

Jarosław Marciniak

MOBBING, DYSKRYMINACJA, MOLESTOWANIE

PRZECIWDZIAŁANIE W PRAKTYCE

2. wydanie



LEX

a Wolters Kluwer business

Jarosław Marciniak

MOBBING, DYSKRYMINACJA, MOLESTOWANIE

PRZECIWDZIAŁANIE W PRAKTYCE

2. wydanie



LEX

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2015

Stan prawny na 15 września 2014 r.

Wydawca
Magdalena Stojek-Siwińska

Redaktor prowadzący
Ewa Wysocka

Opracowanie redakcyjne
Violet Design

Łamanie
Violet Design

Projekt graficzny okładki i stron tytułowych
Maciej Sadowski

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.



SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ
Więcej na www.legalnakultura.pl
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by
Wolters Kluwer SA, 2015

ISBN: 978-83-264-3445-7
2. wydanie

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów	9
Wprowadzenie	13

Rozdział 1

Przejawy mobbingu w zakładzie pracy	19
1.1. Definicje mobbingu a praktyka	19
1.2. Zjawisko mobbingu – próba uchwycenia kluczowych elementów ...	25
1.3. Tendencje w postrzeganiu zjawiska mobbingu	31
1.4. Tendencje w prawie pracy	33
1.5. Mobbing a stalking	37

Rozdział 2

Mobbing a dyskryminacja	41
2.1. Charakterystyka pojęcia dyskryminacji	41
2.2. Walka z dyskryminacją w UE	43
2.3. Przepisy dotyczące dyskryminacji – podstawowymi zasadami prawa pracy	47
2.4. Zmiany przepisów – konkretyzacja i uszczegółowienie	49
2.5. Ciężar dowodu w sprawach o dyskryminację	52
2.6. Prawo a praktyka	54
2.6.1. Dyskryminacja w wynagradzaniu	60
2.6.2. Dyskryminacja w dostępie do szkoleń	67

Rozdział 3

Dyskryminacja a molestowanie	69
3.1. Definicja molestowania	69
3.2. Czym jest, a czym nie jest molestowanie seksualne?	71
3.3. Czy wszystko może być molestowaniem?	73
3.4. Co to oznacza dla ofiary?	76
3.5. Dynamika i formy molestowania	77
3.6. Cechy molestowania seksualnego i specyficzne zachowania sprawcy ...	78
3.7. Podejście pracodawców	79
3.8. Rady dla molestowanego pracownika	80

Rozdział 4

Jak może dojść do mobbingu i innych patologii?	83
4.1. Konflikty podłożem problemów interpersonalnych i patologii w firmie	83
4.2. Ewolucja od konfliktu do mobbingu	86
4.3. Etapy narastania zjawisk	87
4.4. Kiedy na pewno mamy do czynienia z mobbingiem, a kiedy z dyskryminacją?	93

Rozdział 5

Czynniki sprzyjające powstawaniu niepożądanych zjawisk	96
5.1. Organizacja i struktura	96
5.2. Zarządzanie firmą	98
5.3. Pracownicy i zespoły – kto może być mobberem?	100
5.4. Czynniki zewnętrzne	104

Rozdział 6**Konsekwencje mobbingu, dyskryminacji, molestowania**

dla zakładu pracy	105
6.1. Konsekwencje prawne	105
6.2. Praktyka sądowa – tendencje w orzecznictwie i przykłady orzeczeń	112
6.3. Konsekwencje zarządcze	125
6.4. Konsekwencje społeczne	127
6.5. Konsekwencje indywidualne	127

Rozdział 7**Prawdopodobieństwo zagrożenia mobbingiem, dyskryminacją**

i molestowaniem	130
7.1. Rzeczywista skala zjawiska w Polsce	130
7.2. Skala zjawiska w Europie i w innych krajach	135
7.3. Na co powinni zwracać uwagę pracodawcy?	141

Rozdział 8

Isota przeciwdziałania patologiom	142
8.1. Konieczność przełożenia prawnych zapisów na praktykę zarządzania – 10 lat polityki antymobbingowej w Polsce	142
8.2. Wytyczne Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy dotyczące działań antymobbingowych	147
8.3. Zakres działań wynikający z obowiązku pracodawcy	149
8.4. Czy w ogóle można przeciwdziałać mobbingowi?	151

Rozdział 9

Przeciwdziałanie w praktyce	153
9.1. Punkt wyjścia – deklaracja woli pracodawcy	153
9.2. Działania diagnostyczne	155
9.3. Działania informacyjne oraz uświadamiające	169
9.3.1. Przykład informacji podstawowej	170
9.3.2. Przykład zawartości biuletynu dotyczącego zjawiska mobbingu przeznaczonego dla pracowników	172
9.3.3. Przykładowy program szkolenia dotyczącego przeciwdziałania mobbingowi	173
9.4. Rozwiązania systemowe – procedury i polityki antymobbingowe ...	177
9.4.1. Treść procedury i jej szczegółowość	182
9.4.2. Przygotowanie tekstu i zakres konsultacji	183
9.4.3. Jak wdrożyć procedurę antymobbingową (antydiskryminacyjną)	185
9.4.4. Stosowanie sankcji wobec sprawców – czy i w jakim zakresie?	193
9.5. Inne rozwiązania systemowe	197
9.6. Szczegółowe rekomendacje dotyczące obszaru rekrutacji	210
9.7. Inne działania – rozwiązania indywidualne	223
9.8. Pomoc psychologiczna ofiarom mobbingu	226

Rozdział 10

Przykłady dokumentów wewnątrzorganizacyjnych	229
10.1. Przykład regulacji wewnętrznej (1)	229
10.2. Przykład regulacji wewnętrznej (2)	241
10.3. Przykład regulacji wewnętrznej (3)	243
10.4. Przykład regulacji wewnętrznej (4)	247
10.5. Regulacja dotycząca molestowania seksualnego	258

Zakończenie	263
--------------------------	-----

Literatura	269
-------------------------	-----

WYKAZ SKRÓTÓW

1. Źródła prawa

- | | |
|-------------------------|--|
| dyrektywa
2000/43/WE | – dyrektywa Rady 2000/43/WE z dnia 29 czerwca 2000 r. wprowadzająca w życie zasadę równego traktowania osób bez względu na pochodzenie rasowe lub etniczne (Dz. Urz. WE L 180 z 19.07.2000, s. 22; Dz. Urz. UE Polskie wydanie specjalne, rozdz. 20, t. 1, s. 23) |
| dyrektywa
2000/78/WE | – dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy (Dz. Urz. WE L 303 z 02.12.2000, s. 16; Dz. Urz. UE Polskie wydanie specjalne, rozdz. 5, t. 4, s. 79) |
| dyrektywa
2002/73/WE | – dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2002/73/WE z dnia 23 września 2002 r. zmieniająca dyrektywę Rady 76/207/EWG w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania mężczyzn i kobiet w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy (Dz. Urz. UE L 269 z 23.09.2002, s. 15 – nieobow.) |
| dyrektywa
97/80/WE | – dyrektywa Rady 97/80/WE z dnia 15 grudnia 1997 r. dotycząca ciężaru dowodu w sprawach dyskryminacji ze względu na płeć (Dz. Urz. UE L 14 z 15.12.1997, s. 6; Dz. Urz. UE Polskie wydanie specjalne, rozdz. 5, t. 3, s. 264 – nieobow.) |
| k.c. | – ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (tekst jedn.: Dz. U. z 2014 r. poz. 121) |
| k.k. | – ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (Dz. U. Nr 88, poz. 553 z późn. zm.) |
| k.p. | – ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.) |

Konstytucja RP	– Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.)
Konwencja nr 111	– Konwencja MOP nr 111 z dnia 25 czerwca 1958 r. dotycząca dyskryminacji w zakresie zatrudniania i wykonywania zawodu (Dz. U. z 1961 r. Nr 42, poz. 218)
Traktat WE	– Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską (Dz. Urz. UE C 321 E z 29.12.2006, s. 1, wersja skonsolidowana)
u.r.t.	– ustawa z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania (Dz. U. Nr 254, poz. 1700 z późn. zm.)

2. Piśmiennictwo

M.P.Pr.	– Monitor Prawa Pracy
OSN	– Orzecznictwo Sądu Najwyższego
OSNAPiUS	– Orzecznictwo Sądu Najwyższego – Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych
OSNCP	– Orzecznictwo Sądu Najwyższego – Izba Cywilna oraz Izba Pracy i Ubezpieczeń Społecznych
OSNP	– Orzecznictwo Sądu Najwyższego – Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych
OSP	– Orzecznictwo Sądów Polskich
OTK	– Orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego
TPP	– Transformacje Prawa Prywatnego

3. Inne

BCC	– Business Centre Club
bhp	– bezpieczeństwo i higiena pracy
CEBOS	– Centralny Ośrodek Badania Opinii Społecznej
Dz. U.	– Dziennik Ustaw
Dz. Urz.	– Dziennik Urzędowy
GUS	– Główny Urząd Statystyczny
HR	– Human Resources
M.P.	– Monitor Polski

MOP	– Międzynarodowa Organizacja Pracy
OBOP	– Ośrodek Badania Opinii Publicznej
PIP	– Państwowa Inspekcja Pracy
PR	– Public Relations
PTSD	– Syndrom Stresu Pourazowego
SN	– Sąd Najwyższy
SA	– sąd apelacyjny
TK	– Trybunał Konstytucyjny
TSUE	– Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej
UE	– Unia Europejska
WE	– Wspólnota Europejska

WPROWADZENIE

Kodeks pracy jednoznacznie zobowiązuje pracodawcę, aby dążył do uczynienia z zakładu pracy środowiska wolnego od mobbingu, czyli od działań i zachowań dotyczących pracownika lub skierowanych przeciw niemu, polegających w szczególności na systematycznym i długotrwałym nękanii i zastraszaniu, wywołującym u pracownika zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujących lub mających na celu jego poniżenie lub ośmieszenie, izolowanie go od współpracowników lub wyeliminowanie z zespołu.

Przeciwdziałanie mobbingowi jest więc ustawowym obowiązkiem pracodawcy. Wprowadzenie zapisu o mobbingu do przepisów prawa pracy było rezultatem pogarszających się w wielu zakładach pracy relacji pomiędzy pracodawcami a pracownikami, przełożonymi i podwładnymi, a także pomiędzy samymi pracownikami. Należy bowiem pamiętać, że mobbing obejmuje nie tylko działania pracodawcy lub przełożonych, ale również współpracowników, występuje w organizacjach bez względu na zajmowane stanowiska i relacje służbowe, a w pewnych sytuacjach ofiarami mobbingu mogą być nawet przełożeni. Zmiana ta była też jednym z ważniejszych kroków mających na celu dostosowanie naszego prawodawstwa do trendów legislacyjnych w UE. Dlaczego mówimy o mobbingu? Dlaczego przeciwdziałamy temu zjawisku? Przyczyny można podzielić na trzy grupy. Na pierwszym miejscu możemy postawić kwestie zarządcze. Mobbing jest bowiem patologią zarządzania, a obecne standardy zarządzania (również wymagania i standardy pracy kierowników) są inne niż np. 10, 15 czy 20 lat temu, i racjonalne zarządzanie musi je uwzględniać. Przeciwdziałanie patologiom jest także przejawem walki z anomią pracowniczą – rozumianą jako wszelkie szkodliwe działania i zaniechania realizowane przez pracowników przeciwko interesom pracodawcy i przeciwko nim samym. Ponadto mobbing łamie porządek procesu pracy, w większości przypadków jest zjawiskiem poza kontrolą, nie sprzyja budowaniu kultury organizacyjnej czy pracy zespołowej. Druga grupa przyczyn to oczywiście kwestie prawne. Istnieje obowiązek niedopuszczania do tego typu zjawisk i im przeciwdziałania. Na pierwszym miejscu możemy

tu wskazać (bez wchodzenia w szczegóły) Konstytucję RP, przepisy kodeksu pracy i inne przepisy (kodeks karny, kodeks cywilny), a także normy i dyrektywy UE oraz systemy norm wewnętrznych, korporacyjnych – specyficznych dla danej organizacji. Trzecia grupa to kwestie społeczne. Mobbing powoduje szkodliwe skutki społeczne dla całej organizacji – zarówno indywidualne (poszkodowany), jak i grupowe (zespołowe). Szkody mają różny rozmiar, a konsekwencje tego zjawiska nie dotyczą wszystkich jednakowo i w takim samym okresie, przy czym są praktycznie zawsze negatywne. Mobbing jest bardzo kosztowny. Straty nim spowodowane, chociaż wydają się trudne do obliczenia, mogą być znaczące. Szacuje się, że w poszczególnych krajach Europy Zachodniej sięgają rocznie wielu milionów euro. Firmy osłabiają swój potencjał, a to z kolei przekłada się na osłabienie i spowolnienie tempa wzrostu gospodarczego. Ofiary mobbingu cierpią psychicznie, a w niektórych przypadkach fizycznie, jest im potrzebna fachowa pomoc. W krajach zachodnich są przyznawane odszkodowania w wysokości od kilku do kilkudziesięciu tysięcy euro. Problem mobbingu został w ciągu ostatnich dwóch dziesięcioleci nagłośniony w Europie i w większości krajów Unii – wiele się czyni, aby zmniejszyć jego skalę. Przygotowano nowe przepisy prawa pracy definiujące pojęcie mobbingu oraz regulujące kwestie pomocy prawnej oraz organizacyjnej dla osób poszkodowanych. W wielu firmach założono telefoniczne gorące linie, utworzono specjalne strony w Internecie informujące poszkodowanych o miejscach, do których mogą się udać po pomoc. W Szwecji powstała nawet klinika rehabilitacyjna dla ofiar mobbingu.

A co na naszym, krajowym podwórku? Pojęcie mobbingu jest nagłaśniane, a w ostatnich latach stało się wręcz modne. Zjawisko mobbingu istniało w naszym kraju od dawna, ale rozprzestrzenia się szczególnie mocno, gdy sytuacja na rynku pracy jest niestabilna, płynna – wtedy relacje międzyludzkie w organizacjach przybierają brutalne i patologiczne formy. Rozwój gospodarczy, wbrew pozorom, sprzyja mobbingowi nie mniej niż okresy recesji. Występuje bowiem silne uzależnienie od pracy, a w konsekwencji od relacji z przełożonymi i współpracownikami. Jesteśmy w ostatnich latach świadkami wyraźnej tendencji do erozji, a wręcz degradacji więzi społecznych wewnątrz przedsiębiorstw. Chodzi tu nie tylko o przynależność pracowników do związków zawodowych czy aktywne firmowe życie towarzyskie, ale też normalną solidarność koleżeńską, która uległa znacznemu osłabieniu m.in. z powodu szybko zachodzących zmian na rynku pracy, jak również zmian związanych z charakterem i podziałem pracy (większa specjalizacja,

rosnące różnicowanie pomiędzy szczeblami hierarchii, znaczący udział pracowników zatrudnionych na czas określony i w nietypowych formach zatrudnienia). W wielu sytuacjach można jednak spotkać się z nadużywaniem tego pojęcia lub jego błędną interpretacją. Przez nie do końca przemyślane sformułowanie przepisów antymobbingowych w Polsce pracodawcy i pracownicy zostali pozostawieni sami sobie, przy czym to na tych pierwszych spoczywa praktycznie cały obowiązek walki z patologią, jaką jest mobbing. Na nich ciąży również cała odpowiedzialność zarówno za zachowania osób powodujących sytuacje patologiczne, jak i – w ostatecznym rozrachunku – za szkody i krzywdy wyrządzane pracownikom. Mobbing przejawiający się w różnorodnych formach szykanowania lub znęcania się nad pracownikami bezwzględnie uznaje się za zjawisko wysoce naganne, godne potępienia, którego wszelkie przejawy nie mogą być tolerowane u żadnego pracodawcy. Człowiek w procesie pracy nie jest przedmiotem, którym można dowolnie dysponować i poniewierać, lecz podmiotem, który należy traktować z godnością. Dlatego też w każdym zakładzie pracy musi być zrealizowanych w sposób kompleksowy wiele działań, których głównym celem jest przeciwdziałanie zjawisku mobbingu. Pracownicy muszą mieć przez cały czas świadomość, że pracodawca „czuwa”, nie toleruje mobbingu i mobberów, a jeżeli już zjawisko to wystąpi, to organizacja ma wolę, środki i sposoby, aby się z nim „rozprawić”. Lekceważony lub tolerowany mobbing może bowiem spowodować rozpowszechnienie patologicznych zjawisk w firmie i utratę kontroli ze strony kierownictwa wyższego szczebla. Dotyczy to w równym stopniu specyficznych miejsc pracy, jakimi są np. urzędy czy instytucje państwowe, jak i całej sfery przedsiębiorstw. Należy zwrócić uwagę na fakt, że są jednostki, których podstawą działania jest wysoka sprawność funkcjonowania czy też sprawność operacyjna, w których stosowane są strukturalizowane procesy zarządzania i sama struktura zatrudnienia ma odrębną specyfikę. Te czynniki mają istotny wpływ na sposób zatrudniania i zarządzania ludźmi oraz społeczne warunki pracy. W tej sytuacji pracodawca również musi się bronić, czyli być przygotowany do walki z tym zjawiskiem, umieć radzić sobie z sytuacjami, które mogą być niebezpieczne dla organizacji, jej dobrego imienia i wizerunku, a także powinien pomagać poszkodowanym pracownikom. Samo domaganie się zaprzestania szkodliwych działań lub zachowań jest oczywiście niezbędne, ale może nie uchronić ani pracownika, ani pracodawcy przed szkodliwymi efektami mobbingu. Innymi słowy, tylko położenie nacisku na zapobieganie niepożądanym zachowaniom jest skuteczne i może

przynieść efekty w postaci zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia szkodliwych zjawisk. W naszych krajowych realiach można domagać się odszkodowania w wysokości nie mniejszej niż minimalne wynagrodzenie, ale największe dotychczas wysunięte żądania odszkodowania sięgają kilkuset tysięcy złotych.

Dlatego też niniejsza publikacja uwzględnia wszystkie te aspekty. Aby w danej organizacji inicjatywy przeciwdziałające mobbingowi przyniosły trwałe efekty, zastosowane rozwiązania powinny mieć charakter systemowy, czyli mający swoje odbicie także w stosowanych procedurach wewnętrznych. Temu również poświęcone jest to opracowanie. Dyrektorzy, menedżerowie, a w szczególności kierownicy liniowi są w pierwszej kolejności zobowiązani do walki z problemami mobbingu i dyskryminacji. Przeciwdziałanie to ma sens, jeżeli poszczególne regulacje oraz wynikające z nich działania w organizacji są nastawione na profilaktykę. Muszą uwzględniać interesy zarówno pracodawcy, jak i pracowników. Musimy zdawać sobie w pełni sprawę, że wdrażanie działań zapobiegających temu zjawisku, szczególnie w organizacjach komercyjnych, nie może być jednak pozbawione kontekstu biznesowego. Niniejsza publikacja przygotowana jest właśnie pod tym kątem. Mobbing bez wątpienia jest patologią, na wystąpienie której ma wpływ wiele czynników. Zapobieganie mobbingowi, wczesne wykrywanie jego objawów i ich likwidacja w najwcześniejszych stadiach wymagają podjęcia różnych kroków opartych jednakże na systemie wewnętrznych norm zawartych w regulacjach prawnych przedsiębiorstw. Pracodawca powinien czuwać nad atmosferą w zakładzie pracy i bacznie przyglądać się zmianom w zachowaniu pracowników.

Niniejsza publikacja ma przede wszystkim za zadanie przybliżyć możliwe sposoby przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji, molestowaniu w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw i innych organizacji. Przedstawione są w niej również szczegółowe rozwiązania, przede wszystkim formalne, organizacyjne i kadrowe, pomagające uchronić pracodawców przed problemami w sądach i kosztami, a pracowników przed dyskomfortem prześladowań i szkodliwymi skutkami nękania w pracy. Adresatami tego opracowania są wszystkie osoby zarządzające przedsiębiorstwem, które z racji pełnionych funkcji powinny być zainteresowane poznaniem realnych możliwości przeciwstawiania się mobbingowi, molestowaniu i dyskryminacji. Książka może również wzbudzić zainteresowanie osób, które borykają się z problematyką mobbingu

w środowisku pracy – swoim lub u najbliższych. Adresatami są ponadto członkowie zespołów/komisji antymobbingowych, osoby zarządzające firmami i organizacjami non-profit, wszyscy menedżerowie, którym zależy na dobrym zarządzaniu i sprawiedliwym traktowaniu podwładnych. Niniejsza publikacja stanowi tzw. mapę drogową do przeciwdziałania patologiom – począwszy od określenia właściwości tych zjawisk, przez dobrą identyfikację, na rzeczywistym przeciwdziałaniu skończywszy. Kluczową kwestią – z jednej strony – jest pokazanie realnych działań, które powinien zrealizować pracodawca, menedżer, z drugiej zaś – określenie możliwości osobistego wystąpienia przeciwko mobbingowi, dyskryminacji czy molestowaniu.

Wskazówki zawarte w tym opracowaniu nie ograniczają się tylko do rozbudowanych rozwiązań formalnych. Przedstawione są bowiem też przykłady działań minimum, dzięki którym pracodawca i zatrudnieni mogą zminimalizować prawdopodobieństwo wystąpienia mobbingu i innych patologii związanych z obszarem zarządzania i relacji interpersonalnych.

W pierwszym rozdziale publikacji omówiono przejawy mobbingu w zakładzie pracy. Punktem wyjścia są definicje mobbingu i jego kluczowe elementy wraz z krótką charakterystyką tendencji w postrzeganiu zjawiska. Drugi i trzeci rozdział poświęcone są dyskryminacji i molestowaniu – rozumianym jako patologie wyodrębnione prawnie, ale często powiązane ze zjawiskiem mobbingu. Czwarty rozdział uświadamia, jak może dojść do mobbingu i innych patologii, opisuje ewolucję i etapy narastania zjawisk. W rozdziale piątym i szóstym omówiono szczegółowo czynniki sprzyjające powstawaniu zjawisk, a także konsekwencje mobbingu, dyskryminacji, molestowania dla zakładu pracy. Siódmy rozdział przedstawia skalę zagrożenia mobbingiem, dyskryminacją i molestowaniem. Rozdziały końcowe (ósmy, dziewiąty oraz dziesiąty) poświęcone są szczegółowym zagadnieniom praktyki przeciwdziałania nagannym zjawiskom w procesie pracy. Omówiono przełożenie prawnych zapisów na praktykę zarządzania. Ta część publikacji to również szczegółowe omówienie całego wachlarza przedsięwzięć antymobbingowych możliwych do zastosowania w organizacjach różnego typu. Przedstawiono również schemat dopasowania poszczególnych działań do różnych typów organizacji oraz zamieszczono przykłady regulacji antymobbingowych (od zapisów w regulaminach pracy po regulacje specyficzne).

PRZEJAWY MOBBINGU W ZAKŁADZIE PRACY

1.1. Definicje mobbingu a praktyka

Słowo „mobbing” po raz pierwszy zostało użyte w połowie ubiegłego stulecia przez austriackiego etologa Konrada Lorenza – posłużyło mu do opisanie sytuacji atakowania pojedynczego osobnika przez grupę zwierząt danego gatunku.

Mobbing w języku angielskim wiąże się z czasownikiem *to mob*, który oznacza „otoczyć, zaatakować, napadać, dokuczać”. Słowo to prawdopodobnie zostało zaczerpnięte z łacińskiego *mobile vulgus* (chwiejny tłum).

Pojęcie to w znaczeniu odnoszącym się do organizacji i relacji pracowniczych zostało użyte w 1984 r. przez pracującego w Szwecji niemieckiego psychiatrę Heinza Leymanna. Jako mobbing określił on terror psychiczny stosowany wobec wybranych pracowników w instytucjach gospodarczych. Termin ten w ciągu kilku lat rozprzestrzenił się i przyjął w większości krajów europejskich, a także w Stanach Zjednoczonych (w Wielkiej Brytanii i Australii stosuje się również termin *bullying* – tyranizowanie – który wcześniej był używany do określenia przemocy fizycznej w szkołach). Mobbing w miejscu pracy najczęściej jest równoznaczny z różnymi formami nękania psychicznego. Nękanie, aby zostało uznane za mobbing, musi trwać odpowiednio długo – przynajmniej przez pół roku.

Początek badań nad tym zjawiskiem nastąpił w Szwecji w związku z programami zmiany prawa pracowniczego i znacznymi państwowymi dotacjami na stworzenie nowych dziedzin psychologii przemysłowej. Dzięki temu mobbing jest najlepiej rozpoznany i opisany w krajach skandynawskich. Na podstawie reprezentatywnych badań uznano, że w tym kraju 3,5% pracowników to ofiary mobbingu, a przeciętny, jednostkowy okres trwania tego procederu wynosi ponad rok. Heinz Leymann na podstawie szeroko

zakrojonych badań określił prawdopodobieństwo spotkania się z mobbingiem. Dla ludzi rozpoczynających karierę zawodową ryzyko zostania w czasie jej trwania ofiarą mobbingu wynosi jak jeden do czterech, czyli można uznać, że – przynajmniej teoretycznie – jest bardzo wysokie. Leymann badał również rozkład procentowy prześladowców. Z badań tych wynika, iż 44% osób poddanych mobbingowi prześladowanych jest przez współpracowników, 37% przez przełożonych, w 10% przypadków robią to równocześnie współpracownicy i przełożeni, oraz bywają również przypadki dręczenia szefów przez podległe im osoby (9%). Jednak analizy przeprowadzone przez innych badaczy wskazują, że proporcje te wyglądają nieco inaczej – ponad 3/4 sprawców to osoby posiadające, bardziej lub mniej, formalną władzę nad swymi ofiarami.

We wspomnianym 1984 r. Leymann zdefiniował mobbing jako terror psychiczny odznaczający się wrogim, nieetycznym komunikowaniem, kierowanym systematycznie przez jedną lub pewną liczbę osób przeciwko jednostce.

Zgodnie z badaniami Leymanna „podstawowa” definicja mobbingu może być następująca:

Mobbing to proces nękania pracownika trwający nie mniej niż sześć miesięcy, stosowany systematycznie przynajmniej raz w tygodniu, godzący w godność, osobowość lub integralność psychiczną czy fizyczną człowieka, stanowiący zagrożenie dla jego zatrudnienia oraz wpływający na pogorszenie atmosfery i wydajności pracy.

Czy jest jakaś prostsza i bardziej uniwersalna definicja? **Heinz Leymann definiuje mobbing jako zjawisko ze sfery komunikacyjnej – jako wrogą (złą, negatywną) i nieetyczną komunikację pomiędzy jednym pracownikiem lub grupą pracowników a innym, który został zepchnięty do pozycji obronnej i pozbawiony pomocy. Tego rodzaju działania występują często (statystycznie przynajmniej raz w tygodniu) i utrzymują się przez dłuższy czas (statystycznie przynajmniej przez pół roku). Z powodu dużej częstotliwości i długiego okresu utrzymywania się wrogiego zachowania rezultatem tego maltretowania jest psychiczne, psychosomatyczne i społeczne poszkodowanie ofiary. Warto w tym miejscu podkreślić, że komunikacja ta może przybierać zarówno formę werbalną, jak i niewerbalną (mogą to być np. gesty – upokarzające czy obraźliwe). Oczywiście częstotliwość i długotrwałość są bardzo istotne dla istoty zjawiska mobbingu, ale trzeba pamiętać, że**

określenie „statystycznie” oznacza duże przybliżenie – odnoszące się do trwania zjawisk w czasie.

Mówiąc o definicjach „syntetycznych”, w UE za mobbing uważa się nękanie, obrażanie, społeczne wykluczanie pracownika lub negatywne oddziaływanie na wykonywane przez niego zadania. Za mobbing nie można natomiast uznać konfliktu, który stanowi pojedynczy incydent lub kiedy obie strony tego konfliktu dysponują mniej więcej taką samą siłą.

Międzynarodowa Organizacja Pracy prezentuje pogląd, że mobbing to obraźliwe i mściwe zachowanie wyrażające się poprzez okrutne, złośliwe lub upokarzające uświadczanie zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników, którzy stają się przedmiotem psychicznego dręczenia. Mobbing zawiera w sobie bezustanne negatywne uwagi lub krytykę, izolowanie osoby od kontaktów społecznych, plotkowanie lub rozpowszechnianie fałszywych informacji.

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy definiuje *bullying* (czyli w polskiej terminologii mobbing) jako „powtarzające się nieracjonalne zachowanie wobec pracownika lub grupy pracowników, które stwarza ryzyko dla zdrowia i bezpieczeństwa”. Autorzy tej definicji wyjaśniają dodatkowo, że „zachowanie nieracjonalne oznacza takie zachowanie, które każda rozsądna osoba, biorąc pod uwagę wszystkie okoliczności, uznałaby za krzywdzące, poniżające, zagrażające”. Z kolei pojęcie zachowania obejmuje działania jednostek lub grup. System pracy może być wykorzystany jako środek upokorzenia i zagrożenia”¹.

Zgodnie z definicją zawartą w polskim kodeksie pracy mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko niemu, polegające w szczególności na uporczywym i długotrwałym nękanu go lub zastraszaniu, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej i powodujące jego poniżenie, ośmieszenie, izolację lub wyeliminowanie z zespołu pracowników.

Trzeba przyznać, że definicja ta, 10 lat po wprowadzeniu do polskiego systemu prawnego, w dalszym ciągu, postrzegana jest jako stosunkowo ogólnikowa i otwarta. Nasze krajowe uregulowania są dość skromne – mamy praktycznie jeden zapis w kodeksie pracy. Można powiedzieć, że pracodawcy i pracownicy zostali rzućni na głęboką wodę – mamy mobbing i w zasadzie nie ma żadnej podpowiedzi, wskazówki, co z tym problemem

¹ Facts 23. Bullying at work. European Agency for Safety and Health At Work.

robić. Sformułowany został obowiązek przeciwdziałania, ale bez najmniejszych wytycznych, na czym to przeciwdziałanie miałoby polegać. Definicja w gruncie rzeczy umożliwia dość swobodną interpretację całego zła występującego często w relacjach interpersonalnych w zakładach pracy. A zatem za zupełnie prawdopodobne należy uznać próby zaliczenia do mobbingu także innych działań i zdarzeń w zakładzie pracy, które w konsekwencji powodują roszczenia wobec pracodawców. Czynnikiem „krytycznym” dla wielu przedsiębiorców jest fakt, że zgodnie z obowiązującymi przepisami pracodawca odpowiada za mobbing również w sytuacji, w której nic nie wiedział o występowaniu tego zjawiska na terenie swojego przedsiębiorstwa. Dzieje się tak, ponieważ odpowiada on za całokształt funkcjonowania zakładu pracy, w tym m.in. za kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego oraz za szeroko rozumiane przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. A zatem ponosi on odpowiedzialność za wszelkie nieprawidłowości występujące w tym zakresie w jego przedsiębiorstwie. Pracodawca odpowiada nawet za mobbing, którego dopuścił się współpracownik pracodawcy bądź strategiczny kontrahent, inny pracownik, osoba świadcząca na rzecz pracodawcy pracę na innej podstawie niż stosunek pracy, a nawet małżonek lub dorosłe dziecko pracodawcy².

Niektórzy autorzy określają mobbing nieco inaczej, np. jako formę prześladowań stosowaną w miejscu pracy wobec pracownika, obejmującą działania o charakterze manipulacyjnym. Celem takich działań podejmowanych przez jedną osobę lub kilka osób jest szkodenie lub wyeliminowanie innej osoby z zespołu pracowniczego. Warunkiem uznania pewnych działań za mobbingowe jest świadomość ich podejmowania oraz wyraźny cel dokuczenia, wyrządzenia krzywdy wybranej ofierze przez atakującego³. Istotą mobbingu jest fakt, iż poddany mu pracownik odczuwa jego przejawy jako formę dyskryminacji⁴. Należy pamiętać, że zgodnie z zaleceniami UE pracodawcy są zobowiązani do przeciwdziałania i zwalczania wszelkich przejawów dyskryminacji w środowisku pracy, zwłaszcza ze względu na wiek, płeć, pochodzenie rasowe (etniczne), wyznanie, orientację seksualną czy niepełnosprawność. Warto nadmienić, że dla niektórych badaczy zjawisko mobbingu jest tożsame z terrorem psychicznym. Terror ten ma na celu

² M. Nałęcz (w:) W. Muszalski (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2004, s. 266.

³ A. Sołtys, *Mobbing w organizacji – anatomia zjawiska*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2001.

⁴ *Ibidem*.

podporządkowanie lub społeczne unicestwienie osoby, skłonienie jej np. do odejścia z pracy, rezygnacji z wykonywanego zawodu lub spowodowanie, aby (często w atmosferze skandalu) została ona pozbawiona swej posady przez pracodawcę⁵.

Warto podkreślić, że również Komisja Europejska zdefiniowała pojęcie mobbingu. Przygotowano je niejako na własny użytek przy okazji nowelizacji statutu urzędników Wspólnot Europejskich⁶ (w nowym art. 12a). Za mobbing uznano wszelkie niewłaściwe postępowanie, przejawiające się w sposób trwały, powtarzający się lub ciągły, w zachowaniu, w słowie wypowiedzianym lub pisanym, w czynach lub gestach, które jest zamierzone i narusza osobowość, godność bądź integralność fizyczną lub psychiczną innej osoby. Wprowadzony zakaz używania jakiejkolwiek formy mobbingu przez urzędników Komisji Europejskiej rozbudował istniejący już wcześniej obowiązek powstrzymywania się od wszelkich czynów lub zachowań mogących naruszać godność funkcji urzędnika.

Omawiając definicję mobbingu, należy pamiętać, że równie często spotyka się inne pojęcia, które niejako zamiennie są stosowane do określania zjawisk tożsamyh lub bardzo podobnych do mobbingu. Są to następujące określenia:

Bullying	Termin ten oznacza brutalne obchodzenie się, dręczenie, a nawet atakowanie słabszych. Początkowo był używany na określenie szykan, gróźb, które dzieci stosowały w odniesieniu do innych dzieci. Następnie termin ten służył do opisywania napaści w armii, klubach sportowych, w życiu rodzinnym. Poszczególne grupy naukowców i badaczy kwestii prześladowań w różnych środowiskach wybrały odmienną terminologię dotyczącą destruktywnych zachowań w miejscach pracy, w szkołach pomiędzy dziećmi, w organizacjach militarnych pomiędzy poborowymi. W Anglii i w Australii wyraz <i>bullying</i> jest stosowany dla każdego z wyżej wymienionych przypadków. W USA i Europie wyraz <i>bullying</i> jest używany w sytuacjach związanych z problemami w szkołach, natomiast mobbing – w sytuacjach dotyczących problemów w miejscach pracy. H. Leymann proponuje, aby stosować określenie <i>bullying</i> w stosunku do zachowań pomiędzy dziećmi i młodzieżą, rezerwując wyraz mobbing na określenie zachowań osób dorosłych w miejscach pracy.
-----------------	--

⁵ R. Kaczyńska-Maciejewska, *Pracownik nękaný, czyli jak rozpoznać i zwalczać mobbing w firmie*, Personel 2002, nr 13–14, s. 56–59.

⁶ Rozporządzenie Rady (WE, EURATOM) nr 723/2004 z dnia 22 marca 2004 r. (Dz. Urz. WE L 124 z 27.04.2004, s. 1).

Harassment	Pojęcie harassmentu, odnoszące się przede wszystkim do molestowania seksualnego (<i>sexual harassment</i>), pochodzi od angielskiego słowa <i>harass</i> oznaczającego „nękać, trapić”. Ogólnie oznacza niepożądane przez osobę, na którą jest skierowane, zainteresowanie seksualne. Molestowaniem jest każde zachowanie o podłożu seksualnym, które sprawia, że osoba molestowana czuje się zagrożona, upokorzona, nękana, poniżana, lub też takie zachowanie, które negatywnie wpływa na wykonywanie przez nią pracy, zmniejsza poczucie bezpieczeństwa, wytwarza nieprzyjemne czy onieśmielające warunki pracy. <i>Harassment</i> w szerszym rozumieniu, zbliżonym do mobbingu, został opisany przez amerykańskiego naukowca. W 1976 r. w Stanach Zjednoczonych ukazała się książka psychiatry i psychologa C. Brodskiego pt. <i>Napastowany pracownik (The Harassed Worker)</i>. Autor użył terminu <i>harassment</i> (napastowanie), określając zachowanie, które pociąga za sobą powtarzające się i utrzymujące próby męczenia, torturowania i frustrowania współpracownika lub wymuszania na nim pewnych reakcji. Jest to zachowanie, które nieustannie prowokuje, wywiera presję, zastrasza, onieśmiela i powoduje ogromne poczucie dyskomfortu u tej osoby.
Molestowanie moralne	We Francji mobbing jest określany terminem „molestowanie moralne”. Od momentu publikacji w 1998 r. książki M.-F. Hirigoyen pt. <i>Molestowanie moralne</i>, która nie tylko spowodowała nagłośnienie tego problemu, ale także zapoczątkowała nowe jego ujęcie, termin nabrał zdecydowanej konotacji klinicznej i wiktymologicznej. Podejście to nawiązuje bowiem w sposób jasny i wyraźny do kwestii godności oraz integralności psychicznej jednostki, w którą molestowanie moralne jest bezpośrednio wymierzone. Francuska terapeutka staje zdecydowanie po stronie ofiar molestowania, ponieważ prześladowanie moralne nie może być społecznie tolerowane i akceptowane. W swojej pracy Hirigoyen zdecydowanie odróżnia molestowanie od innych form cierpienia w pracy, takich jak stres (który jest skutkiem czynników obiektywnych, nie zaś czyjejś nieżyczliwości) czy konflikt (można go na ogół rozwiązać polubownie, podczas gdy w przypadku molestowania moralnego zdarza się to nadzwyczaj rzadko).
Ijime	Jest to mający długą historię japoński termin, odpowiednik molestowania w szerszym rozumieniu tego słowa (nie chodzi tylko o molestowanie seksualne). <i>Ijime</i> oznacza przede wszystkim presję w japońskich organizacjach (armia, przedsiębiorstwa) wywieraną przez grupę na pojedyncze osoby w celu ich „uformowania” lub też działanie mające na celu uspokojenie osób wprowadzających zamęt.
Whistleblowers	Chodzi w tym wypadku o zjawisko specyficznego donosicielstwa, które polega na tym, że określani pracownicy informują osoby odpowiedzialne za sprawy etyczne i dyscyplinarne o nieuczciwości, nierzetelności lub złamaniu kodeksu etycznego lub prawa przez innych pracowników. Jaki to ma związek z mobbingiem? Osoby te (nazywane czasem sygnalistami) mają problemy w swoim środowisku pracy, nierzadko są prześladowane, poniżane przez innych pracowników. Na Zachodzie, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych i w Australii, istnieją instytucje, które tego typu osoby chronią. W USA jest to organizacja o nazwie National Whistleblower Center, która działa we wszystkich stanach i zajmuje się lobbingiem mającym na celu ochronę osób informujących np. o fakcie korupcji.

Niezależnie od rodzaju określenia wymienione powyżej terminy opisują przede wszystkim agresję psychiczną, rzadziej fizyczną. Prawie zawsze prześladowana jest jednostka, działania wobec niej są destruktywne, systematyczne, a celem jest zniszczenie jej godności oraz integralności psychicznej.

1.2. Zjawisko mobbingu – próba uchwycenia kluczowych elementów

Działania, które można jednoznacznie określić jako mobbing, muszą spełnić trzy kryteria: **czas trwania** (muszą być długotrwałe), **powtarzalność** (występują niejednokrotnie) i **negatywne intencje** (zła wola sprawcy). Można je podzielić na kilka kategorii, w zależności od efektów, jakie wywarły na ofierze:

Kategoria	Zachowania
Pierwsza:	Odebranie poszkodowanym możliwości komunikowania się w obrębie środowiska, zaburzenie społecznego odbioru ofiary i dyskredytowanie jej w środowisku przez wyszydzanie, obrażanie, poniżanie.
Druga:	Nadmierne krytykowanie, kontrolowanie, utrudnianie stosunków społecznych prowadzące do odizolowania danej osoby, posługiwanie się plotką i oszczerstwem, negatywne komentowanie każdego postępowania i każdej decyzji.
Trzecia:	Tworzenie mitów dotyczących jej życia zawodowego, prywatnego i intymnego.
Czwarta:	Wpływanie na jakość sytuacji życiowej przez taką zmianę zadań służbowych, aby nabrały one charakteru kary, pomijanie przy awansach, naruszanie fizycznej i psychicznej nietykalności osoby, mające szkodliwy wpływ na zdrowie.
Piąta:	Naruszanie tajemnicy korespondencji, kradzież dokumentów, pogrożki.
Szósta:	Nadmierne krytykowanie, kontrolowanie, negatywne komentowanie każdego postępowania i każdej decyzji.
Siódma:	Traktowanie wszelkich prób obrony pracownika przed atakami jako bezprawnego buntu.

Działania te można również podzielić w inny sposób: na mobbing czynny i bierny. **Mobbing czynny** to obarczanie zbyt dużą odpowiedzialnością pracownika przy jednoczesnym ograniczeniu mu możliwości podejmowania decyzji, co stwarza poczucie zagrożenia. **Mobbing bierny** to powtarzające się lekceważenie pracownika, niezauważanie go i niewydawanie jakichkolwiek poleceń. H. Leymann, twórca aktualnego pojęcia mobbingu, wyróżnił 45 szczegółowych cech (kryteriów), które pozwalają rozpoznać mobbing. Cechy te zostały podzielone na pięć podstawowych grup:

I. Zaburzające możliwość komunikowania się:	
1.	Ograniczanie przez przełożonego możliwości wypowiadania się
2.	Ciągłe przerywanie wypowiedzi
3.	Ograniczanie przez kolegów możliwości wypowiadania się
4.	Reagowanie na uwagi krzykiem lub głośnym wymyślaniem i pomstowaniem
5.	Ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy
6.	Ciągłe krytykowanie życia prywatnego
7.	Nękanie przez telefon
8.	Ustne groźby i pogrożki
9.	Groźby na piśmie
10.	Ograniczanie kontaktu przez poniżające, upokarzające gesty i spojrzenia
11.	Różnego rodzaju aluzje bez wyrażania się wprost
II. Zaburzające stosunki społeczne:	
12.	Unikanie przez przełożonego rozmów z ofiarą
13.	Niedawanie możliwości odezwania się
14.	W pomieszczeniu, gdzie pracuje ofiara, przesadzenie na inne miejsce, z dala od kolegów
15.	Zabronienie kolegom rozmów z ofiarą
16.	Traktowanie jak powietrze

I. Zaburzające możliwość komunikowania się:

Ta grupa może być uznana za podstawową, gdyż mobbing jest zjawiskiem opartym na złej, wrogiej komunikacji. Należy jednak podkreślić, że nie wszystkie wymienione elementy w naszych realiach zarządzających i kulturowych będą od razu mobbingiem. Przykładowo w wielu sytuacjach społecznych w miejscu pracy ograniczanie czy nawet przerywanie wypowiedzi będzie uzasadnione. W zespole, na spotkaniach czy naradach znajdują się bardzo różni ludzie, są wśród nich tacy, którzy muszą mieć zawsze „ostatnie słowo”, są wieczni „narzekacze”, nieposkromione gaduły, są też tacy, którzy przeciągają swoje wypowiedzi ponad określony czas. Wobec takich pracowników prowadzący spotkanie ma prawo zastosować różne środki „dyscyplinujące” i z powodzeniem może się to odnosić do wypowiedzi tego rodzaju osób. Przerywanie, ograniczanie mieści się w zestawie tych środków. **Ważne jest jednak, aby robić to kulturalnie, spokojnie, rzeczowo, aby nie dać się sprowokować i wejść na ten „zły” poziom komunikacji.** Na pewno mobbingowe będzie już np. reagowanie na uwagi krzykiem lub głośnym wymyślaniem i pomstowaniem. Warto zwrócić uwagę, że groźby na piśmie są obecnie często realizowane w postaci e-maili, a nękanie przez telefon można odnieść do wielu różnych narzędzi komunikacji za pomocą współczesnych komunikatorów (tak więc np. zaliczyć możemy tu wiadomości SMS, MMS, wiadomości wideo i zapisy w poczcie głosowej). Jeżeli natomiast chodzi o aluzje i brak komunikacji wprost – tu należy pamiętać, że w polskich realiach kulturowych, w wielu środowiskach komunikacja „aluzyjna” jest uprawiana nader często i nie zawsze musi być mobbingiem.

II. Zaburzające stosunki społeczne:

Klasyczny mobbing „izolacyjny”. Powtarzalne, częste zachowania tego rodzaju są bardzo wyrazistą oznaką mobbingu, są bardzo dotkliwe społecznie, bardzo trudno też im przeciwdziałać. Długotrwałe izolowanie ofiar mobbingu w środowisku pracy może przynieść bardzo szkodliwe skutki – szczególnie dla psychiki osoby dotkniętej tym zjawiskiem. W naszych realiach ten rodzaj mobbingu występuje bardzo często, jest szczególnie chętnie stosowany przez mobberów – przełożonych. Dzieje się tak dlatego, że jest on stosunkowo „łatwy” w praktyce – wystarczy wykorzystywać swoją pozycję kierowniczą, w początkowej fazie realizowany jest często pod pozorem zwiększania efektywności lub przy użyciu argumentu braku czasu.

III. Mające na celu zaburzenie społecznego odbioru osoby:	
17. Mówienie źle o danej osobie za jej plecami	Jest to istotna i bardzo szeroka kategoria, powiązana z poprzednimi. Warto w niej zwrócić uwagę na powtarzające się ośmieszanie (w różnych kontekstach). Ośmieszanie, wyszydzanie, parodiowanie pracownika należy do katalogu zachowań i działań absolutnie niedopuszczalnych. W niektórych firmach słyszy się tłumaczenia, że „taką mamy kulturę pracy zespołowej” lub „pracujemy na wesoło i ma to dobry wpływ na efektywność”. Jeżeli jakkolwiek „kultura” pracy i zachowań oznacza naruszenie godności osobistej jednostki (nawet jeżeli pozostali pracownicy generalnie akceptują takie zachowania), to w sytuacji powtarzających się zdarzeń mamy do czynienia z mobbingiem. Z pozoru „zabawne” słowa i gesty ranią bardzo dotkliwie, a skutki psychologiczne tych działań mogą być długotrwałe. Dlatego też zdecydowanie należy na ten punkt zwracać uwagę w prewencji antymobbingowej. W tej kategorii mamy liczne punkty odnoszące się do kryteriów dyskryminacyjnych (niepełnosprawność, kalectwo, polityczne i religijne przekonania, życie prywatne), a także punkt odnoszący się do molestowania seksualnego. Nie jest to błąd ani przypadek, dla Leymanna mobbing był zjawiskiem bardzo silnie związanym z przejawami dyskryminacji w zatrudnieniu, dlatego też tego rodzaju zapisy znalazły się w zestawieniu. Pamiętajmy, że przeprowadził on bardzo szeroko zakrojone badania, dlatego te elementy znalazły się w tym miejscu w związku z praktyką występowania. Trzeba w tym miejscu dodać, że dyskryminacja pracownika w miejscu pracy może z powodzeniem przejawiać się działaniami mobbingowymi – może być to właśnie permanentne ośmieszanie, wyszydzanie pracownika ze względu na określony czynnik czy cechę. W takim przypadku mamy do czynienia ze swoistym „zbiegiem” patologii w środowisku pracy.
18. Rozsiewanie plotek	
19. Podejmowanie prób ośmieszenia	
20. Sugerowanie choroby psychicznej	
21. Kierowanie na badanie psychiatryczne	
22. Wysmiewanie niepełnosprawności czy kalectwa	
23. Parodiowanie sposobu chodzenia, mówienia lub gestów w celu ośmieszenia ofiary	
24. Atakowanie politycznych lub religijnych przekonań	
25. Żarty i wysmiewanie się z życia prywatnego	
26. Wysmiewanie się z narodowości	
27. Zmuszanie do wykonywania prac naruszających godność osobistą	
28. Fałszywe ocenianie zaangażowania w pracę	
29. Kwestionowanie podejmowanych decyzji	
30. Wołanie ofiary, używając sprostnych przezwisk lub innych, mających ją poniżyć, wyrażać	
31. Zaloty lub słowne propozycje seksualne	