



# MOBBING w pracy

## – przyczyny i konsekwencje

mgr MAGDALENA WARSZEWSKA-MAKUCH

Centralny Instytut Ochrony Pracy  
– Państwowy Instytut Badawczy

### Wstęp

Problematyka mobbingu przez dłuższy czas nie była przedmiotem zainteresowań badaczy zajmujących się organizacją pracy i zarządzaniem, którzy uważali, iż jest to zjawisko dotyczące indywidualnych relacji międzyludzkich. Gwałtowne zainteresowanie tym zagadnieniem nastąpiło dopiero w połowie lat 80. XX wieku, w krajach skandynawskich, a następnie również w innych państwach europejskich oraz w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Australii, gdy stwierdzono, że zła organizacja pracy może również sprzyjać agresywnym zachowaniom w miejscu pracy.

W naszym kraju, pomimo gwałtownie rosnącego zainteresowania tematyką mobbingu, co m.in. wynika z wejścia Polski do Unii Europejskiej i wprowadzenia terminu „mobbing” do znowelizowanego Kodeksu pracy (z dniem 1 stycznia 2004 r.), jak do tej pory nie przeprowadzono szerszych badań, które ukazywałyby charakter i skalę, na jaką problem ten pojawia się w polskim środowisku pracy. Można jednak przypuszczać, że zjawisko mobbingu występuje w Polsce na podobną skalę jak w innych krajach unijnych i dotyka od 4% do 15% całej populacji pracowników.

### Co to jest mobbing?

W przypadku mobbingu trudno jest podać jedną, uniwersalną definicję tego pojęcia. Dodatkowe problemy może stwarzać również stosowanie zamiennie kilku róż-

nych terminów określających to zjawisko. Oprócz terminu mobbing, w literaturze pojawiają się również takie określenia, jak: bullying, szykanowanie w miejscu pracy, terror psychiczny, pracownicze znęcanie się czy drobna tyrania.

#### The causes and consequences of mobbing at work

This article attempts to define the concept of mobbing in the workplace and to present some key criteria which make identifying this phenomenon in enterprises possible. It also discusses some potential causes of mobbing, with a distinction made between individual and organizational factors. The last part of the article provides an overview of the most serious consequences of mobbing suffered by individual employees, organizations and the general public.

Jedną z najnowszych definicji mobbingu, która powstała w wyniku pogłębionych prac prowadzonych przez grupę badaczy pochodzących z kilku krajów europejskich (tj. z Norwegii, Niemiec i Wielkiej Brytanii), brzmi następująco:

„mobbing w pracy oznacza nękanie, obrażanie, społeczne wykluczenie pracownika lub negatywne oddziaływanie na wykonywane przez niego zadania. Określone działania, interakcje, bądź procesy uznane za mobbing muszą powtarzać się regularnie (np. przynajmniej raz w tygodniu), przez dłuższy okres (np. ponad sześć miesięcy). Za mobbing nie można uznać konfliktu, który stanowi pojedynczy incydent lub kiedy obie strony tego konfliktu dysponują mniej więcej taką samą siłą” [1].

Dla porównania warto przywołać również definicję, jaka funkcjonuje od 1 stycznia 2004 roku w polskim Kodeksie pracy, tj.

„mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko niemu, polegające w szczególności na systematycznym i długotrwałym nękananiu i zastraszaniu pracownika, wywołującym u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie, ośmieszenie pracownika, izolowanie go od współpracowników lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników” [2].

Pomimo że istnieje wiele różnorodnych definicji przemocy psychicznej w miejscu pracy, możliwe jest jednak wyodrębnienie kilku kluczowych czynników, umożliwiających rozpoznanie, czy dane działania w obrębie organizacji stanowią już działania mobbingowe.

### Częstość i okres trwania mobbingu

Podczas definiowania mobbingu autorzy szczególny nacisk kładą na dwa czynniki, tj. powtarzalność i trwałość tego zjawiska. Oznacza to, że mobbing nie jest pojedynczym, wyizolowanym aktem, ale raczej kompleksem działań, które przez dłuższy czas, regularnie są kierowane

# Mobbing w pracy..

przeciwko wybranej ofierze/ofiarom. Tak na przykład, Leymann [3] w swojej definicji zaznacza, iż określone zachowanie można uznać za mobbing pod warunkiem, że trwa ono co najmniej sześć miesięcy i powtarza się co najmniej raz w tygodniu. Również Einarsen i in. [1], podkreślają warunek regularności i powtarzalności mobbingu oraz dłuższy czas jego trwania, choć nie podają tutaj tak precyzyjnych granic jak u Leymanna [3], ponieważ, jak podkreśla Einarsen i in. [1], odnoszenie się do tak ścisłego kryterium jest czasami bardzo trudne, czy nawet wręcz niemożliwe w przypadku, kiedy pewne zachowania już ze swej natury stanowią pojedynczy epizod, choć ich konsekwencje stale oddziałują na ofiarę, np. rozprowadzanie krzywdzącej plotki, przeniesienie ofiary do odizolowanego od reszty pracowników pomieszczenia bez okien i telefonu. Tutaj mobbing ma raczej charakter permanentnego stanu, niż serii aktów.

## Nierówność sił zachodząca pomiędzy ofiarą i sprawcą mobbingu

Istotnym składnikiem różnych definicji jest podkreślana nierównowaga sił pomiędzy stronami zaangażowanymi w proces mobbingu. Wiąże się to nierzadko z pozycją, którą ofiara i sprawca zajmują w hierarchii organizacyjnej. Dość często sprawcą jest zwierzchnik, a ofiarą jego podwładny, co w dużym stopniu ogranicza sposoby reagowania na akty mobbingu. W innych przypadkach grupa współpracowników przesładuje pojedynczego pracownika, który z podobnych powodów uważa, że trudno jest mu się bronić przed atakami „przytłaczającej” grupy oponentów. Zdarza się również, choć rzadziej, że ofiarą może być przełożony, który jest mobbingowany przez swoich podwładnych. Stąd, w przypadku kryterium „równowagi sił”, najważniejsza nie jest oficjalna pozycja, jaką zajmuje zarówno ofiara jak i sprawca, w hierarchii organizacyjnej, ale raczej rzeczywiste zasoby, którymi dysponują uczestnicy konfliktu w radzeniu sobie z zaistniałą sytuacją.

## Mobbing jako zjawisko interpersonalne

Mobbing najczęściej jest rozumiany jako zjawisko, które zachodzi pomiędzy poszczególnymi osobami lub grupami osób, choć należy podkreślić, że część badaczy uważa, iż może mieć charakter zinstytucjonalizowany i stanowić część praktyk zarządzania – u podłoża mobbingu

leżą wówczas procedury organizacyjne stale stosowane wobec pracowników.

## Intencjonalność działań sprawcy

Część definicji, jako niezbędny element mobbingu wymienia również świadome działania „mobbera”, który musi zdawać sobie sprawę z konsekwencji swojego zachowania i podejmuje je celowo, pragnąc uzyskać zamierzone efekty, tj. upokorzenie, degradację ofiary.

## Negatywne działania składające się na mobbing

Na zjawisko szykanowania w pracy składa się szereg działań oddziałujących negatywnie zarówno na sferę prywatną, jak i zawodową pracownika (część badaczy wyłącza z mobbingu działania noszące znamiona przemocy fizycznej, a także molestowanie seksualne). Na podstawie empirycznych danych, pochodzących od 5 300 pracowników, Einarsen i Hoel [4] dokonali ogólniejszego podziału, tj. wyodrębnili dwie podstawowe klasy zachowań mobbingowych, tj.: mobbing powiązany z pracą oraz mobbing personalny. Ten pierwszy obejmuje takie działania, jak: wyznaczanie niedorzecznych terminów wykonania pracy, nakładanie obciążeń nie do opanowania, nadmierne kontrolowanie pracy, przydzielanie bezsensownych zadań lub nie przydzielanie ich w ogóle. Na personalny mobbing natomiast składają się takie czynności, jak: czynienie obraźliwych uwag, dokuczanie, rozsiewanie plotek, stałe krytykowanie, robienie „kawałów” i zastraszanie.

## Dlaczego mobbing pojawia się w miejscu pracy?

Dość często w debatach nad mobbingiem można spotkać się z popularną opinią, iż całą winę za wystąpienie przemocy psychicznej w pracy należałoby przypisać jej sprawcy – a dokładnie jego aspołecznemu postępowaniu, mającemu swe źródło w specyficznych cechach osobowości. Wówczas sprawca jest postrzegany jako dewiant i psychopata wyładowujący swoje frustracje na podwładnych i współpracownikach. Rzeczywiście, część badań potwierdza te spostrzeżenia i pokazuje, że tzw. mobberzy charakteryzują się wyższym poziomem agresji, impulsywnością i despotyzmem. Jednocześnie, dane pochodzące z innych badań pokazują, że same ofiary także przejawiają specyficzne ce-

chy, tj. niską samoocenę, nierealistyczne oczekiwania i wysoki poziom lęku, które mogą zwiększać ryzyko narażenia na mobbing [5]. W literaturze funkcjonuje nawet określenie tzw. prowokującej ofiary, stosowane do określenia jednostki, która swoim zachowaniem zwiększa ryzyko powstania napięć i konfliktów mogących przerodzić się w mobbing.

Pomimo tych spostrzeżeń, co do osobowości poszczególnych stron zaangażowanych w sytuację mobbingową w miejscu pracy, wydaje się, że przypisywanie winy za pojawienie się mobbingu wyłącznie „psychopatycznym” sprawcom lub „neurotycznym” ofiarom, w większości przypadków, byłoby zbyt dużym uproszczeniem. Najnowsze badania prowadzone w różnych krajach pokazują, że również wiele czynników tzw. organizacyjnych może sprzyjać wystąpieniu przemocy psychicznej w miejscu pracy. Do takich czynników należą m.in.:

- konflikt roli – pracownik musi równocześnie sprostać sprzecznym i niemożliwym do pogodzenia wymaganiom
- niejasność roli – pracownik nie do końca rozumie cele wykonywanej przez siebie pracy, nie ma jasności co do zakresu swojej odpowiedzialności, a także/lub co do wyników pracy, jakie należy osiągnąć
- brak kontroli – pracownik nie ma możliwości sprawowania kontroli nad własną pracą przy równoczesnej konieczności sprostania wysokim wymaganiom
- monotonia pracy – pracownik nie otrzymuje zadań, które byłyby stymulujące i stanowiły wyzwanie.

Istnieją liczne dowody na to, że czynniki te stanowią poważne źródło stresu i tym samym tworzą wśród pracowników atmosferę pełną frustracji, napięć i wreszcie agresji. To z kolei prowadzi do powstawania konfliktów i obniżenia jakości relacji międzyludzkich, a także do szukania „kozła ofiarnego”, na którym można byłoby rozładować narastającą agresję. Osoba pełniącą rolę takiego „kozła” jest najczęściej poszukiwana wśród pracowników o niższej pozycji zawodowej lub statusie społecznym, co niewątpliwie utrudnia bądź nawet uniemożliwia obronę przed mobbingiem.

Einarsen [6] zauważa, że w pewnych przedsiębiorstwach przemoc może mieć charakter zinstytucjonalizowany i stanowić część praktyk zarządzania, a w wybranych firmach autorytarne style kierowania



są nadal wysoko cenione. Ponadto, sporo firm zdominowanych przez mężczyzn, np. policja czy zakłady przemysłowe charakteryzują się kulturą, w którą wpisane są rytuały oparte na nękanii nowo przyjętych pracowników w celu ich „przetestowania”. W takich przypadkach u podłoża mobbingu leżą przytłaczające i upokarzające praktyki oraz procedury organizacyjne stale stosowane wobec części pracowników. Podobne spostrzeżenia ma Leymann [3], który wśród czynników odpowiedzialnych za mobbing wymienia kulturę organizacyjną przytłaczającą, a niekiedy wręcz zachęcającą do zachowań opartych na stałym szykanowaniu i wyśmiewaniu wybranych grup pracowników, a także „wrogi” klimat społeczny oparty raczej na rywalizacji, niż współpracy w grupie.

Należałoby więc przyjąć, iż za zjawisko mobbingu odpowiadają zarówno czynniki indywidualne (osobowość sprawcy i ofiary), jak też czynniki organizacyjne (organizacja pracy, kultura organizacyjna, styl zarządzania), np. w przypadku pracownika charakteryzującego się szczególnie wysokim poziomem agresji, bardziej prawdopodobne będzie, że podejmie się on działań mobbingowych w firmie zachęcającej do takich praktyk, niż tam, gdzie propaguje się zasadę: „zero” tolerancji dla przemocy psychicznej wśród pracowników.

## Jakie są konsekwencje mobbingu?

Mobbing niesie ze sobą bardzo poważne konsekwencje nie tylko dla indywidualnych pracowników, ale również dla przedsiębiorstwa i całego społeczeństwa.

### Konsekwencje dla indywidualnych pracowników

Jak wynika z badań, u osób będących przez dłuższy czas w roli ofiary następuje drastyczne pogorszenie zdrowia psychicznego i fizycznego [7]. Osoby te najczęściej doświadczają zaburzeń psychosomatycznych (zaburzenia gastryczne, podwyższone ciśnienie krwi itp.), problemów ze zdrowiem psychicznym (nerwice, depresja), problemów z koncentracją uwagi i rozwiązywaniem nowych zadań, zaburzeń w obrębie układu mięśniowo-szkieletowego. Ponadto, u znacznej części ofiar obbing (76%) stwierdzono tzw. syndrom stresu pourazowego (PTSD). Jak poważne jest to zaburzenie można stwierdzić analizując wyniki badań ofiar obbing, u których stwierdzono powyższy syndrom – 50% z nich deklarowało problemy ze snem, 63% doświadczało depresji, 53% zgłaszało

problemy emocjonalne, 55% deklarowało doświadczanie lęku wywołanego wspomnieniami związanymi z mobbingiem, 30% podejmowało próbę samobójczą i aż 80% zauważało u siebie znaczne obniżenie zdolności do pracy [5].

### Konsekwencje organizacyjne i społeczne

Przedstawione skutki przemocy psychicznej dotykające ofiary, nieuchronnie przekładają się na konsekwencje ponoszone przez przedsiębiorstwo. Takie zjawiska, jak: wzrost absencji chorobowej, fluktuacja kadr, obniżenie jakości wykonywanej pracy, spadek produktywności pojawiają w rezultacie redukcji zaangażowania, kreatywności i spadku morale, zarówno u samych ofiar mobbingu, jak i u innych pracowników organizacji będących obserwatorami tych negatywnych wydarzeń [1]. Oprócz tego, firma, w której ma miejsce przypadek mobbingu musi się liczyć z utratą dobrego wizerunku na rynku, a także z poniesieniem dużych strat finansowych, wynikających z kosztów przeprowadzenia dochodzenia i wypłaty odszkodowania ofierze.

Ekonomiczne obciążenia związane z występowaniem mobbingu w środowisku pracy dotykają również nas wszystkich – całego społeczeństwa i są związane z kosztami leczenia i rehabilitacji ofiar mobbingu, a także przechodzenia przez nie na rentę lub wcześniejszą emeryturę.

Pomimo iż problematyka mobbingu spotyka się w naszym kraju z coraz większą uwagą – zarówno ze strony badaczy, jak i praktyków – to jednak nadal istnieje dużo problemów związanych z precyzyjnym, jasnym definiowaniem i ocenianiem tego zjawiska. Rosnące zainteresowanie zagadnieniem mobbingu częściowo może być tłumaczone zmianami ekonomicznymi i społecznymi, jakie dokonują się w ostatnich latach. Z uwagi na konieczność przetrwania na rynku, przedsiębiorstwa są zmuszone do nieustannego przeprowadzania redukcji i restrukturyzacji. Konsekwencją takich działań jest powstawanie atmosfery lęku i niepewności, w której muszą funkcjonować zatrudnione osoby. Brak poczucia bezpieczeństwa staje się wśród pracowników powszechny, a to zwiększa ryzyko powstawania konfliktów nierządno prowadzących do mobbingu [1]. Dlatego też, istnieje potrzeba dalszego rozwijania



i stosowania różnorodnych metod badawczych w celu uchwycenia złożonej natury zjawiska mobbingu i na tej podstawie opracowywania możliwych sposobów przeciwdziałania i radzenia sobie z tym poważnym zagrożeniem w miejscu pracy.

#### PIŚMIENNICTWO

- [1] Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. *The concept of bullying at work: the European tradition* (s.3-30). W: *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.), Taylor & Francis, London and New York, 2003
- [2] Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy. T.j. DzU z 1998 r. nr 21, poz. 94 ze zm.
- [3] Leymann H. *The content and development of mobbing at work*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, nr 5, s. 165-184
- [4] Einarsen S., Hoel H. *The validity and development of the Revised Negative Acts Questionnaire*. W: *Materiały prezentowane na 10. konferencji pt. 10th European Congress of Work and Organizational Psychology*, Praga, 16-19 maja, 2001
- [5] Einarsen S. *The nature, risk-factors and consequences of bullying at work*. W: *Materiały szkoleniowe prezentowane na kursie pt. Second International Course on Bullying and Harassment at work*, NIVA, Finlandia, Aaland, 10-15 sierpnia, 2003
- [6] Einarsen S. *Bullying at work: the Norwegian lesson* (s.11-27). W: *Bullying at work research update conference: Proceedings*. C. Rayner, M. Sheehan, M. Barker (red.), Staffordshire University, Stafford, 1998
- [7] Di Martino V., Hoel H., Cooper C.L. *Preventing violence and harassment in the workplace*. European Foundation for Improvement Live and Work Conditions, Dublin, 2003

Publikacja opracowana na podstawie zadania realizowanego w ramach II etapu programu wieloletniego pn. „Dostosowywanie warunków pracy w Polsce do standardów Unii Europejskiej” dofinansowywanego w latach 2005-2007 w zakresie badań naukowych przez Ministerstwo Nauki i Informatyzacji. Główny koordynator: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy