i skupienie na działaniu. Jest stresem optymalnym - to coś co odczuwamy, kiedy jesteśmy zmotywowani do wykonania zadania. To napięcie emocjonalne, kiedy myślimy tylko o jednej najważniejszej sprawie i jesteśmy skupieni na zadaniu, pozostawiając inne rzeczy na boku.

NEUSTRES – jest bodźcem neutralnym w działaniu. Jest to stan - kiedy powoli tracimy kontrolę nad własnym zachowaniem. Jesteśmy już tak pobudzeni, że trudno nam określić, czy jest to stan zagrażający czy też nie. Wydaje nam się, że może przesadzamy i chcemy doprowadzić zadanie do końca. Może się nam wydawać, że nowe obowiązki, które spadły na nas nagle, nie przeszkodzą nam w wykonaniu zadania, a nasza determinacja doprowadzi do szczęśliwego końca.

DYSTRES - jest reakcją organizmu na zagrożenie, na świadomość niemożności realizacji zadania lub postawionych celów. Pojawia się po przekroczeniu optimum pobudzenia. Skutkiem jego działania jest wyczerpanie. Na tym etapie czujemy się coraz bardziej zniecierpliwieni i zmęczeni. Powoli zdajemy sobie sprawę, że nie podołamy zadaniu. Odczuwamy zmęczenie psychiczne i fizyczne. Pojawiają się takie dolegliwości jak nerwobóle, bezsenność, osłabienie.

FAZY STRESU

W I fazie - alarmowej - następuje konfrontacja z nową sytuacją, z którą nie mieliśmy do wcześniej czynienia albo jej wystąpienie było dla nas zaskoczeniem. Fazę tą można podzielić na stadium szoku – zaskoczenie i stadium przeciwdziałania – czyli podjęcie działań obronnych.

W II fazie - przystosowania (odporności) - organizm uczy się skutecznie radzić sobie ze stresem. **Jeżeli** podoła temu zadaniu, ponownie wraca do równowagi. **Jeżeli** zadanie przekracza możliwości organizmu, to następuje kolejna faza.

W III fazie wyczerpania - zadanie przekracza możliwości organizmu, co prowadzi do wyczerpania odporności organizmu, może być przyczyną chorób psychosomatycznych (nerwobóle, wrzody), w szczególnych wypadkach może prowadzić do śmierci.

SKUTKI PSYCHOSOMATYCZNE

Wskutek trwania negatywnego długotrwałego stresu następuje obniżona samoocena w obszarze przydatności zawodowej i społecznej. Skutki mobbingu to obniżona motywacja, utrata zdolności do pracy na skutek mobbingu oraz zaburzenia emocjonalne. Następuje pogorszenie stanu zdrowia psychosomatycznego. **Skutki psychiczne** - zakłócenia koncentracji, trudności w przyswajaniu nowych treści na skutek obniżonej koncentracji, stany zwątpienia, lęku, załamania nerwowe, depresje mogące prowadzić do prób samobójczych. **Skutki somatyczne** - bóle głowy, pleców i karku, zakłócenia pracy serca, snu, oddechu, choroby skóry, choroby wrzodowe żołądka, dwunastnicy i jelit, zawał mięśnia sercowego, udar mózgu, astma oskrzelowa.

Te skutki składają się na schorzenia opisywane przez psychiatrów jako potraumatyczne stany lękowe (PTSD - posttraumatic stress disorder) porównywane przez specjalistów do stanu, jaki opisywano u osób, które przeszły doświadczenie obozu koncentracyjnego. Obecnie głównie z powodu wytwarzania się takich samych objawów u ofiar przemocy w pracy, osoby mobbingowane są zaliczane do tej grupy pacjentów, jako ofiary psychicznego terroru.

U ofiar mobbingu powstaje bariera psychologiczna powodująca nieumiejętność radzenia sobie w środowisku pracy a tym samym niemożność podjęcia pracy. Przełamanie jej jest procesem długotrwałym i trudnym, ponieważ mechanizm działań mobbingowych powoduje, że osoba prześladowana przystosowuje się do roli ofiary i przestaje się bronić. Przeżyta przemoc, mimo leczenia i rehabilitacji, zawsze pozostawia jakieś ślady w psychice człowieka, a w niektórych przypadkach trwałe, głębokie urazy.

PTSD – POSTTRAUMATIC STRESS DISORDER - zespół stresu pourazowego a mobbing

Przeprowadzone badania wskazują, że w przypadku działania znacznego stresu czynniki, takie jak: wcześniejszy poziom stabilności umysłowej osoby jak i jej stan psychiczny nie odgrywają znaczącej roli dla możliwości przewidzenia wystąpienia objawów PTSD. Nie mają także znaczenia poziom wykształcenia czy status ekonomiczny. Potwierdza to tezę, że nasilenie i czas trwania wydarzeń stresowych u ofiar mobbingu, a nie obecność wcześniejszych czynników osobowościowych ma znaczenie dla wystąpienia objawów rozwinięcia się ich w zespół PTSD.

Kryteria wystąpienia PTSD:

Wystąpienie wydarzenia traumatycznego /urazowego/.

Wystąpienie powracających śladów doświadczeń urazowych w postaci: snów, uporczywych wspomnień i niepokoju w sytuacji przypominających faktyczne zdarzenie urazowe.

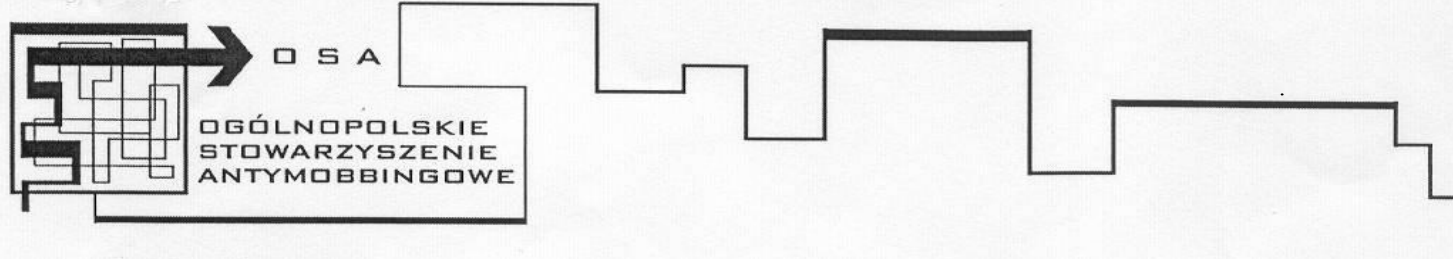
Wystąpienie specyficznego paraliżu psychicznego, reakcji unikania, którym towarzyszy spadek zainteresowania otaczającym światem i ludźmi.

Wystąpienie objawów fizjologicznego hiperpobudzenia przejawiającego się w zaburzeniach snu, rozdrażnieniu, wybuchach wściekłości.

Występowanie powyższych objawów, co najmniej przez miesiąc

Objawy PTSD mogą występować w postaci ostrej, wtedy pojawiają się natychmiast po wystąpieniu wydarzenia traumatycznego lub do 6 miesięcy od jego wystąpienia oraz w formie odległej od wydarzenia traumatycznego, które pojawiają się w czasie późniejszym niż 6 miesięcy, nawet po wielu latach np. w 20 a nawet 40 lat po traumie. **Trauma** oznacza ZRANIENIE może istnieć na poziomie fizycznym oraz psychicznym - jako zranienie życia emocjonalnego, duchowego, woli życia, własnych przekonań, siebie, świata, poczucie bezpieczeństwa ulega zachwianiu lub zburzeniu.

STRES PRZEWLEKŁY - W przypadku długotrwałej, trudnej psychologicznie sytuacji - po wstępnym okresie występowania tzw. objawów alarmowych - pojawia się faza, w której zauważa się symptomy dezorganizacji psychiki. Osoby takie tracą zainteresowanie otoczeniem, szukają samotności, pojawiają się objawy depresji lub apatii. Pojawiają się objawy somatyczne: drżenie, biegunki, bóle i zawroty głowy, bóle serca. Ich możliwości



racjonalnego działania i otaczających ich wydarzeń w sensowną całość wyczerpały się, osoby takie pogrążają dezorganizacji i chaosie

SYNDROM WYPALENIA ZAWODOWEGO

Pojęcie to powstało, aby uświadomić pracownikom na wszystkich szczeblach:

- **do czego może doprowadzić brak higieny psychicznej i motywacyjnej w pracy,**
- **przestrzega zdolnych, ambitnych pracowników, aby mądrzej i bezpiecznie zarządzali sobą w pracy.**

Nie bierze się znikąd. Jego przyczyny często tkwią w nas, w naszym postępowaniu, motywacji, nastawieniu, ambicji itd.. Ważne, aby sobie odpowiedzieć na pytanie:

Czy moje dotychczasowe postępowanie nie prowadzi mnie w złym kierunku? Jeśli nie odpowiemy sobie na to pytanie możemy być bardziej podatni na to aby być ofiarą lub sprawcą zjawiska mobbingu, dlatego też ważne jest zapoznanie się z podstawowymi informacjami na ten temat.

WYPALENIE ZAWODOWE - Inaczej - gasnący płomień, brak energii, wyczerpanie sił; „Popiół pozostający na zgliszczach początkowego, płomiennego zaangażowania w pracę”

To - utrata motywacji do wykonywanej pracy; poczucie braku sensu podejmowanych działań i pozytywnych efektów.

Człowiek „wypalony” czuje zmęczenie emocjonalne, psychiczne i fizyczne, niechęć do pracy, utratę radości życia.

Zespół wypalenia zawodowego został zaklasyfikowany przez Międzynarodową Statystyczną Klasyfikację Chorób i Problemów Zdrowotnych Kod ICD-10 Z73.0 Z73 – problemy związane z trudnościami życiowymi.

DEFINICJE - Jest:

- stanem wyczerpania psychicznego, w wyniku którego człowiek nie radzi sobie z sytuacjami stresowymi
- skutkiem frustracji spowodowanej brakiem sukcesów i satysfakcji z wykonywanej pracy.

Zjawisko to opisano w różny sposób. Najpopularniejsza jest **Trójwymiarowa teoria wypalenia Christiny Maslach**.

Emocjonalne wyczerpanie – uczucie pustki i braku sił wywołane subiektywnie nadmiernymi wymaganiami psychologicznymi i emocjonalnymi.

Depersonalizacja – poczucie bezduszości, bezosobowości, obniżenie wrażliwości wobec innych, cynizm.

Obniżenie oceny własnych dokonań, negatywne przewartościowanie – poczucie marnowania czasu i wysiłku na swoim stanowisku pracy.

GŁÓWNE CZYNNIKI WYPALENIA

- stawianie sobie wysokich wymagań przy nierealistycznej ocenie wpływu na sytuację
- działanie niezgodne z własnymi wartościami
- perfekcjonizm i nadodpowiedzialność
- defensywna postawa wobec trudności, wyolbrzymianie porażek
- brak poczucia relacji partnerskich i systemu wsparcia
- słaba organizacja czasu pracy oraz życia poza pracą

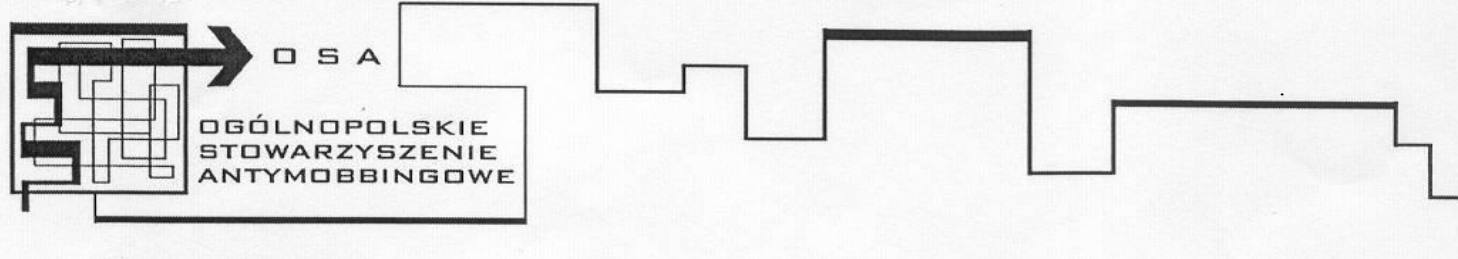
ŹRÓDŁA WYPALENIA

czynniki indywidualne - niska samoocena; bierna postawa; brak pewności siebie; poczucie kontroli zewnętrznej – braku wpływu na sytuację, zależność; nieracjonalne przekonania o roli zawodowej; niskie poczucie własnej skuteczności; wysoka reaktywność; zbyt silna motywacja do pracy perfekcjonizm.

czynniki interpersonalne

- relacje między pracownikiem a klientami instytucji – emocjonalne zaangażowanie, relacja pomocy, kontakt z osobami w trudnej sytuacji życiowej
- relacje z przełożonymi i współpracownikami – konflikty interpersonalne, rywalizacja, zaburzona komunikacja, przemoc psychiczna, agresja werbalna, mobbing.

czynniki organizacyjne - mała przejrzystość zasad obowiązujących w firmie; częste zmiany charakteru i zasad pracy; zbyt szeroki lub zbyt wąski zakres zadań; niskie zarobki, nieadekwatne do wysiłku i wymagań wobec pracownika; brak możliwości uczestniczenia w podejmowaniu decyzji; niskie perspektywy awansu



zawodowego; biurokratyczne decyzje przełożonych; cele organizacji sprzeczne z systemem wartości pracownika; zła komunikacja wewnętrzna.

SYMPTOMY WYPALENIA

Funkcjonowanie fizyczne - bóle głowy, żołądka, zaburzenia snu, podwyższone ciśnienie, poczucie osłabienia, zmniejszenie odporności organizmu.

Funkcjonowanie emocjonalne - zmienność nastrojów, labilność emocjonalna, przygnębienie, poczucie bezradności, obniżona samoocena, poczucie osamotnienia, brak motywacji i chęci do działania.

Funkcjonowanie behawioralne - absencja w pracy, częste konflikty, obojętność wobec klientów, zmniejszenie wydajności pracy, zła organizacja czasem, wypadkowość.

Wypalenie zawodowe nie następuje z dnia na dzień. Jest to proces stopniowy systematyczny, w którym można wyróżnić **5 kolejnych etapów**.

Miesiąc miodowy - zauroczenie pracą, satysfakcja z osiągnięć zawodowych, pracownik pełen energii, zapału i optymizmu.

Przebudzenie - utrzymanie obrazu idealnego pracownika, pracuje ponad miarę, często po godzinach, zaczyna zauważać, że jego ocena pracy jest nierealistyczna.

Szorstkość - w realizację zadań, także tych podstawowych, wkłada się coraz więcej wysiłku, pojawiają się konflikty z klientami i współpracownikami.

Wypalenie pełnoobjawowe - poczucie pustki, samotności, myśli ucieczkowe, stany depresyjne; pełne wyczerpanie psychiczne i fizyczne.

Odradzanie się - rekonwalescencja, leczenie ran powstałych w wyniku kolejnych stadiów wypalenia, powrót do normalnego sposobu pracy bogatszy w nowe doświadczenia.

CO MOŻE ZROBIĆ OSOBA POSZKODOWANA

- Jeżeli ma poczucie, że naruszana jest jej godność i integralność psychiczna regularnie lub przez dłuższy czas z powodu wrogiej postawy jednej lub wielu osób należy reagować jak tylko można najszybciej, zanim nie zostanie się wciągnięty w sytuację, z której nie będzie innego wyjścia jak tylko odejść.
- Zapoznać się ze zjawiskiem mobbingu.
- Wstępnie zdiagnozować sytuację tj. zanalizować sytuację pod kątem elementów działań i zachowań, przy ich analizowaniu posłużyć się kryterium Heinza Leymanna, które jest odpowiednikiem mobbingu polskiego.
- **Określić:**
 - częstotliwość;
 - czasokres;
 - kto jest sprawcą tych działań;
 - jakie dolegliwości są odczuwane w związku z analizowaną sytuacją i jak często np. bóle i zawroty głowy; omdlenia; zaburzenia pamięci i koncentracji uwagi; zaburzenia zasypiania; senność; wczesne wstawanie; koszmary nocne; bóle brzucha/żołądka; rozwolnienie/zatwardzenie; wymioty; mdłości; osłabienie w nogach; brak apetytu; bóle - pleców, karku, mięśni; dreszcze; ucisk w gardle; ucisk w klatce piersiowej; potliwość; suchość w ustach; kołatanie serca; trudności z oddychaniem; podenerwowanie; depresja/przygnębienie; apatia/brak inicjatywy, brak motywacji, płacz; nieokreślona złość; nieokreślony strach; lekkie zniecierpliwienie; lekkie rozdrażnienie; niepokój ruchowy; agresja; poczucie niepewności; osamotnienie.
- Jeśli występują należy skonsultować je z lekarzem psychiatrą, bo świadczą o
- rozstroju zdrowia.
- Notować wszelkie formy prowokacji i agresji, jak też sporządzać kserokopie wszystkiego, co mogłoby w takim czy innym momencie posłużyć do obrony.
- Zapewnić sobie świadków.
- Niezależnie od odczuć odgrywać obojętność, zachować uśmiech, odpowiadać z humorem, nie podejmować agresywnej gry, pozwolić wypowiedzieć się gnębicielowi, nie denerwować się

jednocześnie notując każdy fakt w celu przygotowania obrony,

- Zakres swoich obowiązków wykonywać bez zarzutu.
- Nie dać się sprowokować do uchybień w pracy.
- Zachować zdrowy rozsądek, starać się nie słyszeć podtekstów, wszelkie komunikaty odbierać dosłownie a w razie potrzeby prosić o sprecyzowanie
- Nauczyć się zachować spokój.
- Szukać pomocy na terenie firmy. Uzyskać wsparcie moralne - jeśli nie w swoim dziale to w innym, trafić na kogoś, kto potrafi słuchać. Zwrócić się o pomoc do komórki odpowiedzialnej za sprawy pracownicze, związków zawodowych, jeśli takie są na terenie firmy.
- Zwrócić się o pomoc do organizacji pozarządowej zajmującej się tym zjawiskiem.
- Pisemnie powiadomić kierownictwo firmy, że zjawisko to ma miejsce i jakie negatywne skutki za sobą pociąga. Spróbować na tej drodze je rozwiązać.
- Szukać pomocy poprzez konsultację z psychiatrą lub psychoterapeutą po pierwszej fazie przemocy, gdy jest się zdeintegrowanym psychicznie, aby odzyskać dobrą formę psychiczną do dalszej walki. Łączy się to najczęściej z urlopem zdrowotnym lub zwolnieniem lekarskim. Pracę należy podjąć wówczas, gdy się odzyska całkowicie siły.
- Jeśli następuje sytuacja, iż jedynym ratunkiem jest odejście z pracy należy walczyć o to, aby odejście odbyło się na jak najlepszych warunkach.
- Dochodzić swoich praw z wykorzystaniem uregulowań prawnych mobbingu w różnych gałęziach prawa.

PONIŻEJ ZAMIESZCZAMY NIEKTÓRE INFORMACJE, MOGĄCE POMÓC W PORADZENIU SOBIE W TRUDNYCH SYTUACJACH KRYZYSOWYCH Z POWODU MOBBINGU I NIE TYLKO.

○ RADZENIE SOBIE ZE STRESEM

Radzenie sobie ze stresem to wszelkie skuteczne działania skierowane na opanowanie, zredukowanie lub tolerowanie zewnętrznych lub wewnętrznych żądań.

Proces radzenia sobie ze stresem pełni 2 funkcje:

- **funkcję zadaniową** – zorientowaną na rozwiązanie problemu (źródło stresu) poprzez zmianę własnego działania lub otoczenia, dostosowane do okoliczności;
- **funkcję emocjonalną** – zorientowaną na obniżanie przykrego napięcia i innych negatywnych stanów emocjonalnych, odpowiednie stymulowanie emocji w celu mobilizacji do działania (eustres).

Sposoby radzenia sobie ze stresem to:

- **poszukiwanie informacji** – partycypacja sytuacji stresowej, określenie własnych zasobów oraz wiedzy, którą zależy pozyskać, do podjęcia racjonalnych działań;
- **bezpośrednie działanie** – wszelkie działania zmierzające do uporania się z stresującą sytuacją;
- **powstrzymanie się od działania** – w wypadku, gdy jest to korzystniejsze niż podjęcie aktywności;
- **procesy intrapsychiczne** – wszystkie procesy poznawcze, których celem jest regulacja emocji (m.in. mechanizmy obronne jak np. zaprzeczanie, racjonalizacja, projekcja)

Warto dbać o higienę psychiczną na co dzień. Czasem najlepszym rozwiązaniem jest odcięcie się od aktualnych problemów, skupienie uwagi na czymś innym, gdyż nie samą pracą żyje człowiek.

Należy rozgraniczyć czas na ten poświęcany sobie oraz czas poświęcany pracy zawodowej. Warto szczególnie, że nie przestrzeganie higieny psychicznej może prowadzić do między innymi wypalenia zawodowego.

Ciekawą opcją jest zastosowanie ćwiczeń medytacyjnych pozwalających w krótkim czasie oderwać myśli od problemu i skupić uwagę na... regularnym oddechu. Przykładem mogą być ćwiczenia Chi – Kung oraz trening autogenny.

○ **JAK UNIKNĄĆ WYPALENIA ZAWODOWEGO**


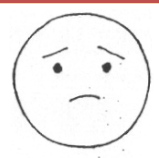

Kiedy wiadomo na jakim etapie wypalenia zawodowego się znajdujemy, warto zapytać, co zrobić: Jak zmienić swoje funkcjonowanie w pracy? Jak zarządzać zespołem ludzkim, aby działał wydajnie bez szkody dla zdrowia? Jak w przyszłości uniknąć wypalenia zawodowego.

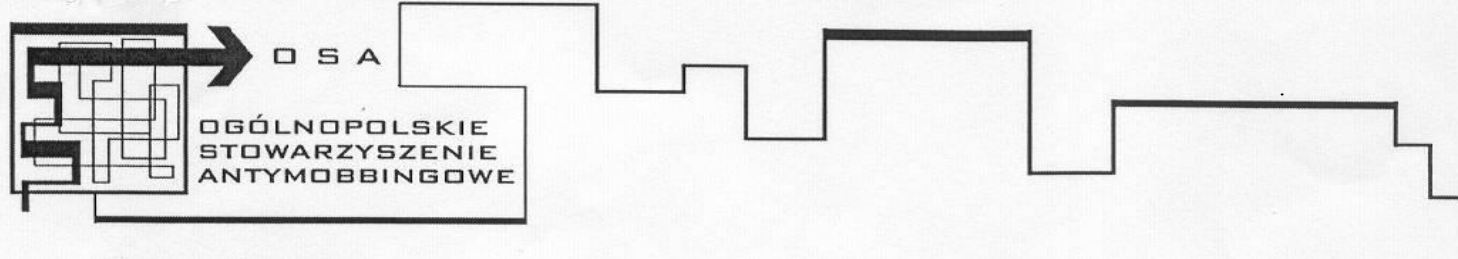
Rady	
<p>dla pracodawcy:</p> <ul style="list-style-type: none"> -powierzaj pracownikom zadania adekwatne do ich możliwości i kompetencji -udzielaj obiektywnej i konstruktywnej oceny -stwarzaj możliwości uczenia się i rozwoju zawodowego (szkolenia itd.) -adekwatnie wynagradzaj pracowników -dbaj o kulturę organizacyjną w firmie opartą na pozytywnych relacjach interpersonalnych 	<p>dla pracownika:</p> <ul style="list-style-type: none"> - poddaj weryfikacji swoje cele i priorytety - oceń wymagania, które stoją przed Tobą - zwiększ dystans do otoczenia, jeżeli kontakty kosztują zbyt dużo - podnoś umiejętności radzenia sobie ze stresem korzystaj ze wsparcia osób bliskich i rodziny daj sobie prawo do odpoczynku, relaksu, przyjemności.

○ **PRZYJRZYMY SIĘ ZACHOWANIU, A W SZCZEGÓLNOŚCI POSTAWIE WOBEC MOBBINGU**

Okazuje się, że nie zawsze jesteśmy świadomi tego w jaki sposób jesteśmy odbierani przez otoczenie i jakie sygnały wysyłamy. Jeżeli nie kontrolujemy swojego przekazu, werbalnego/niewerbalnego, jesteśmy narażeni na nieporozumienia, niejednoznaczne sytuacje, niezrozumienie przez współpracowników czy pracodawców, a w efekcie zła komunikacja z otoczeniem może wskazać na nas jako na ofiarę mobbingu.

Tabela przedstawia typy zachowań oraz przekaz jaki za sobą niosą. Najbardziej preferowany jest typ asertywny, którego należy się nauczyć i opanować w praktyce.

Agresywność	Uległość	Asertywność
		
<p>Zachowania Bronimy własnych praw lekceważąc prawa innych. Dominujemy nad innymi, czasami ich upokarzając. Nie słuchamy innych. Podejmujemy decyzje nie uwzględniające praw innych. Przyjmujemy postawy wrogie lub obronne.</p>	<p>Zachowania Lekceważymy własne prawa, pozwalając innym je naruszać. Nie przedstawiamy własnych potrzeb, poglądów i odczuć. Zachowujemy się nieuczciwie – nasze działania nie pokrywają się ze słowami, co powoduje nagromadzenie się złości i urazów.</p>	<p>Zachowania Bronimy własnych praw, uznając jednocześnie prawa innych. Wyrażamy własne potrzeby, poglądy i odczucia. Nasze stosunki z innymi ludźmi cechuje wiara w siebie.</p>
<p>Przekaz brzmi Ja tak uważam – a ty jesteś głupi, skoro myślisz inaczej. Takie są moje odczucia – Twoje się nie liczą. Tak oto wygląda ta sytuacja. Nie obchodzi mnie, jak ty ją widzisz.</p>	<p>Przekaz brzmi Liczy się to, co ty myślisz, nie to, co ja myślę Liczą się Twoje odczucia, a nie moje. Ważne jest, jak Ty widzisz sytuację.</p>	<p>Przekaz brzmi Takie jest moje zdanie. Tak to odczuwam. Tak oto widzę tę sytuację. Chciałbym usłyszeć, jak się z tym czujesz. Może uda się nam znaleźć rozwiązanie zadowalające nas oboje.</p>



○ **INFORMACJE O POCZUCIU WŁASNEJ WARTOŚCI, TA WIEDZA SIĘ PRZYDAJE W CODZIENNYM ŻYCIU I WALCE O SWOJE PRAWA**

Poczucie własnej wartości - to stan psychiczny powstały na podstawie uogólnionej oceny na swój temat.

Samocena - to uogólniona postawa w stosunku do samego siebie, wpływająca na nastrój oraz na zachowanie w sferze osobistej i społecznej.

Filarami samooceny od których wartości zależy czy będzie wysoka czy niska są:

Świadome życie - świadomość własnych zalet i wad, umiejętność zdrowego życia w czterech wymiarach: fizyczny, intelektualny, emocjonalny, duchowy.

Samoakceptacja - Zgoda na siebie i gotowość do zmian, gdy mam problem.

Pozytywne programowanie umysłu – wiem, zasługuję, uczucie woli, decyzji, myśli. Postawa pełnej akceptacji do własnej osoby, pełnej wiary i zaufania do własnych możliwości i rozwoju osobistego. Osoby, które akceptują siebie, mają pozytywne mniemanie o sobie i dobre samopoczucie.

Odpowiedzialność za siebie – słowa, czyny.

Asertywność – umiejętność komunikacji swych potrzeb, praw i systemu wartości duchowych bez naruszania granic bliźniego.

Życie celowe – umiejętność stanowienia i realizacji celów zbiorowych i życiowych indywidualnych.

Prawość jako dostrzeganie prawdy o sobie i świecie – harmonijne współistnienie w ekosystemie człowiek – przyroda

Wymiary samooceny to wysokość i pewność. Pewność samooceny ma większe znaczenie dla regulacji zachowania niż sama jej wysokość. Tak więc samoocena może być: zawyżona i pewna; zawyżona i niepewna; zaniżona i pewna; zaniżona i niepewna.

Autowaloryzacja – to dążenie do obrony, podniesienie lub podtrzymania samooceny. Ludzie mają tendencję do przetwarzania informacji w taki sposób, aby własna osoba jawiła im się w pozytywnym świetle. Dążenie do podtrzymania pozytywnej samooceny wpływa na selektywne przetwarzanie informacji.

Do poprawy własnej samooceny służy autoprezentacja – polega na przedstawieniu się innym ludziom z jak najlepszej strony, umiejętności budowania własnego wizerunku, w celu osiągnięcia określonych celów, zdobycia akceptacji. To sztuka uwypuklania najistotniejszych dla nas cech charakteru. Składa się z wielu elementów, które razem muszą stworzyć spójną całość.

ELEMENTY AUTOPREZENTACJI.

Effekt pierwszego wrażenia – jest to efekt towarzyszący pierwszym chwilom spotkania z nowopoznanym człowiekiem, które przez pierwsze kilka sekund dokonujemy podświadomej oceny, na podstawie danych głównie pozawerbalnych (sylwetka, twarz, wygląd, tembr głosu, ubiór, zachowanie); efekt ten wywodzi się z czasów dawnych, kiedy na podstawie szybkiej oceny człowiek mógł rozpoznać czy nowopoznana osoba to wróg czy przyjaciel.

Elementy komunikacji pozawerbalnej - oczy i wyraz twarzy; postawa; gestykulacja; kontakt wzrokowy; odległość od rozmówcy; rekwizyty; ubranie; higiena osobista.

Elementy komunikacji werbalnej - należy mówić: wyraźnie; spokojnie z właściwą intonacją; dobrze akcentować wypowiedź; precyzyjnie; nie gubić końcówek; odpowiednia argumentacja (mocne -> słabe -> najmocniejsze -> rozstrzygające)

Effekt "aureoli" - wpływ ogólnego wrażenia to spostrzeganie danej osoby. Jeżeli ktoś posiada cechy, które nam się podobają, to ze względu na te cechy akceptujemy wszystko co robi. Jeżeli za to nie akceptujemy danej osoby, to nie akceptujemy także niczego co ona robi.

Effekt kontrastowania - ludzie kształtują opinię o danej osobie na podstawie cech, faktów, działań łatwych do dostrzeżenia, pomijając inne mniej wyraziste działania danej osoby.

Effekt pierwszeństwa i efekt świeżości - ludzie najlepiej zapamiętują daną rzecz na początku wystąpienia (efekt pierwszeństwa) lub na końcu (efekt świeżości) np.: spośród wiele kandydatów występujących po kolei przed publicznością najlepiej zapamiętają pierwszego i ostatniego kandydata.

○ ZACHOWANIE ASERTYWNE

Asertywność jest nabytą (niewrodzoną) umiejętnością pełnego wyrażania siebie w kontaktach międzyludzkich. Oznacza:

- bezpośrednio, uczciwie i stanowczo wyrażenie wobec innych swoich uczuć, postaw, opinii lub pragnień w sposób respektujący ich uczucia, postawy, opinie i pragnienia;
- korzystanie z osobistych praw bez naruszania praw innych;
- działanie zgodne z własnym interesem oraz stanowczą obronę siebie i swoich praw bez nieuzasadnionego niepokoju, z zachowaniem poczucia własnej godności i szacunku dla samego siebie, a także bez naruszania godności i wartości innych ludzi;
- bycie pewnym siebie w myśleniu, formułowaniu poglądów i wyrażaniu uczuć;
- działanie w sposób niezagrażający innym, stwarzanie możliwości jasnego określenia sytuacji, wzajemnych relacji bez niedomówień, fałszywych ocen i domysłów, poczucia krzywd i zagrożenia.

JEŚLI CHCESZ ZACHOWYWAĆ SIĘ ASERTYWNIE

- Używaj otwarcie słów TAK i NIE.
- Nie przepraszaj, jeśli nie zawiniłeś.
- Nie usprawiedliwiasz się, ani nie tłumacz nadmiernie, natomiast wyjaśnij innym powody swojego postępowania, jeśli chcesz być dobrze rozumiany.
- Nie napadaj na rozmówcę, nie strasz go, nie poddawaj w wątpliwość jego charakteru lub umysłu.
- Używaj komunikatów typu JA, a nie komunikatów typu TY
- Gdy jesteś atakowany – broń się. Nie pozwalaj na naruszanie Twojej godności osobistej. Nie zgadzaj się na to, aby ktoś cię traktował w sposób raniący Twoje uczucia.
 - Pomocą mogą być takie zdania:
 - „Nie podoba mi się sposób, w jaki do mnie mówisz”
 - „Nie życzę sobie być tak traktowany”
 - „Nie chcę żebyś zwracał się do mnie w ten sposób” itp.
- Staraj się nie kłamać – masz prawo być sobą, nie wstydz się siebie, nawet, jeśli popełniasz błędy.
- Mów jasno i wprost, o co ci chodzi.
- Pytaj otwarcie, gdy czegoś nie rozumiesz.
- Mów, że nie wiesz, gdy czegoś nie wiesz,
- Mów, że nie chcesz o czymś mówić, jeśli nie chcesz o tym mówić.
- Zwróć uwagę by realizować swoje zamiary nie krzywdząc innych.
- Przyznaj innym dokładnie takie same prawa do asertywnego zachowania, jakie przyznajesz sobie.

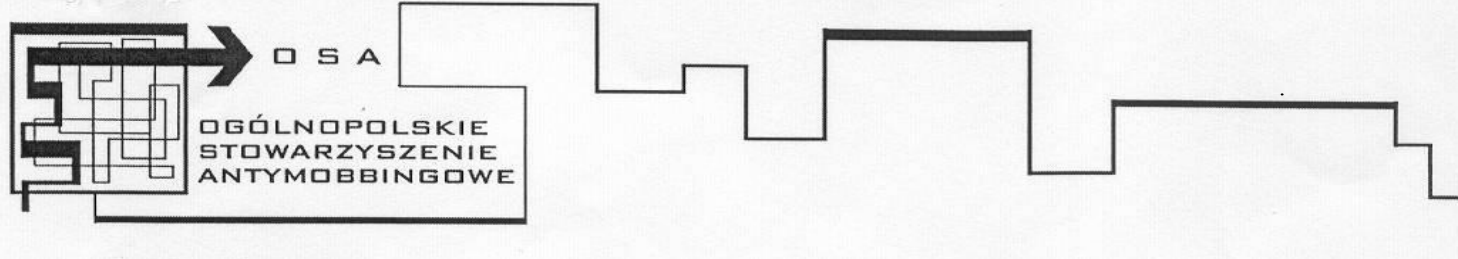
ASERTYWNA OBRONA WŁASNYCH GRANIC SKŁADA SIĘ Z POSUNIĘĆ

- **Prośba** - „Proszę mi nie przeszkadzać, nich mi pozwoli Pan skończyć.”
- **Informacja zwrotna** - „Kiedy Pan mi przerywa- denerwuje mnie to i utrudnia zebrane myśli. Proszę pozwolić mi to skończyć.”
- **Żądanie. Sprzeciw** - „Nie życzę sobie, żeby Pan mi przeszkadzał. Domagam się. Aby wysłuchał mnie Pan do końca.”
- **Zapowiedź sankcji** - „Jeśli będzie Pan nadal przerywał- zakończę tę rozmowę. Jeśli nie pozwoli mi Pan dokończyć- wyjdę z tego pokoju i nie przekażę ważnych informacji”.
- **Wykonanie sankcji** - „Bardzo mi przykro, że Pan mnie nie słucha. Nie godzę się na takie traktowanie. Kończę tę bezowocną dla mnie rozmowę i wychodzę”

➞ SPOSOBY NA ROZMOWĘ - MOGĄ POMÓC W DANEJ SYTUACJI

1.KOMUNIKAT JA

Komunikacja asertywna to sztuka mówienia świadomego **NIE i TAK** umiejętności wyrażania siebie w sposób jasny i bezpośredni, przy zachowaniu szacunku dla punktu widzenia rozmówcy oraz samego siebie.



KOMUNIKAT JA

- Pomocny, gdy rozmowa wymyka się spod kontroli. Pozwala obronić się przed presją osoby, z którą rozmawiasz. Służy temu, aby w sposób spokojny i jasny, nie budzący agresji u odbiorcy, wyrazić co czujesz lub czego chcesz.

- Jest prosty do opanowania, ponieważ ma prostą strukturę:

„Czuję się.... (opis emocji), gdy Ty.... (opis zachowania)

DLACZEGO TO DZIAŁA?

- Ponieważ nikogo nie oskarżasz.
- Mówisz o swoich uczuciach, a z uczuciami nie można polemizować.
- Kiedy mówisz „Bo Ty zawsze się spóźniasz! Lekceważysz mnie”, Twój partner natychmiast odpowiada np. „Nieprawda! Wczoraj się nie spóźniłem” albo „To Ty mnie lekceważysz”. – zazwyczaj już oboje krzyczą.
- Kiedy używasz komunikatu JA, partner nie może odpowiedzieć „Nieprawda” bo Ty masz prawo czuć się lekceważony. Nie musi się bronić, bo go nie atakujesz, mówisz o konkretnych faktach, nie generalizujesz. Łatwiej mu więc powiedzieć „Przepraszam”.

2. METODA FUKO (sebastian, www.pracujzwinnie.pl)

FUKO to skrót od „Fakty, Uczucia, Konsekwencje, Oczekiwania”. W tej metodzie chodzi o komunikowanie się według określonego schematu. Stosowanie go pozwoli odbiorcy lepiej zrozumieć sytuację, przyjąć na chwilę nasz punkt widzenia i zacząć poszukiwać rozwiązania. A wszystko dlatego, że w tym sposobie chodzi o emocje.

FAKT - opis wydarzenia, sytuacji, stan, który jest przyczyną rozmowy.

UCZUCIA - opowiedzenie o emocjach jakie wywołuje u Ciebie **Fakt**.

KONSEKWENCJE wyjaśnienie jakie **Konsekwencje** ma **Fakt**

OCZEKIWANIA niezbędny wniosek do rozwiązania całej sytuacji, wskazanie jak doprowadzić do tego by podobne zdarzenia nie powtórzyły się w przyszłości.

3. ASERTYWNA ODMOWA

- Powiedzieć słowo „NIE”.
- Powiedzieć czego nie zrobię.
- Podać powody takiej decyzji.

4. ZMIANA OCENY NA OPINIĘ

- Mówimy co czujemy w związku z tym co usłyszeliśmy na swój temat.
- Stwierdzamy, że rozumiemy opinię osoby na swój temat.
- Wyrażam swoją opinię na swój temat w tym zakresie.

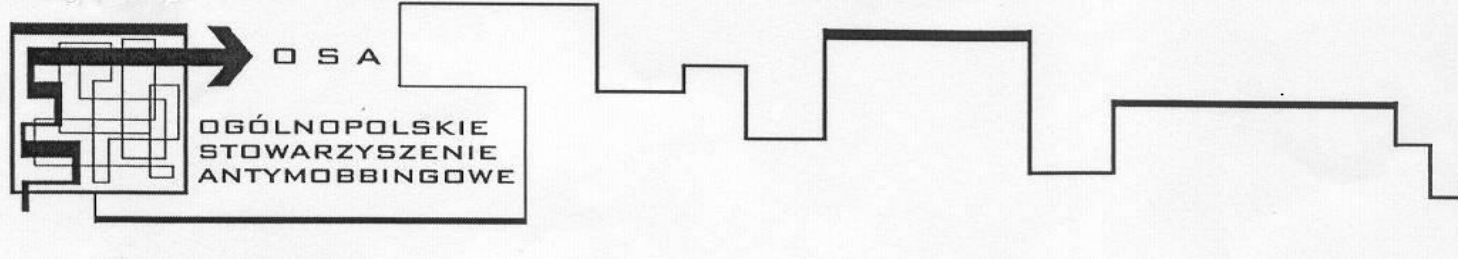
5. ZAPOWIEDŹ SANKCJI

- Zwracamy uwagę osobie na zachowanie, które nam przeszkadza i prosimy o zmianę.
- Jeśli nie ma zmiany zachowania wyrażam swoje emocje dodając np. „nie będę tolerowała takiego zachowania”.
- Jeśli nie ma reakcji informuję co zrobię, jeśli dalej będzie się tak zachowywać.
- Jeśli sytuacja dalej nie ulega zmianie robię to co zapowiedziałem.

6. ZDARTA PŁYTA

Technika przydaje się gdy ktoś próbuje Cię namówić na coś na co nie masz ochoty. Najprościej mówiąc „zdarta płyta” polega na powtarzaniu tego samego. **Po co?**

- By nie dać się wciągnąć w dyskusję, która ma tendencję do przeradzania się w kłótnię i długo trwa.
- Kiedy na każdy kolejny argument odpowiadasz tak samo twój „naciągacz” orientuje się w koocy, że nic nie wynegocjuje i poddaje się.
- Zdarta płyta działa rewelacyjnie, trzeba jedynie pilnować by nie wypaść z roli i nie zacząć kontrować argumenty – wtedy przegrywasz – argumenty drugiej strony będą się mnożyć jak króliki.



7. ZASŁONA DYMNA - Ta technika jest przydatna, kiedy ktoś „miesza cię z błotem”, a ty chcesz to jak najszybciej uciąć. Pozornie akceptujesz krytykę skierowaną do ciebie. Nie próbujesz się otwarcie bronić, nie usprawiedliwiasz się i nie kontratakujesz – każde z tych posunięć grozi bowiem, że „rozsierdzona” szefowa zacznie sobie przypominać WSZYSTKIE twoje niedociągnięcia i przewinienia. Zasadniczym elementem jest tu sformułowanie „BYD MOŻE”, które wskazuje, że możliwe są przekłamania i nieporozumienia, a każdy ma prawo do własnej opinii. Np. „BYD MOŻE ma Pani rację” – Taka reakcja na negatywny komentarz sprawia z reguły, że twój krytyk nie ma nic do dodania.

8. POSZUKIWANIE KRYTYKI

Stosując „zasłonę dymną”, przerywasz krytykę. Natomiast stosując tę technikę ty sam jej poszukujesz, zachęcając narzekającą na ciebie osobę, by narzekała bardziej. **Po co?** By obronić się przed uogólnioną negatywną oceną typu „a w ogóle to jesteś beznadziejny” i sprowadzić rozmowę do konkretności. Ogólna krytyka jest nieprzyjemna i niekonstruktywna, nie daje możliwości poprawy błędów, bo ich nie wskazuje. Jeżeli natomiast poprosisz o wytknięcie ci konkretnych niedociągnięć, zabezpieczysz się przed eskalacją emocji, a przez to pozwolisz rozmowie zachować merytoryczny kierunek. Zdobędziesz informacje, co zrobiłeś źle – a to można nazwać konstruktywną krytyką, informacją zwrotną - dającą szansę poprawy.

9. UPREDZENIE KRYTYKI

Najlepiej sprawdza się w sytuacjach kiedy popełniamy ewidentny błąd, zdajemy sobie z tego sprawę i spodziewamy się reprimendy.

Przepraszam.

Wyrażam się krytycznie o sobie.

Odnoszę się do kontekstu.

10. DEMASKOWANIE ALUZJI

Wypowiedziana przez kogoś aluzja (najczęściej uogólnienie).

Odniesienie aluzji do własnej osoby.

Zapytanie czy osoba, która powiedziała aluzję ma coś przeciwko mnie.

PRACODAWCA MOŻE PODJĄĆ DZIAŁANIA

Aby zminimalizować mobbing lub nie dopuścić do powstania tego zjawiska pracodawca może podjąć działania.

W opisie stanowisk kierowniczych umieścić wskazówki dotyczące sposobu zarządzania zespołami pracowniczymi, jak też w systemie ocen pracowników, co wiąże się z :

- postawieniem na stanowiskach kierowniczych osoby, które mają wiedzę i kompetencje oraz predyspozycje osobowościowe do zarządzania zespołami pracowniczymi;
- w relacji pracodawca – pracownik z umiejętnym zarządzaniem swoimi podwładnymi i kontrolowaniem ich poczynań;
- poczuwaniem się do obowiązku utrzymywania pozytywnej atmosfery i dobrych stosunków pomiędzy pracownikami;
- kontrolą oraz badaniem zachowań i nastrojów wśród pracowników;
- uważaniem na tych, u których można dostrzec chęć mszczenia się za swoje niepowodzenia;
- ukrócaniem w zarodku konfliktów,
- wykrywaniem ukrywanych problemów;
- motywowaniem pracowników za pomocą bodźców materialnych i pozamaterialnych związanych z pracą i związanych z osobowością pracownika;

Motywowanie pracowników jest bardzo ważne. Nie trzeba prześladować pracowników, aby lepiej pracowali. Są inne sposoby motywowania. Pieniądz jest jednym ze słabszych bodźców, ale aby inne bodźce mogły zadziałać ta motywacja powinna zaistnieć. Stosowanie bodźców oraz ich skuteczność zależy od tego, w jaki sposób układają się relacje przełożony - podwładny.

Bodźce pozamaterialne związane z pracą	Bodźce pozamaterialne związane z osobowością pracownika
<ul style="list-style-type: none"> • różnorodność zadań, • nadawanie znaczenia każdej pracy, • autonomia działania i ograniczenie kontroli, • informowanie pracownika o wynikach jego pracy, • całościowy charakter zadań, aby pracownik widział swoje miejsce w całości zadania, • współudział w zarządzaniu dające poczucie wpływu na to, co się dzieje w firmie, • delegowanie uprawnień dające poczucie wpływu na to, co się dzieje w firmie; 	<ul style="list-style-type: none"> • sprawiedliwa ocena pracy i pracownika, • propagowanie pożądanych postaw i wzorców zachowań, • awans stanowiskowy, • system pochwał, wyróżnień i odznaczeń, • współzawodnictwo, • podziękowania i uwaga poświęcana pracownikom, • zagrożenie utratą pracy, • wyrażenie dezaprobaty, • kary nagany i upomnienia.

Stworzyć procedurę przeciwdziałania mobbingowi.

Ustawodawca zobowiązując pracodawcę w art. 94³§1 kp do przeciwdziałania mobbingowi nie określił jego sposobu, jak też nie stworzył przepisów wykonawczych w tym zakresie, dając tym samym swobodę rozwiązywania problemu. Ale te rozwiązania powinny być zgodne z obowiązującym prawem.

Tworzona procedura powinna mieć podstawę prawną w zakresie umieszczanych rozwiązań, być dopasowana do systemu zarządzania organizacją, kultury organizacyjnej, specyfiki firmy, sposobów rozwiązywania konfliktów, zwyczajów panujących w firmie.

Powinna zostać ujęta w REGULAMINIE jednostki organizacyjnej, jako obowiązki pracodawcy.

Pracodawca powinien być zobowiązany do uświadamiania wszystkim pracownikom, czym jest zjawisko mobbingu poprzez zapoznanie broszurowe i na organizowanych w miejscu pracy szkoleniach (tak samo jak z instrukcją BHP) i informowaniu, że takie działania są bezwzględnie prawnie zakazane.

Każdy pracownik powinien zapoznać się z treścią wcześniej opracowanego oświadczenia, w którym potwierdza zapoznanie się ze zjawiskiem mobbingu w miejscu pracy i jego bezwzględnym zakazie stosowania. Oświadczenie to powinno być dołączone do jego akt osobowych.

Wszyscy pracownicy powinni mieć obowiązek zgłaszania ustnie lub pisemnie bezpośrednio do głównego pracodawcy zachowania i działania mobbingowe w organizacji a kierownicy komórek organizacyjnych eliminować zjawisko a nie pracownika).

Wprowadzić sankcje dla pracowników stosujących zachowania i działania mobbingowe karami porządkowymi zgodnie z zapisami w prawie pracy, ale tylko wówczas, jeśli eliminowanie takiego zjawiska nie przyniosło oczekiwanych skutków.

Pracodawca może wyznaczyć osobę obiektywną o odpowiednich kwalifikacjach i wiedzy, oraz doświadczeniu, która będzie przez niego zobowiązana do zajmowania się rozwiązywaniem konfliktów i zachowaniami oraz działaniami mobbingowymi oraz do pomocy pracownikowi, oczywiście ta osoba musiałaby mieć zaufanie u większości pracowników.

W przypadku braku możliwości rozwiązania problemu zaprosić osobę /lub instytucję znającą zjawisko mobbingu/ spoza zakładu pracy do rozpoznania sprawy. Do regulaminu wprowadzić możliwość powoływania przez pracownika komisji pojednawczej – zapisy w Kodeksie pracy - Postępowanie pojednawcze – od art. 244 i dalsze. **(wzory procedur na stronie internetowej stowarzyszenia [### POSTĘPOWANIE POJEDNAWCZE JAKO ALTERNATYWA DLA PROCESU SĄDOWEGO](http://www.osastowarzyszenie.wp.pl(zakładka aktualności))</p>
</div>
<div data-bbox=)**

Sprawy o mobbing należą do niezwykle skomplikowanych, zarówno pod względem prawa materialnego jak i procesowego. Dlatego też warto rozważyć możliwość uzyskania środków kompensacyjnych za pomocą alternatywnych metod rozwiązywania sporów pracowniczych. Jedną z nich jest postępowanie pojednawcze. Należy zaznaczyć, że postępowanie pojednawcze – uregulowane w art. 244 kp i dalsze - toczy się przed komisjami pojednawczymi. Rozwiązanie to umożliwia szybsze zakończenie sporu, (co do zasady prace komisji

pojedynczej trwają 14 dni od dnia złożenia wniosku), bez konieczności kierowania sprawy na drogę postępowania sądowego. Istotny przy tym jest fakt, że komisja pojedyncza zostaje powołana nie przez samego pracodawcę, ale wspólnie z reprezentantem pracowników, np. w postaci zakładowej organizacji związkowej. Jeżeli jednak taka nie występuje na terenie zakładu pracy to wymagane jest zasięgnięcie aprobaty wśród pracowników. Sprawy odnoszące się do zagrożeń psychospołecznych takich jak mobbing mogą z powodzeniem zostać przedmiotem postępowania pojedynczego albowiem zakres przedmiotowy ich funkcjonowania zawiera wszelkie kwestie sporne należące do właściwości sądów pracy. Postępowanie pojedyncze zgodnie z obowiązującym prawem jest inicjowane przez pracownika. Przedkładając to na problematykę mobbingu należy zaznaczyć, że jedynie pracownik może korzystać ze środków ochrony prawnej z tytułu mobbingu. Ustawodawca nie przewidział w kodeksie pracy sytuacji, w której to pracodawca byłby ofiarą mobbingu. Istota funkcjonowania komisji pojedynczych sprowadza się – jak wskazuje sama jej nazwa – do pojednania stron sporu poprzez zawarcie ugody (kończące postępowanie przed komisją). Ugoda powinna być zgodna z przepisami prawa oraz zasadami współżycia społecznego. Jeżeli jednak pośrednictwo członków komisji pojedynczej nie przedkłada się na zawarcie ugody to postępowanie pojedyncze dobiega końca. Z perspektywy ofiary mobbingu istotnym jest także fakt, że postępowanie przed komisją pojedynczą nie zamyka drogi sądowej. Jeżeli zatem nie dojdzie do zawarcia ugody sprawa zostaje przekazana do sądu pracy. Przy czym pamiętać należy, że tego rodzaju przekazanie nie następuje automatycznie, zaś będzie dokonane wyłącznie na żądanie poszkodowanego przez mobbing pracownika.

NIKTÓRE UREGULOWANIA PRAWNE MOGĄCE MIEĆ ZASTOSOWANIE DO MOBBINGU

W Polsce praca znajduje się pod ochroną Konstytucji RP i państwo kontroluje warunki wykonywania pracy, która musi odpowiadać standardom ustalonym w odrębnych przepisach.

Ustawa zasadnicza:

a) upatruje źródło praw i wolności człowieka i obywatela w jego godności: **Art. 30.**

Przyrodzona i niezbywalna godność człowieka stanowi źródło wolności i praw człowieka i obywatela. Jest ona nienaruszalna, a jej poszanowanie i ochrona jest obowiązkiem władz publicznych.

b) uznaje wolność człowieka za jedno z najwyższych cennych jego dóbr: **Art. 31. 1.**

Wolność człowieka podlega ochronie prawnej.

2. Każdy jest obowiązany szanować wolność i prawa innych. Nikogo nie wolno zmuszać do czynienia tego, czego prawo mu nie nakazuje.

c) gwarantuje także obywatelom prawo do ochrony prawnej ich czci, dobrego imienia i swobody decydowania o swoim życiu osobistym:

Art. 47. *Każdy ma prawo do ochrony prawnej życia prywatnego, rodzinnego, czci i dobrego imienia oraz do decydowania o swoim życiu osobistym.*

d) wprowadza kontrolę państwa nad warunkami wykonywania pracy, która musi odpowiadać ustalonym standardom:

Art. 24. *Praca znajduje się pod ochroną Rzeczypospolitej Polskiej. Państwo sprawuje nadzór nad warunkami wykonywania pracy.*

Art. 66. 1. *Każdy ma prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Sposób realizacji tego prawa oraz obowiązki pracodawcy określa ustawa.*

Normy zawarte w Konstytucji i umowach międzynarodowych nie mogą być bezpośrednio środkiem dla zapobiegania prześladowaniom. Mogą stanowić wskazanie dla organów stosujących prawo, które podejmując rozstrzygnięcia w konkretnej sprawie winny interpretować już istniejące przepisy prawa w taki sposób, aby zapewnić ochronę tym wartościom, które uznawane są za szczególnie istotne.

Przepisy mogące posłużyć, jako instrument zapobiegania prześladowaniom i ograniczenia jego skutków rozsięte są po wielu gałęziach prawa polskiego. Ogólnie to następujące gałęzie prawa:

prawo pracy - przepisy dotyczące dóbr osobistych pracownika oraz uznanie standardów w zakresie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy,



prawo cywilne - przepisy dotyczące ochrony dóbr osobistych oraz odpowiedzialności za czyny niedozwolone,
prawo karne - przestępstwa przeciwko zdrowiu, czci i godności osobistej oraz przestępstwa przeciwko prawom osób wykonujących pracę zarobkową,
procedury dyscyplinarne.

Prawo Pracy.

Art. 94³. kp [Obowiązki pracodawcy w zakresie przeciwdziałania mobbingowi]

§ 1. Pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi.

§ 2. Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

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

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

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

W Prawie Pracy - zjawisko mobbingu ustawodawca zdefiniował w art. 94³ § 2 kp. W definicji tej wiele zwrotów jest niedookreślonych np. uporczywe, długotrwałe nękanie, a ich doprecyzowanie cały czas następuje w orzecznictwie sądowym. Zobowiązał pracodawcę do przeciwdziałania zjawisku mobbingu w podległej mu jednostce organizacyjnej w art. 94³ § 1 kp. Oznacza to, że pracodawca nawet, jeśli sam nie mobbinguje, a jedynie ("przyryka oko") na zachowania innych pracowników, którzy mobbingują odpowiada za złamanie obowiązków pracodawcy. Pracodawca musi w obecnej sytuacji aktywnie działać, aby takie zjawisko w danym zakładzie pracy nie powstawało. Nie może zasłaniać się on niewiedzą w tym temacie.

Ustawodawca określił też skutki prawne mobbingu dla pracodawcy - w art. 94³ § 3 i 4 kp. Wyposażył, więc pracownika mobbingowanego, u którego taka forma dyskryminacji wywołała rozstrój zdrowia, w prawo do dochodzenia od pracodawcy na drodze sądowej odpowiedniej sumy zadośćuczynienia za doznaną krzywdę. Możliwe jest również dochodzenie praw i odszkodowania w sytuacji, w której pracownik rozwiąże umowę w skutek mobbingu. Zatem finansowe konsekwencje mobbingu wobec pracownika może ponieść pracodawca, nawet, jeśli jego przedstawiciel był zastraszany lub nękany przez współpracowników. Zgodnie z obecnie obowiązującym prawem pracodawca nie tylko nie powinien sam dopuszczać się mobbingu w stosunku do pracownika, ale jest też zobowiązany do jego przeciwdziałania stosowanemu przez innych pracowników lub osoby trzecie obecne w miejscu pracy.

Prawo cywilne - w sprawach o mobbing zastosowanie mogą mieć następujące przepisy kc

Art. 23 kc [Definicja dóbr osobistych]

Dobra osobiste człowieka, jak w szczególności zdrowie, wolność, cześć, swoboda sumienia, nazwisko lub pseudonim, wizerunek, tajemnica korespondencji, nietykalność mieszkania, twórczość naukowa, artystyczna, wynalazcza i racjonalizatorska, pozostają pod ochroną prawa cywilnego niezależnie od ochrony przewidzianej w innych przepisach.

Katalog ten nie jest zamknięty. Sąd Najwyższy w wyroku z 10.06.1977 (II CR 187/77, niepublikowany) stwierdził, że za dobra osobiste należy uznać ogół czynników mających na celu zapewnienie obywatelowi rozwoju jego osobowości, jego egzystencji i zapewnienia mu prawa do korzystania z tych dóbr, które są dostępne na danym etapie rozwoju społeczno - ekonomicznego społeczeństwa." Wydaje się, iż można w takim ujęciu przyjąć, iż dobrem osobistym jest także „wolność od prześladowania" i jako taka podlega ona ochronie cywilnoprawnej.

Uprawnienia, jakie prawo cywilne przyznaje osobie, której dobro osobiste zostało naruszone, są określone w art. 24 kc.

Art. 24 kc [Ochrona dóbr osobistych]

§ 1. Ten, czyje dobro osobiste zostaje zagrożone cudzym działaniem, może żądać zaniechania tego działania, chyba że nie jest ono bezprawne. W razie dokonanego naruszenia może on także żądać, ażeby osoba, która dopuściła się naruszenia, dopełniła czynności potrzebnych do usunięcia jego skutków, w szczególności ażeby złożyła oświadczenie odpowiedniej treści i w odpowiedniej formie. Na zasadach przewidzianych w kodeksie może on również żądać zadośćuczynienia pieniężnego lub zapłaty odpowiedniej sumy pieniężnej na wskazany cel społeczny.

§ 2. Jeżeli wskutek naruszenia dobra osobistego została wyrządzona szkoda majątkowa, poszkodowany może żądać jej naprawienia na zasadach ogólnych.

§ 3. Przepisy powyższe nie uchylają uprawnień przewidzianym w innych przepisach, w szczególności w prawie autorskim oraz w prawie wynalazczym.

Przepis ten przyznaje dwa rodzaje roszczeń:

- a) niemajątkowe; np. o ustalenie, że ma miejsce prześladowanie, o zaniechanie działań naruszających lub stanowiących zagrożenie dla dóbr osobistych prześladowanego, o dokonanie czynności zmierzających do usunięcia lub złagodzenia skutków prześladowania;
- b) majątkowe; określone w art. 24§1 i 2 oraz art. 448 kc:

Art. 448. kc [Zadośćuczynienie za naruszenie dobra osobistego]

W razie naruszenia dobra osobistego sąd może przyznać temu, czyje dobro osobiste zostało naruszone, odpowiednią sumę tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę lub na jego żądanie zasądzić odpowiednią sumę pieniężną na wskazany przez niego cel społeczny, niezależnie od innych środków potrzebnych do usunięcia skutków naruszenia. Przepis art. 445 § 3 stosuje się.

Art. 445. kc [Zadośćuczynienie]

§ 1. W wypadkach przewidzianych w artykule poprzedzającym sąd może przyznać poszkodowanemu odpowiednią sumę tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę.

§ 2. Przepis powyższy stosuje się również w wypadku pozbawienia wolności oraz w wypadku skłonienia za pomocą podstępu, gwałtu lub nadużycia stosunku zależności do poddania się czynowi nierządnemu.

§ 3. Roszczenie o zadośćuczynienie przechodzi na spadkobierców tylko wtedy, gdy zostało uznane na piśmie albo gdy powództwo zostało wytoczone za życia poszkodowanego.

Prawo karne - przestępstwa przeciwko zdrowiu, czci i godności osobistej oraz przestępstwa przeciwko prawom osób wykonujących pracę zarobkową.

Dochodzenie swoich roszczeń w postępowaniu cywilnym nie wyklucza możliwości równoczesnego prowadzenia postępowania karnego. Zdarza się, że to właśnie z przestępstwa wynika obowiązek naprawienia szkody, co zasądza sąd w postępowaniu cywilnym. Jeśli chodzi o prawo karne i wykroczeń, należy stwierdzić, iż tylko w niektórych przypadkach prześladowania będą miały zastosowanie przepisy tych gałęzi prawa. Będzie tak wówczas, gdy sprawca posłuży się szczególnie drastycznymi środkami (przemoc, groźba, zniewaga) godząc w dobra prawne tej rangi, co zdrowie, wolność, godność i cześć oraz prawa pracownicze. Ograniczenia zakresu działania prawa karnego i wykroczeń wynika z charakteru prawa karnego. Kary i inne sankcje karne są środkami ostatecznymi (ultima ratio), po które sięgamy tylko wówczas, gdy zawiodą inne środki służące rozwiązywaniu społecznych konfliktów. Jednocześnie należy zaznaczyć, że nowelizacja kodeksu postępowania karnego – obowiązująca od 1 lipca 2015r. nie sprzyja osobom poszkodowanym. Na mocy ustawy z dnia 27 września 2013r. o zmianie ustawy kodeks postępowania karnego oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. 2013 poz.1247) nowelizującej postępowanie karne zmienił się paradygmat postępowania sądu. Mianowicie w obecnym stanie prawnym proces karny jest kontradyktoryjny. Oznacza to, że sędzia jest arbitrem i nie będzie (co do zasady) podejmował inicjatywy przeprowadzania postępowania dowodowego z urzędu. A zatem trzeba liczyć się z faktem wykazania dowodów wskazujących na winę sprawcy. Wszelkie bowiem wątpliwości będą zgodnie z zasadą *in dubio pro reo* rozpatrywane na korzyść oskarżonego. Co więcej, nie będą dopuszczane w procesie karnym dowody uzyskane z naruszeniem prawa (zasada ta, określana mianem owoców zatrutego drzewa od dawna obowiązuje w systemie prawnym

common law). W zakresie prawa karnego materialnego należy zaznaczyć, że dotychczas uregulowania odnoszące się *expressis verbis* do mobbingu nie znajdują się w kodeksie karnym. Jeżeli jednak mobbing przybierze tak ostry charakter, że trzeba będzie uznać go za przestępstwo będą mogły znaleźć zastosowanie następujące przepisy:

a) w odniesieniu do działań przeciwko wolności:

Art. 190 kk [Groźba karalna]

§ 1. *Kto grozi innej osobie popełnieniem przestępstwa na jej szkodę lub szkodę osoby najbliższej, jeżeli groźba wzbudza w zagrożonym uzasadnioną obawę, że będzie spełniona, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2.*

§ 2. *Ściganie następuje na wniosek pokrzywdzonego.*

Czyn karalny skierowany ku osobie. Dotyczy popełnienia przestępstwa na jej szkodę, lub szkodę osoby najbliższej.

Koniecznym warunkiem dla bytu tego przestępstwa jest groźba pod warunkiem(i tylko taka), która wzbudza w zagrożonym uzasadnioną obawę, iż będzie spełniona. Poczucie tego zagrożenia jest traktowane, jako poczucie jak najbardziej osobiste. Np. groźbą tego typu może być "zawiadomię prokuraturę, że to ty kradłaś, jeżeli masz zamiar powiedzieć prawdę"

Art. 190a kk [Uporczywe nękanie. Kradzież tożsamości]

§ 1. *Kto przez uporczywe nękanie innej osoby lub osoby jej najbliższej wzbudza u niej uzasadnione okolicznościami poczucie zagrożenia, poniżenia lub udržczenia lub istotnie narusza jej prywatność, podlega karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 8.*

§ 2. *Tej samej karze podlega, kto, podszywając się pod inną osobę, wykorzystuje jej wizerunek, inne jej dane osobowe lub inne dane, za pomocą których jest ona publicznie identyfikowana, w celu wyrządzenia jej szkody majątkowej lub osobistej.*

§ 3. *Jeżeli następstwem czynu określonego w § 1 lub 2 jest targnięcie się pokrzywdzonego na własne życie, sprawca podlega karze pozbawienia wolności od lat 2 do 12.*

§ 4. *Ściganie przestępstwa określonego w § 1 lub 2 następuje na wniosek pokrzywdzonego.*

13 Art. 190a zmieniony przez art. 13 pkt 2 ustawy z dnia 31 marca 2020 r. (Dz.U.2020.568) zmieniającej nin. ustawę z dniem 31 marca 2020 r.

Art. 191 kk [Zmuszanie do określonego zachowania, zaniechania lub znoszenia]

§ 1. *Kto stosuje przemoc wobec osoby lub groźbę bezprawną w celu zmuszenia innej osoby do określonego działania, zaniechania lub znoszenia, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3.*

§ 1a. *Tej samej karze podlega, kto w celu określonym w § 1 stosuje przemoc innego rodzaju uporczywie lub w sposób istotnie utrudniający innej osobie korzystanie z zajmowanego lokalu mieszkalnego.*

§ 2. *Jeżeli sprawca działa w sposób określony w § 1 w celu wymuszenia zwrotu wierzytelności, podlega karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5.*

§ 3. *Ściganie przestępstwa określonego w § 1a następuje na wniosek pokrzywdzonego.*

Znamionami tego czynu są: przemoc wobec osoby, lub groźba bezprawna, a celem zmuszenie innej osoby do określonego działania, zaniechania, lub znoszenia.

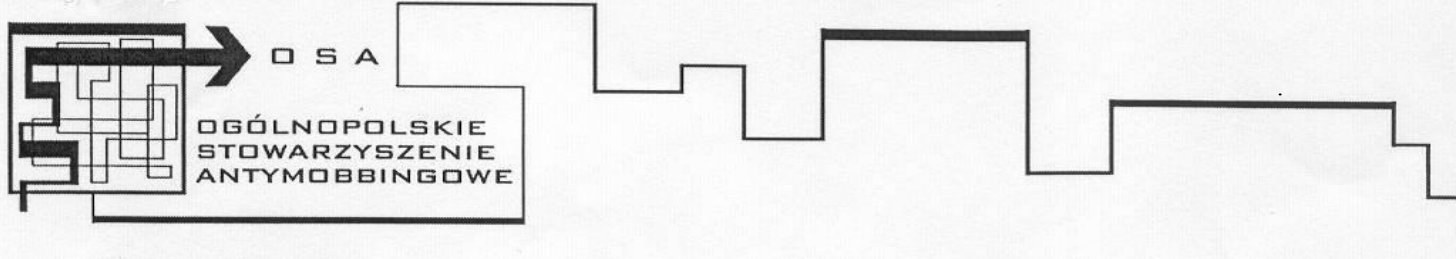
Art. 207 kk [Znęcanie się]

§ 1. *Kto znęca się fizycznie lub psychicznie nad osobą najbliższą lub nad inną osobą pozostającą w stałym lub przemijającym stosunku zależności od sprawcy, podlega karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5.*

§ 1a. *Kto znęca się fizycznie lub psychicznie nad osobą nieporadną ze względu na jej wiek, stan psychiczny lub fizyczny,*

podlega karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 8.

§ 2. *Jeżeli czyn określony w § 1 lub 1a połączony jest ze stosowaniem szczególnego okrucieństwa, sprawca podlega karze pozbawienia wolności od roku do lat 10.*



§ 3. Jeżeli następstwem czynu określonego w § 1-2 jest targnięcie się pokrzywdzonego na własne życie, sprawca

podlega karze pozbawienia wolności od lat 2 do 12.

Znamionami tego czynu są znęcanie się fizyczne, lub psychiczne oraz osoba pozostaje w stałym, lub przemijającym stosunku zależności od sprawcy. W tym wypadku stosunek pracy jest takim stosunkiem zależności.

Art. 199 kk [Seksualne nadużycie stosunku zależności lub krytycznego położenia]

§ 1. Kto, przez nadużycie stosunku zależności lub wykorzystanie krytycznego położenia, doprowadza inną osobę do obcowania płciowego lub do poddania się innej czynności seksualnej albo do wykonania takiej czynności,

podlega karze pozbawienia wolności do lat 3.

§ 2. Jeżeli czyn określony w § 1 został popełniony na szkodę małoletniego, sprawca podlega karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5.

§ 3. Karze określonej w § 2 podlega, kto obcuje płciowo z małoletnim lub dopuszcza się wobec takiej osoby innej czynności seksualnej albo doprowadza ją do poddania się takim czynnościom albo do ich wykonania, nadużywając zaufania lub udzielając w zamian korzyści majątkowej lub osobistej albo jej obietnicy.

b) w odniesieniu do zamachów na godność, cześć i nietykalność cielesną:

Art.212 kk [Zniesławienie]

§ 1. Kto pomawia inną osobę, grupę osób, instytucję, osobę prawną lub jednostkę organizacyjną niemającą osobowości prawnej o takie postępowanie lub właściwości, które mogą poniżyć ją w opinii publicznej lub narazić na utratę zaufania potrzebnego dla danego stanowiska, zawodu lub rodzaju działalności, podlega grzywnie albo karze ograniczenia wolności.

§ 2. Jeżeli sprawca dopuszcza się czynu określonego w § 1 za pomocą środków masowego komunikowania, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku.

§ 3. W razie skazania za przestępstwo określone w § 1 lub 2 sąd może orzec nawiązkę na rzecz pokrzywdzonego, Polskiego Czerwonego Krzyża albo na inny cel społeczny wskazany przez pokrzywdzonego.

§ 4. Ściganie przestępstwa określonego w § 1 lub 2 odbywa się z oskarżenia prywatnego.

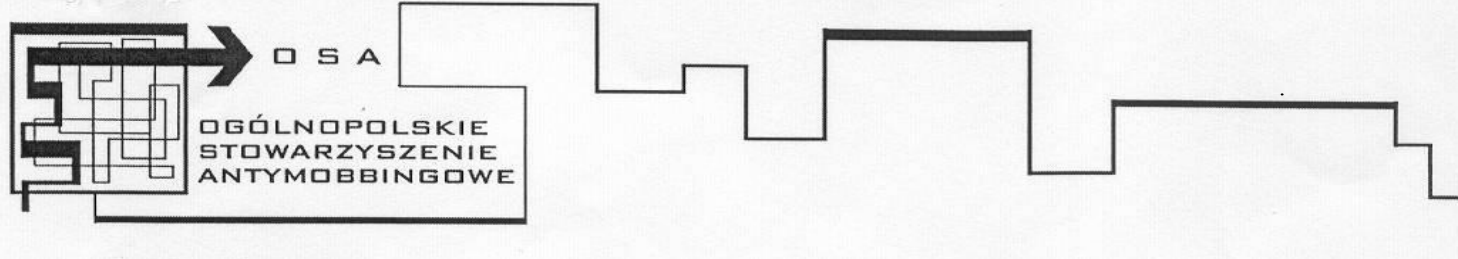
Znamionami tego czynu są: pomówienie o takie postępowanie, lub właściwości, które mogą poniżyć osobę w opinii publicznej na utratę postępowania potrzebnego dla danego stanowiska zawodu, lub działalności.

Konieczna jest obecność osób trzecich. Nie stanowią zniesławienia oświadczenia i wypowiedzi będące realizacją uprawnień opartych na prawie. Dotyczy to w szczególności krytycznych ocen wyrażonych w opiniach służbowych, skargach, pismach procesowych, krytyce naukowej, artystycznej itp. (Wyrok SN z 2002.05.23 U V KKN 435/00 LEXnr53916) Również nie mają charakteru przestępczego różnego rodzaju wypowiedzi dokonywane w ramach przysługujących jednostce uprawnień, między innymi oświadczenia składane w uzasadnieniu lub w obronie praw (np. skargi sądowe, odpowiedzi na zarzuty procesowe, zażalenia, doniesienia pokrzywdzonych o przestępstwie (wyrok SN z 18.12. 2000 UN IV KKN 331/00, Lex nr 51135.)

Przestępstwo zniesławienia jest przestępstwem formalnym, tzn., że do zrealizowania znamion przestępstwa nie jest potrzebne osiągnięcie przez sprawcę rezultatu w postaci poniżenia osoby pomówionej w opinii publicznej lub utraty przez nią zaufania potrzebnego dla danego stanowiska, zawodu lub rodzaju działalności. Nieważne jest, czy adresaci pomawianej wypowiedzi uznali ją za prawdziwą i, czy w jakikolwiek sposób wpłynęła ona na opinię tych osób o osobie pomawianej. Przekazywana informacja, aby wypełniała znamiona przestępstwa z art. 178§2 kk z 1969 r., musi być obiektywnie uznana za pomówienie, a nieuznaną za taką - wyłącznie w rozumieniu osoby, której informacja ta dotyczy.

Zniesławieniem może być pomówienie tylko o takie postępowanie i właściwości, które mogą poniżyć określoną osobę w opinii publicznej lub narazić ją na utratę zaufania potrzebnego dla danego stanowiska, zawodu lub rodzaju działalności.

Bezspornym jest w świetle ustalonych poglądów judykatury i doktryny, iż osoba, której dotyczy zarzut zniesławiający nie musi być wskazana wprost (Postanowienie SN z 09.10.2001 U IV KKN 78/97, Lex nr 51588).



Art. 216 kk [Zniewaga]

§ 1. Kto znieważa inną osobę w jej obecności albo choćby pod jej nieobecność, lecz publicznie lub w zamiarze, aby zniewaga do osoby tej dotarła, podlega grzywnie albo karze ograniczenia wolności.

§ 2. Kto znieważa inną osobę za pomocą środków masowego komunikowania, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku.

§ 3. Jeżeli zniewagę wywołało wyzywające zachowanie się pokrzywdzonego albo jeżeli pokrzywdzony odpowiedział naruszeniem nietykalności cielesnej lub zniewagą wzajemną, sąd może odstąpić od wymierzenia kary.

§ 4. W razie skazania za przestępstwo określone w § 2 sąd może orzec nawiązkę na rzecz pokrzywdzonego, Polskiego Czerwonego Krzyża albo na inny cel społeczny wskazany przez pokrzywdzonego.

§ 5. Ściganie odbywa się z oskarżenia prywatnego.

Znamiona tego czynu to: znieważenie osoby w jej obecności, albo pod jej nieobecność; publicznie lub w zamiarze, aby zniewaga do osoby tej dotarła.

Określone w art. 216 przestępstwo nosi nazwę "znieważenie". Należy zaznaczyć, że nie każde zachowanie noszące cechy zniewagi w rozumieniu tego przepisu będzie przestępstwem. Dla przestępczego znęcania się nie jest wystarczające wypowiedanie słów obelżywych czy ordynarnych, nie wystarcza po temu naruszenie nietykalności cielesnej, ograniczanie swobody osobistej itd. Są sytuacje, w których takie zachowania wynikają z wyzywającego zachowania się rzekomych ofiar; są inne, gdy ofiary odpowiadają czynami tego samego rodzaju (art. 181§2 kk i art. 182§2 kk).

Art. 217 kk [Nietykalność cielesna]

§ 1. Kto uderza człowieka lub w inny sposób narusza jego nietykalność cielesną, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku.

§ 2. Jeżeli naruszenie nietykalności wywołało wyzywające zachowanie się pokrzywdzonego albo jeżeli pokrzywdzony odpowiedział naruszeniem nietykalności, sąd może odstąpić od wymierzenia kary.

§ 3. Ściganie odbywa się z oskarżenia prywatnego.

Znamionami tego czynu jest uderzenie człowieka; inne naruszenie jego nietykalności cielesnej (molestowanie seksualne).

Przestępstwo naruszenia nietykalności cielesnej w stosunkach pracowniczych przybiera często postać molestowania seksualnego. Przyjmuje się w doktrynie, iż molestowanie seksualne, gdy wykracza poza gesty i słowa, dające podstawę do kwalifikowania ich, jako zniewagi, może być uznane za naruszenie nietykalności cielesnej. Artykuł 217§1 k.k. (art.182§1 kk z 1969r.) daje syntetyczny opis tego czynu. Rację ma R. Wróbel pisząc, że "Ręki spoczywającej na pośladkach lub biuście koleżanki nie da się zinterpretować, jako zachowania czysto przyjacielskiego. Należy je, bowiem interpretować, jako naruszenie nietykalności w odniesieniu do czynów skierowanych przeciwko prawom pracowniczym:

Art. 218 kk [Złośliwe lub uporczywe naruszanie praw pracownika]

§ 1. (utracił moc)

§ 1a. Kto, wykonując czynności w sprawach z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, złośliwie lub uporczywie narusza prawa pracownika wynikające ze stosunku pracy lub ubezpieczenia społecznego, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2.

§ 2. Osoba określona w § 1a, odmawiająca ponownego przyjęcia do pracy, o której przywróceniu orzekł właściwy organ,

podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku.

§ 3. Osoba określona w § 1a, która będąc zobowiązana orzeczeniem sądu do wypłaty wynagrodzenia za pracę lub innego świadczenia ze stosunku pracy, obowiązku tego nie wykonuje,

podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 3.

Znamionami tego czynu są: sprawca musi wykonywać czynności w zakresie prawa pracy i ubezpieczeń społecznych; złośliwie, lub uporczywie narusza prawa pracownika; prawa pracownika muszą wynikać ze stosunku pracy i ubezpieczeń społecznych.

W przypadku tego przestępstwa istotne jest zwłaszcza określenie pojęcia "uporczywość". Zawiera ono

zarówno wielokrotność uchylenia się od wykonania powinności, jak i świadomość niweczenia tym możliwości osiągnięcia stanu założonego przez prawo (postan. s. apel. z 2000.12.13 II AKz 289/00 KZS 2000/12/28 w Krakowie). Przyjmuje się, iż z tego przepisu można zakwalifikować także czyny molestowania seksualnego, ponieważ niewątpliwie naruszają one prawa pracownika wynikające ze stosunku pracy.

Wprawdzie nie każdy przypadek molestowania seksualnego jest działaniem złośliwym, będzie tak jednak w większości przypadków, jeżeli zważy się, że złośliwie to znaczy m.in.: z chęcią okazania pogardy, lekceważenia, dokuczania, wyrządzenia przykrości i doznania zadowolenia ze swego działania i jego skutków. Przypadek molestowania seksualnego może być kwalifikowany z art. 218§1 tylko wtedy, jeżeli jest "złośliwy" lub "uporczywy". Może być oczywiście złośliwy i uporczywy jednocześnie.

Art. 219 kk [Niezgłoszenie pracownika do ubezpieczenia społecznego]

Kto narusza przepisy prawa o ubezpieczeniach społecznych, nie zgłaszając, nawet za zgodą zainteresowanego, wymaganych danych albo zgłaszając nieprawdziwe dane mające wpływ na prawo do świadczeń albo ich wysokość,

podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2.

Znamiona tego czynu dotyczą naruszenia przepisów prawa o ubezpieczeniach społecznych; nie zgłoszenia danych, lub zgłoszenia nieprawdziwych danych; zgoda (lub jej brak) zainteresowanego nie ma tu znaczenia.

Procedury dyscyplinarne.

Dobrymi środkami przeciwdziałania prześladowaniu dysponują procedury dyscyplinarne wynikające z kodeksu pracy albo regulaminów pracy. Są, jako normy zawarte w ustawach określających zasady odpowiedzialności za wykroczenia dyscyplinarne i reguły postępowania w takich sytuacjach. Zastosowanie tych przepisów jest godne polecenia wówczas, gdy konflikt między ofiarą a prześladowcą jest we wczesnej fazie. Wówczas wszczęcie oraz przeprowadzenie postępowania dyscyplinarnego przeciwko prześladowcy często zniechęca go do dalszych działań, a dla całego zespołu jest sygnałem, iż dla podobnych zachowań nie będzie pobłażania. Nie zawsze jednak skorzystanie z tej drogi będzie możliwe, np. wówczas, gdy dla danej grupy zawodowej nie znajdują swego zastosowania przepisy o postępowaniu dyscyplinarnym. Obecnie postępowanie dyscyplinarne dotyczy m.in.: funkcjonariuszy Policji, Straży Granicznej i wojskowych; pracowników prokuratury, sądów powszechnych, nauczycieli, pracowników urzędów państwowych, lekarzy, pielęgniarek i położnych itd.

Problematyka mobbingu w świetle orzecznictwa sądowego

Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z 28 lutego 2014r., sygn. akt III Apa 2/14 - Mobbing w miejscach pracy polega na wrogim i nieetycznym, systematycznie powtarzającym się zachowaniu skierowanym wobec jednej lub kilku osób, na skutek, którego ofiary stają się bezradne i tracą możliwość obrony. Trwa to tak długo, jak długo trwają działania mobbingowe. Zatem cechą charakterystyczną takich działań jest systematyczność oraz długotrwałość. Rezultatem procesu nękania pracownika są psychosomatyczne i społeczne urazy występujące u ofiary. Można wyróżnić kilka etapów mobbingu. Na początku są to negatywne sygnały ze strony otoczenia, szerzenie plotek i pomijanie pracownika w codziennym życiu firmy. Stopniowo działania mobbingowe zaczynają się nasilać i przyjmować coraz bardziej poważną formę. Pracownik zostaje często obwiniany o sprawy, za które nie jest odpowiedzialny, nie bierze się go pod uwagę przy realizacji systemów motywacyjnych. Ofiara żyje w ciągłym stresie, spada odporność organizmu. Mobbing może się wyrażać również w ciągłym przerywaniu wypowiedzi, reagowaniu krzykiem, ciągłym krytykowaniu i upominaniu, upokarzaniu, stosowaniu pogroźek, unikaniu rozmów, niedopuszczeniu do głosu, ośmieszaniu, ograniczeniu możliwości wyrażania własnego zdania, nieformalnym wprowadzeniem zakazu rozmów z nękanym pracownikiem, uniemożliwieniu komunikacji z innymi, a także powierzaniu prac poniżej kwalifikacji i uwłaczających, odsunięciu od odpowiedzialnych i złożonych zadań, zarzucaniu pracą lub niedawaniu żadnych zadań, lub ich odbieraniu itp. Jednak należy podkreślić, że normalne kulturalne egzekwowanie wykonania poleceń nie stanowi mobbingu, bo podległość służbowa wynika z natury stosunku pracy. Dodać przy tym wypada, że nawet niesprawiedliwa, lecz incydentalna krytyka pracownika, nie może być kwalifikowana, jako mobbing. Co istotne, nie może stanowić podstawy do ustalania odpowiedzialności za mobbing badanie i ocena subiektywnych odczuć osoby, która uważa, że znęca się nad nią jej przełożony bądź współpracownik.

Ocena, czy nastąpiło nękanie i zastraszanie pracownika oraz czy działania te miały na celu i mogły lub doprowadziły do zaniżonej oceny jego przydatności zawodowej, do jego poniżenia, ośmieszenia, izolacji bądź wyeliminowania z zespołu współpracowników, musi opierać się na obiektywnych kryteriach.

Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z dnia 5 lipca 2013r., sygn. akt III Apa 10/13 - Osobami dopuszczającymi się mobbingu wobec pracownika mogą być przede wszystkim jego przełożeni lub inni pracownicy. Niemniej jednak, choć jest to sytuacja znacznie rzadsza, również przełożony może być podmiotem mobbingu ze strony pracowników. Kodeks pracy kładzie nacisk na uporczywość i długotrwałość działań polegających na nękanii lub zastraszaniu pracownika, jednak nie dookreśla precyzyjnie, jak długo zachowania takie muszą trwać, aby można je było nazwać mobbingiem, a nie tylko jednorazowym lub nawet kilkukrotnym niestosownym zachowaniem w stosunku do pracownika. Kwestię tę oceniać, zatem należy indywidualnie w każdej sprawie, mając jednak na względzie powiązanie tych przesłanek z pozostałymi, w tym zwłaszcza z przesłankami związanymi ze sferą psychiczną pracownika. Choć bowiem nawet jednorazowe naganne zachowanie w stosunku do pracownika może wywołać u niego złe samopoczucie, to jednak o skutkach w postaci długotrwałego wpływu na psychikę może być mowa dopiero przy zwielokrotnieniu tych działań. Działania mobbingowe muszą być przy tym na tyle intensywne i naganne, że przyczynią się do powstania u pracownika bardzo silnego odczucia zastraszania i beznadziejności sytuacji. Co do długotrwałości działań mobbingowych podkreślenia wymaga, iż poniżanie pracownika nawet przez jeden dzień może nosić znamiona mobbingu. Nie może to być jednak zachowanie jednorazowe, ale wielokrotne, mające miejsce jednego dnia zmierzające do wywołania skutków wskazanych w art. 94³§2 kp

Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z dnia 4 lipca 2013r., sygn. akt II Apa 12/13, - Wszystkie przesłanki mobbingu, o których mowa w przepisie art. 94³ § 2 kp. muszą wystąpić łącznie. Zgodnie z ogólnymi regułami rozkładu ciężaru dowodzenia (art.6 kc w zw. z art.300 kp.) ciężar dowodu (*onus probandi*) w zakresie wykazania tych przesłanek spoczywa na pracowniku. Dopiero wykazanie przez pracownika takich okoliczności pozwala na przerwienie na pracodawcę obowiązku przeprowadzenia dowodu przeciwnego. Badanie i ocena subiektywnych odczuć osoby mobbingowanej nie może stanowić podstawy do ustalenia odpowiedzialności mobbingowej. Uznanie określonego zachowania za mobbing w rozumieniu art. 94³§2 kp nie wymaga ani stwierdzenia po stronie prześladowcy działania ukierunkowanego na osiągnięcie celu (zamiaru), ani wystąpienia skutku. Wystarczy, iż pracownik był obiektem oddziaływania, które według obiektywnej miary może być ocenione za wywołujące jeden ze skutków określonych w art. 94³§2 kp Tym samym ocena, czy nastąpiło nękanie i zastraszanie pracownika oraz czy działania te miały na celu i mogły lub doprowadziły do zaniżonej oceny jego przydatności zawodowej, do jego poniżenia, ośmieszenia, izolacji bądź wyeliminowania z zespołu współpracowników, musi opierać się na obiektywnych kryteriach. Pojęcie mobbingu nie obejmuje zachowań pracodawcy dozwolonych prawem. W konsekwencji pracodawca ma prawo korzystać z uprawnień, jakie wynikają z umownego podporządkowania, w szczególności z prawa stosowania kontroli i nadzoru nad wykonywaniem pracy przez współpracowników. Pracodawca w zakresie swoich dyrektywnych uprawnień powinien jednak powstrzymać się od zachowań, które mogą naruszać godność pracowniczą. Pracodawcy przysługuje prawo do oceny pracy wykonywanej przez pracownika. Nie można mówić o mobbingu w przypadku krytycznej jej oceny, jeżeli przełożony nie ma na celu poniżenia pracownika, a jedynie zapewnienie realizacji planu czy prawidłowej organizacji pracy.

Wyrok Sądu Apelacyjnego w Krakowie z 22 stycznia 2013r., sygn. akt III APa 23/12 - W zakresie roszczenia o zadośćuczynienia za doznaną na skutek mobbingu krzywdę konieczne jest nie tylko spełnienie wszystkich przesłanek określonych w art. 94³§2 kp Aktualizuje się ono wyłącznie w razie udowodnienia przez poszkodowanego skutku mobbingu w postaci rozstroju zdrowia, kwalifikowanego w kategoriach medycznych. Nie jest w tym wypadku wystarczające wykazanie następstw w sferze psychicznej poszkodowanego, takich jak uczucie smutku, przygnębienia, żalu i innych negatywnych emocji, czy też naruszenia dobra osobistego. Można dochodzić zadośćuczynienia nie tylko za skutek mobbingu, ale za całokształt doznanej krzywdy, przy czym ciężar dowodu w zakresie związku przyczynowego pomiędzy mobbingiem i powstaniem rozstroju zdrowia oraz co do rozmiarów doznanej krzywdy spoczywa na pracowniku (art.6 kc w związku z art.300 kp). przy ustalaniu odpowiedzialności pracodawcy za mobbing istotne jest także, iż badanie i ocena subiektywnych

odczuć osoby, która uważa, że znęca się nad nią jej przełożony, nie może stanowić podstawy do ustalenia odpowiedzialności za mobbing. Ocena, czy nastąpiło nękanie i zastraszanie pracownika oraz czy działania te miały na celu i mogły lub doprowadziły do zaniżonej oceny jego przydatności zawodowej, do jego poniżenia, ośmieszenia, izolacji bądź wyeliminowania z zespołu współpracowników, musi opierać się na obiektywnych kryteriach.

Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z 21 stycznia 2013r., sygn. akt III Apa 29/12- Przy ocenie zachowań pracodawcy noszących – według twierdzeń pracownika-powoda – znamiona mobbingu nie można wszak abstrahować od reakcji pracownika, będącego jakoby ofiarą tych działań. Innymi słowy, jeżeli pracownik twierdzi, że dany pracodawca poddał go mobbingowi lub iż naruszał jego dobra osobiste, a jednocześnie z materiału dowodowego sprawy wynika, że u tego samego pracodawcy pracownik ów kontynuował zatrudnienie (tak, jak to miało miejsce w przedmiotowej sprawie), mając możliwość znalezienia na rynku pracy innego zatrudnienia, to taka sytuacja stawia pod dużym znakiem zapytania i poddaje w wątpliwość wiarygodność twierdzeń pracownika dotyczących tego, jak bardzo czuł się on zastraszany, poniżany, ośmieszany itp. Przyjmując wzorzec ofiary rozsądnej, należałoby, bowiem od takiego pracownika oczekiwać, iż rozwiąże stosunek pracy łączący go z mobberem – pracodawcą stosującym względem niego mobbing lub też naruszającym jego dobra osobiste. Dla uznania określonego zachowania za mobbing (art.94³§2 kp) wymagane jest stwierdzenie, iż pracownik był obiektem oddziaływania, które według obiektywnej miary może być ocenione za wywołujące jeden ze skutków określonych w art. 94³§2 kp. Przy ocenie tej przesłanki niezbędne jest stworzenie obiektywnego wzorca ofiary rozsądnej, co z zakresu mobbingu pozwoli wyeliminować przypadki wynikające z nadmiernej wrażliwości pracownika.

Wyrok Sądu Apelacyjnego w Białymstoku z 7 listopada 2012r., sygn. akt III APa 11/12 - Ocena, czy nastąpiło nękanie i zastraszanie pracownika oraz czy działania te miały na celu doprowadzenie i mogły doprowadzić lub doprowadziły do zaniżonej oceny jego przydatności zawodowej, do jego poniżenia, ośmieszenia, izolacji bądź wyeliminowania z zespołu współpracowników, opierać się musi na obiektywnych kryteriach. Z definicji mobbingu wynika konieczność wykazania nie tylko bezprawności działania, ale także jego celu (poniżenie, ośmieszenie, izolowanie pracownika) i ewentualnych skutków działań pracodawcy (rozstrój zdrowia). Innymi słowy, zatem do uznania określonego zachowania za mobbing wymagane jest stwierdzenie, że pracownik był obiektem oddziaływania, które według obiektywnej miary może zostać uznane za wywołujące jeden ze skutków wymienionych w art. 94³§2 kp, przy czym ciężar wykazania wszystkich przesłanek mobbingu spoczywał na powódce.

Wyrok Sądu Apelacyjnego we Wrocławiu z 27 września 2012r., sygn. akt III Apa 28/12 - Mobbing polega między innymi na wrogim i nieetycznym, systematycznie powtarzającym się zachowaniu, skierowanym wobec osoby, którego rezultatem jest psychiczne, psychosomatyczne i społeczne wyniszczenie pracownika, jest swoistym nękanieniem uzewnętrzniającym się w relacjach interpersonalnych występujących w ramach wykonywanych obowiązków zawodowych. Można go również określić, jako negatywne zachowania pracodawcy w sytuacjach pracy zawodowej, które wywołują wśród niektórych pracowników lęk, strach i długotrwałe obawy. Rozpowszechnianie plotek na temat pracownika, izolowanie go, blokowanie niezbędnych informacji związanych z wykonywaną pracą, przydzielanie zbyt łatwych lub zbyt trudnych zadań, ciągłe krytykowanie rezultatów pracy, czynienie bezosobowych aluzji, publiczne poniżanie, obrażanie, kierowanie ustnych pogroźek i gróźb pod adresem pracownika stanowią zachowania charakteryzujące działania mobbingowe. Kolejną nie mniej istotną przesłanką jest uporczywość i długotrwałość zachowań pracodawcy, które przejawiają się w uporczywym przejawianiu złej woli ze strony pracodawcy, mającym na celu pogwałcenie pracownika i wywołanie w nim negatywnych odczuć, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników. Możliwość dochodzenia zadośćuczynienia z tytułu mobbingu otwiera się dla pracownika wówczas, gdy udowodni on rozstrój zdrowia będący skutkiem sprzecznych z prawem działań pracodawcy noszących znamiona mobbingu. Oznacza to, że warunkiem nabycia prawa do zadośćuczynienia jest, bowiem doznanie rozstroju zdrowia kwalifikowanego w kategoriach medycznych.

Wyrok Sądu Apelacyjnego w Łodzi z 4 września 2012r., sygn. akt III APa 20/12 - Mobbing jest niewątpliwie patologią w procesie pracy, mającą swe różnorodne źródła i przejawy, która nie może być jednak utożsamiana ze wszystkimi konfliktami w miejscu pracy, generującymi napięcia i działającymi na pracowników stresująco. Powszechnie wiadomo, że nasilenie sytuacji konfliktowych występuje w okresach trudności ekonomicznych danego pracodawcy, skutkujących zmianami organizacyjnymi i personalnymi, zmianami w sposobie zarządzania, restrukturyzacją zatrudnienia itp. Takie działania nakierowane na ogół pracowników, jak też towarzysząca zwolnieniom z pracy atmosfera napięcia psychicznego pośród członków załogi nie są uznawane za mobbing. W przypadku osób o wysokich kwalifikacjach i wykształceniu nierzadko także odnotowuje się poczucie dyskomfortu w miejscu pracy przejawiające się w przekonaniu, że pracownik zasługuje na znacznie więcej swobody bądź bardziej kreatywne zadania. Nie można mówić wówczas o zjawisku mobbingu, ponieważ poczucie takiego dyskomfortu nie jest zdarzeniem prawnym prowadzącym do powstania skutków prawnych. Pracodawca nie jest w stanie zagwarantować każdemu pracownikowi stanu dobrego samopoczucia gdyż jest ono niewymierne i niedające się zobiektywizować. Dla jednego pracownika źródłem satysfakcji będzie samo posiadanie pracy, zwłaszcza na odpowiedzialnym stanowisku, a inny będzie wiecznym malkontentem, albowiem jest to kwestia cech charakteru, na które pracodawca nie ma wpływu.

Wyrok Sądu Apelacyjnego w Poznaniu z 19 lipca 2012r., sygn. akt III APa 11/12 - Mobbing powtarza się systematycznie miesiącami czy latami, a jego cechą jest bezbronność ofiary wobec mobbera. Z kolei konflikt w miejscu pracy – w przeciwieństwie do mobbingu – przejawia się w istnieniu równorzędnych, aktywnych stron, które prezentują sprzeczne poglądy i zachowania, przy czym żadnej ze stron konfliktu nie można przypisać cech bezbronnej ofiary. W miejscu pracy często dochodzi do konfliktów między pracownikami, jak i z przełożonymi, a konflikty te mogą mieć różny charakter i przyczyny. Oczywistym jest, że skutkiem konfliktu może być odczuwanie przez jego strony dyskomfortu w miejscu pracy, czy nawet odczucia izolacji w określonej grupie pracowników. Jednakże izolacja pracownika w grupie współpracowników nie stanowi autonomicznej cechy mobbingu. Tylko izolacja w grupie pracowniczej będąca następstwem działań polegających na negatywnych zachowaniach objętych dyspozycją normy art.94³§2 kp (nękanie, zastraszanie, poniżanie, ośmieszanie) uzasadnia przyjęcie zaistnienia mobbingu. Jeśli natomiast jest ona reakcją na naganne zachowania pracownika w stosunku do swoich współpracowników, to nie ma podstaw, aby działaniom polegającym na unikaniu kontaktów z takim pracownikiem przypisywać znamiona mobbingu.

Wyrok Sądu Apelacyjnego we Wrocławiu z 8 marca 2012r., sygn. akt III APa 33/11 - Określone działania lub zachowania „mobbera”, aby mogły być zakwalifikowane, jako mobbing, muszą powodować u pracownika zaniżoną ocenę przydatności zawodowej albo mają na celu jego poniżenie czy też ośmieszenie. Działania i zachowania cechujące mobbing z natury rzeczy mogą być bardzo różnorodne. Jednocześnie jednak o mobbingu można mówić dopiero wówczas, gdy podobne sytuacje powtarzają się wielokrotnie, systematycznie, przez długi czas. Dodać przy tym wypada, że nawet niesprawiedliwa, lecz incydentalna krytyka pracownika nie może być kwalifikowana, jako mobbing. Nadto ustawowe przesłanki mobbingu muszą być spełnione łącznie, które zgodnie z ogólnymi regułami dowodowymi z art.6 kc, winny zostać wykazane przez pracownika, który z tego faktu wywodzi skutki prawne. Oznacza to konieczność wykazania przez powódkę wystąpienia łącznie wszystkich przesłanek mobbingu.

Postanowienie Sądu Najwyższego z 21 stycznia 2013r., sygn. akt II PK 228/12 - Nie ma przeszkód, aby przy zasądzeniu odpowiednich kwot tytułem zadośćuczynienia za krzywdę spowodowaną mobbingiem sądy pracy uwzględniały odpowiednio zasady i kryteria wypracowane w judykaturze z zakresu orzekania o zadośćuczynieniu za doznaną krzywdę (art.445§1 i art.448kc), jak i kompensaty szkody wywołanej rozstrojem. Przy ustaleniu rozmiaru zadośćuczynienia nie tylko za ten skutek mobbingu, ale za całokształt doznanej krzywdy.

Postanowienie Sądu Najwyższego z 19 marca 2012r., sygn. akt II PK 303/11 - Przyjmuje się, że badanie i ocena subiektywnych odczuć osoby mobbingowanej nie może stanowić podstawy do ustalania odpowiedzialności za mobbing. Badanie i ocena subiektywnych odczuć osoby, która uważa, że znęca się nad nią jej przełożony, nie może stanowić podstawy do ustalania odpowiedzialności za mobbing. Ocena, czy nastąpiło nękanie i zastraszanie pracownika oraz czy działania te miały na celu i mogły lub doprowadziły do

zaniżonej oceny jego przydatności zawodowej, do jego poniżenia, ośmieszenia, izolacji bądź wyeliminowania z zespołu współpracowników, musi opierać się na obiektywnych kryteriach. W orzecznictwie można znaleźć także wskazówki, co do pojęcia uporczywości w rozumieniu art. 94³§2 kp. Ocena uporczywości i długotrwałości oddziaływania na pracownika w rozumieniu art. 94³§2 kp ma charakter zindywidualizowany i musi być odnośna do każdego, konkretnego przypadku.

Postanowienie Sądu Najwyższego z 24 lutego 2012r., sygn. akt II PK 276/11 - Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika, lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników. Co do zasady, wszystkie elementy tej skomplikowanej normatywnej definicji mobbingu muszą być spełnione łącznie. W przypadku dochodzenia zadośćuczynienia na pracowniku spoczywa ciężar udowodnienia, że wynikiem nękania (mobbingu) był rozstrój zdrowia. Wykazaniu przez pracownika podlega także uporczywość i długotrwałość stosowania wobec niego mobbingu.

Postanowienie Sądu Najwyższego z 9 czerwca 2010r., sygn. akt II PZ 17/10 - Osoba, której dobra osobiste zostały zagrożone lub naruszone cudzym działaniem (w tym mobbingiem) może dochodzić ochrony prawnej zarówno za pomocą roszczenia niemajątkowego, a więc roszczenia o zaniechanie działania zagrażającego dobru osobistemu lub roszczenia o dopełnienie czynności potrzebnych do usunięcia skutków naruszenia dobra osobistego, w szczególności złożenia stosownego oświadczenia (art. 24§1 zdanie drugie kc), jak i roszczeń majątkowych (art.24§1 zdanie trzecie kc) w postaci żądania zasądzenia zadośćuczynienia pieniężnego lub odpowiedniej sumy pieniężnej na wskazany cel społeczny – art.445§1 kc i art.448 kc, w przypadku zaś mobbingu – art. 94³§3 kp. Wybór sposobu ochrony należy do poszkodowanego.

Uchwała Sądu Najwyższego z 5 października 2006r., sygn. akt I PZP 3/06 - Właściwość rzeczową sądu okręgowego w sprawie z powództwa pracownika, której przedmiotem jest wyłącznie roszczenie o zasądzenie zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę (na podstawie art. 94³§3 kp. albo art. 24§1 zdanie trzecie kc w związku z art.445 kc lub art.448 kc w związku z art. 300 kp), określa się na podstawie art. 17 pkt 4 kpc

Wyrok Sądu Najwyższego z 11 lutego 2014r., sygn. akt I PK 165/13 - Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników. Z ustawowej definicji wynika, zatem, że mobbing polega na wrogim i nieetycznym zachowaniu, które jest kierowane w sposób systematyczny przez jedną lub więcej osób, głównie przeciwko jednej osobie, która na skutek mobbingu staje się bezradna i bezbronna, pozostając w tej pozycji poprzez działania mobbingowe o charakterze ciągłym. Zachowania mobbera muszą być, więc naganne, niemające usprawiedliwienia w normach moralnych czy zasadach współżycia społecznego, a taki charakter mogą mieć również niebędące bezprawnymi w rozumieniu innych przepisów zachowania polegające na realizacji uprawnień względem podwładnych czy współpracowników, np. przez zastosowanie kary porządkowej, czy wydawanie poleceń. Wydawanie przez pracodawcę zgodnych z prawem poleceń dotyczących pracy, co do zasady nie stanowi naruszenia godności (dóbr osobistych) pracownika, lecz stosowanie przez pracodawcę mobbingu może polegać także na podejmowaniu działań w granicach jego ustawowych uprawnień (wydawanie poleceń). Samo poczucie pracownika, że podejmowane wobec niego działania i zachowania mają charakter mobbingu, nie są wystarczającą podstawą do stwierdzenia, że rzeczywiście on występuje.

Wyrok Sądu Najwyższego z 10 grudnia 2012r., sygn. akt I PK 147/12 - Przyjmuje się, iż długotrwały terror psychiczny w miejscu pracy to, co najmniej 6 miesięcy. Nie jest to jednak żadna sztywna granica. Czas trwania terroru psychicznego musi być oceniany indywidualnie. Druga ważna przesłanka to „uporczywość” zachowania pracodawcy. Chodzi tutaj o duże nasilenie złej woli ze strony pracodawcy. Zmierza on do zaniżenia samooceny ofiary i wyizolowania z zespołu. W świetle przedstawionej definicji nie są mobbingiem w sensie prawnym jednorazowe akty przemocy, wewnętrzne poczucie dyskomfortu w miejscu pracy, niezależnie od

zachowań zewnętrznych, uzasadniona krytyka przez pracodawcę, konflikty w miejscu pracy, które są otwarte i występuje w nich równorzędność podmiotów – nie ma ofiary, niegrzeczne zachowanie pracodawcy, wykorzystywanie fachowości pracownika, zła organizacja pracy, która powoduje duże natężenie pracy w pewnych okresach, brak zastępcy na stanowisku. Sam konflikt między współpracownikami czy przełożonym a podwładnym nie oznacza jeszcze mobbingu. Konieczne są działania mające cechę uporczywości i długotrwałości, a zatem przejawianie przez pracodawcę lub współpracowników względem ofiary mobbingu z określonym nasileniem, występujące przez dłuższy czas.

Wyrok Sądu Najwyższego z 10 października 2012r., sygn. akt II PK 68/12 - Nękanie, zgodnie z naturalnym znaczeniem tego słowa, do którego nawiązuje rozważany przepis, oznacza ustawiczne dręczenie, niepokojenie czy też dokuczanie komuś. Trudno też za nękanie (dokuczanie, dręczenie) uznać trwające sześć godzin negocjowanie z powódką rozwiązania z nią umowy o pracę, z umożliwieniem jej korzystania z pomocy zaufanej specjalistki od prawa pracy, zakończone rozwiązaniem umowy za porozumieniem stron i z uzgodnieniem pozaustawowej odprawy. Z art. 94³§ 3 kp wynika, bowiem, że określone w tym przepisie zadośćuczynienie przysługuje pracownikom z tytułu rozstroju zdrowia wywołanego przez mobbing, a nie z tytułu rozstroju zdrowia jedynie związanego z pracą.

Wyrok Sądu Najwyższego z 3 sierpnia 2011r., sygn. akt I PK 40/11 - Nie stanowi mobbingu wykorzystywanie umiejętności zawodowych pracownika, nawet w czasie wolnym dla niego od pracy, szczególnie wówczas, gdy pracownik ten zajmuje jedyne tego rodzaju stanowisko kierownicze i dysponuje szczególnymi wiadomościami i informacjami, do których nie mają dostępu inni zatrudnieni (główny księgowy), chyba, że zamierzało to do poniżenia i szkany ofiary. Istnieją, bowiem stanowiska pracy, które wymagają większego zaangażowania w pracę i uniemożliwiają zupełne oderwanie się od niej z uwagi na zakres informacji, którą pracownik posiada, i odpowiedzialność, na jaką jest narażony. Przy wykonywaniu pracy na takich stanowiskach, która zawsze jest bardziej stresująca, reguły „pracy fabrycznej” (pracy od... do...) muszą ulec modyfikacji na rzecz technik nowoczesnego zarządzania, przy których ważne jest zadanie i jego terminowe wykonanie.

Wyrok Sądu Najwyższego z 3 sierpnia 2011r., sygn. akt I PK 35/11 - Jeśli w postępowaniu mającym za przedmiot odpowiedzialność pracodawcy z tytułu mobbingu wykaże on, że podjął realne działania mające na celu przeciwdziałanie mobbingowi, oceniając je z obiektywnego punktu widzenia, da się potwierdzić ich potencjalną pełną skuteczność, to pracodawca może uwolnić się od odpowiedzialności. Jeśli bowiem mimo rzeczywistego wprowadzenia właściwych środków zaradczych doszło do mobbowania, to albo sam mobbowany nie korzystał z możliwości przeciwdziałania zjawisku, uruchamiając procedury antymobbingowe, albo mobberzy naruszali swoje obowiązki pracownicze, świadomie działając wbrew przyjętym regułom, albo zbiegły się, – co najbardziej prawdopodobne – oba te elementy. Za tego rodzaju działania pracodawca nie może ponosić odpowiedzialności w ramach regulacji art. 94³§ 1 kp. Trudno, bowiem obowiązek przeciwdziałania mobbingowi uważać za obowiązek rezultatu. Oznacza to tyle, że gdy pracodawca wykaże się dostateczną ilością działań z zakresu prewencji antymobbingowej, to odpowiedzialność za to zjawisko, (jako w istocie naruszenie dóbr osobistych) pociągnięty być może jedynie jego sprawca.

Wyrok Sądu Najwyższego z 9 marca 2011r., sygn. akt II PK 226/10 - Nie każdy przypadek lub przypadki ciężkiego naruszenia przez pracodawcę podstawowych obowiązków wobec pracownika – z osobna lub razem uwzględniane – mogą być uznane za stosowanie mobbingu. I tak nawet nieprawidłowe relacje interpersonalne, polegające – tak jak w rozpoznanej sprawie – na niekulturalnym nieodpowiadaniu przez przełożonego na powitania skarżącego lub prezentowaniu wobec niego postawy „aroganczej” obojętności czy niedostrzegania obecności powoda w miejscu pracy, którego przełożony miał traktować „jak powietrze” lub „ignorował” jego aktywność pracowniczą, nie zawsze mogą być kwalifikowane, jako zachowania wyczerpujące cechy kwalifikowanego deliktu prawa pracy, jakim jest mobbing pracodawcy, wymagający wykazania długotrwałego i uporczywego nękania lub zastraszania pracownika, wywołującego u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodującego lub mającego na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników (art.94³ §1 kp).

Wyrok Sądu Najwyższego z 16 marca 2010r., sygn. akt I PK 203/09 - Do stwierdzenia mobbingu w rozumieniu art.94³§2 kp nie jest wymagane wykazanie umyślnego zamiaru wywołania rozstroju zdrowia u pracownika

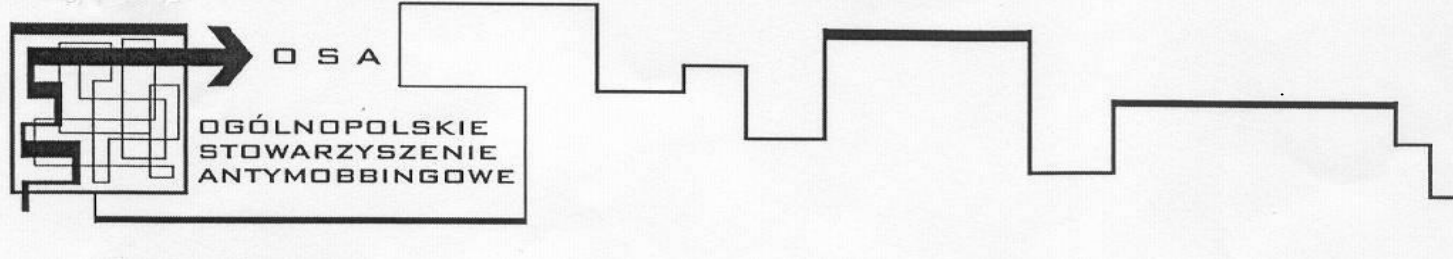
poddanego temu zakazanemu zachowaniu się mobbera, co oznacza, że za mobbing mogą być uznane wszelkie bezprawne, także nieumyślne, działania lub zachowania mobbera dotyczące lub skierowane przeciwko pracownikowi, które wyczerpują ustawowe znamiona mobbingu, a w szczególności wywołały rozstrój zdrowia u pracownika (art. 94³§1-5 kp.).

Wyrok Sądu Najwyższego z 2 października 2009r., sygn. akt II PK 105/09 - Niezłożenie przez pracownika oświadczenia o rozwiązaniu umowy o pracę z powodu mobbingu (art.94³§5 kp) stanowi, co prawda, przeszkodę formalną domagania się odszkodowania, o jakim mowa w art. 94³§4 kp, nie wyklucza jednak dochodzenia roszczeń odszkodowawczych z tytułu mobbingu na zasadach ogólnych, czyli na podstawie art.415 i następnich kc, regulujących odpowiedzialność za szkodę wyrządzoną czynem niedozwolonym. Decydując się na dochodzenie odszkodowania na zasadach ogólnych, pracownik musi jednak zdawać sobie sprawę z tego, że zgodnie z art.6 kc spoczywa na nim ciężar udowodnienia wszystkich przesłanek odpowiedzialności deliktowej – a zatem winy i bezprawności działań pozwanego pracodawcy, wyrządzenia tymi działaniami szkody (samego faktu jej powstania, a także wysokości), a przede wszystkim normalnego (adekwatnego) związku przyczynowego pomiędzy bezprawnymi i zawinionymi działaniami pracodawcy a powstaniem szkody. Powoda obciąża także udowodnienie wszystkich okoliczności dotyczących stosowania wobec niego mobbingu. Pracownik jest, bowiem obowiązany do przytoczenia faktów wskazujących na mobbing i obciąża go przy tym ciężar ich udowodnienia.

Wyrok Sądu Najwyższego z 7 maja 2009r., sygn. akt III PK 2/09 - Pracodawca odpowiada [...] zarówno za czynne znęcanie się nad pracownikami, jak i za niewywiązanie się z obowiązku przeciwdziałania występowaniu zachowań mobbingowych innych osób. Jednakże odpowiedzialność ta w myśl art. 94³§3 kp powstaje jedynie w sytuacji, gdy pracownik wskutek mobbingu doznał rozstroju zdrowia. Innymi słowy, prawo do zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę służy pracownikowi od pracodawcy pod warunkiem doznania rozstroju zdrowia kwalifikowanego w kategoriach medycznych. Nie jest w tym przypadku wystarczające wykazanie następstw w sferze psychicznej poszkodowanego, takich jak uczucie smutku, przygnębienia, żalu i innych negatywnych emocji, czy też jak stanowi art. 448 kc – naruszenia dobra osobistego. Dlatego roszczenie ofiary mobbingu o zadośćuczynieniu krzywdzie na podstawie art.94³§3 kp aktualizuje się wyłącznie w sytuacji, gdy zostanie udowodniony skutek w postaci rozstroju zdrowia. Przepis tworzy, zatem znany na gruncie kodeksu cywilnego (art.445) mechanizm majątkowej ochrony prawnej zdrowia pracownika w środowisku pracy. Dopiero przy ustaleniu rozmiaru zadośćuczynienia po spełnieniu przesłanki dotyczącej rozstroju zdrowia z art.94³§3 kp można dochodzić zadośćuczynienia nie tylko za skutek mobbingu, ale za całość doznanej krzywdy. Uznać należy, zatem, że podstawą prawną do przyznania zadośćuczynienia za mobbing jest art. 94³§1-3 kp, a nie bezpośrednio przepisy kodeksu cywilnego. Nie ma jednak przeszkód, by sądy pracy uwzględniały przy tym odpowiednio – zgodnie z art. 300 kp – zasady przyznawania zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę (na podstawie art. 445§1 kc i art. 448 kc) oraz kompensaty szkody wywołanej rozstrojem zdrowia pracownika (zgodnie z art. 444§1 kc).

Wyrok Sądu Najwyższego z 6 lutego 2009r., sygn. akt I PK 147/08 - Podstawą rozwiązania umowy o pracę może być mobbing stosowany przez pracodawcę lub naruszenie przez niego obowiązku zapobiegania mobbingowi. Rozwiązanie umowy o pracę przez pracownika może nastąpić za wypowiedzeniem (art.30§1pkt2 kp) lub bez wypowiedzenia, jeżeli zachowanie pracodawcy może być zakwalifikowane, jako ciężkie naruszenie obowiązków wobec pracownika. W obydwu przypadkach oświadczenie pracownika powinno być złożone na piśmie i wskazywać mobbing, jako przyczynę uzasadniającą rozwiązanie umowy, a przy rozwiązaniu bez wypowiedzenia przewidzianym w art. 55§1¹ kp. – powinno ono nastąpić także w terminie miesiąca od zaistnienia mobbingu (w związku z art. 52§2kp). Ponieważ mobbing ma charakter ciągły, termin ten należy liczyć od ostatniego ze zdarzeń składających się na to zachowanie. Pracownikowi przysługuje odszkodowanie na podstawie art. 94³§4 kp, gdy na piśmie powołał się na stosowanie wobec niego mobbingu i z tego powodu rozwiązał umowę o pracę, a jednocześnie, gdy mobbing rzeczywiście miał miejsce.

Wyrok Sądu Najwyższego z 17 stycznia 2007r, sygn. akt I PK 176/06 - Uporczywość, oznacza rozciągnięte w czasie, stałe powtarzanie i nieuchronnie (z punktu widzenia ofiary) następujące działania. Należy, bowiem stwierdzić, że długotrwałość nękania lub zastraszania pracownika w rozumieniu art. 94³§2kp musi być



rozpatrywana w sposób zindywidualizowany i uwzględniać okoliczności konkretnego przypadku. Nie jest, zatem możliwe sztywne wskazanie minimalnego okresu niezbędnego do zaistnienia mobbingu, tym bardziej, że także w języku naturalnym długotrwałość oznacza długi, lecz bliżej nieokreślony czas. Z treści art. 94³§2 i 3 kp wynika jednak, że dla oceny długotrwałości istotny jest moment wystąpienia wskazanych w tych przepisach skutków nękania lub zastraszania pracownika oraz uporczywość i stopień nasilenia tego rodzaju działań. W szczególności sąd, oceniając, czy okres nękania lub zastraszania jest długotrwały, powinien rozważyć, czy okres ten był na tyle długi, aby mógł spowodować u pracownika skutki w postaci zaniżonej oceny przydatności zawodowej, poniżenia lub ośmieszenia pracownika, izolacji lub wyeliminowania go z zespołu współpracowników. Za uznaniem długotrwałości takiego oddziaływania na pracownika przemawia także ustalenie, że spowodowało ono rozstrój zdrowia, o którym stanowi art. 94³§3 kp. Istotne znaczenie dla oceny długotrwałości może również mieć nasilenie i stopień uporczywości nękania lub zastraszania pracownika. Duża intensywność i uporczywość tych zachowań może, bowiem skłaniać do uznania za długotrwały okresu krótszego niż w przypadku mniejszego ich nasilenia.

Zebrała i opracowała Mariola Żarnoch z Zarządu Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Antymobbingowego OSA na podstawie różnych dostępnych publikacji i doświadczeń z własnej działalności oraz materiałów szkoleniowych stowarzyszenia.

Nathaniel Branden. 6 filarów poczucia własnej wartości. JK.Łódź 2015.

Glass L. (1997). Toksyczni ludzie. 10 sposobów postępowania z ludźmi, którzy uprzykrzają ci życie. Poznań: Rebis

Hirigoyen M.F. (2002). Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym. Poznań: W drodze.

K. Kmieciak-Baran, W. Cieślak „Bez przemocy w pracy i w szkole”;

Kodeks Pracy. Stan prawny aktualny na dzień: [LEX] 27.06.2020 Dz.U.2019.0.1040 t.j. - Ustawa z dnia 26 czerwca 1974r

Kodeks Karny. (LEX Dz.U.2019.1950| Akt obowiązujący tj. Wersja od: 24 czerwca 2020r

Kodeks Cywilny [LEX Dz.U.2019.1145 tj. Akt obowiązujący Wersja od: 30 maja 2020r.do: 31 grudnia 2020 r.

Leymann H. (1996a). Handanleitung für den LIPT – Fragebogen. Leymann Inventory of Psychological Terror. Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie e. V. 33

Łoboda M. (1990). Czynniki stresogenne w organizacji. W: Biela A. (red.) Stres w pracy zawodowej. Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL, str. 67 –94

B. Maciejewska, „Terrorysty w biurze”, Newsweek Polska, 2.2002 s.70-73;

Reber A. S. (1995). The Penguin dictionary of psychology. London: Penguin Books

Sidor – Rządowska M. (2003a). Człowiek człowiekowi katem (1). Mobbing w pracy – definicje Sikor typologia zachowań. Warszawa: Personel i Zarządzanie,1–31 lipca.

W. Staszewski „Jak przeżyć w pracy? Poradnik”.

H. Szewczyk „Molestowanie seksualne i mobbing w miejscu pracy lub w związku z pracą – nowe wyzwania dla polskiego prawa pracy”, Praca i Zabezpieczenia Społeczne nr 6/2002.

Warylewski Jarosław, Molestowanie seksualne w miejscu pracy, Państwo i Prawo 1999/3/60.

Zbigniew Żarnoch „Etyka zarządzania zasobami ludzkimi w biznesie”- praca licencjacka Gdańsk 2003r.