

dr Barbara Kamińska  
Społeczna Akademia Nauk  
w Łodzi

## MOBBING JAKO PATOLOGIA W KIEROWANIU PERSONELEM

**Streszczenie:** Mimo, że już od kilku lat mobbing stanowi dość duże zainteresowanie zarówno w nauce, jak i w praktyce, to ciągle istnieje wokół tego zjawiska dużo niejasności. Celem artykułu jest zatem zaprezentowanie teorii wyjaśniających mobbing i mechanizmy, na których się opiera, wskazanie przyczyn i skutków jego występowania oraz sposobów jego zwalczania. Autorka, zestawiając wyniki badań z ostatnich dziesięciu lat, wykazuje wzrost zachowań patologicznych w środowisku pracy, które w świetle prawa można zaklasyfikować jako mobbing.

**Słowa kluczowe:** kierowanie personelem, patologia społeczna, mobbing, stosunki międzyludzkie

### Wstęp

Patologia oznacza jakieś zjawisko chorobowe, odchylenie, coś nienormalnego, dewiację społeczną. Pojęcie patologii dotyczy zachowań ludzkich. Zatem patologię można określić jako zjawisko, które jest niezgodne z prawem, przyjętymi zasadami moralnymi i społecznymi<sup>1</sup>. W społeczeństwie do jednej z groźniejszych patologii zalicza się mobbing<sup>2</sup>. Krótko ujmując, jest to usystematyzowana forma przemocy psychicznej stosowana wobec ofiary przez osoby współpracujące z nią<sup>3</sup>. Zjawisko to w Polsce i w innych krajach zaczęło być nagminne. Stąd też autorka, której szczególnym zainteresowaniem jest zarządzanie personelem, postanowiła niniejszy artykuł poświęcić właśnie tej problematyce. Na początku przybliży istotę mobbingu oraz szuka przyczyn jego występowania. Następnie przechodzi do funkcji kierowania, próbując wykazać, że mobbing może być skutkiem niewłaściwego kierowania kapitałem ludzkim, czyli personelem firmy. Autorka dokonała także przeglądu wyników badań publikowanych oraz własnych, które pozwoliły zweryfikować hipotezę, że mobbing jest w Polsce i na świecie problemem rzeczywistym, niewyimaginowanym, ponadto ciągle rosnącym.

### 1. Istota mobbingu

Jak podają źródła literatury przedmiotu, termin „mobbing” na początku stosowany był przez naukowców dla opisanego agresywnego zachowania dzikich

---

<sup>1</sup> Termin „patologia” (z grek. Pathos – cierpienie, logos – nauka) był używany w medycynie jako anatomiczne i fizjologiczne odchylenia od stanu normalnego, a dopiero w końcu XIX wieku zaczęto odnosić go do zjawisk społecznych.

<sup>2</sup> S. Kozak, *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 171.

<sup>3</sup> D. Merez, A. Mościcka, M. Drabek, *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera, Łódź 2005, s. 4.

zwierząt. W nowym znaczeniu użył go Heinemann w swojej książce na temat przemocy grupowej wśród dzieci oraz Leymann i Gustafsson, od wielu lat zajmujący się problemem przemocy psychicznej w miejscu pracy<sup>4</sup>.

Leymann podaje, że jest to terror psychiczny w miejscu pracy w stosunku do innej osoby, trwający przez dłuższy czas, który skutkuje zaburzeniami w sferze psychiki, zdrowia fizycznego i funkcjonowania społecznego ofiary<sup>5</sup>. Bachowska-Gebhardt i Stalewski zjawisko mobbingu określają mianem nieetycznego i irracjonalnego działania w organizacji, o długotrwałym, powtarzającym się charakterze, gdzie osoba poszkodowana jest bezpodstawnie dręczona, a przemoc objawia się w sferze ekonomicznej, psychicznej oraz społecznej w celu zastraszenia i upokorzenia ofiary<sup>6</sup>. Podają oni też definicje mobbingu innych autorów, między innymi Szalkowskiego i Grabowskiej. Pierwszy z autorów pod pojęciem mobbingu rozumie wszelkie zachowania w sytuacji pracy zawodowej, wywołujące wśród niektórych pracowników lęk, strach długotrwałe obawy, których skutki ujawniają się nawet uszczerbkiem na zdrowiu. Drugi definiuje mobbing jako moralne nękanie, działania wyrafinowane, perfidne i bezwzględne, niszczące psychicznie wybraną ofiarę. Dodaje, iż jest to zamach na podstawowe prawa ludzkie<sup>7</sup>. Choć mobbing definiuje się w różny sposób, to jednak co do podstawowego charakteru tego zjawiska wśród autorów panuje zgodność, że jest to forma celowego dręczenia psychicznego, która oddziałuje na komunikację, stosunki społeczne, sytuację życiową i zawodową oraz zdrowie<sup>8</sup>. Wśród najbardziej charakterystycznych dla mobbingu zachowań najczęściej wymienia się: rozpowszechnianie plotek i oszczerstw, izolowanie społeczne i zawodowe, przydzielanie zbyt łatwych lub zbyt trudnych zadań, ciągle krytykowanie pracy, stosowanie przemocy fizycznej, wysnuwanie insynuacji na temat zdrowia psychicznego ofiary, czynienie bezosobowych aluzji, wykonywanie poniżających gestów i spojrzeń, publiczne poniżanie, fałszywe ocenianie pracy oraz stosowanie agresji słownej<sup>9</sup>.

Należy dodać, że mobbing jest procesem, który składa się z kilku faz. W artykule zostaną wymienione fazy według Leymanna. Pierwsza to faza incydentów krytycznych (nierozwiązanych), które mogą prowadzić do eskalacji konfliktu. Druga to mobbing i stygmatyzacja. Etap ten ze względu na powtarzalność działań wobec określonej osoby powoduje jej wejście w rolę ofiary. Następną fazą jest zarządzanie personelem. Jest to etap, w który zazwyczaj włącza się kierownictwo, często stając się stroną w konflikcie. Faza czwarta – ostatnia to pozbycie się pracownika, który w wyniku nękania staje się nieefektywny<sup>10</sup>.

Analizując definicje mobbingu zarówno te przedstawione powyżej, jak cytowane w literaturze przedmiotu, można poczynić własne spostrzeżenie, że są to

---

<sup>4</sup> P. Chomczyński, *Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 68.

<sup>5</sup> D. Merecz, A. Mościcka, M. Drabek, *Mobbing w środowisku pracy...*, op. cit., s. 7.

<sup>6</sup> A. Bachowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing – patologia zarządzania personelem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 11-13.

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> S. Kozak, *Patologie w środowisku pracy ...*, op. cit., s. 180-181.

<sup>9</sup> zielonamila.gov.pl

<sup>10</sup> H. Leymann, *The Content and Development of Mobbing at Work*, "European Journal of Work and Organizational Psychology" 1996, 5(2), s. 171-172.

wszelkie zachowania, które naruszają godność człowieka. A zatem naruszają też prawo, jak i normy etyczne, należące zarówno do „dobrego obyczaju” i te, obowiązujące w świecie biznesu<sup>11</sup>.

Prowadząc rozważania w obszarze lobbingu, należy zastanowić się, co może być przyczyną jego występowania. Wyniki wielu badań dowodzą, że na powstanie mobbingu wpływa zazwyczaj więcej niż jeden czynnik. Litzke i Schuh wymieniają np.<sup>12</sup> stosunki międzyludzkie, atmosfera, style zarządzania czy ogólnie środowisko pracy. Inni autorzy dodają jeszcze: myślenie wyłącznie kategoriami ekonomicznymi, bardzo duży nacisk na wyniki, silnie rozbudowaną oraz zhierarchizowaną strukturę organizacyjną, słabe kanały komunikacji oraz brak kompetencji. Jednakże w większości przypadków podaje się cechy osobowościowe jednej i drugiej strony. Psychologia zdrowia podkreśla znaczenie zasobów osobistych jednostki w podobnych sytuacjach. Zasoby te, utożsamiane są zwykle z jej właściwościami i umiejętnościami, decydują o formie i przebiegu procesów radzenia sobie w różnych sytuacjach. Zaliczają się do nich między innymi poczucie mocy, pozytywna mobilizacja emocjonalna czy autoekspresja. Deficyt tych właściwości predestynuje jednostkę do stania się potencjalną ofiarą dręczyciela w pracy<sup>13</sup>. Podobne zdanie wyrażają Premper i Zuschlag, identyfikując u ofiary niskie poczucie własnej wartości, brak poczucia przynależności do społeczeństwa, wahania nastroju, skłonności depresyjne, czy też niskie oczekiwania wobec własnej osoby. Z kolei u mobbera – aroganctwo, integrowanie w zachowanie i kompetencje innych osób, wywyższanie się, naruszanie norm i zasad panujących w organizacji, wykorzystywanie innych w celu minimalnego wysiłku podczas wykonywanych obowiązków<sup>14</sup>.

Niezależnie jednak od przyczyn czy rodzaju mobbingu faktem jest, że niesie on poważne skutki zarówno dla jednostki, jak i całej organizacji. Są to<sup>15</sup>: niskie poczucie własnej wartości, stres, wypalenie zawodowe, niechęć do pracy lub niezdolność, apatia, pogorszenie stosunków rodzinnych, wycofanie się ze społeczeństwa – w konsekwencji prowadzą one do zmniejszenia efektywności i jakości wykonywanych zadań.

Analizując powyższe, nietrudno zauważyć, że są to skutki negatywnie oddziałujące na sytuację zarówno zawodową, jak i osobistą.

## 2. Kierowanie a zjawisko mobbingu

Zarówno praktyka, jak też wyniki wielu badań pokazują, że do powstania dysfunkcji w sferze zarządzania zasobami ludzkimi przyczynia się często kadra kierownicza, popełniając różne błędy w procesie kierowania podwładnymi.

Rozważając powyższe, wydaje się zasadne przybliżyć pojęcie kierowania pracownikami, bowiem jest ono pojęciem o szerokim znaczeniu. W kontekście

---

<sup>11</sup> Z. Warzyńska-Bartczak, B. Kamińska, F. Warzyński, *Biznes to zachowania etyczne czy egotyczne?*, [w:] „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, *Człowiek w kryzysie-współczesne problemy życiowe i zawodowe*, t. X, z. 11, SWSPiZ, Łódź 2009, s. 212.

<sup>12</sup> S.M. Litzke, H. Schuh, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Pedagogiczne, Gdańsk 2009, s. 147.

<sup>13</sup> Z. Warzyńska-Bartczak B. Kamińska, F. Warzyński, *Biznes to zachowania etyczne...*, op. cit., s. 215.

<sup>14</sup> S.M. Litzke, H. Schuh, *Stres, mobbing...*, op. cit., s. 147-148.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 155.

wybranego tematu kierowanie oznaczać będzie działania zmierzające do wywołania określonego zachowania. Należy jednakże nadmienić, że kierowanie nie oznacza wymuszania zachowania, ale występuje w warunkach swobody, a zachowanie osoby kierowanej musi być od niej samej zależne. Dlatego też kierownik nie powinien stosować żadnej formy przemocy, która przyczyniłaby się do osiągnięcia określonego zachowania. W odniesieniu do przedsiębiorstwa lub innej organizacji kierowanie nie może być sposobem, który ma służyć kierownikowi, tylko działaniem, które służy całej organizacji. Odnosi się zarówno do jednostek, jak też do grup, oznaczając zdaniem Kobylińskiego służebną rolę na rzecz ludzi<sup>16</sup>. Stąd też istotnym elementem w kierowaniu jest zachowanie etyki, moralności oraz zasad i norm współzycia społecznego.

Przyjmując, że działania kierownicze mają na celu modyfikację zachowań, zmiany postaw członków organizacji, dlatego też przez wielu autorów są opisywane, jako sztuka, polegająca na skłonieniu pracownika do wykonywania określonych zadań, nie dlatego, że chce tego kierownik, ale że sprawia to satysfakcję pracownikowi oraz daje okazję do zadowolenia. Współczesny kierownik jest przywódcą podwładnych, wskazującym im drogę, jaką muszą przejść, aby uzyskać zamierzony efekt. Dobry przywódca powinien znać naturę człowieka, aby skutecznie oddziaływać i pobudzać swoich podwładnych do działania. Musi w nich wierzyć, stwarzać im pozytywną atmosferę, okazywać troskę i zainteresowanie, nie być obojętnym na problemy swojej załogi. Dowgiałło dodaje, że jego zadaniem jest jednoczenie załogi i utożsamianie jej celów z celami organizacji<sup>17</sup>. Zatem nie tylko troska o wyniki przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim o dobro i bezpieczeństwo swoich podwładnych. To z kolei wiąże się z wyborem odpowiedniego stylu kierowania. Niewątpliwie wpływa on na atmosferę w organizacji, może stwarzać przyjemne warunki pracy lub prowadzić do zjawiska mobbingu. Dlaczego tak się dzieje? Jedną z przyczyn są czynniki wpływające na dany styl, często „nienazwany”. Literatura przedmiotu podaje, że styl kształtuje się pod wpływem wielu czynników, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, do których zalicza się m.in.: płęć kierownika, jego cechy osobowości, psychologiczne postawy, ale też sytuację wewnętrzną w przedsiębiorstwie, która może wpłynąć na wyodrębnienie się stylów o zróżnicowanym zakresie ingerencji kierownika w pracę podwładnych. Należy wspomnieć też o zróżnicowanym zakresie partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji kierowniczych, kulturze organizacyjnej, charakterze grupy czy potencjale, na który składa się wiedza fachowa, doświadczenie i umiejętność pracy kierownika. Odpowiednio dobrany styl, który zmierza do osiągnięcia określonych rezultatów, przynosi wiele korzyści; z kolei nieodpowiednie kierowanie zwiększa ryzyko mobbingu<sup>18</sup>. Jego występowanie jest głównie zależne od atmosfery, jaką stworzy kierownik dla swoich pracowników. Wszelkie zakłócenia w komunikacji,

---

<sup>16</sup> W. Kobyliński, *Podstawy współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo SWZPiZ, Łódź – Warszawa 2005, s. 114-116.

<sup>17</sup> Por. M. Mroziewski, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 16; Z. Ścibiorek, *Kierowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 39; Z. Dowgiałło, W. Nadworny, *Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Znicz, Szczecin 2005, s. 13.

<sup>18</sup> K. Barnes, *Wywieranie wpływu. Podstawowe techniki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 19-20.

wywoływanie niepewności wzmagają presję wśród pracowników. Podobne skutki przynosi wymuszona rywalizacja, gdzie kładzie się nacisk na konkurowanie między sobą, celowe zatrudnianie nowych pracowników – rywali. W takich przypadkach częściej sprzyja się tworzeniu wszelkich patologii, bardziej niż w przedsiębiorstwach, w których polityka opiera się na otwartym informowaniu i podmiotowym traktowaniu pracowników<sup>19</sup>.

Zakłada się, że zjawisko mobbingu szerzy się głównie w stylach, które w mniejszym stopniu nastawione są na ludzi oraz gdzie władza ma duże znaczenie. Jednak zdarza się, że postępowanie zbyt liberalne może również spowodować powstanie zjawiska mobbingu. Pracownicy, którzy są bardziej pewni siebie, mogą to wykorzystywać przeciwko osobom słabym. Podobne sytuacje mogą powstawać w różnych grupach zawodowych, zarówno w grupach pracowniczych, jak i kierowniczych. Wpływ grupy może być tak duży, że działania wykonywane przez jedną osobę w grupie są aprobowane i reszta zachowuje się podobnie. Oznacza to, że jeden kierownik, który w całej organizacji prowadzi styl kierowniczy wpływający na powstanie mobbingu, automatycznie wpływa na działania mobbingowe u innych kierowników. Należy jednak podkreślić, że zgodnie z założeniem podejścia sytuacyjnego nie ma rozwiązań uniwersalnych. Dobry styl kierowania to taki, który wpływa pozytywnie na dany zespół pracowników oraz pozwala osiągnąć zamierzone cele.

### 3. Mobbing w świetle badań

Do wyników badań dotyczących mobbingu należy podchodzić z pewną ostrożnością, bowiem jak podaje Chomczyński, badacze posługują się różnymi definicjami<sup>20</sup>. Niemniej jednak rezultaty kilkunastu lat badań w zakresie lobbingu w poszczególnych krajach europejskich oraz pozaeuropejskich dowodzą, że skala przemocy i zachowań nieetycznych w miejscu pracy wciąż wzrasta<sup>21</sup>. Merecz i in. podają, że w krajach europejskich w roku 1996 przemocy w miejscu pracy doznawało średnio % kobiet, a w roku 2000 odsetek ten wyniósł 7%. Zastraszanych w pracy w 1996 roku było 8% kobiet i 7% mężczyzn, a w roku 2000 – 11% kobiet i 9% mężczyzn. Dane za okres 1998–2004 również wskazują na tendencję rosnącą tego zjawiska. Pokazują to również badania przeprowadzone przez Europejską Fundację na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy z siedzibą w Dublinie<sup>22</sup>.

Kolejne wyniki badań opublikowane w maju 2006 roku w periodyku „Doradztwo Biznesowe” wykazały, że 20% respondentów reprezentujących kraje środkowoeuropejskie i 24% badanych z krajów Europy Zachodniej przyznało, że w 2005 roku doszło do większej liczby nieetycznych zachowań w miejscu pracy, niż zostało to ujawnione<sup>23</sup>. Wyniki te dowodzą istnienia powszechnego przekonania, iż nieetyczne zachowania dość rzadko są wykrywane, tym samym ich sprawców omijają konsekwencje nieaprobowanych społecznie i sprzecznych z literą prawa sposobów

<sup>19</sup> S.M. Litzke, H. Schuh, *Stres, mobbing...*, op. cit., s. 149-150.

<sup>20</sup> P. Chomczyński, *Mobbing w pracy ...*, op. cit., s. 84.

<sup>21</sup> Zob. D. Merecz, A. Mościcka, M. Drabek, op. cit., s.12-17.

<sup>22</sup> B. Kłós, *Mobbing*, Biuro Studiów i Ekspertyz, Listopad 2002, nr 941.

<sup>23</sup> *Badanie dotyczące nieetycznych zachowań i nadużyć*, „Doradztwo biznesowe”, maj 2006, s. 1-6.

„ekspresji”. Najbardziej niepokojący wydaje się fakt nieprzestrzegania zasady „tone on the top”. Aż 38% respondentów z Europy Środkowej i 22% z Europy Zachodniej nie dostrzega promowania właściwych zachowań przez kadrę zarządzającą. Warto podkreślić, że w Polsce również jest niska społeczna świadomość tego zjawiska i niestety przez wielu pracodawców wciąż jest postrzegane jako bardziej potencjalne niż realne<sup>24</sup>.

Polskie statystyki również pokazują, że skala przemocy wciąż rośnie. Badania Delikowskiej z roku 2003/2004 wykazały, że kryteria mobbingu spełniło 39,5% badanych, w tym 59% to sektor prywatny, 33% sektor publiczny, 8% sektor samorządowy<sup>25</sup>. Potwierdziły one wyniki badania dokonane przez Zakład Psychologii Pracy Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi, w roku 2002 i 2004. Autorzy raportu dokonali także ciekawego zestawienia form przemocy, prezentując ich nasilenie w poszczególnych, poddanych analizie rocznikach. Pod uwagę została wzięta zarówno przemoc psychiczna, jak i – niekiedy idąca z nią w parze – przemoc fizyczna. Dowiedziono jednak, że przemoc psychiczna to dominująca forma przemocy, a jej narzędziami są pogróżki i szantaż. Autorzy zauważają też, że przemoc psychiczna występuje nie tylko na linii pracodawca – pracownik, ale również we wzajemnych relacjach pracowników<sup>26</sup>. Powyższe znajduje potwierdzenie w kolejnych analizach z 2008 roku, które pokazały, że do grup szczególnie narażonych na mobbing należą pracownicy służby zdrowia, w szczególności pielęgniarki<sup>27</sup>, ale też inne grupy zawodowe i branżowe. Uczestnikami mobbingu są też młode osoby (pracownicy młodociani). Wyniki wielu badań, w tym autorki<sup>28</sup>, pokazały wiele etycznie nagannych zachowań, które z punktu widzenia prawodawstwa kwalifikują się jako mobbing. Należą do nich zarówno dysfunkcje na linii pracodawca – pracownik (wyzwiska, poniżanie, atmosfera strachu, wykorzystywanie pracowników do celów osobistych), jak i interakcje między współzatrudnionymi w firmie młodocianymi. Warto nadmienić, że statystyki ujawniają mobbing czy też buylling wśród uczniów jako zjawisko nagminne<sup>29</sup>.

Przedstawione wyniki badań wskazują na pogłębienie zjawiska mobbingu. Niepokojący jest zarówno większy odsetek pracowników poddanych zastraszaniu, jak i wiek osób dotkniętych terrorem psychicznym w miejscu zatrudnienia. Ten drugi czynnik jest tym bardziej niepokojący, że młodociani pracownicy traktowani w swojej pierwszej pracy w sposób nieetyczny mogą przenieść ten wzór zachowań i tak samo traktować w przyszłości swoich własnych podwładnych lub też – powielić ten wzór zachowań, pełniąc inne od zawodowych role społeczne<sup>30</sup>.

---

<sup>24</sup>J. Marciniak, *Przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy. Poradnik dla pracodawcy*, ABC WoltersKluwer business, Warszawa 2008, s. 79.

<sup>25</sup>K. Delikowska, *Mobbing w Polsce - raport z badań*, [w:] „Konferencje naukowe: Samozatrudnienie – uwarunkowanie i konsekwencje w sferze praw pracowniczych-Mobbing”, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa 2005.

<sup>26</sup>Szerzej: D. Merecz, A. Mościcka, M. Drabek, *Mobbing w środowisku pracy ...*, op. cit., s. 20.

<sup>27</sup>D. Kunecka, M. Kanińska, B. Karakiewicz, *Skala zjawiska mobbingu wśród pielęgniarek/pielęgniarzy zatrudnionych w szczecińskich szpitalach*, „Medycyna Pracy” 2008, 59(3).

<sup>28</sup>Zob. Z. Warzyńska-Bartczak B. Kamińska, F. Warzyński, *Biznes to zachowania etyczne ...*, op. cit., s. 210-212.

<sup>29</sup>[www.edukacjaedux.pl/p-4605-mobbing-w-szkole.php](http://www.edukacjaedux.pl/p-4605-mobbing-w-szkole.php) i inni.

<sup>30</sup>Ibidem.

Należy dodać, że są to jedynie przykłady wybrane z wielu, które zostały ujawnione, niektóre prawdopodobnie nigdy nie zostaną odkryte. Problem przekonania ludzi o klauzuli poufności i tajności informacji uzyskanych w toku przeprowadzanych badań pojawia się coraz częściej. Powodem jest strach przed utratą pracy, wstyd, jak też inne przyczyny znane uczestnikom mobbingu.

#### 4. Przeciwdziałanie

Analizy wyników badań wskazują, że sprawcą mobbingu bywa zazwyczaj przełożony. Dla przykładu – w badaniach Kuneckiej, Kamińskiej, Karakiewicz uznało tak 40% badanych, Delikowskiej – 20,88%, a w badaniach Pomorskiego Instytutu Demokratycznego aż 58,9%<sup>31</sup>. Na podstawie analizy wielu badań można też stwierdzić, że nie ma grupy zawodowej, która byłaby całkowicie wolna od zagrożenia mobbingiem. To patologiczne zjawisko w każdej firmie prywatnej i państwowym zakładzie pracy powinno być zdecydowanie zwalczane nie tylko przez kierownictwo danej firmy, ale głównie przez jego ofiary i świadków. W Polsce reguluje to art. 94 k.p. Już w pierwszym paragrafie art. 94[3] k.p. ustawodawca nakłada na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania mobbingowi. Działania te powinny być prowadzone dwukierunkowo, co oznacza, że powinien on stosować kroki służące profilaktyce antymobbingowej. Z kolei w przypadku jego wystąpienia działania następcze, czyli pomoc, np. zapewnienie opieki psychoterapeutycznej czy rehabilitacji<sup>32</sup>. Warto też przypomnieć, że pracodawca odpowiada względem pracownika nie tylko w sytuacji dopuszczenia się bezpośrednio wobec niego czynów kwalifikowanych jako mobbing, ale także za mobbing, którego dopuścił się współpracownik pracodawcy, bądź strategiczny kontrahent, osoba świadcząca na rzecz pracodawcy pracę na innej podstawie niż stosunek pracy, a nawet małżonek lub dorosłe dziecko pracodawcy<sup>33</sup>. Należy jeszcze dodać, że ustawodawca wymienia szereg roszczeń pracownika – ofiary mobbingu względem swego prześladowcy, niezależnie czy jest to sam przełożony, czy współpracownicy.

#### Podsumowanie

Mobbing, jak wykazano w artykule, jest zachowaniem nieetycznym, którego głównym celem jest izolacja społeczna ofiary, a także pozbawienie jej godności czy wiary w siebie. Ponadto jest bardzo kosztownym zjawiskiem, a jego koszty dotyczą różnych sfer. Zatem zjawisko to można analizować pod kątem prawnym, etycznym i psychologicznym. Zachowania te naruszają zatem zarówno literę prawa, jak i normy etyczne – te, należące do „dobrego obyczaju” i te, obowiązujące w świecie biznesu. Z analizy przedstawionych danych wynika, że zjawisko mobbingu ma tendencję rosnącą, a przyczyn jego występowania w środowisku pracy jest wiele. W artykule pokrótce je omówiono, wskazując na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne.

---

<sup>31</sup> zielonamila.gov.pl

<sup>32</sup> M. Nałęcz [w:] W. Muszalski (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, wydanie IV, Wydawnictwo CH Beck Warszawa 2004, s. 264,

<sup>33</sup> *Ibidem*, s. 265.

Niejednokrotnie pozostają one ze sobą w ścisłym związku. Utrzymanie się na rynku może skłaniać pracodawców do zwiększenia efektywności produkcji często kosztem pracownika. Może to być też dyrektywny styl kierowania sprzyjający temu zjawisku. Jednak należy nadmienić, że zbyt liberalny styl również może przyczynić się do wystąpienia zachowań nieetycznych. Zdarza się często, że kierownicy, pozostawiając wiele swobody pracownikom, przyczyniają się do wykorzystywania przez nich pozycji władzy. Władza z kolei, jak twierdzi Bańka, jest podstawowym źródłem sprawowania kontroli nad członkami organizacji<sup>34</sup>, ułatwia egzekwowanie posłuszeństwa podległych pracowników, często naruszając ich godność. Dlatego każdy kierownik powinien w umiejętny sposób dobrać styl kierowania, aby mógł przynosić korzyści i pracownikom i przedsiębiorstwu, w jakim pracuje. W żadnym przypadku nie może być tak, że jedna ze stron wykorzystuje swoją pozycję lub władzę w sposób niewłaściwy, ponieważ źle to wpływa na wszystkie ogniwa organizacji. Trzeba też nadmienić, że nie każdy potrafi zarządzać ludźmi, bowiem jest to umiejętność trudna, ale można się jej nauczyć, pamiętając przy tym o przestrzeganiu zasad i norm społecznych. Jedną z nich jest norma moralności, która jest naczelną normą, z niej wynikają wszystkie inne. Opiera się ona na podstawowej wartości, jaką jest godność osoby ludzkiej. Powinna zatem znajdować przełożenie w codziennym działaniu każdego człowieka, bez względu na przypadającą mu rolę – tak społeczną, jak i zawodową<sup>35</sup>.

## Bibliografia

1. *Badanie dotyczące nieetycznych zachowań i nadużyć*, „Doradztwo Biznesowe”, maj 2006.
2. Bańka A., *Psychologia organizacji*, [w:] J. Strelau J. (red.), *Psychologia*. Podręcznik akademicki, t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
3. Barnes K., *Wywieranie wpływu. Podstawowe techniki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
4. Bechowska-Gebhardt B., Stalewski T., *Mobbing – patologia zarządzania personelem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
5. Chomoczyński P., *Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
6. Delikowska K., *Mobbing w Polsce – raport z badań*, [w:] „Konferencje naukowe – Samozatrudnienie – uwarunkowanie i konsekwencje w sferze praw pracowniczych. Mobbing”, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa 2005.
7. Dowgiałło Z., Nadworny W., *Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Znicz, Szczecin 2005.
8. Galarowicz J., *Powołanie do odpowiedzialności*, Oficyna Wydawnicza i Literacka, Kraków 1993.
9. Kobyliński W., *Podstawy współczesnego zarządzania*, Kolegium Wydawnicze SWZPiZ, Łódź – Warszawa 2005.
10. Kozak S., *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
11. Leymann H., *The Content and Development of Mobbing at Work*, “European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, 5(2)

---

<sup>34</sup>A. Bańka, *Psychologia organizacji*, [w:] Strelau J. (red.), *Psychologia*. Podręcznik akademicki, t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 323,

<sup>35</sup>J. Galarowicz, *Powołanie do odpowiedzialności*, Oficyna Wydawnicza i Literacka, Kraków 1993, s. 75, s. 210.

12. Litzke S.M., Schuh H., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Pedagogiczne, Gdańsk 2009.
13. Marciniak J., *Przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy. Poradnik dla pracodawcy*, ABC WoltersKluwer business, Warszawa 2008.
14. Merecz D., Mościcka A., Drabek M., *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera, Łódź 2005.
15. Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
16. Nałęcz M. z [w:] W. Muszalski (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, wydanie IV, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2004.
17. Ścibiorek Z., *Kierowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000.
18. Warzyńska-Bartczak Z., Kamińska B., Warzyński F., *Biznes to zachowania etyczne czy egotyczne?*, [w:] „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, *Człowiek w kryzysie – współczesne problemy życiowe i zawodowe*, t/ X, z. 11, SWSPiZ, Łódź 2009.
19. [www.edukacjaedux.pl/p-4605-mobbing-w-szkole.php](http://www.edukacjaedux.pl/p-4605-mobbing-w-szkole.php)
20. [zielonamila.gov.pl](http://zielonamila.gov.pl)

## **MOBBING AS A STAFF MANAGEMENT PATHOLOGY**

**Summary:** Although, for a few years a great deal of attention has been paid to mobbing in science as well as in practice, the phenomenon still arises much vagueness. The article's aim is to present theories which explain mobbing and the mechanisms it consists in, the indication of the cause and effect concerned with its occurrence and the ways of its eradication. By comparing the results from the last decade, the author indicates a rise in pathological behaviour in a work environment, which to all legal intents and purposes can be qualified as mobbing.

**Key words:** staff management, social pathology, mobbing, interpersonal relationship.

**Nota o Autorze:**

*Dr Barbara Kamińska, Adiunkt w Katedrze Zarządzania Społecznej Akademii Nauk (SAN)*

**Information about the author:**

*Barbara Kamińska, Ph.D., Assistant professor - Department of management Social Science Academy (SAN)*

**Contact:**

*Dr Barbara Kamińska  
Społeczna Akademia Nauk  
Katedra Zarządzania  
e-mail: [bkaminska@spoleczna.pl](mailto:bkaminska@spoleczna.pl)*