

Warszawa, styczeń 2026

Po pierwsze nie szkodzić

JAK PRAWIDŁOWO PISAĆ O MOBBINGU?



diversity+

Spis treści

WPROWADZENIE

03

CZĘŚĆ 01

Czym jest, a czym nie jest mobbing?

- 08 Przykładowe zachowania
 - 10 Jakie zachowania nie są uznawane za mobbing?
 - 11 Kto najczęściej stosuje mobbing?
 - 12 Kto może doświadczyć mobbingu?
 - 13 Kto może być świadkiem mobbingu?
 - 14 Skutki mobbingu
-

CZĘŚĆ 02

Jak mówić, pisać o mobbingu

15

CZĘŚĆ 03

Dobre reagowanie na zachowanie negatywne

20

Wprowadzenie

Medialny obraz mobbingu jest pod wieloma względami zniekształcony – zwykle utrwała negatywny stereotyp psychopatycznego i nieobliczalnego szefa jako osoby, która dopuszcza się zachowań przemocowych, oraz łatwowiernej, zaangażowanej i nieco naiwnej pracownicy doświadczającej mobbingu przy bierności osób, które są świadkami, ale ze strachu przed szefem nie reagują na jego krzyki, rzucanie dokumentami, publiczne zawstydzanie i inne podłości.

W mediach społecznościowych, a także materiałach drukowanych i internetowych, programach radiowych i telewizyjnych, reportażach i wywiadach pojawia się wiele nieprawdziwych, a nawet szkodliwych treści dotyczących mobbingu.

Powstają również raporty i badania, z których wynika, że zdecydowana większość – niektóre mówią nawet o 90% – spośród osób pracujących doświadcza zachowań mobbingowych. Zniekształcony obraz dotyczy nie tylko skali samego zjawiska, lecz także stereotypowego obrazu osoby doświadczającej mobbingu oraz tej, która go stosuje. Nierzadko towarzyszy mu narracja o predyspozycjach do bycia ofiarą lub sprawcą tego rodzaju przemocy.

Ten materiał powstał w opozycji do takich treści i z potrzeby przekazania rzetelnych informacji, które wesprą prawidłową i nietraumatyzującą narrację dotyczącą mobbingu lub innych zachowań negatywnych w miejscu pracy.

W związku z planowaną zmianą przepisów prawa dotyczących mobbingu warto zadbać, by towarzysząca jej narracja była wolna od błędów, nadmiernych uproszczeń lub manipulacji psychologicznej.

Ten poradnik stanowi kompendium informacji, które mogą wzmacniać jakościowy przekaz na temat mobbingu.

Materiał podzielony jest na trzy części. Pierwsza zawiera informacje na temat samego zjawiska mobbingu. W kolejnej znajdą Państwo wskazówki, jakiej narracji warto unikać, wraz z wyjaśnieniem, a także konkretne rekomendacje dotyczące rozwiązań lub sformułowań, których warto stosować w zamian. Ostatnia zaś dotyczy reagowania, które – zamiast straszyć – powinno wzmacniać osoby doświadczające oraz będące świadkami mobbingu lub innych zachowań negatywnych w miejscu pracy.

Jeśli mają Państwo jakiegokolwiek pytania lub wątpliwości dotyczące tematyki poruszanej w publikacji, serdecznie zapraszamy do kontaktu: info@divercityplus.com



CZĘŚĆ 01

Czym jest,
a czym nie jest mobbing?



Należy podkreślić, że mówiąc lub pisząc o mobbingu, odnosimy się do instytucji prawa pracy, a nie tylko zjawiska o charakterze społecznym czy psychologicznym. To, jakie zachowania są, a jakie nie są mobbingiem, nie zależy od subiektywnego postrzegania ich przez osobę, która ich doświadcza albo jest ich świadkiem. Kluczowe jest natomiast to, czy dane zachowania spełniają kryteria wyznaczone przepisami prawa, czy też ich nie spełniają. Dlatego w narracji o mobbingu niezwykle ważne są precyzyjny język i stawianie granicy między tym, co rzeczywiście jest mobbingiem, a innymi zachowaniami, które mogą być do niego podobne.

Termin „mobbing” jest nadużywany zarówno w tekstach, raportach, jak i audycjach. W konsekwencji osoby spotykające się z takim przekazem, łatwiej kwalifikują sytuację, w której się znajdują, jako mobbing – niezależnie od tego, czy spełnia ona kryteria prawne, czy nie. Jako zachowania mobbingowe szczególnie często są przedstawiane np. wyescalowane konflikty oraz niektóre formy mikroagresji. Wskutek tego coraz rzadziej pojęcie „mobbing” zarazerwowane jest rzeczywiście dla zachowań, których powinno dotyczyć. Warto przy tym pamiętać, że to sąd decyduje, czy dana sytuacja jest mobbingiem, lepiej więc unikać wyprzedzających interpretacji, które mogą być uznane za naruszenie dóbr osobistych.



Mniej więcej co ósma osoba pracująca (13%) deklaruje, że w ciągu ostatnich pięciu lat była szykanowana przez swoją osobę przełożoną, w tym niewiele twierdzi, że działo się to często (3%). W ciągu ostatniej dekady odsetek pracujących deklarujących doświadczanie szykan ze strony swoich przełożonych trochę zmniejszył się (z 17% do 13%).

Źródło: O mobbingu – doświadczenia Polaków, CBOS, komunikat z badań nr 52/2024

Ponadto nadużywanie lub nieprawidłowe stosowanie terminu „mobbing” powoduje przeszacowanie skali zjawiska, paradoksalnie wspiera jego trywializację poprzez promowanie przekazu o jego powszechności „Skoro co druga osoba doświadcza mobbingu, sytuacja, w której się znajduję, to pewnie też mobbing, więc nie ma się czym przejmować”. Co więcej, dostarczając nierzetelną wiedzę, wywołuje ryzyko opóźnienia prawidłowego rozpoznania, a przez to i adekwatnego reagowania na rzeczywisty mobbing, co może być niebezpieczne.

To sytuacja podobna do nadużywania pojęcia „depresja” i rozciągania tego terminu na spadki nastroju lub stany przygnębienia, które jednak nie są depresją. Dlatego środowiska medyczne zwracają uwagę, by nie używać metafor i określeń trywializujących depresję (poniedziałkowa depresja, listopadowa depresja, depresyjny nastrój itp.) – może to wzmacniać społeczne bagatelizowanie zjawiska i prowadzić do nieotrzymania na czas pomocy.

Dlatego warto precyzyjnie posługiwać się terminami, które mają prawne definicje, i ograniczyć ich stosowanie do sytuacji, których rzeczywiście dotyczą. Jednocześnie warto poszerzyć spektrum pojęć, którymi prawidłowo możemy nazwać inne sytuacje lub zachowania związane z przemocą w pracy.

Zgodnie z aktualną definicją z art. 94³ kodeksu pracy za mobbing uważa się „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”. Ta definicja obowiązuje już ponad 20 lat i doczekała się bogatej interpretacji w orzecznictwie sądów polskich. Dopóki nie wejdzie w życie nowelizacja kodeksu pracy w tym zakresie, będziemy ją traktować jako obowiązującą.

Istotnymi elementami mobbingu są zatem:

różne działania lub zachowania (czyli również różne formy zaniechań lub biernej agresji) **dotyczące osoby pracującej lub przeciwko niej skierowane**

mające charakter nękania lub zastraszania

Nękanie, o którym mowa w art. 94 (3) § 2 k.p., zgodnie z naturalnym znaczeniem tego słowa, oznacza trapienie, niepokojenie kogoś, niedawanie chwili spokoju, jak też ustawiczne dręczenie, niepokojenie czy też dokuczanie komuś (wyrządzanie mu przykrości).

(wyrok SN z 29.01.2019 r., III PK 6/18)

uporczywe (tj. powtarzające się, systematyczne) i długotrwałe (tj. przewlekłe)

Długotrwałość zachowań uznawanych za mobbing należy rozpatrywać jednocześnie z ich uporczywością, która rozumiana jest jako znaczne nasilenie złej woli ze strony mobbera, który zmierza do zaniżenia samooceny ofiary i wyeliminowania jej z zespołu. Uporczywość oznacza rozciągnięte w czasie, stale powtarzane i nieuchronne (z punktu widzenia ofiary) zachowania, które są uciążliwe i mają charakter ciągły.

(wyrok SN z 29.01.2019 r., III PK 6/18)

Długotrwałość nękania lub zastraszania pracownika w rozumieniu KP musi być rozpatrywana w sposób zindywidualizowany i uwzględniać okoliczności konkretnego przypadku.

Nie jest zatem możliwe sztywne wskazanie minimalnego okresu niezbędnego do zaistnienia mobbingu

(wyrok SN z 17.01.2007 r., I PK 176/06)

które wywołują u osoby, do której są kierowane lub której dotyczą, obniżone poczucie wartości w związku z wykonywaną przez nią pracą, a także inne przewidziane w prawie skutki, jak poniżenie lub ośmieszenie, izolowanie, wyeliminowanie z zespołu.

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.

(wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z 16.06. 2016 r., III APa13/16)

- przy czym nie muszą być zamierzone, mogą być związane np. z przemocowym stylem zarządzania, agresywną komunikacją lub eskalującym konfliktem

Z prawnego punktu widzenia udowodnienie zdarzenia stanowiącego początek mobbingu pozostaje irrelevantne dla możliwości przypisania pracodawcy odpowiedzialności za mobbing. Ich celem lub skutkiem jest: poniżanie lub ośmieszanie osoby pracującej, izolowanie lub dążenie do wyeliminowania jej z zespołu osób współpracujących.

(wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z 6.02.2014 r., III APa 43/12)

Za mobbing mogą być uznane, także nieumyślne, działania lub zachowania dotyczące lub skierowane przeciwko pracownikowi, w szczególności, które wywołały rozstrój zdrowia u pracownika.

(wyrok SN z 16.03.2010 r., I PK 203/09)

Zgodnie z prawem za mobbing zostaną uznane tylko te sytuacje, w których wszystkie wyżej wymienione elementy wystąpią jednocześnie.

Treść ustawowej definicji mobbingu wskazuje, że określone w niej ustawowe cechy powinny być spełnione łącznie.

zob. wyrok SN z 8.12.2005 r., I PK 103/05)

Samo poczucie pracownika, że podejmowane wobec niego działania i zachowania mają charakter mobbingu, nie jest wystarczającą podstawą do stwierdzenia, że rzeczywiście on występuje. Ocena, czy nastąpiło nękanie i zastraszanie pracownika, 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, opierać się musi na obiektywnych kryteriach. Kryteria te zaś wynikają z rozsądnego postrzegania rzeczywistości, prowadzącego do właściwej oceny intencji drugiej osoby w określonych relacjach społecznych.

(wyrok SN z 11.02.2014 r., I PK 165/13)

W związku z tym, że społecznie mobbing rozumiany jest również jako synonim uciążliwego konfliktu, agresywnego lub niesprawiedliwego zachowania przede wszystkim ze strony osoby przełożonej, dla spójnego rozumienia zjawiska warto na określenie takich sytuacji stosować pojęcia: konflikt, przemoc w pracy, zachowania negatywne albo nieprawidłowe.

WAŻNE

Czasami spotykamy się z informacją, że mobbing jest przestępstwem. Niektóre zachowania, które mogą składać się na mobbing rzeczywiście mogą być kwalifikowane np. jako stalking, znęcanie się, uporczywe nękanie, zniesławienie lub inne czyny zabronione. Każde z nich jest precyzyjnie definiowane przez kodeks karny. Należy jednak jasno podkreślić, że pomimo prób kryminalizacji mobbingu w przeszłości, na gruncie obecnego stanu prawnego mobbing nie stanowi przestępstwa. Oznacza to, że kodeks karny nie zawiera odrębnego przestępstwa mobbingu.

Przykładowe zachowania



Na mobbing składają się różne zachowania, w tym działania i zaniechania, które mogą dotyczyć sfery relacji interpersonalnych, ale też nieprawidłowego zarządzania, np. złośliwego nieprzedłużania umowy, eskalowania konfliktów, mikrozarządzania.

Dla uznania określonego zachowania za mobbing z art. 94³ § 2 k.p. 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 k.p. 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 Poznaniu z 22 września 2005 r., sygn. III APa 60/05)



Wśród zachowań, które dotyczą relacji interpersonalnych albo sfery społecznej, najczęściej wskazuje się na pięć kategorii opartych na tzw. liście zachowań wypracowanej przez dr Heinza Leymanna.

1 ZABURZENIA KOMUNIKACJI

- Ograniczanie przez osoby przełożone lub współpracujące możliwości wypowiedzenia się
- Systematyczne przerywanie wypowiedzi
- Reagowanie na uwagi krzykiem lub głośnym komentowaniem, ocenianiem
- Systematyczne krytykowanie wykonywanej pracy lub życia prywatnego
- Napastowanie przez telefon, komunikatory, w mediach społecznościowych
- Ograniczanie kontaktu przez poniżające, upokarzające gesty lub spojrzenia
- Aluzje, stosowanie komunikatów pozornie nieskierowanych do konkretnej osoby

2 ZABURZANIE RELACJI SPOŁECZNYCH

- Unikanie przez osobę przełożoną rozmów z daną osobą
- Odizolowanie miejsca pracy
- Zabronienie osobom współpracującym utrzymywania relacji z osobą mobbowaną
- Systematyczne ignorowanie

3 ZABURZANIE POZYCJI SPOŁECZNEJ

- Rozsiewanie plotek i pomówień
- Ośmieszanie
- Sugerowanie choroby psychicznej
- Wyśmiewanie niepełnosprawności lub neuroatypowości
- Parodiowanie sposobu chodzenia, mówienia lub gestów w celu ośmieszenia danej osoby
- Krytykowanie lub ośmieszanie politycznych albo religijnych przekonań lub światopoglądu
- Żarty lub prześmiewanie życia prywatnego
- Systematyczne kwestionowanie podejmowanych decyzji z intencją naruszenia autorytetu
- Stosowanie wyzwisk lub upokarzających określeń
- Uporczywe zaloty lub słowne propozycje seksualne

4 ZABURZANIE WIZERUNKU/AUTORYTETU

- Systematyczne nieprzydzielanie osobie mobbowanej zadań do wykonania lub wyłączenie jej z projektów
- Ostentacyjne lub systematyczne odbieranie prac przydzielonych wcześniej do wykonania
- Zlecenie wykonania prac bezsensownych
- Systematyczne przydzielanie zadań poniżej umiejętności
- Uporczywe przeciążanie pracami do wykonania
- Polecenia wykonywania zadań obraźliwych (naruszających godność)
- Przydzielanie zadań przerastających możliwości i kompetencje osoby mobbowanej w celu jej zdyskredytowania.

5 ZAGROŻENIE DLA ZDROWIA PSYCHICZNEGO LUB FIZYCZNEGO

- Groźenie przemocą fizyczną
- Stosowanie przemocy fizycznej, psychicznej, relacyjnej
- Przyczynianie się do ponoszenia kosztów w celu zaszkodzenia osobie doświadczającej negatywnych zachowań

Warto pamiętać, że powyższa lista ma wyłącznie charakter orientacyjny, a nie wyczerpujący. dr Heinz Leymann, szwedzki psychiatra i psycholog, opracował ją, kiedy jeszcze nie pracowaliśmy przy powszechnym użyciu środków komunikacji na odległość, kiedy obca była nam praca zdalna, a więc i wiążąca się z nią na taką skalę cyberprzemoc. Doświadczenia cyberświata wprowadziły kreatywność w stosowaniu zachowań przemocowych na inny poziom. Podkreśla to znakomita większość badań i raportów dotyczących bezpieczeństwa psychologicznego w miejscu pracy.

Dlatego ważne jest, by w narracji nie pomijać cybermobbingu i z uważnością odnosić się do spotęgowanych efektów stosowania przemocy przy wykorzystaniu środków komunikacji na odległość.


WAŻNE

Zachowania osoby stosującej mobbing mogą przejawiać się w słowach, gestach, wysłaniu pism, wiadomości e-mailowych, a także w mowie ciała, aluzjach, insynuacjach. Mogą mieć formę czynną, bierno-agresywną lub polegać na powstrzymaniu się od działania. Mogą się zmieniać, wzajemnie przeplatać, uzupełniać, mogą różnić się w zależności od tego, czy mają miejsce na forum, przy świadkach lub w sytuacji 1:1. Dla potwierdzenia występowania mobbingu nie jest konieczne, by pojedyncze, wybrane zachowanie powtarzało się i było długotrwałe. Ważne natomiast, by po umieszczeniu wszystkich zachowań negatywnych, których ktoś doświadcza, na linii czasu widoczny był efekt uporczywej powtarzalności powodującej obniżenie poczucia własnej wartości w kontekście zawodowym.

Jakie zachowania nie są uznawane za mobbing

Wymaganie to nie mobbing

Pracownik musi wykonywać polecenia służbowe, które dotyczą pracy, nie są sprzeczne z prawem ani z treścią jego umowy o pracę (art. 100 § 1 kp). Egzekwowanie wykonywania poleceń służbowych nie jest więc mobbingiem, o ile jest działaniem w granicach prawa i nie narusza godności pracowników.

(wyrok SN z 8.12.2005 r., I PK 103/05)

Nie można mówić o mobbingu w przypadku podejmowanych przez pracodawcę działań, które nie mają na celu poniżenia pracownika, a jedynie zapewnienie realizacji prawidłowej organizacji pracy.

(wyrok SN z 29.01.2019 r., sygn. III PK 6/18)

Nie można więc uznać, że wobec pracownika, który został raz skrytykowany, zastosowano mobbing. Przede wszystkim jednak nie każde zachowanie pracodawcy wobec pracownika, które w jego subiektywnym przekonaniu jest przejawem mobbingu, w rzeczywistości cechy mobbingu posiada. Tym samym nawet niesprawiedliwa, lecz incydentalna krytyka pracownika przez pracodawcę nie może być kwalifikowana jako mobbing.

(wyrok Sądu Apelacyjnego w Poznaniu z 6.08.2015 r., III APa 6/15)

Ogólne stwierdzenie, że przełożony będzie obserwował podwładnych pod kątem wywiązywania się z obowiązków, co w efekcie może skończyć się rozwiązaniem umowy o pracę w razie negatywnej oceny, mieści się w zakresie uprawnień nadzorczych pracodawcy. Nie należy tego traktować jako przejawu dyskryminacji czy mobbingu. Do sfery uprawnień pracodawcy należy także decydowanie o tym kiedy, jakiego rodzaju i w jakim zakresie zostaną przeprowadzone kontrole zatrudnionych.

(wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z 5.07.2013 r., III APa 10/13)

☑ Brak kultury osobistej

Rozmowa z pracownikiem nawet z użyciem wulgaryzmów, z podniesionym tonem i nerwowa może świadczyć o braku kultury osobistej, i być naganna, ale jeżeli jednak ma charakter merytoryczny nie stanowi jeszcze mobbingu.

(wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z 21.12.2015 r., III APa 31/15)

☑ A ponadto przykładowo:

- wydawanie poleceń zgodnych w prawem i w zgodnej z prawem formie
- kontrola jakości i dyscypliny pracy
- motywowanie osób zatrudnionych do poprawy jakości pracy
- korzystanie z przewidzianych prawem prerogatyw pracodawcy (np. stosowanie uzasadnionych kar porządkowych)
- zasadna krytyka (jeżeli jej celem lub skutkiem nie jest ośmieszenie lub poniżenie i jeśli nie jest podejmowana złośliwie)
- konflikt np. na tle spraw zawodowych, gdy strony mają równorzędną pozycję

Kto najczęściej stosuje mobbing?

Może to być np.: pracodawca (w rozumieniu konkretnej osoby, a nie instytucji), osoba go reprezentująca, osoby współpracujące (np. koleżanka lub kolega z zespołu) lub podwładne, ale także klienci i klientki, osoby zatrudnione z firm zewnętrznych. Mobbing najczęściej występuje w relacji podległości służbowej i wtedy nazywany jest bossingiem, ale może być stosowany również z innych kierunków. Na przykład staffing to sytuacja, gdy osoby podwładne stosują mobbing wobec osoby przełożonej. Możliwy jest też mobbing ukośny w strukturze organizacji, np. kiedy dwa działy ze sobą współdziałają przy określonym projekcie czy zadaniu. Zarówno po stronie osób stosujących mobbing, jak i go doświadczających może być jedna lub kilka osób.

17% 
Sektor publiczny

19% 
Firmy zatrudniające powyżej 250 osób

13% 
Sektor prywatny

5% 
Firmy zatrudniające do 10 osób

Nieco częściej niewłaściwego traktowania przez przełożonych doświadczają pracujący w instytucjach publicznych niż w sektorze prywatnym (17% wobec 14%), (...) częściej pracujący w największych firmach – zatrudniających co najmniej 250 osób (19%), najrzadziej natomiast – pracujący w najmniejszych firmach – zatrudniających do 10 pracujących (5%).

Źródło: O mobbingu – doświadczenia Polaków, CBOS, komunikat z badań nr 52/2024

Mobbing występuje w każdym sektorze i każdej branży, choć częściej w sektorze budżetowym. Nie ma znaczenia, czy zespół pracuje w formule stacjonarnej, czy zdalnie – mobbing pojawia się również przy pracy online. W literaturze podkreśla się wiele uwarunkowań i motywacji osób stosujących mobbing.

Zasadniczo każda i każdy z nas w określonych okolicznościach, w specyficznej strukturze sytuacji, w obliczu trudnych decyzji może dopuścić się stosowania zachowań przemocowych, i to nie tylko w pracy. Dlatego zdecydowanie należy unikać narracji związanej z propagowaniem określonego typu osobowości albo cech osobistych jako predestynujących bądź nie do stosowania mobbingu. To zbyt daleko idące uproszczenie, które pomija czynniki organizacyjne, mające istotny wpływ na ewolucję mobbingu.

Warto natomiast promować przekaz, w którym zachęcamy do korzystania z profesjonalnej pomocy, kiedy zdarza nam się sięgać po język albo zachowania agresywne w sytuacji napięcia emocjonalnego, np. w formule treningów zastępowania agresji, kontroli złości.

Kto może doświadczyć mobbingu?

Mobbingu może doświadczyć każda osoba bez względu na jej zawód, stanowisko, staż pracy, zespół, w którym pracuje, miejsce w strukturze organizacyjnej, branżę, sektor, płeć, wiek czy inne cechy. Mitem jest, że mobbingu doświadczają osoby słabe, wycofane, spolegliwe, naiwne. Jeśli ktoś jest osobą aktywną, decyzyjną, postrzeganą jako silna, wpływowa, asertywna, z zasadami, to nie oznacza, że nigdy nie doświadczy mobbingu! Silne osoby zajmujące eksponowane stanowiska również mogą być uwikłane w przemoc.



16% kobiety

Doświadczenie szykan ze strony przełożonych częściej deklarują kobiety niż mężczyźni



11% mężczyźni



18% młodzi pracownicy

osoby pracujące w wieku 18–34 lata



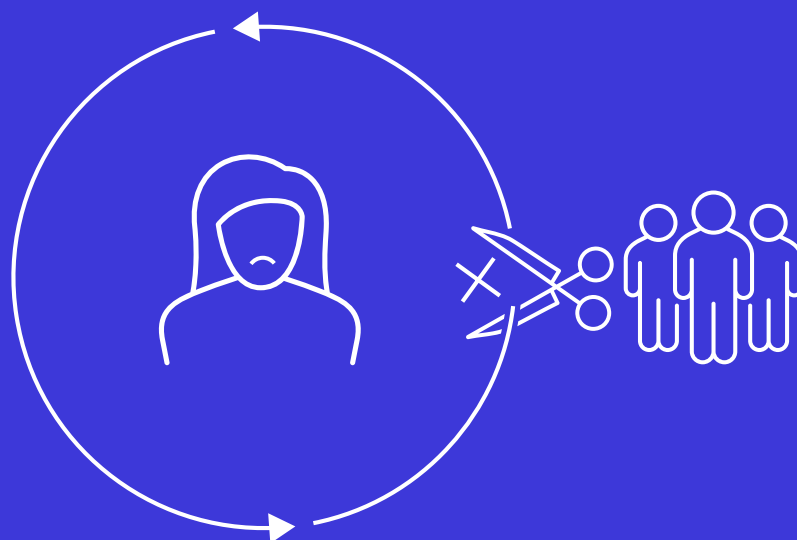
27% mieszkańcy większych miast



17% absolwenci wyższych uczelni

Kto może być świadkiem mobbingu?

Każda osoba, która wie o mobbingu, może być uznana za świadka. Nie trzeba być świadkiem bezpośrednim – naocznym, nie trzeba słyszeć na własne uszy krzyków czy awantur, przekleństw, szyderstw. Świadkiem staje się też osoba, która zwyczajnie wie o mobbingu z opowieści, z relacji, np. jako osoba pełniąca funkcję HRBP, pracująca w compliance, będąca koleżanką z zespołu, ale także taka osoba, która w firmie nie pracuje, np. kolega z siłowni, fryzjerka, korepetytor, kuzynka. Zdarza się, że w charakterze tzw. świadka ze słyszenia mobbing zgłasza ktoś z rodziny albo inna bliska osoba kogoś, kto go doświadcza.



Bardzo ważne jest, by w narracji o mobbingu doceniać rolę świadka, uważniać go w całej sytuacji i uwrażliwiać na różne mechanizmy psychologiczne, których może doświadczać. Ze wszystkich osób uwikłanych w sytuację mobbingu to właśnie świadek ma największą moc sprawczą i może przerwać błędne koło przemocy. Jednak zdarza się, że ponosi niemałe koszty takiego działania – czasem zdarzają się sytuacje, że w rezultacie składania wyjaśnień w sądzie zostaje zwolniony z pracy ze względu na utratę zaufania, bywa, że doświadcza wykluczenia ze strony osób, które same mierzą się z syndromem sztokholmskim, jeśli nie reaguje z obawy o swoje bezpieczeństwo, może doświadczać tzw. survivors' guilt (tzw. poczucie winy osoby ocalałej, to specyficzny rodzaj poczucia winy, pojawiający się u osoby, która „przetrwała” trudną, traumatyczną sytuację, podczas gdy inne osoby ucierpiały bardziej – zostały zwolnione, złamane psychicznie, zniszczone przez mobbing).

To niezwykle trudna rola łącząca się z dylematami etycznymi. Spłykanie jej do pytania „Dlaczego nie reagujesz?” zwykle potęguje koszty osobiste i jest przeciwnie skuteczne.

Skutki mobbingu

Pisząc o mobbingu, warto wskazać na skutki tego zjawiska, które poza tym, że odnoszą się do osoby bezpośrednio go doświadczającej, dodatkowo obciążają zespół, w którym takie zjawisko zachodzi, nawet jeśli osoby w nim pracujące nie są bezpośrednimi świadkami zachowań mobbingowych (prezenteizm, absentyzm, tzw. quiet quitting, różnego rodzaju anomie pracownicze, spadek produktywności, zaangażowania, poczucia przynależności, które są następstwem spadku poczucia bezpieczeństwa psychologicznego).

Dodatkowo należy uwzględnić, że skutki mobbingu dotyczą także bliskich osób, które go doświadczają. Różne badania wskazują, że doświadczenie mobbingu w pracy może wiązać się silnym, chronicznym i negatywnym stresem. W określonych sytuacjach może on prowadzić do wielu poważnych zaburzeń zarówno w obszarze zdrowia psychicznego (np. do syndromu stresu pourazowego (PTSD), depresji, zaburzeń lękowych, wypalenia zawodowego), jak i fizycznego (np. tzw. siódemka chicagowska). Obniżenie dobrostanu, choroby i zaburzenia będące wynikiem przedłużającego się stresu osoby doświadczającej mobbingu wpływają negatywnie na jej relacje z otoczeniem.

DOTYCZY TO KILKU OBSZARÓW:



relacji w rodzinie

– osoba doświadczająca mobbingu może izolować się od dzieci, przejawiać niedostępność partnerską, niestabilność emocjonalną, unikać lub wycofywać się z relacji czy dotychczasowych aktywności, mieć trudności z wzięciem na siebie odpowiedzialności



relacji z bliskim otoczeniem

– dotyczy to m. in. zachowań kompulsywnych, które irytują otoczenie społeczne osoby doświadczającej mobbingu, np. nieustannie skupianie na sobie uwagi poprzez opowiadanie o trudnej sytuacji czy powracanie do tematu mobbingu; dotyczy to również izolacji społecznej, która może być np. skutkiem depresji czy zaburzeń lękowych



relacji społecznych

– osoba mobbowana ze względu na silne negatywne emocje, których doświadcza (np. zamartwianie się, zdenerwowanie, poirytowanie, lęk), zwykle w ograniczonym stopniu jest gotowa do nawiązywania nowych, spontanicznych relacji społecznych w pracy i poza nią



sytuacji ekonomicznej

– osoba doświadczająca mobbingu nierzadko traci trwale lub przemijająco zdolność do pracy i podejmuje wielomiesięczne leczenie i terapię



CZĘŚĆ 02

Jak mówić,
pisać o mobbingu?



1 Z SZACUNKIEM DLA CZŁOWIEKA

Unikaj przekazu opartego na strachu, który wzmacnia przekonanie, że prawo nie chroni, że pracodawca czyha, nadużywa, jest bierny, nie pomoże, wspiera osobę, która mobbuje. Narracja oparta na zastraszaniu to forma manipulacji, która nie pomaga w adekwatnym reagowaniu, nie spowoduje, że mobbing zniknie, a osoby, których dotyka, będą potrafiły się przed nim ochronić.

Dlatego przygotowując materiał o mobbingu, zweryfikuj nie tylko, czy spełnia on kryteria trzech sit Sokratesa (prawda, życzliwość, użyteczność), ale także czy nie manipuluje strachem.

Pamiętaj, że wśród osób, które będą czytać tekst, oglądać wywiad lub słuchać audycji, mogą być takie, które doświadczyły mobbingu lub doświadczyły go w przeszłości. Pod wpływem materiału mogą „odpamiętać” różne zdarzenia, poskładać fakty, uświadomić sobie charakter sytuacji, w której się znajdują. Dlatego przekaz powinien być zbudowany tak, by ograniczyć ryzyko wtórnej traumy, a podpowiadać dobre i bezpieczne rozwiązania.

2 RZETELNIE O ZJAWISKU

O tym, czym jest, a czym nie jest mobbing, pisałyśmy w pierwszej części opracowania. Zamiast wyrokować, czy określona sytuacja miała charakter mobbingu, co może być przedwczesne, zwłaszcza w sytuacji toczącego się postępowania sądowego albo wyjaśniającego przed komisją antymobbingową, i narazić na odpowiedzialność z tytułu naruszenia dóbr osobistych, warto operować nazwami konkretnych zachowań, które są identyfikowane przez osobę ich doświadczającą lub będącą ich świadkami. Przyda się tu poszerzenie aparatu pojęciowego o nazwy zachowań bierno-agresywnych, konfliktowych, mikroprzekazów, o różne terminy określające zachowania niewerbalne, symboliczne. Pojęcie mobbingu może być zbyt dużym uogólnieniem i uproszczeniem.

Warto przytaczać rzetelne źródła. Od jakiegoś czasu obserwujemy prawdziwą inflację różnych danych i statystyk, z których część jest po prostu błędna, co wynika z nieprawidłowej metodologii, nieznamości zjawiska albo realizacji innych niż rzetelność badawcza celów przy opracowywaniu raportu. Różne badania, opracowane w zbliżonym czasie wskazują, że mobbingu doświadcza 20% (2022), 41,4% (2024), 66,1% osób pracujących (2025), są też takie, które wskazują, że zachowań mobbingowych doświadcza blisko 90% osób pracujących, co jest oczywistą nieprawdą. Badanie mobbingu jest złożone, wymaga uwzględnienia nie tylko rzetelności badawczej, terminologicznej, ale i znajomości orzecznictwa sądowego właściwego dla konkretnego kraju. Niestety na rynku jest naprawdę niewiele analiz, które spełniają te kryteria. Przytaczając źródła, koniecznie należy zweryfikować ich jakość, by nie promować nieprawdziwych informacji i nie szerzyć w ten sposób strachu.

Obserwujemy też z niepokojem promowanie w przestrzeni publicznej wypowiedzi osób, które tytułują się „influencerkami lub influencerami antymobbingowymi”, „aktywistami antymobbingowymi”. Swoimi historiami zaświadcniają one o powszechności zjawiska, ale poprzez używane zwroty trywializują jego znaczenie. Rozumiemy, że za każdym doświadczeniem mobbingu stoi indywidualna historia i ludzka krzywda. Tym bardziej rzetelny przekaz zbudowany na wiedzy to droga do ograniczenia skali zjawiska i wzmacniania umiejętności adekwatnego reagowania na jego występowanie. Pamiętajmy, że mobbing jest przemocą – nie należy na niej zbijać kapitału społecznego czy mierzyć jej charakteru liczbą kliknięć ani odston.

3 NIEOCENIAJĄCO O OSOBACH STOSUJĄCYCH MOBBING

Nie mów ani nie pisz: mobber

Warto pamiętać, że nie zawsze osoba, która stosuje zachowania przemocowe albo mobbing, jest tego świadoma. Bywa, że sięga po takie zachowania, bo sama doświadczała przemocy, kultura pracy jest przemocowa, w jej wcześniejszym miejscu pracy takie zachowania były premiowane. Oczywiście w żaden sposób nie usprawiedliwia to przemocy. Warto jednak unikać stosowania terminu „sprawca mobbingu” lub „mobber” ani nie promować obrazu osoby o osobowości psychopatycznej, która bezlitośnie i celowo znęca się nad osobami współpracującymi. Osoby o osobowości psychopatycznej stanowią znikomy odsetek każdego społeczeństwa, nie wszystkie pełnią funkcje zarządzające, nie wszystkie stosują przemoc. Warto pamiętać, że nawet jeśli ktoś stosuje zachowania przemocowe, należy go traktować w sposób podmiotowy i nie naruszać jego godności. Inaczej nie przerwiemy błędnego koła przemocy!

Dodatkowo – rzadko, ale jednak – zdarzają się sytuacje, kiedy ktoś ze względu np. na potrzebę uniknięcia okresu wypowiedzenia, osobistą zemstę albo rywalizację oskarży inną osobę o stosowanie mobbingu. Etykieta, stygmat mobbera bardzo łatwo przywiera również do kogoś, kto nie był świadomy swoich negatywnych zachowań albo w ogóle ich nie praktykował, a w efekcie niezgodnego z prawdą oskarżenia potrafi zrujnować czyjąś karierę, zdrowie, a nawet życie.

Ponadto należy się wystrzeżać przedstawiania mobbingu jako zjawiska, które zawsze występuje wertykalnie. Mobbing może być zarówno horyzontalny, jak i oddolny (staffing). Dlatego warto unikać stosowania pojęć budujących lub utrwalających skojarzenia mobbingu wyłącznie z postacią osoby przełożonej, np. przełożony mobber, psychopatyczny szef, przemocowi zarządzający. Warto odzwierciedlać rzeczywisty charakter zjawiska i prezentować realny jego obraz, a więc dywersyfikować przykłady: klient stosujący przemocowe wypowiedzi, osoby współpracujące, które systematycznie izolowały koleżankę z zespołu, osoba podwładna zastraszająca szefa.

Mówiąc lub pisząc o osobach, które stosują mobbing, należy pamiętać, że są to zarówno mężczyźni, jak i kobiety, osoby reprezentujące różne pokolenia, mające różne cechy, pochodzące z różnych kultur. Rzetelna narracja uwzględnia zatem tę różnorodność i odchodzi od prezentowania mężczyzny w garniturze, w średnim wieku, na wysokim stanowisku jako osoby, która najczęściej będzie stosować zachowania przemocowe. Komentarz ten dotyczy również komunikacji wizualnej, więc zarówno zdjęć, jak i innych obrazów, którymi ilustrowane są medialne teksty, a także gości i gości zapraszanych do wywiadów lub programów telewizyjnych. Chodzi bowiem o dostarczenie wiedzy o tym, że w określonej sytuacji każda osoba może dopuścić się zachowań negatywnych.

ŹRÓDŁA, Z KTÓRYCH WARTO KORZYSTAĆ:

O mobbingu – doświadczenia Polaków, CBOS, komunikat z badań nr 52/2024:
https://www.cbos.pl/PL/publikacje/raporty_tekst.php?id=6823

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy:
<https://osha.europa.eu/pl>

4 NIEOCENIAJĄCO O OSOBACH STOSUJĄCYCH MOBBING

Nieoceniająco o osobach doświadczających mobbingu

Ofiara losu, ofiara oszusta, ofiara przestępstwa, ofiara wypadku. Słowo „ofiara” podświadomie kojarzy się z osobą bezbronną, bierną, niedostatecznie ostrożną. Promowanie takiego przekazu powoduje, że osoby, które są asertywne, aktywne, dynamiczne lub piastują wysokie stanowiska, mogą nie postrzegać siebie jako kogoś, komu może przytrafić się doświadczenie mobbingu, a tym samym nie reagować na jego występowanie albo robić to w sposób nieprawidłowy lub spóźniony. Ten mechanizm znajduje potwierdzenie w badaniach – ludzie nie chcą myśleć o sobie w kategorii ofiary, więc nierzadko za późno identyfikują swoje doświadczenie, sytuację, w której się znajdują, jako mobbing „Mobbingu doświadczają tylko osoby słabe i naiwne, ja mam po prostu trudnego i wybuchowego szefa, trudnego klienta, trudną osobę w zespole”.

Etykieta ofiary nierzadko przyczynia się do obniżenia poczucia własnej wartości, może wzmocniać poczucie wypalenia zawodowego, nasilać zaburzenia lękowe i prowadzić do depresji. Dlatego w narracji o mobbingu warto unikać terminu „ofiara” i mówić lub pisać raczej o osobie doświadczającej zachowań przemocowych. Prawo pracy posługuje się pojęciem osoby doznającej mobbingu.

Warto przy tym promować rzetelny obraz zjawiska i dywersyfikować przykłady osób, które w charakterze bohaterów lub bohaterek historii są zapraszane do studia, do udzielenia wywiadu. Podobnie jak nie ma typologii osoby stosującej zachowania mobbingowe, tak nieprawidłowe jest promowanie stereotypowego obrazu kogoś, kto mobbingu może doświadczać. Mobbing nie ma płci, wieku, nie zajmuje określonego stanowiska, nie pochodzi z określonej klasy społecznej, kultury, nie ma narodowości ani koloru skóry, nic nie wiemy na temat jego powiązań z neuro różnorodnością.

Dlatego warto ograniczać przekaz, który promuje wizerunek młodej i naiwnej kobiety, samodzielnej matki małych dzieci i opiekującej się innymi osobami zależnymi, która jest zdeterminowana i walczy o swoją karierę, a kolejną przeciwnością losu, z którą się mierzy, jest mobbing w pracy. Jest to daleko idące nadużycie zawężające wyobrażenie i postrzeganie mobbingu.

NIE ISTNIEJE „TYPOWA OSOBA”
DOŚWIADCZAJĄCA MOBBINGU.
ISTNIEJĄ RÓŻNE HISTORIE
I WSPÓLNY MECHANIZM PRZEMOCY.

Komentarz ten dotyczy również komunikacji wizualnej, a więc zdjęć, obrazów, którymi ilustrowane są teksty, a także gości i gości zapraszanych do wywiadów lub programów telewizyjnych. Utrzymanie takiej narracji powoduje, że osoby niepasujące do promowanego obrazu (np. prezeska firmy, ambasador, osoba odpowiedzialna za utrzymanie czystości w firmie, długoletni pracownik działu prawnego albo HR) mogą nie wpisać sytuacji, w której się znajdują, w kategorię mobbingu. Utrudni to im prawidłowe reagowanie, a w konsekwencji otrzymanie pomocy.

5 EDUKACYJNIE O OSOBIE BĘDĄCEJ ŚWIADKIEM

Przedstawiaj różnorodne osoby będące świadkami

Świadek odgrywa bardzo trudną, ale niezwykle ważną rolę w zatrzymaniu przemocy i jej zakończeniu. To on ma realny wpływ na podjęcie adekwatnych działań, często jest tą osobą, która daje oparcie komuś uwikłanemu w sytuację przemocy, pomaga nazwać różne zachowania, urealnić je, wskazać możliwości reagowania, poradzenia sobie z trudną sytuacją. Jest też osobą, która bywa obciążona i doświadczona wtórną traumą związaną z doświadczeniem mobbingu. Jednocześnie jest kimś, o kim najmniej się mówi i pisze w kontekście przemocy w pracy, choć jednocześnie osoba świadka jest wzmocniana i doceniana w narracji np. o przemocy domowej.

Dlatego w realizowanych audycjach, materiałach czy wywiadach zdecydowanie warto akcentować nie tylko odpowiedzialność, ale i nietatwy charakter roli świadka, a także pokazywać różnorodność osób będących świadkami. Należy pamiętać, że świadek nie musi spełniać kryterium świadka bezpośredniego, oraz o tym, by nie wartościować jako dobrego wyłącznie tego świadka, który podejmuje działanie, najlepiej bezpośrednio, a jako nieudolnego – świadka niereagującego bądź stanowiącego nieme wsparcie dla osoby stosującej mobbing.

OD DZIECIŃSTWA UCZYMY SIĘ NIE REAGOWAĆ.
 „NIE SKARŻ, NIE MÓW, NIE WTRĄCAJ SIĘ”.
 DLATEGO BIERNOŚĆ ŚWIADKÓW
 JEST PROBLEMEM SYSTEMOWYM.

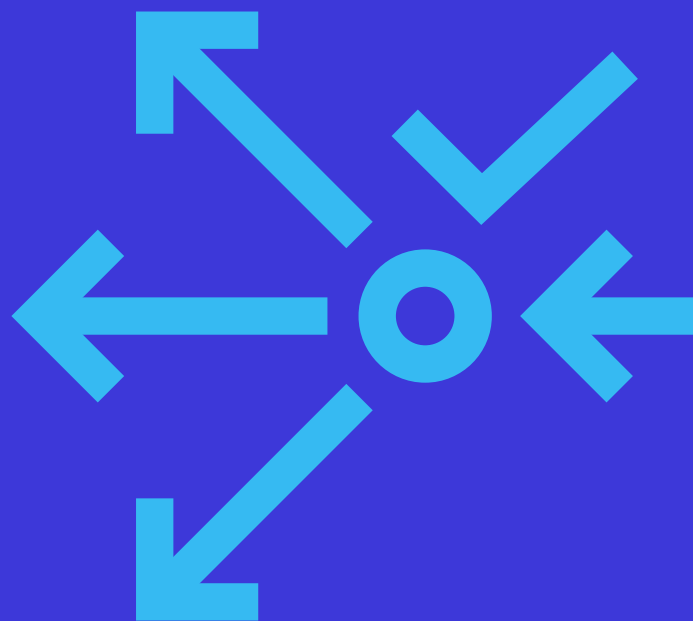
Od wieku przedszkolnego system socjalizuje nas do bycia biernymi w sytuacji, kiedy ktoś doświadcza przemocy „Będiesz u Pani, nie skarż, nie donoś, nie mów nikomu, co się dzieje w domu”. Najgorszym wyzwiskiem, które słyszy w szkole młoda osoba, jest „sześćdziesiąta” – od art. 60 kodeksu karnego – mały świadek koronny. Nie należy się dziwić, że jako społeczeństwo nie reagujemy nie tylko dlatego, że nie mamy wiedzy, jak dobrze reagować, ale też z obawy przed wiktyimizacją. Zmiana postaw wymaga czasu, należy ją wprowadzać stopniowo, konsekwentnie, zaczynając od najmłodszych lat i edukacji szkolnej.

Pożądana narracja o świadku zachowań mobbingowych nie tylko pokazuje go w różnorodności ról, doświadczenia życiowego i korporacyjnego, płci, wieku, kultury, lecz pokazuje także różnorodność możliwych sposobów wspierania osób doświadczających mobbingu lub innych zachowań przemocowych w pracy.

Istotne jest także, by pokazywać narzędzia, jakie może stosować osoba będąca świadkiem zachowań mobbingowych, która chce sama sobie pomóc – np. wsparcie terapeutyczne, konsultacje psychologiczne.

CZĘŚĆ 03

Dobre reagowanie
na zachowania negatywne



Z badań dotyczących mobbingu i przemocy w ogóle wynika niezmiennie, że nie reagujemy głównie dlatego, że nie wiemy jak. Dodatkowo pojawia się efekt rozproszonej odpowiedzialności, który często wzmacniany jest brakiem znajomości wewnętrznych regulacji dotyczących reagowania i zgłaszania zachowań przemocowych. Jeśli w organizacji funkcjonują różne režimy zgłaszania mobbingu, dyskryminacji, zachowań konfliktowych, a dodatkowo ścieżka dla sygnalistów, albo przeciwnie – dostępne rozwiązania są bardzo lakoniczne lub angażują zarząd czy właściciela przedsiębiorstwa, potrafi to wywołać efekt mrożący. Bywa, że nawet jeśli w takich firmach działają osoby zaufania, to są one niewidoczne albo często się wymieniają, przez co osoby zatrudnione nie łączą ich kompetencji z możliwością zgłoszenia im zachowań negatywnych. Może być tak, że choć w firmie istnieją procedury, to jednak organ rozpatrujący zgłoszenia faktycznie funkcjonuje w innym niż Polska kraju i operuje innym językiem, przez co zachodzi konieczność tłumaczenia i ryzyko przekłamania. Ze względu na obawę bycia włączonym, „wmieszanym” w postępowanie wyjaśniające, czasami także sądowe, i strach przed wiktylizacją, dobre reagowanie na zachowania negatywne w pracy zdarza się raczej wyjątkowo, niż stanowi regułę. Sytuacji nie ułatwia to, że mobbing w firmach jest tematem tabu – osoby pracujące nie są informowane o skuteczności wdrożonych rozwiązań, mobbing co do zasady nie jest ujmowany w raportach zrównoważonego rozwoju, a pracodawca obowiązek monitorowania występowania zachowań mobbingowych w zakładzie pracy często realizuje w szczątkowej formie, nieprawidłowo wykorzystując do tego ankiety satysfakcji.



20,1%

osób pracujących
nie wie, jakby się
zachowało, gdyby doznało
mobbingu



33,1%

osób pracujących
nie zrobiłby zupełnie nic,
gdyby w swoim miejscu
pracy doznało mobbingu



7,1%

badanych odeszłoby
z pracy, gdyby
doświadczyło
mobbingu

Źródło: Badanie zrealizowane przez UCE RESEARCH oraz platformę ePsycholodzy.pl, 09.2022

Dlatego pożądana narracja dotycząca reagowania na mobbing przede wszystkim skupia się na odczarowaniu reagowania i uświadomieniu, że nie jest ono skarżeniem. Warto pokazywać różne metody reagowania, a także różne osoby, które reagują, i promować przekaz, że celem reagowania jest dbanie o dobre i bezpieczne psychicznie miejsce pracy dla wszystkich. Odróżnia to reagowanie od skarżenia, które skupia się na tym, by dokuczyć lub wyrządzić krzywdę osobie, która zachowała się w nieprawidłowy sposób. Różnica w motywacji jest kluczowa.

Warto też uczciwie i transparentnie mówić o trudnej sytuacji osoby, która reaguje, i tej, która nie reaguje, promując wiedzę na temat tzw. syndromu sztokholmskiego oraz survivors' guilt. Dotyczy to także kosztów osobistych, które może ponieść osoba decydująca się na podjęcie działania, a także taka, która takiej decyzji nie podejmuje. Prezentując strategie i narzędzia reagowania na mobbing, warto uwzględnić reagowanie zarówno z pozycji osoby doświadczającej, jak i będącej świadkiem takich zachowań, z uwzględnieniem reagowania bezpośredniego i pośredniego, o charakterze humanistycznym, interpersonalnym i legalistycznym, tj. wykorzystującym formalne kanały zgłoszenia obowiązujące u danego pracodawcy.

Lista kontrolna

- Sprawdź, czy nie nadużywasz słowa „mobbing” – być może bardziej precyzyjną nazwą danej sytuacji będzie: konflikt, zachowanie bierno-agresywne, przemoc, mikroagresja.

- Jeśli stosujesz termin „mobbing”, upewnij się, że prawidłowo odnosisz się do jego prawnej, a nie tylko socjologicznej lub psychologicznej definicji.

- Zweryfikuj, czy unikasz powielania stereotypowego wizerunku osoby doświadczającej zachowań przemocowych w pracy oraz stosującej takie zachowania. Zamiast tego wypróbuj pokazanie nietypowych sytuacji i nietypowych ról lub stanowisk uwikłanych w sytuację przemocową, uwzględniaj różnorodność po stronie osób stosujących przemoc i doświadczających jej w pracy.

- Stosuj osobatywy lub inne formy języka niewskazującego na płeć, by unikać stereotypowego przypisywania płci do określonych ról w sytuacji przemocy w pracy.

- Unikaj generalizowania i uogólnień – nie każda sytuacja stresowa generuje przemoc, nie każda osoba przełożona nadużywa władzy. Zamiast tego rozważ narrację opartą na indywidualnych historiach i doświadczeniu.

- Zamiast trudnego języka prawniczego lub medykalizującego stosuj prosty i przystępny język, by treści były bardziej zrozumiałe.

- Unikaj manipulowania informacją np. poprzez prezentowanie niepełnego kontekstu. W zamian stosuj przekaz oparty na aktualnych, zweryfikowanych i rzetelnych danych.

- Zweryfikuj, czy treści są uczciwe, transparentne i oparte na wiarygodnych źródłach i danych.

- Unikaj wzbudzania nieuzasadnionego poczucia zagrożenia, presji albo strachu. W zamian wykorzystaj narrację koncentrującą się na rozwiązaniach.

**Jeśli chcesz
wiedzieć więcej,
zapraszamy**

ZESPÓŁ DIVERCITY+

divercity+

divercityplus.com

