

IMPULS

ISSN 1230-5901

Dodatek do Impusu nr 7-8 (325-326), WARSZAWA, listopad 2023 r.



WARSZAWSKA OKRĘGOWA IZBA PIEŁĘGNIAREK I POŁOŻNYCH
Biuletyn samorządu zawodowego pielęgniarek i położnych

Szanowne Koleżanki i Koledzy

MOBING CZY MANIPULACJA?

Słowo manipulacja pochodzi z języka łacińskiego od wyrazów manipuatio (manewr, fortel, podstęp), manus (ręka) oraz manipuluj (dłoń). Manipulacja jest słowem budzącym bardzo negatywne skojarzenia. Zazwyczaj kojarzy się ze świadomym kierowaniem zachowaniem drugiej osoby, wykorzystując ją do własnych celów. Osoba będąca pod wpływem manipulatora często jest nieświadoma, że wykonywane przez nią działania są wolą innej osoby, a nie jej własną. Termin manipulacji nie odnosi się oczywiście wyłącznie do manipulowania drugą osobą sterować można treścią zamieszczaną w mediach czy prasie, przekazem społecznym, czy nawet całym społeczeństwem. Prawie w każdym kontakcie między ludźmi można odnaleźć chociaż ślad działań manipulacyjnych.

Nasza Koleżanka w tym zeszycie poprzez omówienie technik manipulacji, stara się pokazać nam jak skutecznie bronić się przez tym zjawiskiem. Poznanie narzędzi jakimi posługuje się manipulator, pozwoli wyrobić sobie pewnego rodzaju odporność na mechanizmy wywierania wpływu stosowane przez innych. Wiele osób jest manipulowanych w pracy bez możliwości nazwania tej czynności mobbingiem, a więc i bez możliwości skorzystania z obrony prawnej.

Jednak czy to mobbing czy manipulacja, skutki dla danego pracownika, jak i całego zespołu będą negatywne. Autorka pokazuje nam potężną machinę, która tak niepostrzeżenie wpływa na nasze emocje i decyzje.

Co warto wiedzieć i jakie jest ryzyko zostania ofiarą mobbingu?

Każdy z nas słyszał już o mobbingu, znane są sprawy sądenia za mobbing, również w Polsce.

Miłość to uszanowanie siebie i drugiej osoby. Najważniejsze, aby kochać ludzi bez względu na to, jacy są i pozwolić im takimi pozostać.

Kiedy mówisz: „Zrób to, a pokocham cię”, nie jest to miłość, a manipulacja.

Andrew Matthews, Bądź szczęśliwy!

Anna Dudzińska

Przewodnicząca

Warszawskiej Okręgowej Rady

Pielęgniarek i Położnych



Kolegium redakcyjne Dodatku do Impulsu w składzie:

Barbara Kaliwoda
Anna Dudzińska
Jacek Wojciechowski

Kontakt z redakcją:

Warszawska Okręgowa
Izba Pielęgniarek i Położnych
Redakcja Biuletynu
**ul. Żelazna 59, VII piętro,
00-848 Warszawa**
e-mail: wostrega@interia.pl
<http://www.woipip.pl>
tel. 22 826-84-77

Godziny pracy biura:

poniedziałki, wtorki
i środy 8:00 – 16:00
czwartki 8:00 – 17:00
piątki 8:00 – 15:00

Spis treści

Wstęp	4
Sens pracy.....	5
Koncepcja work-life-balance.....	8
Mobbing w ochronie zdrowia	14
Definiowanie mobbingu	20
Przyczyny, fazy, taktyki mobbingu.....	22
Charakterystyka mobbera	33
Ofiara mobbinu	36
Skutki mobbingu	38
Prewencja antymobbingowa.....	39
Manipulacja – definiowanie.....	53
Myślenie krytyczne	58
Techniki manipulacyjne	60
Znęcanie psychiczne i jego skutki.....	67
Gaslighting – nadużycie emocjonalne – przemoc	71
Charakterystyka gaslightera	73
Catcalling – nękanie uliczne.....	75
Molestowanie, molestowanie seksualne	79
Ofiara molestowania.....	80
Zapisy w aktach prawnych.....	81
Wykaz literatury	90

Warunki publikacji nadesłanego materiału:

1. Nadesłany tekst musi być podpisany: imię, nazwisko, zawód/ stanowisko, ew. miejsce pracy (do wiadomości redakcji należy podać adres i nr telefonu).
2. Artykuły przyjmowane są w wersji elektronicznej zapisane w formacie Word (edytowalne).
3. Tekst: Times New Roman, rozmiar 12, interlinia 1,5 bez wersalików podkreśleń itp. Tekst wymagający wyróżnienia należy pogrubić (**wyboldować**).
4. Miejsce wstawienia rycin i ilustracji zaznaczone: >>> ryc. 1 <<<
5. Obrazki i ryciny w oddzielnym pliku w wersji edytowalnej podpisane numerem obrazka.
6. Przypisy i bibliografia na końcu tekstu.
7. Jeśli tekst jest przedrukiem należy podać pełne źródło (adres internetowy) i zgodę na przedruk.
8. Materiały do biuletynu należy przesłać na adres: merytoryczny@woipip.med.pl
9. Redakcja:
 - a) nie publikuje tekstów anonimowych,
 - b) zastrzega prawo redagowania tekstów,
 - c) nie zwraca nadesłanych materiałów,
 - d) nie odpowiada za treść nadesłanych ogłoszeń.

*„Czułem w życiu strach więcej razy, niż mogę spamiętać,
ale kryłem go pod maską odwagi.
Odwagi jest nie ten, kto nie czuje strachu, lecz ten, kto go pokonuje.”*
– Nelson Mandela

Szanowni Państwo, Szanowne Koleżanki i Koledzy

To już piąte spotkanie z Państwem. Dla mnie to nie tylko radość, ale ogromne wyzwanie, żeby sprostać wszelkim oczekiwaniom. Przedstawiam Państwu kolejny materiał związany z wielokulturowością. Tematyka przemocy jest niezwykle obszerna i dotyczy bezpośrednio lub pośrednio każdego z nas. Przemoc to każde zachowanie, które nas poniża, narusza nasze prawa i powoduje psychiczne lub fizyczne cierpienie. Mamy prawo wiedzieć jak najwięcej o różnych rodzajach przemocy. Ze względu na rozległość tematów, zmuszona jestem przedstawić materiał w 2 zeszytach. Zeszyt Nr 1 zawiera: koncepcję work-life-balance (WLB), definiowanie: mobbingu, gaslightingu, catcallingu, manipulacji i molestowania. Dużo uwagi poświęciłam również prewencji antymobbingowej oraz wewnętrznej polityce antymobbingowej. Jednocześnie zapowiadam Państwu treści kolejnego materiału, w którym przedstawię problem bullyingu, stalkingu, flamingu, przemocy domowej oraz uzależnienia i wypalenia zawodowego. Zapraszam do lektury i refleksowania.

**Serdecznie Państwa pozdrawiam
Z poważaniem i wyrazami szacunku**

Barbara Kaliwoda – pielęgniarka, socjolożka

*„Nic nie usprawiedliwia przemocy”.
„Przeraża mnie nie przemoc nielicznych, lecz cisza wielu”*
– Martin Luther King

„Stosowanie przemocy wynika najczęściej z niemożności rozwiązywania przez ludzi podstawowych problemów swojego życia, niemożności kochania innych, nieumiejętności zrealizowania własnych możliwości. Nie mogąc kochać, człowiek zaczyna poniżać innych ludzi, sprawiać im ból”
– Erich Fromm

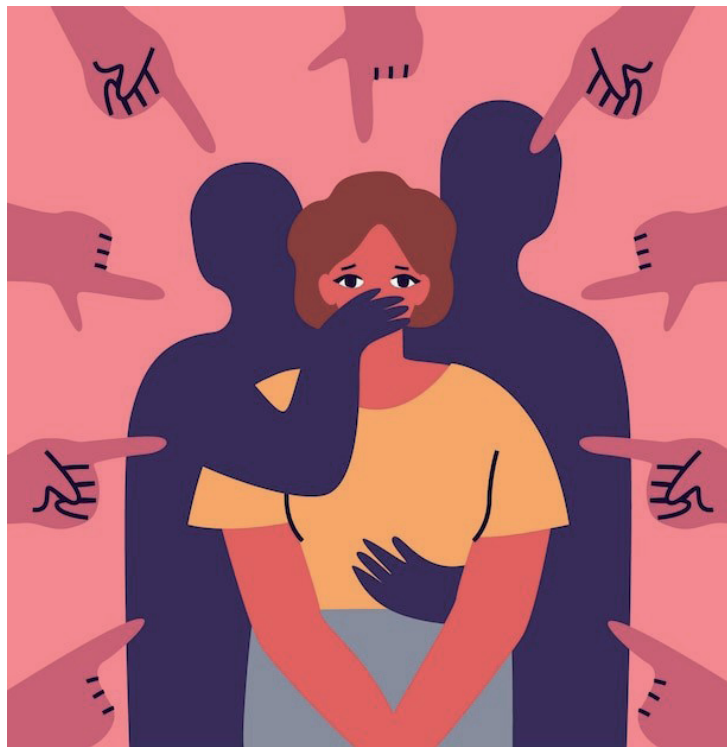
Przemoc jest obecna w świecie od zarania dziejów. Najgorsze jest to, że chociaż istnieją liczne cytaty przeciwko przemocy, wiele osób promuje brutalność i zachęca do niej. Brutalni i gwałtowni ludzie wymyślają wymówki, aby usprawiedliwić to, co robią.

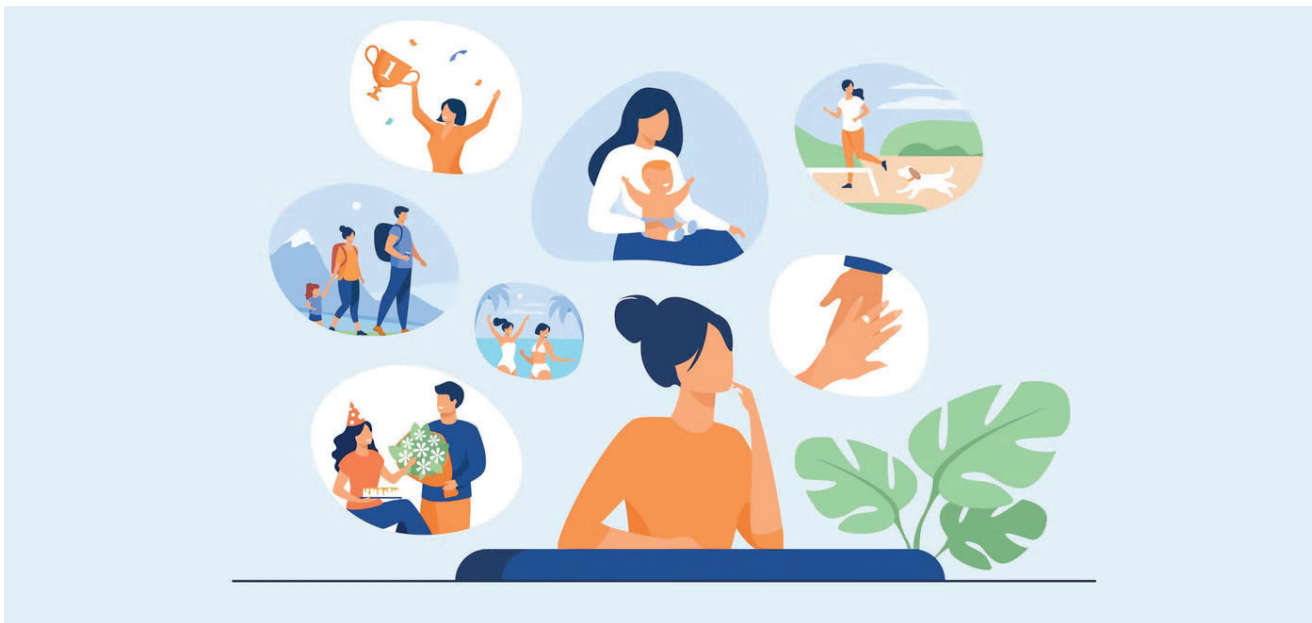
„Z przemocy nigdy nie wynika nic dobrego”

– Martin Luther King

Przemoc towarzyszy nam każdego dnia. Widzimy jej przejawy w telewizji, na ulicach, w szkołach, w pracy, w marketach, a nawet w domu.

Szanowni Państwo, w świecie szybkim, produkującym miliony informacji, dostarczającym mnóstwo wrażeń, wymagającym naszej nieustannej aktywności na wszystkich polach, musimy zacząć mądrze zarządzać sobą w czasie. Potrzebujemy resetu od bodźców (bez porządnego resetu nie jesteśmy w stanie pracować wydajnie). **Praca to jeden z kluczowych aspektów życia dorosłego człowieka.** Nietrudno wyliczyć powody, dla których tak dużo czasu, energii i uwagi poświęcamy właśnie pracy. Przede wszystkim jest ona źródłem dochodów i pozwala na pokrywanie bieżących kosztów życia, a te są niestety coraz większe. Pracując, możemy budować także swoje poczucie kompetencji i wiarygodności, a także odczuwać satysfakcję z wykonywanych zadań. **Cóż może mieć dla nas największą wartość? Dom? Rodzina? Praca?** Właśnie praca, to ona w zdecydowanej większości w ostatnich latach przyciąga naszą uwagę, zmusza do podejmowania zadań ponad siły, w czasie, który moglibyśmy poświęcić najbliższym. **Życzliwość, otwartość, szczerowość, dobra komunikacja, empatia – to wszystko przyspiera się w budowaniu relacji zarówno w pracy jak i poza nią.**





Te cechy decydują czy w zespole ludzie są autentyczni, a jednocześnie empatyczni, udzielają sobie informacji zwrotnych w sposób, który nie jest raniący, ale korygujący. Emocje, które odczuwamy w pracy, są ważne. Są znakiem tego, jak się w tej pracy czujemy, jak oceniamy to, co się w niej dzieje. Żeby zapewnić sobie dobrostan psychiczny, **trzeba umieć** dostosować to, co robimy, do swoich aspiracji, celów, zdolności, doświadczenia życiowego i możliwości działania. **Wiedzieć**, jakie posiadamy atuty, ale też **mieć świadomość** braków. Należy pamiętać, że **dobrostan psychiczny to nie jest stan dany raz na zawsze**. Wymagamy od siebie coraz więcej, nie akceptujemy swoich słabości, a w chwilach kryzysu, zamiast szczególnie zadbać o ciało, spychamy jego potrzeby na dalszy plan. Sens pracy „nie chodzi o to, by przetrwać, tylko by rozkwitnąć” (81 396 godzin – czasu w ciągu całego swojego życia większość z nas spędza w pracy – wynika z ostatniego raportu Gallupa). Jednych praca może uskrzydlać, zaspokajać ich ważne życiowe potrzeby, innych może wypalać i niszczyć. **Czujemy się bezpiecznie, jeżeli mamy sieć bliskich osób, na których możemy polegać, do których możemy zwrócić się o pomoc, przez których czujemy się zrozumiani, przyjęci, zaakceptowani.**

*„Serce pełne miłości i współczucia
jest głównym źródłem wewnętrznej
siły, siły woli, szczęścia
i wyciszenia psychicznego”*

– Dali Lama XIV

*Ale nie każdy z nas ma wgląd w to,
jak buduje swoje relacje*

– mówi psychoterapeuta
Jerzy Dmuchowski



Umiejętność budowania dobrych relacji z innymi daje możliwość dbania także o siebie i zachowywania swojej energii psychicznej. **W pracy potrzebujemy, poza wynagrodzeniem, dobrych relacji, sensu, bezpieczeństwa psychicznego.**



Międzynarodowe badania pokazały, że jednym z poważnych problemów polskich pracowników jest brak autonomii i brak kontroli nad tym, czym się zajmujemy. **Jesteśmy coraz lepiej wykształceni, posiadamy wysokie kompetencje i potrzebujemy w związku z tym pewnej wolności, autonomii w podejmowaniu decyzji i swobody w organizowaniu swojej pracy.** Jednak przełożeni niechętnie dają pracownikom taką przestrzeń. W porównaniu z innymi krajami **zarządzanie w Polsce jest bardzo dyrektywne, poddańcze, autokratyczne** – mówi psycholog dr hab. Sylwiusz Retowski (profesor Uniwersytetu SWPS). Relacje w pracy mogą być również złe. W dynamicznie rozwijającym się sektorze prywatnym i publicznym, nie zawsze przestrzegane są normy etyczne, co najbardziej uwidacznia się przy braku równych szans dostępu do pracy.

Według wielu badań, również polskich, poważnym problemem we współczesnych organizacjach jest **zjawisko mobbingu**. W Polsce do tej pory nie przeprowadzono kompleksowych badań dotyczących tego zjawiska. Pomorski Instytut Demokratyczny rozpoczął badanie mobbingu, jednakże wiedza na ten temat jest bardzo ograniczona. **Główną tego przyczyną jest strach ofiar, które najczęściej boją się mówić o zjawisku terroru psychicznego w swoim miejscu pracy. Jednak jest szansa na dokonanie zmiany. Narasta świadomość pracowników.**



Mamy zmianę pokoleniową, która ma inne oczekiwania chociażby co do work-life-balance czy innej wizji samorealizacji i nie zgadzają się na pewne reguły, które rządzą placówkami. „Mur” jest bardzo trudny do przebicia i często okazuje się, że łatwiej jest zmienić pracę, aniżeli doprowadzić do tego, żeby warunki były lepsze. **Ostatecznie praca powinna dawać nam również możliwość rozwoju i samospelnienia.** Praca zawodowa zajmuje większą część życia. Nie oznacza to jednak, że to właśnie karierze powinniśmy poświęcić się całkowicie. **Chcemy znaleźć czas na rodzinę, pasję, podróże – na życie poza pracą. Tę siłę może przywrócić jedynie równowaga życiowa.**

W dzisiejszych czasach zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym przychodzi ludziom z coraz większym trudem, a my Polacy zdajemy się mieć z tym największy problem, będąc najbardziej zapracowanym narodem Unii Europejskiej.

Szanowne Koleżanki i Koledzy, często zadają sobie pytanie ile godzin ma doba przemęczonej polskiej pielęgniarki/położnej, pracującej na kilku etatach, studiującej, uczestniczącej w tym samym czasie w różnych formach kształcenia podyplomowego (wykłady, praktyki zawodowe), posiadającej rodzinę.

Jakie są zyski, a jakie straty? Pozostawiam pytanie bez odpowiedzi.

Czas jest wymiarem, który jest niezależny od nas. Każdy ma go dokładnie tyle samo: 24 godzin na dobę. **„Czas to zasób. Nie da się go zgromadzić, zmagazynować, zaoszczędzić, odłożyć. Czas to życie”** – mówi Joanna Heidtman, psycholog.



Koncepcja work-life-balance (WLB) „Nie samą pracą żyje człowiek”, to koncepcja kładąca nacisk na takie zarządzanie czasem, które pozwala na odnalezienie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a życiem osobistym. Zakłada, że sprawy osobiste i obowiązki zawodowe nie powinny mieć negatywnego wpływu na siebie nawzajem, a człowiek powinien być w stanie spełniać się w różnych rolach, takich jak rola pracownika, rodzica, dziecka czy przyjaciela. Chodzi o wyznaczenie wyraźnych granic i unikanie sytuacji, w których np. przynoszenie pracy do domu, przekłada się na gorsze relacje z rodziną, brak odpoczynku, czy zaniedbywanie swoich

pasji, a problemy w życiu prywatnym obniżają efektywność pracy czy wprowadzają napięcia w relacjach ze współpracownikami. Należy podkreślić, że **WLB** nie zakłada, że po godzinach pracy jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki zapomnimy o problemach, ale że wypracujemy taką harmonię, która pozwoli w pełni czerpać z obu sfer naszego życia. **WLB** – jest to stan, w którym pracownik posiada pełną kontrolę nad swoimi obowiązkami i potrzebami a działaniami, które podejmuje, odpowiadają jego wartościom, wizji i celom. **Idea work-life-balance** powstała na przełomie lat 70 i 80-tych XX wieku w Wielkiej Brytanii. Była receptą na pojawiające się w tym czasie problemy społeczne, takie jak wypalenie zawodowe i pracoholizm (**może być receptą dla pielęgniarek i położnych w obecnym czasie**).

Duża liczba przepracowanych godzin wcale nie wpływa dobrze na wydajność, zaangażowanie i kreatywność pracowników. **Zachowanie odpowiednich proporcji między życiem prywatnym a zawodowym pozwoli na osiągnięcie realnej satysfakcji z obu tych sfer.** Oznacza to wyraźne oddzielenie pracy od czasu wolnego i konsekwentne dbanie o to, by pierwsza z tych sfer życia nie zdominowała drugiej. Wiele pracowników, chociaż lubi swoją pracę, w pewnym momencie zaczyna odczuwać zniechęcenie. Realizowane zadania, które do niedawna sprawiały im radość, nagle przestają ich satysfakcjonować. Z czasem praca zawodowa staje się przykrym przymusem, a organizm pracownika coraz częściej sygnalizuje niezadowolenie z takiej sytuacji.



W dzisiejszych czasach bardzo łatwo jest zapomnieć o granicy pomiędzy życiem zawodowym i sferą prywatną (Jolanta Matyńska-Kalata – coach). Tempo życia, wydłużone godziny pracy, obciążenie finansowe (np. kredyty) powodują, że pracownicy z rozpędem angażują się w pracę zawodową poświęcając jej coraz więcej swojego czasu. Takie podejście niesie krótkoterminową satysfakcję w obszarach bezpieczeństwa, lecz w długoterminowej perspektywie grozi zaniedbaniem równowagi między życiem prywatnym a zawodowym. **Dążąc do zachowania właściwej równowagi między sferą zawodową a prywatną, warto pamiętać, że work-life-balance nie jest zagadnieniem dotyczącym jedynie pracownika. Również w interesie pracodawcy powinna leżeć życiowa harmonia osób zatrudnionych w instytucji.** Bagatelizowanie **work-life-balance** zarówno przez pracownika, jak i pracodawcę jest niezrozumiałe. Częstymi powodami pomijania przez nich tego tematu są kwestie finansowe bądź nastawienie na bezwarunkowe dążenie do sukcesu. **Warto zauważyć, że**





niepożądanym skutkiem zachwiania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym jest nie tylko spadek satysfakcji z pracy, ale również szereg dolegliwości zdrowotnych wynikających z nadmiernego stresu i obciążenia obowiązkami. Zachowanie właściwych indywidualnych propozycji **work-life-balance** pozwoli uniknąć syndromu wypalenia zawodowego. Wpłynie na motywację, identyfikację pracownika z pracodawcą, lepszą efektywność w pracy, poczucie samorealizacji (Jolanta Matyńska-Kalata).

Istnieje potrzeba zachowania równowagi: work-life-balance. Narzucamy sobie coraz wyższe standardy i zapominamy o swoich potrzebach. Musimy nauczyć się mówić o nich w pracy. **Balans nie jest zaniedbaniem pracy na rzecz życia prywatnego.** To nie bylejakość i odpuszczenie sobie, lecz zaangażowanie poprzez zarządzanie sobą w czasie. W obu sferach życia chcemy stawiać sobie ambitne cele, odważnie planować i skutecznie realizować działania.



Work-life-balance to między innymi: asertywna postawa; prawo do mówienia „NIE”; zrozumienie, że praca wydajniejsza nie oznacza pracy cięższej; odrzucenie perfekcji na rzecz dobrego wykonywania; ustalanie zasad przez pracowników; odłączenie się od sieci (służbowych maili i telefonów) w określonych godzinach; zrezygnowanie z aktywności i znajomości marnujących czas; ograniczenie liczby spotkań służbowych do tych faktycznie przynoszących rezultaty. Część z tych postulatów może wydawać się nam abstrakcyjna, ale kwestią czasu jest to, że staną się normą. Równowaga w życiu osobistym i w pracy będzie oczywistością. 26 kwietnia 2023 roku weszła w życie ustawa wdrażająca dyrektywę **work-life-balance**. Kampania „**Równi w domu – równi w pracy**” – Przewodnik dla pracodawców i pracujących rodziców – „**Partnerstwo opłaca się wszystkim**”. Wdrożeniu dyrektywy **work-life-balance** musi towarzyszyć zaangażowanie pracodawców w tworzeniu kultury organizacyjnej wspierającej równość rodzicielską. To stan pełnej równowagi pomiędzy naszą karierą i pracą, a życiem osobistym, rodzinnym, towarzyskim, rozrywką i czasem wolnym. Dzięki temu nasze życie zawodowe i prywatne tworzy pewną spójną i harmonijną całość, a my czujemy satysfakcję i zadowolenie.



Dlaczego work-life-balance jest ważny?

1. Pomaga redukować stres związany z pracą, a ta jest zaliczana do głównych stresorów w życiu człowieka. Źródłem stresu w miejscu pracy może być bardzo wiele czynników, między innymi zbyt duża ilość obowiązków, zbyt wysokie tempo pracy, praca zmianowa, brak odpowiedniego przeszkolenia, brak wsparcia przełożonych, nieadekwatne wynagrodzenie czy brak możliwości rozwoju. Stres odbija się negatywnie nie tylko na naszym samopoczuciu, a także na zdrowiu fizycznym, będąc czynnikiem ryzyka rozwoju chorób takich jak NT, astma, zapalenie stawów.

2. Jest kluczowy w utrzymaniu zdrowia psychicznego. Nieustanne gonienie za „pieniązkami”, sukcesami, zostawanie w pracy po godzinach, aby tylko wypracować założone wyniki, praca kosztem snu, czy realizacji własnych zainteresowań itd. – to tylko przykłady sytuacji, które świadczą o braku **work-life-balance**, a mogą w dłuższej perspektywie obniżyć naszą kondycję psychiczną. Nadmierny stres może przyczynić się do depresji, zaburzeń lękowych i uzależnień.

3. Poprawia produktywność. Zmęczony i zestresowany pracownik nie jest w stanie korzystać z całości swojego potencjału. Nawet jeśli poświęci więcej godzin na pracę i zrealizuje powierzone zadania, jego wysiłki będą mniej efektywne, a frustracja i wyczerpanie mogą narastać.

4. Korzystnie wpływa na relacje zawodowe i prywatne. Wyznaczenie granic między pracą a życiem osobistym pozytywnie wpłynie na relacje w obu tych sferach. Bliscy będą mogli cieszyć się z tego, że spędzając z nimi czas, jesteśmy naprawdę obecni „tu i teraz” i nie zajmujemy się innymi sprawami. Zbuduje to ich poczucie bezpieczeństwa i ważności. Z kolei współpracownicy odniosą korzyść z naszej koncentracji na aktualnie wykonywanych zadaniach i lepszego samopoczucia.

5. Pozwala osiągnąć poczucie spełnienia. Kiedy wciąż za czymś pędzimy i jesteśmy przepełnieni lękiem oraz frustracją, nie możemy czerpać satysfakcji z tego, co naprawdę nam się udaje. W takim stanie zazwyczaj nie jesteśmy w stanie zauważyć nawet pozytywnych aspektów rzeczywistości. Odczuwanie spełnienia jest ważną komponentą życiowego szczęścia, a praktykowanie **WLB** pomaga w jego osiągnięciu.

6. Pozostawia w życiu miejsce na to, co ważne i przyjemne. Jakkolwiek banalnie to zabrzmieć może, mamy jedno życie i każdy chciałby je jak najlepiej przeżyć. Skupienie niemal wyłącznie na jednym obszarze, jakim jest praca, zabiera przestrzeń na inne doświadczenia takie jak podróże, nowe znajomości, hobby.



Praca jest ważnym elementem naszego życia. Spędzamy w niej znaczącą część naszego czasu i dlatego nie powinna być traktowana jedynie jako wymuszone źródło zarobkowania na życie. Nie dla wszystkich jest jednak źródłem przyjemności i zasobem umożliwiającym realizację marzeń.

„Pracę należy wybierać dużo ostrożniej niż się przypuszcza, ponieważ spędza się w niej większość czasu”

– Jonathan Carroll

Nieumiejętny styl zarządzania prowadzi do silnej fluktuacji kadr, spada morale, demotywuje pracowników. Umiejętne zarządzanie to klucz do sukcesu.

„Sukces to nie przypadek. To ciężka praca, wytrwałość, nauka, analiza, poświęcenie, a przede wszystkim miłość do tego, co robisz...”

– Pele

Właściwe wykorzystywanie talentów – potencjału pracowników, zachowania wspierające, inspirujące, przełamywanie trudności, aktywne słuchanie i racjonalne rozwiązywanie konfliktów. Badania wskazują, że około 85% aktywnych zawodowo Polaków przeżywa różnego rodzaju stres w pracy. Ma to swoje znaczące konsekwencje dla naszego zdrowia i życia. To rodzi możliwość popełniania błędów, przemęczenia i wypalenia zawodowego, aż w końcu doświadczany stres powoduje rozmaite dolegliwości somatyczne i psychiczne. W stresowej atmosferze łatwiej też o konflikty międzyludzkie i odczuwanie dyskomfortu psychicznego związanego z warunkami pracy. **Specyficznym rodzajem stresu w pracy jest mobbing.**

Mobbing – współczesna forma dyskryminacji w pracy. Stres i napięcie to nieodłączne elementy wielu zawodów. Jeżeli pojawi się nękanie, zastraszanie czy wyśmiewanie to problem staje się bardzo poważny. Niejednokrotnie zdarza się słyszeć pytanie pracownika: **Czy to czego doświadczamy jest mobbingiem? Jak się zachować? Wydaje mi się, że pracodawca/pracownik źle nas traktuje – czy to mobbing?** Od 2004 r. definicja mobbingu pojawiła się w Kodeksie pracy, pracownicy zaczęli używać jej do opisywania spotykających ich doświadczeń. Tym samym zaczęła wzrastać ich świadomość, iż są zachowania, które są niezgodne z prawem, którym mogą, a wręcz powinni się przeciwstawić.



mobbingu pojawiła się w Kodeksie pracy, pracownicy zaczęli używać jej do opisywania spotykających ich doświadczeń. Tym samym zaczęła wzrastać ich świadomość, iż są zachowania, które są niezgodne z prawem, którym mogą, a wręcz powinni się przeciwstawić.

Mobbing to najbardziej niebezpieczne i destruktywne zjawisko występujące w miejscu pracy, które w zastraszającym tempie rozrasta się i pochłania nowe ofiary. Badania nad mobbingiem są jednoznaczne: jego skutki są niesłychanie negatywne, a konsekwencje mogą być odczuwane latami. Nawet po zmianie miejsca pracy czy przełożonego często zostaje nieprzepracowany stres. Dla osób, które doświadczyły mobbingu, te wspomnienia potrafią wracać nawet po wielu latach. Miewają lęki, cierpią na bezsenność.

Szanowni Państwo, Szanowne Koleżanki i Koledzy, z uwagi na wagę problemu, zjawisko przemocy – mobbingu było przedstawiane na łamach Magazynu Pielęgniarki i Położnej oraz w Impulsie pisała mgr Wisława Ostrenga. Ja postaram się ten temat rozszerzyć w wielu kierunkach oraz uszczegółowić definiowanie różnych form przemocy. **W doniesieniach światowych poziom narażenia na prześladowanie w miejscu pracy wśród pracowników ochrony zdrowia należy do najwyższych. Pracownicy sektora ochrony zdrowia, obok pracowników innych instytucji**



publicznych, stanowią grupę osób najczęściej poddawanych mobbingowi. Mobbing stanowi poważne źródło stresu i ma negatywny wpływ zarówno na satysfakcję z wykonywanej pracy, jak i na zdrowie psychiczne oraz fizyczne pracowników. Mobbing w placówkach medycznych to zjawisko bardzo niebezpieczne, ponieważ mobbingowany pracownik, doznający rozstroju zdrowia może zacząć negatywnie wykonywać swoją pracę. Mobbing w placówkach medycznych jest o tyle niepożądany, że przekłada się nie tylko na relacje wewnątrzzakładowe, ale i na opiekę nad pacjentem. **Warto wiedzieć czym jest mobbing!**

W Polsce zjawisko mobbingu w ostatnim czasie przybiera na sile. Pandemia nasiliła zjawisko stresu wśród pracowników medycznych oraz przymuszania do pracy ponad normę. Pandemia dodatkowo wzmogła napięcia i trudną sytuację w szpitalach: braki kadrowe w placówkach. Odnotowano zgłoszenia od poszkodowanych, którzy skarżyli się m.in. na nieuzasadnioną, ciągłą krytykę pracy, przeciążenie obowiązkami, obrażanie i krzyki oraz głośne upominanie i publiczne ośmieszanie. Cechą charakterystyczną mobbingu jest wywołanie u pracownika zaniżonej oceny przydatności zawodowej. Pracownik bądź przełożony mobbingujący wykorzystuje swoją przewagę nad ofiarą poprzez swój autorytet, wiek, zależność służbową, popularność interpersonalną, itp. Zazwyczaj działania mobbingowe są ukrywane przed otoczeniem, dzieją się „za zamkniętymi drzwiami”, „w białych rękawiczkach”.



Szanowni Państwo, głośne mówienie o problemie, bez zakłamanego wstydu, może sprawić, że mobberzy zaczną być świadomi, że są obserwowani i tym samym mogą stracić nieco zapału w swoich haniebnych czynach. Mobbing to również niesprawiedliwa krytyka, oskarżanie o niepopołnione błędy, ciągle podważanie kompetencji. **Mobbing** to również działania utrudniające proces komunikowania się, takie jak ograniczanie lub utrudnianie ofierze możliwości wypowiadania się, ciągle przerywanie wypowiedzi, krytykowanie wykonywanej pracy, szczególnie w większym gronie osób np. podczas raportów, odpraw, obchodu itp. Działania takie często odbywają się w obecności osób postronnych, takich jak pacjenci czy ich rodziny. **Zdaniem Państwowej Inspekcji Pracy brakuje oficjalnych badań na temat mobbingu w służbie zdrowia, jednak przyjmuje się, że co 8. pracownik doświadczył mobbingu.** Ofiarami przemocy psychicznej są najczęściej osoby w wieku 36-45 lat, pracownicy ośrodków klinicznych, specjaliści. Dodatkowo dochodzi do dyskryminacji kobiet na stanowiskach zabiegowych. Inspekcja pracy podaje, że w 2022 r. otrzymała 30 skarg związanych z mobbingiem w ochronie zdrowia. **Jednak medycy przekonują, że skala problemów jest znacznie większa, a temat po prostu najczęściej zamiatany jest pod dywan.** Jednak w oficjalnych statystykach tego nie widać. Nie wszystkie problemy, o których mówią pracownicy ochrony zdrowia wpisują się w definicję mobbingu.

Działania mobbingowe przełożonych stosowane wobec pracownika (pielęgniarki, położnej) wg badań: nadmierna liczba obowiązków, publiczna krytyka; złośliwe, uszczypliwe uwagi; oszczerstwa, plotki; kwestionowanie podejmowanych decyzji; zlecanie wykonywania prac bezsensownych i bezużytecznych; atakowanie politycznych lub religijnych przekonań; poniżanie w obecności innych pracowników, uśmierzanie krzykiem; zmuszanie do prac po godzinach; ograniczanie możliwości wypowiedzania się, niedopuszczanie do głosu; ograniczanie kontaktu z innymi; groźby zwolnienia z pracy. Ankietowani, którzy byli ofiarami mobbingu doświadczali: dużej liczby obowiązków, uszczypliwości, złośliwości, byli publicznie krytykowani, padali ofiarą oszczerstw i plotek. **Skutki stosowania mobbingu – według badań:** poczucie zniechęcenia i bezradności, pogorszenie samooceny; problemy ze zdrowiem psychicznym; mniejsza efektywność pracy; nadużywanie alkoholu i leków; izolowanie od współpracowników; chęć walki, agresja; problemy w życiu osobistym; problemy ze zdrowiem fizycznym; depresja; poczucie osamotnienia; odejście na urlop; zmiana pracy. **Nie da się ukryć, że zjawisko mobbingu w ochronie zdrowia istnieje i nie jest wcale rzadkie.**



Praca w placówce medycznej nieodzownie wiąże się z istnieniem pewnej hierarchiczności, nie tylko w zakresie organizacji miejsca pracy, ale również w zakresie merytorycznym. **Mobbing polega na niewłaściwym postępowaniu w relacjach międzyludzkich, które przez swoją powtarzalność i systematyczność, naruszają godność lub integralność psychiczną osoby.** Naraża ofiary na dolegliwości somatyczne, pogorszenie atmosfery w pracy, a nawet jej utratę. „**Prześladownca czerpie siłę z Twojego strachu**”. Każdy lekarz, pielęgniarka, położna rozpoczynając swoją karierę zawodową zdaje sobie sprawę, że musi liczyć się nie tylko ze zdaniem przełożonego (ordynatora, oddziałowej lub dyrektora placówki czy naczelnej pielęgniarki), ale również starszych bardziej doświadczonych kolegów/koleżanek. Często zdarza się niestety, że pielęgniarki, położne, lekarze – szczególnie ci młodszy są traktowani przedmiotowo, a ich zdanie jest podważane; najgorzej jeśli dzieje się to w obecności pacjentów lub ich rodzin. Grupa zawodowa pielęgniarek i położnych w szczególności jest narażona na ryzyko przemocy w zakładzie pracy, przez wzgląd na zmianowy system pracy, odpowiedzialność za zdrowie i życie pacjentów, stres, przemęczenie, frustracje wynikające ze zbyt niskich (niesprawiedliwych) wynagrodzeń, przeciążenia delegowaniem dodatkowych obowiązków. **Przejawy mobbingu w ocenie badanych pielęgniarek:** straszenie możliwością zwolnienia z pracy; rozpowszechnianie plo-



tek, pomówień; głośne upominanie krzykiem; publiczne ośmieszanie, przydzielanie zadań poniżej umiejętności pracownika; praca do późnych godzin i nie płacenie za nadgodziny; nieuzasadniona krytyka wykonywanej pracy; odczuwanie nieustającej kontroli.

Praca pielęgniarki (położnej) jest obciążona ogromną odpowiedzialnością i jeśli wykonujemy ją w nieetycznej, złej atmosferze istnieje zagrożenie popełnienia błędu. Niestety coraz częściej w środowisku pielęgniarskim obserwuje się eskalację na działania agresywne – mobbing oraz negatywne relacje w zespole.

Polskie pielęgniarki skarżą się na mobbing

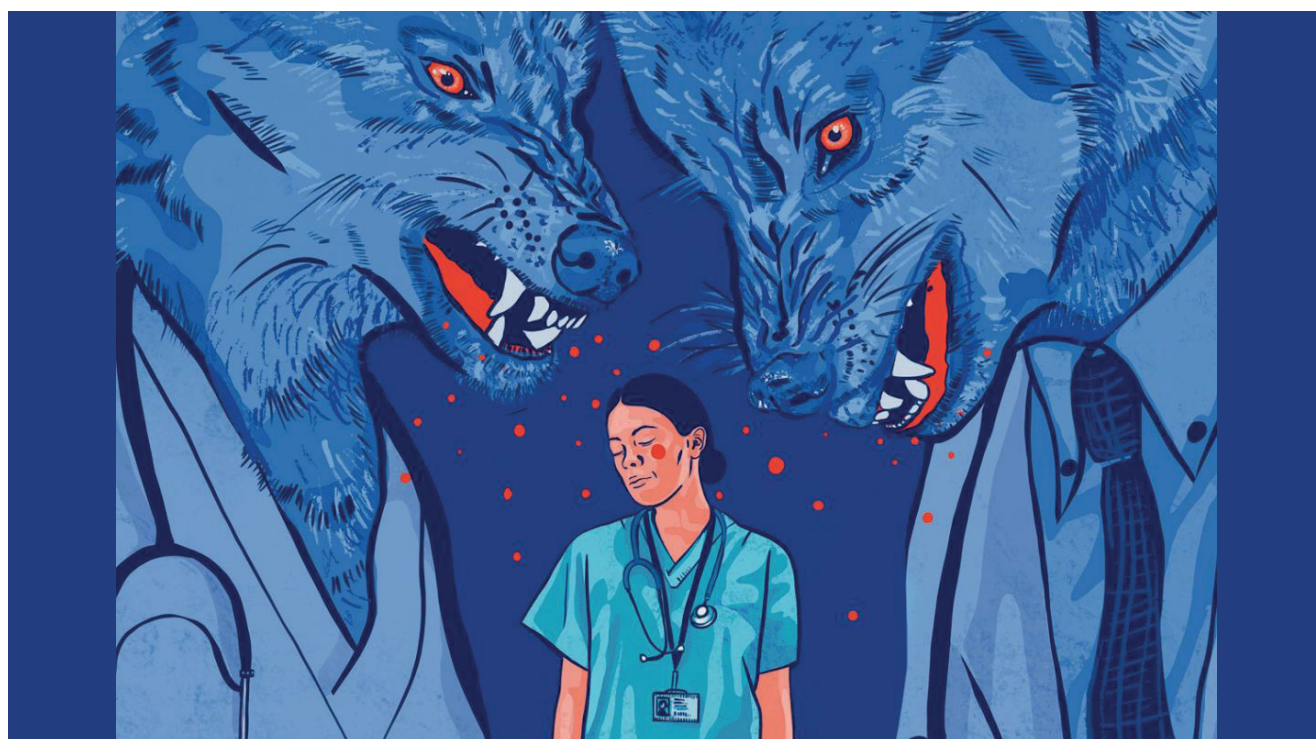
„Jesteś do niczego, niedouczona” – (artykuł Edyty Brzozowskiej – dziennikarka). **„Traktują nas jak służące, jak baby do zmiany opatrunków”** – mówi o przełożonych Anka. Leczyła się u psychiatry, miała myśli samobójcze. By dorobić, polska pielęgniarka pracuje co najmniej w dwóch miejscach. Jednak taką możliwość mają tylko pielęgniarki z dużych miast; gdzie jest wiele szpitali, przychodni. W małych miasteczkach tak nie jest. Tam pielęgniarki pracują w jednym miejscu, chociaż często są poniżane, mobbingowane. Ale innego wyboru nie mają. **Kategorycznie proszą o anonimowość. Są przekonane, że jeśli nawet w sądzie wygrałaby sprawę o mobbing, to później i tak nie znalazłaby pracy w publicznej służbie zdrowia.** Zdarza się, że pielęgniarki bywają wobec siebie wulgarne, agresywne: „Rusz dupę i biegnij po te badania”. Mobbing i złe relacje wśród pracowników w ochronie zdrowia, mające miejsce nie tylko w środowisku pielęgniarek jest uwarunkowany wieloma, często bardzo złożonymi przyczynami. Niektórzy przyzwyczaili się do fatalnej atmosfery w pracy. **Podłożem mobbingu są nie tylko złe relacje międzyludzkie, ale także zbyt duże obciążenie pracą, brak sztywnych norm zatrudnienia, niskie zarobki oraz ogólny brak szacunku do naszej profesji.** Ta beznadziejna sytuacja powoduje frustrację. **W efekcie mobbing ma doskonałe podłoże, aby być wręcz stylem zarządzania** – zaznacza E. Brzozowska. **Mobber górą!**



W opinii psychologów, typowy **mobber** to osoba o typie osobowości perwersyjno-narcystycznej, którą cechują aroganckie postawy i zachowania. Są to osoby, które traktują innych instrumentalnie, poniżając je i nie odczuwając z tego powodu żadnych wyrzutów sumienia. Jednym słowem **mobber** to osoba zaburzona, która dla dobra zespołu nie powinna pełnić funkcji kierowniczej. **Mobberami** są najczęściej osoby, które same w dzieciństwie traktowane były przedmiotowo i właśnie dlatego często poniżają i niszczą innych.



Mobberzy to osoby pozbawione empatii, wrażliwości, często megalomani wypełnieni uczuciem zawiści i zazdrości wobec innych. Wśród katalogu zachowań mobbera znajdują się również działania negatywnie wpływające na relacje społeczne. Należy do nich unikanie przez przełożonego kontaktów i rozmów z ofiarą (ordynator, oddziałowa, nie ma ciągle dla nas czasu). Do tego dochodzi często ostentacyjne ignorowanie i lekceważenie ofiary, traktowanie jej „jak powietrze” (szef nigdy nie odpowiada nam „dzień dobry”). Część mobberów posuwa się nawet do publicznego słownego obrażania swoich ofiar w postaci wulgarnych zwrotów lub innych upokarzających wyrażen, co w niektórych szpitalach ma miejsce podczas lekarskich raportów. Nierzadkie, szczególnie w stosunku do kobiet, są insynuacje o charakterze seksualnym. **Ze statystyk wynika, że na 600 spraw sądowych jedynie 60 kończy się korzystnym dla ofiary mobbingu wyrokiem.** Najczęściej dlatego, że dowody są zbyt słabe. **Świadków trudno namówić, aby zeznawali na niekorzyść pracodawcy.** Najskuteczniejszym dowodem, który może zdecydować o wydaniu korzystnego dla ofiary mobbingu wyroku, jest nagrywanie terroru psychicznego. Wbrew powszechnemu przekonaniu jest to dowód pozyskany legalnie. Nawet jeżeli nagrań tych dokonano bez wiedzy i zgody jednego z rozmówców – podkreśla Dominik Filip, adwokat.



Mobbing w placówkach medycznych może występować w relacjach pomiędzy: lekarzami, pielęgniarkami i innym personelem medycznym a przełożonymi. Traktowanie przedmiotowe pielęgniarek, jak „gorszego sortu”, a nie jak partnera w pracy; wypominanie wykształcenia, podważanie kompetencji, plotkowanie, zastraszanie, krytykowanie przy pacjentach czy nawoływanie po nazwisku; krzyki i niesłuszne obwinianie; wykorzystywanie do prac nienależących do ich obowiązków typu parzenie herbaty; przekazywanie sprzecznych poleceń, bądź nie powierzanie ich wcale. Pielęgniarki narzekają, że oddziałowe straszą je zwolnieniem z pracy. „**Nie podoba się? Możesz się zwolnić**”. Ciągłe słyszymy: „**Nie pasuje ci? Na Twoje miejsce jest sto chętnych**”. Straszono nas, że na nasze miejsce przyjdą ratownicy medyczni, a teraz, że zastąpią nas Ukrainki lub położne. Niestety osoba która ma władzę, może ją wykorzystać i się znęcać (zależność i podległość). Panie oddziałowe mają pole do popisu: grafiki, podważanie umiejętności, podnoszenie głosu, wyróżnianie pieniężne (artykuł K. Kropska).



Wiele pielęgniarek/położnych swoje historie z pracy opisuje na portalach internetowych. Są zastraszane, boją się zmian i nowej pracy i dlatego „siedzą cicho 20, 30, 40 lat w tym samym miejscu pracy. Co ciekawe pielęgniarki zaznaczają, że mobbing panuje przede wszystkim w państwowej służbie zdrowia. Pielęgniarki zatrudnione w prywatnych szpitalach czy klinikach zarabiają znacznie lepiej i twierdzą, że panuje tam „wysoka kultura pracy”. Często osobami mobbingowanymi są nowo-przyjęci pracownicy bądź osoby, które mają szansę awansować. Liczne napięcia i konflikty oraz stres i za-

zdrość o zajmowaną pozycję zawodową, sprzyja występowaniu zjawiska mobbingu. **Szanowni Państwo, mobbing w grupie zawodowej lekarzy, pielęgniarek, położnych łączy się niejednokrotnie z nieprzestrzeganiem zasad Kodeksu Etyki Zawodowej.** Walka z mobbingiem w pracy jest bardzo trudna. Z mobbingiem warto walczyć, ale trzeba się na to dobrze przygotować i być naprawdę silnym. **Szpitalni mobberzy nie mogą czuć się bezkarnie! Jak zatem postępować, by nie ulec mobbingowi lub w razie mobbingu dążyć do ukarania mobbera?**

Aby skutecznie walczyć ze zjawiskiem mobbingu w pracy, należy rozpoznawać czynniki ryzyka, które zwiększają prawdopodobieństwo pojawienia się zachowań mobbingowych wobec pracownika. Ważne jest, by mimo złej atmosfery panującej w pracy, bez zarzutów wykonywać swój zakres obowiązków i nie dać się sprowokować do uchybień w pracy. **Warto zbierać wszystkie dowody niesprawiedliwego traktowania czy szykanowania oraz pozyskiwać sobie przyjaciół i świadków** nieprzyjemnych zdarzeń. Ważne jest też, aby nie zostać z tym problemem samemu. **Należy poszukać wsparcia na terenie zakładu pracy.** Niezależnie od stanu emocjonalnego powinno się zachowywać obojętność i nie reagować agresywnie. **Warto nagrywać** obraźliwe wypowiedzi, kierowane w naszą stronę (sądy często uznają je jako dowody w sprawie, choć nagrywanie innych osób bez ich zgody pozostaje sprawą kontrowersyjną).

Warto również, dokumentować przypadek mobbingu, np. w postaci wykonanych telefonem komórkowym zdjęć dotyczących niesprawiedliwego rozkładu obowiązków (przydział sali chorych, konsultacji, rozpisywania do zabiegów operacyjnych), czy sporządzania notatek, które pomogą nam

w odtwarzaniu określonego biegu wydarzeń. Rozmowy z mobberem powinniśmy przeprowadzać w obecności świadków, a jeśli jest to niemożliwe to rejestrować je. **Jedynie skrupulatnie zebrane i mocne dowody pomogą nam wygrać w sądzie, dzięki czemu pomożemy również innym potencjalnym ofiarom mobbera.** Jeśli mobbing jest tak nasilony, że nie wytrzymujemy psychicznie, **skorzystajmy z pomocy psychologa czy psychiatry.** Dzięki temu w przypadku pogorszenia stanu naszego zdrowia mobber dodatkowo odpowie za to przed sądem.



Naturalnym sojusznikiem mobbingowanych pracowników są **związki zawodowe**, których zadaniem jest wymuszenie na pracodawcy przestrzegania praw pracowniczych. Jeśli te nie są nam w stanie pomóc, to zgłaszane do nich skargi mogą być wykorzystane w sądzie. Pomocne mogą być również **organizacje i stowarzyszenia antymobbingowe.** W ostateczności powiadomienie **Państwowej Inspekcji Pracy.** Fakt postępowania sprzecznego z KEL lub KEZPiP RP możemy zgłosić do **Okręgowej Izby Lekarskiej czy Okręgowej Izby Pielęgniarek i Położnych.**

Najważniejsza jest edukacja, powinniśmy wiedzieć czym jest mobbing. **Jeśli nasze koleżanki i koledzy uwierzą, że można powiedzieć „NIE” mobbingowaniu, to już będzie połowa sukcesu!** Niestety, nie wszystkie wierzą, że będzie lepiej, normalnie.

Choć mobbing w Polsce jest regulowany prawnie w Kodeksie Pracy, to wciąż niewiele osób podejmuje próby zwalczania problemu. Niestety jego skala narasta i z każdym rokiem zwiększa swój zasięg. Zasadne jest prowadzenie akcji „Stop mobbingowi w Ochronie Zdrowia” poprzez: szeroką edukację, profilaktykę antymobbingową. Chęć podjęcia walki z szykanowaniem w pracy wymaga determinacji i odwagi, warto sprawę zgłosić kierownictwu. Także osoba, która jest świadkiem ataków na współpracownika, nie powinna być obojętna. Okazywanie wsparcia i wyciągnięcie pomocnej dłoni często dodaje ofierze odwagi i ułatwia wyjście z toksycznego układu. **„Przyszłość ma wiele imion: dla słabych oznacza nieosiągalność, dla strachliwych nieznane, a dla odważnych oznacza możliwość”.** Victor Hugo Skuteczna walka z mobbingiem, jak wykazują praktyczne doświadczenia, jest możliwa. Pomocna jest w tym dystrybucja odpowiednich materiałów dydaktycznych, dzięki którym wzrasta świadomość pracowników i gotowość zastosowania proponowanych w nich metod zaradczych, jak również wsparcie stowarzyszeń antymobbingowych. **Dzięki materiałom dydaktycznym oraz szkoleniom możliwe jest:**

1. **Podnoszenie świadomości** w zakresie profilaktyki i skutecznej walki z mobbingiem, rozumianym jako przemoc psychiczna w pracy,
2. **Nagłaśnianie problemu** mobbingu, pokazywanie skutków ekonomicznych, zdrowotnych i moralnych tego zjawiska,
3. **Pomoc osobom zagrożonym** i poddawanych mobbingowi, działanie na rzecz ochrony zdrowia osób doświadczających mobbingu,
4. **Przeciwdziałanie wykluczeniu** społecznemu osób mobbingowanych,
5. **Przeciwdziałanie wszelkim przejawom dyskryminacji** w miejscu pracy oraz działanie na rzecz równego statusu kobiet i mężczyzn,

6. Działanie na rzecz prawa do pracy w warunkach pozbawionych przemocy psychicznej,
7. Prowadzenie poradnictwa prawnego i medycznego,
8. Prowadzenie działalności mediacyjnej.

W przypadku mobbingu nie ma nic gorszego niż milczenie. Prawo jest po to, by nas chronić. Naukowcy wykazują ogromne zainteresowanie mobbingiem – często nazywanym **syndromem nowego stulecia**. Wyniki europejskich badań przeprowadzonych wśród 15 krajów Unii Europejskiej, dotyczących warunków pracy, wskazują, że każdego roku 6 mln pracowników (4% wszystkich pracowników) doznaje w miejscu pracy przemocy fizycznej; 12 mln (8%) ulega mobbingowi, a 3mln (2%) to ofiary prześladowania seksualnego. Zdaniem włoskich badaczy z powodu mobbingu cierpi obecnie ponad milion pracowników.

Pojęcie mobbingu zostało wprowadzone w 1984 roku przez prof. Heinza Leymanna, szwedzkiego psychiatrę i psychosocjologa niemieckiego pochodzenia. Od tej pory prof. Heinz Leymann jest wiodącym międzynarodowym ekspertem w dziedzinie mobbing in the work places, czyli **psychicznego znęcania się nad współpracownikami w miejscach pracy**. Zakres działań, które są uznawane za mobbing jest szeroki i ma negatywny wpływ na pracownika (ofiara) oraz organizację. **Mobbing** pochodzi od angielskiego słowa „mob”, które oznacza „motłoch”, „tłum”, ale także jako czasownik oznacza „otoczyć, zaatakować, dokuczyć, szarpać, źle się obchodzić”.

Termin **mobbing** lub **bullying** w literaturze stosowane są zamiennie. Z języka angielskiego „**bully**” oznacza: „obchodzić się brutalnie, dręczyć”. „**Bully**” określa kogoś, kto jest tyranem i brutalnie atakującym słabe osoby. W USA i Europie termin **bullying** jest używany najczęściej w stosunku do sytuacji odnoszących się do problemów związanych ze szkołą, natomiast pojęcie **mobbingu** jest używane w przypadku problemów miejscu pracy. Stosowany jest również termin **harassment**, odnosi się głównie do molestowania seksualnego. Z języka angielskiego słowo „**harass**” oznacza „nękać, trapić”.





Międzynarodowa Organizacja Pracy przedstawia, że **mobbing** to: „obraźliwe zachowanie poprzez mściwe, okrutne, złośliwe lub upokarzające szkodenie jednostce lub grupie pracowników, którzy stają się przedmiotem psychicznego dręczenia”.

Mobbing charakteryzuje się cechami, wg Lewickiej zalicza do nich:

1. **Powtarzalne, ciągłe i stałe prześladowanie.** Mobbing ma działanie **permanentne**, nękanie wykonywane jest **stale i konsekwentnie**, lecz z **różnym nasileniem**. Stosunek jaki prześladowca ma do swojej ofiary jest **negatywny i niezmienny**. Zachowania osoby prześladowanej nie zmieniają nastawienia mobbera.
2. **Długookresowe prześladowanie.** Aby uznać działania za mobbing, **prześladowanie musi trwać przez określony czas** – przynajmniej przez 6 miesięcy.
3. **Działanie o charakterze celowym.** Celem jest eliminacja wybranej osoby i najbliższego otoczenia. **Prześladowcy zależy na osłabieniu stanowiska ofiary i zazwyczaj zmuszaniu jej do odejścia z pracy.**
4. **Psychiczny charakter prześladowania.** Mobbing w środowisku pracy zazwyczaj jest równoznaczny z różnego rodzaju formami prześladowania psychicznego rzadziej fizycznego.
5. **Zależność.** Prześladowca będąc na tym samym stanowisku przeważnie stara się wykorzystać swoją uprzywilejowaną pozycję (wynikającą z wieloletniego stażu pracy, znajomości konsekwencji itp.) oraz posiadanie wpływu na innych celem nękania ofiary.
6. **Perfidia i wyrachowanie.** Prześladowca posługuje się takimi narzędziami jak oszczerstwa i pomówienia, kłamstwo, intryga, a także podstęp. Aby osiągnąć wyznaczony cel, nierzadko zdolny jest on do skrajnie nieetycznych zachowań w stosunku do swojej ofiary. Konsekwencje wynikające z mobbingu są dla ofiar bardzo poważne.
7. **Osamotnienie oraz izolacja ofiary.** Motywy prześladowcy jest izolacja ofiary, doprowadzanie jej do odosobnienia z pozostałymi pracownikami. Utrudnianie, uniemożliwianie normalnej komunikacji.

Zjawisko mobbingu dotyka coraz szerszej grupy pracowników. Odnosi się ono do jakości relacji interpersonalnych w miejscu pracy oraz ich wpływu na funkcjonowanie pracowników i instytucji, w której są zatrudnieni.

Z uwagi na to, że wiele osób boi się (a niejednokrotnie również wstydzi się) wyznać, że jest ofiarą przemocy w miejscu pracy, określenie skali zjawiska, zarówno w Polsce jak i w Unii Europejskiej jest niezmiernie trudne. Badania przeprowadzone w wielu krajach europejskich wykazują, że zjawisko przemocy w miejscu pracy nasila się, a w niektórych przypadkach nabiera nawet rozmiarów epidemii.

1 stycznia 2004 r. weszła w życie nowelizacja Kodeksu Pracy, dzięki której pojęcie **mobbingu** stało się pojęciem języka prawnego. Według prawa i zapisu zawartego w Kodeksie Pracy, **mobbingiem** określa się takie ... **działania lub zaniechania odnoszące się do pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanu 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.**

W definicji mobbingu uwzględniony jest system psychospołecznych cech relacji pojawiających się w miejscu pracy. Lidia Grzesiuk wymienia:

1. Jego **długi czas trwania** – co najmniej pół roku,
2. Stałość, **ciągłość nękania**, które odbywa się co najmniej raz w tygodniu,
3. **Celowość działań** – sprawcy mobbingu,
4. **Osamotnienie ofiary** – mobber stwarza barierę między nią a otoczeniem, manipuluje innymi pracownikami,
5. Stosowanie przez sprawcę mobbingu perfidnych środków typu: kłamstwo, intryga, oszczerstwo, plotka, podstęp – dlatego konsekwencje dla ofiar mobbingu są tak poważne.

Irena Pospieszyl wymienia cechy i warunki jakie muszą być spełnione, by można mówić o działaniach mobbingowych. Są to:

1. **Długotrwałość dręczenia** (przyjmuje się okres kilku miesięcy lub nie krótszy niż pół roku),
2. **Powtarzalność** mobbowania, co najmniej raz w tygodniu,
3. **Nierównowaga sił** między dręczonymi i dręczycielami,
4. **Negatywne konsekwencje** zdrowotne dla ofiary.

Ekspert ds. mobbingu w Polsce prof. Jarosław Marciniak, proponuje następujące kryteria diagnostyczne, potwierdzające rozpoznanie mobbingu:

- **prześladowanie o charakterze ciągłym**, prowadzone stale i w sposób konsekwentny, choć ze zmiennym nasileniem; prześladowca zachowuje niezmiennie negatywny stosunek do swej ofiary, działając permanentnie, niezależnie od zmiany sytuacji czy zachowania mobbingowanego;
- **nękanie trwające przez dłuższy czas** i do tego o charakterze psychicznym;
- **działanie mobbingowe ma swój cel**, niezmiennie rzadko zdarza się, że jest ono przez mobbera nieuświadomione; głównie chodzi w nim o wyeliminowanie osobnika z najbliższego otoczenia, osłabienie jego pozycji, zmuszenie do odejścia z pracy, ale może też służyć wyrafinowanemu manipulowaniu innych i eksploatowaniu ich bez granic;
- **zależność** niekoniecznie tylko służbowa, polega na stworzeniu **patologicznych więzi międzyludzkich**; spowodowaniu powstania nienormalnego układu zależności pomiędzy prześladowcą i prześladowanym; ten pierwszy z reguły wykorzystuje własną pozycję do oddziaływania na innych w celu przyzwalającego nękania swej ofiary;
- **perfidia i wyrachowanie** (prześladowca korzysta ze wszystkich możliwych – najczęściej nieetycznych środków, aby osiągnąć zamierzony cel);
- **osamotnienie i izolacja ofiary**; konstruowanie sztucznej bariery pomiędzy mobbingowanym a otoczeniem prowadzi do realnego wyeliminowania i izolacji ofiary ze środowiska społecznego bądź wyeliminowania jej z zespołu pracowniczego.

Zjawisko mobbingu jest zjawiskiem fazowym, gdzie nie ma wyraźnej granicy przejścia z jednej fazy w drugą. Stanisław Kozak wyróżnia cztery fazy:

1. **Powstanie konfliktu**, który wg nieświadomego jeszcze zagrożenia swojej pozycji pracownika, uda się opanować; eskalacja konfliktu, który przeradza się w drugą fazę,

2. Postępowanie mobbingowe, **ofiara znajduje się w pozycji podporządkowanej sprawcy** i nie ma w środowisku pracy żadnej pomocy,
3. Działania przeciw nękanemu pracownikowi nasilają się, bronią się, niekiedy agresywnie, **staje się „kozłem ofiarnym”**, bo próby obrony kończą się niesłusznym ukaraniem pracownika, jego zdegradowanie,
4. Zaostrzenie sytuacji, ilość przydzielonych zadań maleje, **krytyczne położenie ofiary** zmusza ją do zawarcia ugody i zrezygnowania z pracy.

Sven Max Litzke i Horst Schuh twierdzą, iż sprawcą mobbingu bywa zazwyczaj przełożony bądź inny pracownik. Wymieniają kilka taktyk mobbingu:

- **taktyka pomniejszania kompetencji** – nad ofiara wisi widmo utraty części obowiązków i zadań, jakie do tej pory wykonywał w miejscu pracy, a co za tym idzie być może utrata posady;
- **taktyka izolacji** – odizolowanie szykanowanej osoby od reszty pracowników;
- **taktyka zastraszania** – wymusza pewne pożądane przez sprawcę mobbingu zachowania, używając w tym celu szantażu czy gróźb;
- **taktyka upokorzenia** – upokorzenie, ośmieszenie bądź poniżenie szykanowanej osoby w oczach innych pracowników.

Piotr Chomczyński zwraca uwagę na 3-etapowy model Einarsena i Bjorkvista, oparty w głównej mierze na obserwowanej zmianie intensywności wzajemnych oddziaływań stron. Wyróżnia:

1. Działania pośrednie typu **rozsiewanie plotek**, przeszkadzanie w pracy (poniżanie ofiary w oczach innych ludzi),
2. Bardziej bezpośrednie techniki oparte na **izolacji oraz publicznym krytykowaniu i ośmieszaniu** (publiczne usprawiedliwienie własnych zachowań poprzez dyskredytację ofiary i wyzbycie się ewentualnych wyrzutów sumienia),
3. Działania skoncentrowane na wytworzeniu publicznego wizerunku ofiary, nieracjonalnej; **osoba na tym etapie często bywa szantażowana (uniemożliwianie ofierze dochodzenia swoich praw; przeciągnięcie środowiska ofiary na swoją stronę).**

Prof. H.Leymann scharakteryzował zakres działań stanowiących mobbing. Podał 45 zachowań mobbingowych, które zostały podzielone na 5 kategorii. Odnoszą się one do życia zawodowego jak i osobistego ofiary.

I. Działania, które mają wpływ na utrudnienie w komunikowaniu się:

- **ograniczona** przez przełożonego możliwość wypowiadania się;
- **utrudnienie** możliwości wypowiadania się ze strony kolegów;
- bezustanne **przerywanie** wypowiedzi;
- **reagowanie** na wypowiedzi **krzykiem i upokorzeniem**;
- bezustanna **krytyka** wykonywanej pracy;
- bezustanna **krytyka** życia osobistego;
- **nękanie** przez telefon;
- **stosowanie** gróźb i pogroźek ustnych;
- **stosowanie** gróźb na piśmie;
- **wykonywanie** obraźliwych i poniżających gestów;
- **stosowanie** aluzji, bez wyrażania się wprost.

II. Działania, które mają negatywny wpływ na relacje społeczne.

- **unikanie** przez przełożonego kontaktów i rozmów z ofiarą;
- **niedopuszczanie** ofiary do głosu;

- **izolowanie** ofiary w miejscu pracy (przeniesienie jej do innego osobnego pomieszczenia bez możliwości komunikowania się z pozostałymi współpracownikami);
- **zakazanie** pracownikom kontaktowania się z ofiarą;
- **ignorowanie** ofiary i traktowanie jej lekceważąco.

III. Działania naruszające godność i inne dobra osobiste:

- **obmawianie**;
- **rozsiewanie** plotek;
- **ośmieszanie** ofiary;
- **sugerowanie** choroby psychicznej;
- **kierowanie** na badania psychiatryczne;
- **wyśmiewanie** niepełnosprawności i kalectwa;
- **parodiowanie** sposobu mówienia, chodzenia lub gestów ofiary;
- **atakowanie** poglądów politycznych lub przekonań religijnych;
- **żarty** na temat życia prywatnego;
- **atakowanie i wyśmiewanie** ofiary ze względu na jej narodowość;
- **zmuszanie** ofiary do wykonywania pracy naruszającej godność osobistą;
- **zwracanie** się do ofiary z użyciem wulgarnych przezwisk lub innych upokarzających wyrażen;
- **falszywa** ocena zaangażowania w pracy;
- **składanie** propozycji o charakterze seksualnym, zaloty.

IV. Działania wpływające na pozycję zawodową ofiary:

- **wydawanie** poleceń służbowych na wykonywanie prac naruszających godność osobistą;
- **przydzielanie** zadań poniżej posiadanych przez pracownika kwalifikacji;
- **kwestionowanie** podejmowanych przez ofiarę decyzji;
- **skazanie** wybranego pracownika na bezczynność, nie przydzielając mu żadnych zadań;
- **przydzielanie** określonych prac do wykonania, a następnie ich odbieranie;
- **zasypywanie** ofiary wciąż nowymi zadaniami do wykonania;
- **wydawanie** absurdalnych lub sprzecznych poleceń;
- **przydzielanie** zadań zbyt trudnych, powyżej posiadanych przez pracownika kwalifikacji celem wykazania jego niekompetencji;
- **przydzielanie** do wykonania bezsensownych prac.

V. Działania, negatywnie wpływające na zdrowie ofiary:

- **przydzielanie** do wykonania prac nadmiernie ciężkich w stosunku do fizycznych możliwości danego pracownika;
- **groźenie** użyciem przemocy fizycznej;
- **stosowanie** niedużej przemocy fizycznej;
- **fizyczne znęcanie się**;
- **przyczynianie się** do ponoszenia przez danego pracownika kosztów;
- **wykorzystywanie** seksualne.

Przedstawiona lista nie wyczerpuje całego spektrum zachowań, które mogą przerodzić się w mobbing.



WAŻNE! Podział ten ma **ułatwić** pracownikom orientację w tym, czego doświadczają, jak również **pomóc pracodawcy zaklasyfikować zachowania**, które obserwuje lub o których słyszy, że mają miejsce w jego zakładzie pracy. Powyższy zestaw – zakres zachowań wskazuje pracodawcy, na jakie zachowania należy uważać.

W dobie XXI wieku należy liczyć się z tym, iż możliwości ludzkie i techniczne pozwalają na korzystanie z różnorodnych zachowań o charakterze terroru psychicznego. Dane zachowania można zaklasyfikować jako mobbing, jeśli spełniają następujące kryteria (dodatkowe warunki ważne aby zachowanie uznać za mobbing):

- **zachowanie powtarza się** – nie jest to czyn jednorazowy i przypadkowy;
- zachowania są **ciągłe i konsekwentne**;
- zachowanie **trwa przez dłuższy czas** – długość tego okresu ma charakter indywidualny; może to być kilka tygodni, miesięcy lub lat;
- **działanie ma charakter celowy** – osoba, która stosuje mobbing zdaje sobie sprawę co robi, jest świadoma skutków, jakie zachowania mobbingowe mogą wyrządzić na obranej ofierze – i właśnie osiągnięcie tych skutków jest celem mobbera;
- zachowanie zazwyczaj ma charakter **terroru psychicznego**; zdecydowanie rzadziej przyjmuje formę agresji fizycznej;
- **działania wywołują u pracownika zaniżoną ocenę przydatności zawodowej**;
- powodują **poniżenie albo ośmieszenie** pracownika, **izolowanie go lub wyeliminowanie** z zespołu współpracowników.

Ponadto warto jeszcze pamiętać, że:

- **pracownik mobbingujący (mobber) wykorzystuje swoją przewagę nad ofiarą** – autorytet, wiek, zależność służbową, popularność interpersonalną itp.,
- w przeważającej liczbie przypadków **mobbing nie jest działaniem tylko jednej osoby** a grupy osób współpracujących ze sobą w prześladowaniach ofiary;
- zazwyczaj **działania mobbingowe są ukrywane przed otoczeniem**, dzieją się za zamkniętymi drzwiami, **w białych rękawiczkach**, jedynie w obecności osób, które uczestniczą w dręczeniu ofiary; jak tylko pojawia się osoba niebiorąca udziału w tym procederze, negatywne zachowania ustają, a wręcz mogą przybierać formę zachowań miłych, pomocnych i życzliwych, **oczywiście pozornie**;
- zwykle ofierze i osobom z jej otoczenia **próbuje się wmówić, iż ofiara ma zaburzenia natury psychicznej**;
- dużą rolę w mechanizmie działań mobbingowych stanowi **szkodzenie opinii ofiary**.

Podsumowując przedstawione kryteria mobbingu, warto dodatkowo wymienić zachowania, które mobbingiem nie są, a niejednokrotnie są z nimi mylone:

- **jednorazowy akt** poniżania, ośmieszania, zlekceważenia pracownika – niezależnie od tego, jak niewłaściwe jest traktowanie pracowników/współpracowników, **nie można** go klasyfikować jako mobbing;
- **uzasadniona krytyka** – zwracanie uwagi pracownikowi, wskazywanie błędów, sugerowanie poprawy w sytuacjach niewywiązywania się z obowiązków, bądź wywiązywania się w sposób nierzetelny oraz dający efekt niskiej jakości, to zachowania jak najbardziej słuszne i leżące w kompetencjach kadry zarządzającej;
- **konflikt** – sytuacje w której ludzie się nie lubią, wzajemnie się konfliktują; konflikt od mobbingu różni się tym, że w sytuacji konfliktowej obie strony teoretycznie dążą do jej rozwiązania; w mobbingu nie ma o tym mowy;

- warunki pracy niespełniające wymogów BHP – złe warunki pracy można by uznać za mobbing jedynie wówczas, gdy są one wymierzone wobec jednej osoby, która doświadcza również szykan w innej postaci;
- poczucie dyskomfortu w pracy, niezadowolenie z przydzielonych obowiązków, niechęć do realizacji wyznaczonych zadań, znudzenie pracą, niespełnianie się w pracy, brak poczucia satysfakcji;
- stres związany z przydzielanymi obowiązkami, praca wymagająca, trudna;
- pociąganie pracownika do odpowiedzialności z powodu łamania praw pracowniczych, niewypełniania swoich obowiązków;
- stawianie wysokich wymagań co do jakości pracy.

Płaszczyzny mobbingu – mobbing może występować na różnych poziomach:

1. **mobbingwstępujący** – ofiarą jest przełożony, a mobberem podwładny bądź grupa podwładnych;
2. **mobbing pionowy** – ofiarą jest podwładny, a mobberem przełożony (kierownik), pracodawca lub inny przedstawiciel kadry kierowniczej;
3. **mobbing poziomy** – mobberem jest grupa współpracowników, do której należy lub od której zależy ofiara mobbingu.

Mobbing dzieli się również ze względu na działanie, które wcale nie dla każdego jest oczywiste.

1. **Mobbing bezpośredni** – klasyczna forma, czyli osobiste uwagi, przytyki, wyśmiewanie, czy groźby. Najczęściej spotykany, **łatwy do rozpoznania**. **Mobbing bezpośredni** polega na osobistym nękanu ofiary twarzą w twarz. **Mobber** wcale nie ukrywa swoich intencji, dając jasno do zrozumienia, że uważa danego pracownika za kogoś gorszego. Wszystkie formy poniżania i „rzucania kłód pod nogi”, często odbywają się na oczach innych współpracowników. Bycie poniżanym w pracy przez współpracownika lub przełożonego w ten sposób, jest zdecydowanie łatwiejsze do udowodnienia. Wszelkie przejawy takiego znęcania są widoczne „na pierwszy rzut oka”. W tej sytuacji warto próbować namówić świadków do potwierdzenia wersji wydarzeń ofiary mobbingu.
2. **Mobbing niebezpośredni** (pośredni) – ukryta i bardziej niebezpieczna forma nękania. Jako obserwatorzy, którzy powinni reagować w takich sytuacjach, musimy wiedzieć, że mobbing to nie tylko bezpośrednie i jawne nękanie drugiej osoby. Jeszcze bardziej niebezpieczną odmianą znęcania się w pracy jest jego ukryta forma – działania przez otoczenie, bez kontaktu z ofiarą (za plecami kompletnie nieświadomej ofiary), czyli rozsiewanie nieprawdziwych informacji, zniesławienie czy donosicielstwo; nakłanianie do wykluczenia ofiary i ignorowania. Skutki mobbingu w takiej odsłonie mogą być opłakane: stopniowy wzrost niechęci reszty pracowników do ofiary i trudności w ustaleniu mobbera.

Zacznij walkę z mobbingiem jak najwcześniej. Podział na poszczególne fazy mobbingu pomoże ci szybciej zareagować, gdy zauważysz, że w Twoim najbliższym otoczeniu dzieje się coś złego. **Umiejętność szybkiego reagowania jest najbardziej skutecznym orężem w walce z przejawami mobbingu w pracy.** Dzięki natychmiastowemu rozwiązaniu problemu **możesz zredukować** następstwa u ofiar nękania i **nie dopuścić** do trwałego pogorszenia atmosfery w firmie. Mobbing w pracy zaczyna się niewinnie, drobne przytyki i odstawianie ofiary na boczny tor, to najczęstsze sygnały, które powinny wzbudzić Twoją podejrzliwość. **Im wcześniej zaczniesz zapobiegać tego typu zachowaniom, tym większa szansa na polubowne rozwiązanie sytuacji.**

4 fazy mobbingu:

1. **Faza wczesna** (przygotowanie) mobbingu – czas na próbę podjęcia dialogu. Moment narodzin mobbingu najczęściej wynikający z nierozwiązanego lub nieodpowiednio zakończonego

konfliktu, zawiści, obawy o stanowisko lub po prostu potrzeby obrania kogoś za cel. **Konflikt przeradza się ze sporadycznego sporu w regularną wojnę.**

Ma na celu jak najmocniej umniejszyć pozycję ofiary mobbingu, a nawet wyeliminować ją ze stanowiska pracy. Pierwsze oznaki przyszłego mobbingu, na które warto zwrócić uwagę, to niechęć do rozmowy, złośliwe uwagi, celowa dezinformacja, bezpodstawne wytykanie błędów i pomijanie ofiary w integracji reszty zespołu. Prowokowanie zaczyna się od delikatnych form jak utrudnianie przepływu informacji, niechęć do dzielenia się wiedzą, czy pomijanie w zgromadzeniach związanych z pracą. Ma to na celu późniejsze podważanie kompetencji i zaangażowania w pracy. **Ofiara mobbingu najczęściej nie zdaje sobie sprawy z tego, że mobbing już się zaczął, przez co nie może poprawnie ocenić sytuacji.** Pojawiają się pierwsze oskarżenia o niedopełnianie swoich obowiązków, często bez argumentów. Do mobbingu mogłoby nie dojść, gdyby strony postawiły na dialog.

2. **Faza eskalacji konfliktu** (walka ofiary) – mobbing przybiera powszechnie znany kształt. **Mobber** zaczyna wykorzystywać wcześniej przygotowany grunt.

Uwagi wobec jakości pracy są coraz częstsze i przestają być przekazywane w cztery oczy. Zaczynają się głośne przytyki, szeroko komentuje wady kolegi lub koleżanki z zespołu, zarzuca niekompetencję, wyśmiewa wygląd lub ostentacyjnie umawia wszystkich na spotkanie po pracy (z pominięciem ofiary). **Ofiara zaczyna odczuwać stres, podejmuje nierówną walkę z oskarżeniami i zaczyna mieć wątpliwości co do swojej wartości. Ofiara mobbingu zaczyna być postrzegana jako nierzetelna przez coraz większą liczbę współpracowników.** Przez to nie może liczyć na wsparcie. Stara się bronić samodzielnie, przedstawiając logiczne argumenty. Te jednak niczego nie dają. Ktokolwiek próbuje stanąć po stronie pokrzywdzonego, również „oberwie”. **Nikt nie chce ryzykować własnego spokoju dla obcej osoby.** Niestety często spotyka się z obojętnością ze strony innych pracowników. Te warunki bardzo sprzyjają mobberowi. **Ofiara mobbingu wyraźnie odczuwać stres, pojawia się zwątpienie, rezygnacja i strach.** Takie zachowania mogą doprowadzić do problemów ze zdrowiem psychicznym ofiary mobbingu.

3. **Faza zaawansowana** (nasilenie agresji mobbera) mobbingu w pracy – nie pozwól do niej dopuścić. Faza zaawansowana to bardzo niebezpieczna sytuacja, do której nie wolno dopuścić żadnemu pracownikowi i przełożonemu. **Osoba poddana mobbingowi jest oficjalnym kozłem ofiarnym, a człowiek, który za tym stoi może bezkarnie zbierać żniwo swoich działań.**

Nawet jeżeli nie jest bezpośrednio związana ze sprawą. **Łatka została przyklejona na dobre.** Mogą to być **poważne pomówienia, rozsiewanie fałszywych informacji, fabrykowanie dowodów.** **Otoczenie separuje się niemal całkowicie lub tylko udaje zainteresowanie problemem.** Część współpracowników zaczyna wręcz ignorować samą obecność ofiary mobbingu. **Skumulowany stres prowadzi do emocjonalnych reakcji, a nawet wybuchów agresji** (histerii, płaczu, krzyku), **co tylko pogarsza sprawę i wizerunek ofiary.** Mobber osiąga cel przedstawienia ofiary jako tej złej strony. Ofiara mobbingu przestaje być w stanie poprawnie wykonywać nawet podstawowe obowiązki, czym tylko potwierdza wykreowaną opinię o niekompetentnym pracowniku. **W związku z utratą poczucia własnej wartości poniżany pracownik zaczyna wierzyć, że wszystko, co o nim mówią jest prawdą.** Mobbing psychiczny w najgorszej odsłonie może prowadzić do załamania nerwowego ofiary i problemów ze zdrowiem (rozstrój zdrowia).

4. **Faza ostateczna** (degradacja ofiary) mobbingu – niebezpieczne dla zdrowia i życia. Apogeum konfliktu to faza, do której dochodzi stosunkowo rzadko i wiąże się z wyjątkową biernością innych osób w firmie.

W skrajnych przypadkach mobbing przejawia się molestowaniem seksualnym, przemocą fizyczną (dochodzi do naruszenia nietykalności cielesnej), tworzeniem dowodów sugerujących bezużyteczność lub głupotę ofiary. Zdarza się, że nękanie w pracy przez przełożonego bądź współpracownika przenosi się z życia zawodowego na życie prywatne. Cała opinia o pracowniku (ofiary) wychodzi poza miejsce pracy i zaczyna się odbijać na rodzinie poszkodowanego. **Nie tylko fazy mobbingu pomagają w szybkim wykrywaniu tego zjawiska. Warto wiedzieć, że każdy z mobberów może przyjmować inne taktyki. Zapoznanie się z najbardziej popularnymi z nich jest wyjątkowo ważne, ponieważ to dzięki temu możesz odróżnić zwyczajny brak sympatii i drobne konflikty od długotrwałego i karalnego nękania kolegów z pracy.**

Taktyki mobbingu:

- **Taktyka upokarzania, poniżania i wyśmiewania – obniżanie samooceny ofiary.** Taką okrutną taktykę bardzo często stosują osoby, które obawiają się o swoje stanowisko i chcą wykluczyć potencjalną konkurencję.
Mobberzy wykorzystują każdą okazję do publicznego krytykowania i wyśmiewania pracownika, nie dając mu możliwości obrony. Oprócz tego starają się zamaskować wszelkie osiągnięcia ofiary mobbingu, skupiając całą uwagę otoczenia na ich wyglądzie i wadach. Aby obniżyć samoocenę współpracownika, starają się przydzielać mu zadania poniżej jego kompetencji, przekonując, że nawet z tym sobie nie radzi – ma to na celu **poniżenie i ośmieszenie pracownika na każdym możliwym polu.** **Taktyka poniżania:** wydawanie absurdalnych poleceń, ignorowanie, niedocenianie, bierna agresja, używanie aluzji, unikanie wypowiadania się wprost.
- **Taktyka zastraszania** – przykłady mobbingu są wyjątkowo okrutne, bezpośrednie i łatwe do zauważenia.
Im bardziej widoczne objawy mobbingu, tym łatwiej zebrać dowody, których będziesz potrzebować w rozmowie z trudnym szefem lub współpracownikiem. W skrajnych przypadkach taktyka zastraszania będzie potraktowana jako przestępstwo.
- **Taktyka pomniejszania kompetencji:** mylić się jest rzeczą ludzką, winić za błędy jest rzeczą przełożonych.
Przygotuj się na to, że to Twoja wina. Nie ważne co zrobiłaś, nie zrobiłeś albo nie miałaś z tym nic wspólnego. Przypisywanie sobie cudzych zasług; dyskredytowanie osiągnięć; poddawanie umiejętności w wątpliwość; **ciągła bezpodstawną krytyka i upominanie**; przerywanie wypowiedzi; zlecanie zadań poniżej kwalifikacji; budzenie poczucia winy; przypisywanie roli kozła ofiarnego.
- **Taktyka izolacji** – odsuwanie ofiary mobbingu na boczny tor. To jedna z najbardziej skutecznych, a zarazem okrutnych taktyk stosowanych przez mobberów – częsty przejaw mobbingu. Odsuwanie współpracowników na boczny tor to tzw. **ostracyzm społeczny**, czyli izolowanie pracownika. **Polega na nakłanianiu innych osób do celowego ignorowania pracownika, który ma poczuć się niechcianym i niepotrzebnym elementem zespołu.** Odseparowanie miejsca pracy; utrudnianie komunikacji z innymi; ograniczanie dostępu do pomieszczeń służbowych; unikanie rozmów i traktowanie jak powietrze; ograniczanie możliwości wyrażania własnego zdania; niedopuszczanie do głosu.
- **Taktyka utrudniania wykonywania pracy**, czyli „rzucanie kłód pod nogi”. Zjawisko często tłumaczone jako zwykła nieufność lub niechęć do (nowego) pracownika, jednak długotrwałe rzucanie kłód pod nogi, które ma na celu **doprowadzenie do zwolnienia współpracownika**, jest kolejnym sposobem na mobbing w pracy.

Szanowni Państwo, co sprzyja mobbingowi? Przedstawiam 7 przyczyn:

1. Najczęstszą przyczyną pojawienia się mobbingu jest **konflikt** między osobami bądź grupami osób.

W zakładach pracy podłoże konfliktów może mieć charakter **osobisty** (np. **nieumiejętność rozwiązywania sporów, skłonność do perfekcji, dominacji, bezkompromisowość, niska samoocena** – czyli cechy, które utrudniają nam bycie w życzliwych relacjach z ludźmi) bądź **organizacyjny** (np. **brak przepływu informacji, niejasność co do zadań zleconych, przeciążenie pracą, brak wiedzy na temat celu pracy, brak wsparcia, nastawienie na rywalizację**). Należy pamiętać, iż konflikty same w sobie są nieuniknione i wręcz mogą być korzystne dla organizacji. **To co jest zagrażające i sprzyja mobbingowi, to konflikt źle rozwiązany, zaniedbany i długotrwały. Jeżeli eskalacja konfliktów jest normą występowanie mobbingu jest naturalnym jej następstwem.**

2. Kolejnym elementem, który ma wpływ na pojawienie się mobbingu to **struktura organizacyjna** – **silnie zhierarchizowana, rozbudowana, podporządkowana sztywnym procedurom.**

Osoby, które mają pomysły na zmianę, unowocześnienie, pęd do rozwoju, wyrażające swoje zdanie, opinie, niezgodę na funkcjonowanie takiej struktury mogą stać się ofiarami mobbingu. Może on pojawić się na różnych poziomach, może go stosować także kadra zarządzająca. **Sztywna struktura organizacyjna może wiązać się z hermetycznością organizacyjną, niechęcią do nowych pomysłów, nowych pracowników, negatywną reakcją na jakiegokolwiek zmiany, co wiąże się ze sztywnością działań.** Wówczas osoby chcące wprowadzać „nowe”, bądź zatrudniać pracowników ze świeżymi pomysłami i chęcią rozwoju, mogą narazić się na mobbing ze strony osób, których tych zmian nie chcą. **Bardzo często sztywna struktura organizacyjna firmy wiąże się z autokratycznym stylem zarządzania pracownikami – wymaganie bezwzględnego posłuszeństwa, bezkompromisowością w działaniach i decyzjach przełożonych, a zarazem wymaganie od pracowników zaangażowania i oddania.** Sztywna struktura organizacyjna i autokratyczny styl zarządzania mogą występować np. w pozornie przyjaznych nowoczesnych firmach i korporacjach, gdzie ogromna presja na wyniki przekłada się również na wymogi posłuszeństwa. **Stylem zarządzania, który również może przyczyniać się do pojawienia mobbingu, jest zarządzanie promujące rywalizację pomiędzy pracownikami:** jawne, nierówne traktowanie podwładnych, premiowanie tylko wyników, a nie zaangażowania w pracę, niechęć do prac zespołowych, wspierania się, nastawienie na jednostkę, podkreślanie atutów pojedynczych osób. Taki sposób kreowania władzy w firmie potęguje w ludziach frustrację oraz niechęć do siebie nawzajem, czego **efektem może stać się mobbing** ze strony silniejszych jednostek w kierunku słabszych – może on być jedyną formą odreagowania silnej frustracji pracowników.



3. Mobbingowi sprzyja również słaba komunikacja w firmie – przepływ informacji nieobejmujący wszystkich pracowników, informacje przetwarzane w trakcie ich wysyłania, szum informacyjny, brak informowania o ważnych sprawach służbowych.

Komunikacja powinna służyć przekazywaniu informacji, a także rozwiązywaniu konfliktów, odpowiadaniu na pytania i problemy załogi, dyskusji na tematy zawodowe, a także rozwiązywaniu problemów. **Komunikacja, która nie realizuje tych celów, sprzyja konfliktom, które nierozwiązane konstruktywnie mogą przerodzić się w mobbing.**



4. Czynnikiem rodzącym mobbing może być również zbyt płaska struktura organizacyjna, przeciwieństwo organizacji silnie zhierarchizowanej – mała ilość kadry kierowniczej, większość to pracownicy tego samego szczebla, trudności w awansowaniu i brak możliwości rozwoju zawodowego.

Osoby zajmujące stanowiska kierownicze bronią swojej pozycji wszelkimi metodami, wśród których może znaleźć się również mobbing. Z drugiej strony **pracownicy silnie ze sobą rywalizują**, w nieformalnych grupach mogą korzystać z **działań mobbingowych wobec zdolnych i zagrażających im współpracowników**. Płaska struktura organizacyjna w dzisiejszych czasach jest zdecydowanie bardziej modna, podkreślane są jej liczne zalety, z drugiej strony natomiast **stawia ona ogromne wymagania zarówno kadrze kierowniczej** (silna osobowość, duża wiedza, otwarta komunikacja), **jak i pracownikom** (samodzielność, dyscyplina, umiejętność podejmowania decyzji). Niestety nie każdy jest w stanie im sprostać, co może skutkować mobbingiem.

5. Nastawienie tylko i wyłącznie na zyski, czyli duży nacisk na produktywność i myślenie kategoriami ekonomicznymi może wiązać się z przedmiotowym traktowaniem pracowników, którzy mają wykonywać swoje obowiązki bez względu na wszystko.

Podejście tylko i wyłącznie zadaniowe do wykonywanej pracy, bez dostrzegania w całym procesie pracy człowieka może skutkować **nękaniami osób**, które próbują się sprzeciwić takiej polityce. Ponadto **ofiarami mobbingu mogą stać się również osoby niespełniające określonych norm i wymagań**, za czym idzie nieosiągnięcie oczekiwanych wyników, co może być nie na rękę chcącym się wykazać ambitnym menadżerom.

6. Mobbing może być sposobem zarządzania przez zastraszanie – jako forma uciszania niewygodnych osób, które np. wykryły nieprawidłowości w funkcjonowaniu firmy czy zespołu pracowniczego. W takiej sytuacji można mówić o mobbingu nie jako konsekwencji, ale wyborze osoby zarządzającej.

Przyczyny mobbingu mogą być zlokalizowane po stronie sprawcy i ofiary. Elementem współtworzącym sytuacje mobbingowe jest środowisko oraz organizacje, w której mobbing się dokonuje. Niezwykle ważnym czynnikiem sprzyjającym powstaniu mobbingu jest **bezrobocie** (osoba zatrudniająca ma silną pozycję, stawia warunki poszukującym pracy często nieatrakcyjnej; utrudnia możliwość zmiany miejsca pracy; ofiara godzi się na upokarzające traktowanie). **Narasta negatywna atmosfera, polityka lekceważenia pracownika.**



7. Kolejnym czynnikiem sprzyjającym powstawaniu zjawiska mobbingu jest brak konkretnie sprecyzowanych obowiązków pracownika.

Klimat/atmosfera pracy może ułatwiać prześladowanie. Menadżerowie powinni dbać o klimat pracy. Istotnym elementem są również charakterystyczne cechy, które posiada osoba kierująca instytucją (badania Samnani, Singh):

- ignoruje uwagi lub reaguje na nie z ogromną złością;
- osoby mające odmienne zdanie **traktuje jak wrogów**;
- odwracając uwagę od własnej niekompetencji **szykanuje** pozostałych pracowników;
- **nie toleruje odmienności** (np. stylu ubierania, innego zachowania);
- czerpie satysfakcję z **poniżania** innego człowieka;
- odczuwa radość, podczas **wyrządzania krzywdy** i zadawania bólu pracownikowi;
- **wyolbrzymia poczucie własnej wartości**, przecenia swoje umiejętności i swoją wiedzę.

WAŻNE! Pojawianie się mobbingu w miejscu pracy wynika także z autorytarnego niekonstruktywnego stylu zarządzania. Przyczyną mobbingu może być fakt, że dana osoba jest innego koloru skóry, bądź też innej narodowości. Dyskryminacja może nastąpić również z powodu orientacji seksualnej pracownika lub przekonań religijnych. Osoby niepełnosprawne są częściej prześladowane. **Głównymi przyczynami mobbingu są konflikty; błędy w zarządzaniu firmą; zła struktura organizacyjna.** Są to powody mogące skutkować patologicznymi zachowaniami w miejscu pracy. **Błędy przełożonego w traktowaniu podwładnych mogące skutkować pojawieniem się mobbingu:**

- **niedocenia** pracowników i wyników jej pracy;

- **nieufność** wobec swoich podwładnych;
- **nadmierna** kontrola pracy;
- **hermetyzowanie** środowiska pracy, ograniczanie kontaktów pracowników z otoczeniem;
- **nierozmawianie** z podwładnymi o sprawach trudnych, problemach występujących w zespole, silnie widoczny podział na przełożonego i podwładnych.

Główne organizacyjne czynniki ryzyka i warunki pracy związane z przemocą i molestowaniem.

1. **Wymagania dotyczące pracy** (intensywność pracy, presja czasu, wysokie obciążenie pracą, strach i napięcie psychiczne, terminy, duża ilość zadań);
2. **Godziny poza społeczne** (zmiana nocna, zmienny czas pracy);
3. **Autonomia** (kontrola miejsc pracy, mała swoboda do podejmowania pracy, niewielki wpływ na pracę);
4. **Brak pewności zatrudnienia** (niepewność, strach przed utratą pracy);
5. **Styl menadżerski** (dyrektywne, autorytarne style kierowania; ograniczone wsparcie; niewłaściwe zarządzanie; nieodpowiednia polityka kadrowa);
6. **Środowisko społeczne** (wrogie środowiska, konflikty wewnętrzne, słabe relacje społeczne, konkurencja wewnętrzna, słaba/brak komunikacji, brak wsparcia, rywalizacja, niezadowolenie, niski poziom współpracy, nieformalne grupy, kliki);
7. **Czynniki organizacyjne** (dwuznaczne role zawodowe, niewłaściwa organizacja pracy i zarządzania konfliktem, konflikty na stanowiskach, słaba struktura organizacyjna, zła organizacja, niedobór personelu);
8. **Zmiany w zarządzaniu** (restrukturyzacja, zmiany organizacyjne, wartości sprzeczne).

Błędy zespołu pracowniczego sprzysługające powstaniu mobbingu:

- **potrzeba „kozłów ofiarnych”** – osób odpowiedzialnych za wszelkie błędy i osiągnięcia w organizacji;
- **brak poczucia odpowiedzialności za swoją część obowiązków** – „jak efekt pracy jest niezadowolający to na pewno nie jest to moja wina”;
- **brak zaufania pracowników do siebie**, powszechne plotkowanie i obmawianie;
- **wykluczanie nowych** pracowników z grona koleżeńskiego;
- **ciągle niezadowolenie z pracy** i różnych jej aspektów, wskazywanie na mankamenty, bez własnej inicjatywy i pomysłów na zmianę.

Należy pamiętać, że organizacja, w której pracodawca bezwzględnie nie zgadza się na mobbing, nie doświadczy tego zjawiska, nawet jeżeli jego pracownicy będą posiadali cechy właściwe mobberom. Prędzej zrezygnują bądź zostaną zwolnieni z pracy. Zarówno w gronie osób, które są ofiarami, jak i sprawcami mobbingu są ludzie w różnym wieku, z różnych środowisk, o różnym wykształceniu i pozycji społecznej.

Badania wskazują na 3 podstawowe archetypy mobberów:

1. **„Krzykacz”** – działa pod wpływem emocji, a jego mobbing przejawia się w krzykach i wybuchach złości;
2. **„Mobber schematyczny”** – woli działać „na zimno” – w jego repertuarze znajdują się często makiaweliczne intrygi, mające na celu upokorzenie tego, kogo bierze na cel;



3. „Intrygant” – ma cechy dwóch pozostałych, może skrywać się za maską otwartego kolegi chętnego do pomocy.

Aby walczyć z mobbingiem należy odciąć się od mitów. Wokół mobbingu krążą mity i to przez ich pryzmat postrzegamy to zjawisko. Tymczasem rzeczywisty mobbing ma niewiele wspólnego z tym, co o nim słyszymy. Relacje, informacje znalezione w Internecie, ale i popkultura sugerują nam, że mobber stoi wyżej w hierarchii od swojej ofiary, a jego pokrzykiwania mają zmotywować pracownika, by ten poprawił swoje wyniki. **Mobber może to robić, bo w miejscu pracy ma zazwyczaj status gwiazdy.** Tymczasem rzeczywistość jest inna: dręczyciel to przeważnie osoba o przeciętnych wynikach, choć mogąca być uznawana za gwiazdę, gdyż często przypisuje sobie zasługi innych.

Mobberzy za cel obierają sobie osoby zdolne, troskliwe, sumienne, które mają lepsze wyniki od nich.

Charakterystyka mobbera:

- **osoba o wyolbrzymionym poczuciu własnej wartości, przeceniająca swoje umiejętności i kompetencje, nie znosząca krytyki innych,** za którą grożą szykany i nękanie;
- **osoba o znacznie zaniżonym poczuciu własnej wartości** – poprzez zachowania mobbingowe, gnębienie, szykanowanie, doszukiwanie się wad u innych – zazwyczaj osób słabszych, podnosi własną samoocenę; ma potrzebę ciągłego dowartościowania siebie, co robi kosztem innych ludzi;
- **osoba o wysokim poziomie biernej agresji**, tłumiąca emocje negatywne, demonstruje je w sposób niejasny, zakamuflowany, nie wprost, np. „foch”, zapominanie o rzeczach ważnych dla innych, dwuznaczne komentarze;
- **osoba dbająca o własne korzyści**, swoich współpracowników postrzegająca jako: **przeszkodę, zagrożenie** w realizacji swoich celów; zorientowana na rywalizację, a nie na współpracę, gotowa zrobić bardzo wiele celem osiągnięcia własnych korzyści; nawet jeżeli wiązałoby się to z kosztami poniesionymi przez innych; zazdrośna o cudze sukcesy, gotowa zniszczyć kogoś nawet za najmniejsze powodzenie;
- **osoba o silnej potrzebie kontroli i władzy;**
- **osoba o silnej potrzebie stymulacji**, znudzona monotonnym środowiskiem pracy – w celu ekscytacji zadaje ból innym ludziom – wówczas „coś się dzieje”;
- **osoba cechująca się brakiem poczucia kontroli i silnym poziomem lęku**, który jest obniżany poprzez wprowadzenie w stan lęku i zagrożenia innych ludzi; tchórzostwo i niepewność o swoją reputację;
- **osoba niewykwalifikowana, świadoma swoich małych kompetencji** – żyje w poczuciu zagrożenia, iż zostanie to ujawnione i może skutkować utratą pracy itp.; w związku z tym wybiera obnażanie niekompetencji innych i wskazywanie ich niewiedzy;
- **osoba o wysokim poziomie agresji, impulsywna i wybuchowa**, najpierw działa a później myśli, nie poddaje swojego zachowania refleksji;
- **osoba łatwo dyskryminująca**, nie akceptująca ludzi o odmiennych cechach, przekonaniach, mająca przekonanie, że grupa jest efektywna jedynie, kiedy jest spójna i zunifikowana;
- **osoba sadystyczna, której zadawanie bólu innym ludziom sprawia wyraźną przyjemność**, manipuluje innymi, bez skrupułów wykorzystuje i krzywdzi; nie ma wyrzutów sumienia, nie dba o emocje i przeżycia innych ludzi – elementy osobowości psychopatycznej;



- **osoba perfekcyjna, nieomylna, traktująca innych ludzi w sposób przedmiotowy**, skoncentrowana na sobie i tego też wymagająca od innych;
- **osoba nienaturalnie serdeczna**, po której nie wiadomo czego można się spodziewać, przymilna i przepraszaająca, lubiąca wzbudzać współczucie, infantylna, z pozoru nieszkodliwa;
- **osoba łatwo i szybko nawiązująca kontakt z otoczeniem**, atrakcyjna fizycznie, interpersonalnie, społecznie, umiejąca kupić sobie innych ludzi i wkupić się w ich łaski, po czym korzystająca z tej sympatii i kredytu zaufania, które pozyskała, mobbingując osoby słabsze i pociągając za sobą do przemocy swoich kolegów;
- **osoba najczęściej w młodym wieku**;
- **częściej mężczyzna niż kobieta**, choć odsetek kobiet mobberów rośnie;
- **osoba, która upaja się manifestowaniem niechęci i antypatii** wobec określonej osoby, chce by inni to widzieli, podkreśla antagonizmy.

Mobber – zaprzestaje swych działań dopiero wtedy, kiedy otoczenie kategorycznie się sprzeciwi lub kiedy osoba szkalowana zdemaskuje istotę manipulacji i zaprzestanie wchodzić w patologiczną grę psychologiczną, której reguły dyktuje perwersyjny prześladowca (K. Durniat). Osobowość mobbera została opisana jako: nadmiernie kontrolująca, neurotyczna, tchórzliwa oraz głodna władzy. **Mobber** nie otrzymując upragnionych nagród w postaci poniżania i degradacji swojej ofiary, zmuszony jest do poszukiwania nowej, bardziej podatnej na manipulację osoby.



Ofiara – szuka w sobie winy – **podaje w wątpliwość swoją wartość** (obniżona samoocena) oraz własne możliwości i kompetencje; **czuje strach przed konsekwencjami przeciwstawienia się**; brakuje jej siły i wiary w siebie (niemoc, bezsilność, bezradność); **coraz mniej ufa ludziom** (lęk przed ludźmi); **grupa staje przeciwko niej** (odrzućcie, wykluczenie), **rodzina jej nie rozumie** (zakłęty krąg).

Dr Katarzyna Durniat podkreśla, iż „**niektóre ofiary mobbingu doznają trwałej destabilizacji psychicznej i nawet po wycofaniu się z patologicznej interakcji mobbingowej jeszcze długo nie potrafią powrócić do normalnego stanu funkcjonowania społecznego i zawodowego. Zaniżona samoocena ofiary utrzymuje się nawet z dala od agresora. Po seriach zwolnień lekarskich, okresie rekonwalescencji, często okazywało się, że ofiary wypadają z rynku pracy, a ich zepsuta reputacja zawodowa utrudnia im znalezienie nowego satysfakcjonującego miejsca i formy zatrudnienia**”. Zdolność ofiary do nawiązywania i podtrzymywania relacji interpersonalnych zostają zaburzone, w wyniku czego nie może ona zaspokoić własnych potrzeb społecznych: przebywania i komunikowania się z ludźmi, budowanie trwałych relacji i związków. **Nieprzystosowanie społeczne powoduje izolację i zamykanie się w sobie**. Ofiara terroru psychicznego szuka pomocy i rady w środowisku rodzinnym. Członkowie rodziny stają się współuczestnikami całej sytuacji.

Świadkowie mobbingu – otoczenie ofiary (określeni w literaturze ofiarami drugiego stopnia), też odczuwają negatywne emocje i stres. Badania dowodzą, iż osoby mobbingowane zdecydowanie lepiej sobie radzą z napiętnowaniem w miejscu pracy **jeśli mogą liczyć na wsparcie ze strony bliskich i współpracowników**. Istotną rolę w sytuacjach mobbingu odgrywają tzw. **osoby trzecie – współpracownicy, nazywani także widzami**. Mogą to być osoby zupełnie bierne, bojące

się przeciwstawić takim działaniom, by samemu nie zostać ich ofiarą lub też takie, które popierają mobberów.

Obserwatorzy (wizycie) – świadkowie mobbingu wchodzą w rolę: **co – mobberów** oraz **side – mobberów**. Obserwatorzy **nie rozumieją** położenia i emocji ofiary; **unikają** niesienia pomocy, podejmują działania skierowane przeciwko ofierze; dopingują i na wszelkie sposoby wspomagają mobberów w akcie agresji. Katarzyna Durniat nie ma wątpliwości, iż ofiary pozostawione same sobie nie mają szansy na zwycięstwo w tej nierównej i absurdalnej grze psychologicznej. „Tymczasem wystraszeni, dezorientowani lub uwiedzeni świadkowie milczą” (Sieżęga A., Okrucieństwo mobbingu, 2013).

Świadek co-mobber – popierający i uznający sprawców przemocy. W sytuacji prześladowania psychicznego, poza ofiarą i katem, istotną rolę odgrywają także uczestniczące w niej na co dzień osoby trzecie, tak zwani widzowie. **Świadek side-mobber** – wykorzystuje własną „kreatywność”, by podsuwać mobberowi **nowe sposoby – pomysły – nowe formy nękania**. W konsekwencji zostają włączeni w sytuację mobbingu, w sposób aktywny **pomagają „katom” w prześladowaniu ofiary**, w sposób pasywny tuszując sprawę zamiast reagować ze stanowczością. Każdy **mobber** działa w sposób indywidualny i może dopuszczać się mobbingu w niespotykanej wcześniej formie. Mobbing może również polegać na kombinacji różnych zachowań sprawcy.

Objawy kliniczne u osoby mobbingowanej:

- **w ostrej fazie:** zaburzenia snu, nadciśnienie tętnicze, bóle brzucha, zaburzenia rytmu serca, napięcie mięśniowe, stany zapalne;
- **w fazie przewlekłej:** wypalenie zawodowe, depresja, zaburzenia lękowe, objawy PTSD, skłonności samobójcze, możliwość aktywacji zmian nowotworowych oraz innych zaburzeń psychosomatycznych w związku z obniżonym funkcjonowaniem układu immunologicznego, konflikty w rodzinie, rozwód.

Mobbing zawsze polega na manipulacji uczuciami innej osoby, aby doprowadzić ją do skrajnie psychicznego wyniszczenia. Lęk, poczucie winy i poczucie upokorzenia – te emocje już na przestrzeni krótkiego czasu negatywnie wpływają na jakość życia, a w wyniku ich długofalowego działania mogą przyczynić się do poważnych zaburzeń zdrowotnych i zagrożenia życia. Mobbing oznacza m.in. specyficzny rodzaj znęcania się psychicznego szefa nad podwładnymi. Szef nie mówi wprost, że pracownik jest niekompetentny. Dozuje nieprzyjemności – wyznacza coraz trudniejsze zadania, czasami wręcz niewykonalne, ignoruje pracownika lub za jego plecami omawia jego kolejne „porażki”, obniża pensję nie podając powodu itd. Trudno zorientować się, że mamy do czynienia z mobbingiem. Jest to proces długotrwały i utajniony.

Znęcając się psychicznie może nie tylko szef nad podwładnymi, ale i grupa współpracowników nad koleżanką czy kolegą z pracy. Jest to zjawisko przypominające „wojskową falę”. Warto podkreślić, że konsekwencje zdrowotne i psychologiczne dotyczą nie tylko osoby mobbingowanej, ale

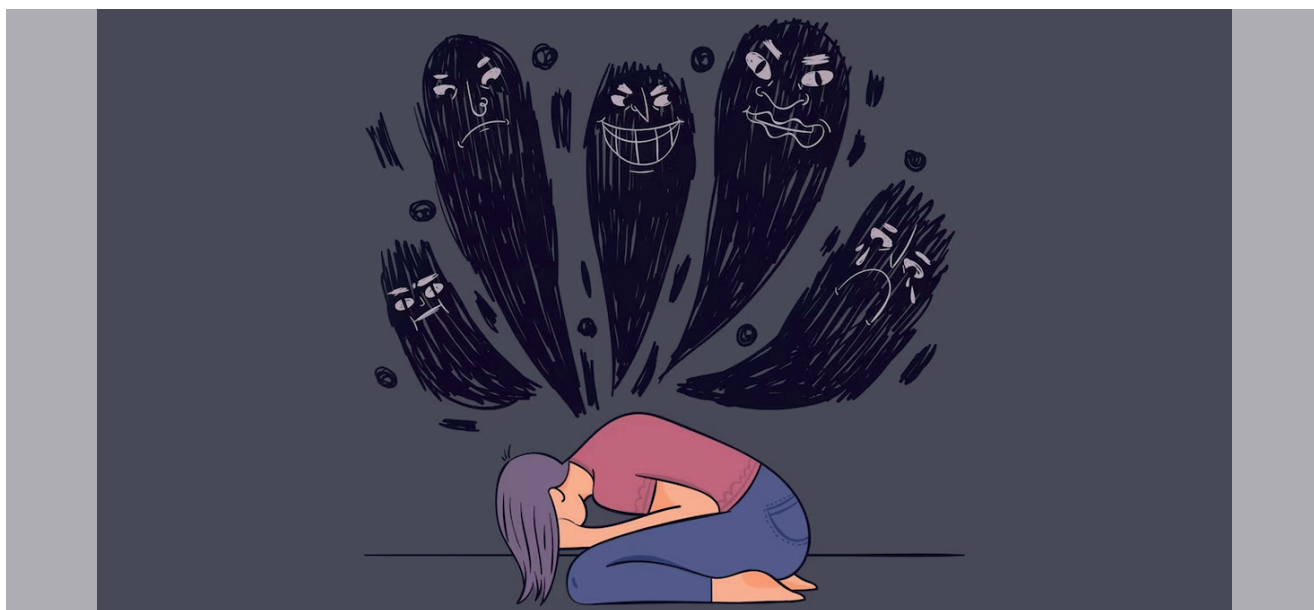


również jej rodziny i mogą być porównywane ze skutkami stresu w przebiegu PTSD (zagrożenie życia – tzw. stres pola walki).

Ofiary mobbingu powinny więc być rzetelnie i kompleksowo zdiagnozowane – szczególnie pod kątem psychosomatyki klinicznej oraz powinny mieć możliwość uzyskania w jak najkrótszym czasie systematycznej specjalistycznej pomocy psychologicznej – podkreśla R. Buczyńska.

Ofiara mobbingu – cechy charakterystyczne.

- **Osoba będąca nieformalnym autorytetem**, wyróżniająca się na tle grupy, pomocna, życzliwa, ciesząca się szacunkiem innych.
- **Osoba prawdomówna**, ceniąca sobie szczerość, uczciwa i doszukująca się prawdy.
- **Osoba sumienna**, pracowita, dobrze wykonująca swoją pracę, świecąca przykładem dla innych.
- **Osoba młoda, posiadająca duże kwalifikacje**, znająca języki obce, pierwsza do zapytania o radę w danej sprawie, będąca zagrożeniem zwłaszcza dla pracowników starszych stażem, którzy łatwo próbują podważyć doświadczenie zawodowe jako argument przemawiający za jej niewystarczającymi umiejętnościami.
- **Osoba kreatywna, z inicjatywą**, ekspansywna, przebojowa – posiadająca wszelkie cechy predysponujące ją do sukcesu.
- Osoba w wieku przedemerytalnym, **rzetelnie wykonująca swoje obowiązki**, ale niepasująca wiekiem do młodego zespołu pracowniczego; może stać się ofiarą nękania czy szykanowania w celu zrezygnowania z pracy.
- **Osoba wrażliwa**, trochę naiwna, dająca sobą manipulować, biorąca wszystko za „dobrą monetę”, nie podejrzewająca, iż za zachowaniami innych ludzi może stać podstęp.
- **Osoba jasno wyrażająca swoje zdanie i przekonania**, nawet jeżeli są one niepopularne i mogą spotkać się z negacją i niechęcią innych ludzi.
- **Osoba broniąca swoich współpracowników**, gotowa wiele zrobić, nawet swoim kosztem, by walczyć o innych.
- **Osoba reagująca na łamanie przepisów prawa pracy** i nieprzestrzegania przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy.
- **Osoba, która wykryła nieprawidłowości w funkcjonowaniu firmy.**
- **Osoba awansująca.**
- Osoba samotna lub też **osamotniona w środowisku pracy**, nie należąca do żadnego ugrupowania formalnego (np. związki zawodowe), ani nieformalnego (wspólne spędzanie



czasu, obchodzenie imienin); osoba nieprzyporządkowana do żadnego konkretnego grona pracowniczego; indywidualista.

- **Osoba różniąca się od pozostałych:** wiekiem, przekonaniami, sposobem ubierania się, kolorem włosów, natężeniem zaangażowania w pracę – mogą to być obiektywne różnice, jak również detale sprawiające, że jest postrzegana jako odmieniec.
- **Osoba zamknięta w sobie,** cicha, niezaradna, nie potrafiąca się bronić, w samotności znosząca szykany i nękania.
- **Osoba, która nie radzi sobie z wymaganiami** na nią nałożonymi, nie jest w stanie rzetelnie wykonywać swoich obowiązków.
- **Osoba, która z różnych powodów ma trudną sytuację osobistą;** przeżywa w życiu prywatnym niepowodzenia, choroby itp. i w związku z tym jest bardziej podatna na zranienia.
- **Ofiarami mobbingu padają osoby:** ceniące szczerość, prawdomówność i uczciwość; sumienne i pracowite; młode z dobrym wykształceniem, znające języki obce, traktowane jako zagrożenie przez pracowników z wieloletnim stażem w danej firmie; w wieku przedemerytalnym, które dobrze wywiązują się ze swoich obowiązków lecz nie pasują do zespołu światopoglądem.

Szanowne Koleżanki i Koledzy, powyższe cechy, zarówno mobbera, jak i ofiary, należy traktować jako podpowiedź dla pracowników, które osoby z otoczenia mogą być bardziej narażone na mobbing, które natomiast mogą stać się jego sprawcami.

WAŻNE! Nie jest powiedziane, iż osoby posiadające inne cechy nie mogą stać się sprawcami lub ofiarami. Dlatego nie należy tych charakterystyk traktować jako pewnych przesłanek do stania się ofiarą lub sprawcą mobbingu. Mobbing jest zjawiskiem dynamicznym, trwającym przez pewien okres czasu, przebiegającym w sposób ciągły i konsekwentny. Może przybierać różne formy, dlatego też niemożliwe jest podanie jednego schematu, który sprawdzi się w każdej sytuacji.

FAZA I: pierwsze zdarzenie, w którym **mobber stosuje zachowania szykanowania czy prześladowania**; na początku **ofiara** jest zdziwiona, nie rozumie sytuacji, próbuje ją wyjaśnić, natomiast mobber nie widzi potrzeby, deklaruje brak konfliktów, przejawia postawę życzliwą i przyjacielską wobec ofiary; w ten sposób **sprawca usypia czujność ofiary**, jednocześnie stosując kolejne szykany naprzemiennie z postawą grzeczności i uprzejmości; takie **zachowania niepokoją ofiarę, nie rozumie ona tego**, co ja spotyka – z jednej strony życzliwość, z drugiej – niechęć i złe traktowanie.

FAZA II: zachowanie mobbingowe się nasilają szczególnie w sytuacjach braku środków w formie biernej agresji – nie wprost, poprzez wykorzystanie legalnych środków, zadań służbowych; **ofiara próbuje wyjaśniać niejasności**, ale wciąż jest informowana, iż nic złego się nie dzieje; jednocześnie za jej plecami **mobber rozsiewa plotki i pomówienia** na jej temat, **podważa jej umiejętności i kwalifikacje**; w efekcie ofiara powoli jest wyobcowana z grona współpracowników; jednocześnie z powodu niezrozumienia całej sytuacji i frustracji powstałej w wyniku niemożności jej rozwiązania **zdarzają się ofierze wybuchy złości, płacz z niemocy, podnoszenie głosu** – zachowania te przekonują innych, iż faktycznie jest z nią coś nie tak, a mobber ma rację; tym sposobem **prześladowca zjednuje współpracowników**, którzy niczego nieświadomi stają się współsprawcami mobbingu i wsparciem dla mobbera.

FAZA III: ofiara orientuje się, iż jej sytuacja w firmie się zmienia; relacje interpersonalne ulegają zaburzeniu, **ludzie się od niej odsuwają**, poza tymi, którzy są z nią w bliskich relacjach pozazawodowych; nie podejmują z nią rozmów nawet na gruncie zawodowym – **eliminują i wyobcowują z grona pracowniczego**; ofiara zaczyna gorzej wykonywać swoje obowiązki, napięcie psychiczne uniemożliwia jej efektywną pracę; **szykany nadal trwają**, teraz już ich nadawcami jest więcej osób; **plotki, pomówienia** oraz znaczący wzrok i uśmiechy są już codziennością; **ofiara zaczyna przeżywać różnego rodzaju dolegliwości psychosomatyczne**, stres osiąga takie stadium, iż nie jest w stanie

pracować efektywnie, traci koncentrację uwagi; **niezadowolające wyniki pracy zaczynają budzić zastanowienie kierownictwa**, które zaczyna upominać pracownika; zaczynają pojawiać się podstawy do uwag, nagan, nawet rozwiązania stosunku pracy; **ofiara w pewnym momencie zaczyna myśleć, iż to co ją spotyka jest jej winą**, iż zasługuje na takie traktowanie, że faktycznie jest jakaś dziwna, niedostosowana; dolegliwości zdrowotne zmuszają ją do korzystania ze zwolnień lekarskich.

FAZA IV: ofiara nie jest w stanie wykonywać pracy, rezygnuje z niej, bądź **zostaje zwolniona z racji zaniedbywania obowiązków służbowych**; może przejawiać trudności w podjęciu zatrudnienia w innym miejscu pracy, wejścia w sytuację grona pracowniczego.

Skutki mobbingu dwojakiego rodzaju: indywidualne, które dotyczą jednej, konkretnej osoby; **zbiorowe**, które odnoszą się do grupy lub całej organizacji.

- **Indywidualne skutki mobbingu**, dotyczą osoby, która go doświadcza: stres, pogorszenie stanu zdrowia psychicznego (nerwica, depresja), utrata wiary w siebie, obniżenie samooceny, frustracja, bóle migrenowe, wzrost poziomu agresji, trudności w komunikowaniu się z innymi ludźmi, chęć zmiany pracy, brak koncentracji, próby samobójcze.
- Wśród **skutków zbiorowych mobbingu** można wyróżnić: skutki mające charakter wewnętrzny, które odnoszą się przeważnie do obszaru działania danej organizacji oraz skutki o charakterze zewnętrznym, które dotyczą otoczenia organizacji.
- **Skutki mobbingu o charakterze wewnętrznym mogą dotyczyć:** spadku wydajności pracy, wzrostu liczby konfliktów, trudności we współpracy pomiędzy pracownikami, wzrostu liczby spóźnień, spadku poziomu jakości usług i produktów, wzrostu poziomu absencji chorobowej, **obniżenie motywacji pracowników, braku zaangażowania, kreatywności**; fluktuacji pracowników i kosztów z nią związanych. Osoby, które padają ofiarami mobbingu wstydzą się lub boją się tego i nie chcą martwić swoich bliskich, mają również nadzieję, że to przejściowa sytuacja. Zaczynają o tym mówić, ale dopiero po pewnym czasie.
- **Zewnętrznymi skutkami mobbingu mogą być:** przenoszenie do środowiska rodzinnego informacji na temat stosowania i przejawów mobbingu; przekazywanie negatywnych informacji klientom firmy na temat atmosfery i przełożonych; utrata przez firmę dobrego wizerunku, co powoduje zmniejszenie zainteresowania zarówno ze strony klientów, jak i kandydatów do pracy.

Mobbing nierzadko wynika z sytuacji konfliktowej, która prowadzi do regularnego nękania lub coraz większego wykluczania osób dotkniętych problemem. Skutkuje to brakiem poczucia bezpieczeństwa i strachem, a w rezultacie ofiara pracuje gorzej. **Konsekwencją są upomnienia, przeniesienia lub zwolnienia. „Druzgocące straty” odczuwa ofiara, jej rodzina, organizacja i całe społeczeństwo. Mobbing odciska piętno na zdrowiu i produktywności swoich ofiar, ich relacjach interpersonalnych i stanie psychicznym.** Kontakt z agresorem jest źródłem silnego stresu i wywołuje szereg negatywnych konsekwencji w postaci obniżenia samopoczucia, zaburzeń zdrowia psychicznego oraz zaburzeń psychosomatycznych.

- **Skutki krótkotrwałe** (bezpośrednio po ataku): wzmożone odczuwanie złości, irytacji, lęku, przygnębienia, zniechęcenia bezradności, rezygnacji, apatii; zaniżone poczucie własnej wartości.
- **Skutki długotrwałe** (oddalone w czasie): utrata motywacji do pracy; zaburzenia koncentracji uwagi (ofiary nie potrafią skupić się na najprostszych czynnościach, gorzej i wolniej wykonują swe obowiązki, mają trudności w wyrażaniu myśli, przyswajaniu nowych treści); problemy z pamięcią, uzależnienia, nadużywanie leków; zaburzenia lękowe; zespół wypalenia zawodowego; syndrom stresu pourazowego PTSD bądź też PDSO spowodowany nie pojedynczą traumą, lecz stresem długoterminowym; depresja; myśli i próby samobójcze.
- **Konsekwencje dla rodziny** – mobbing to zjawisko „nie tylko degradujące, ale też niezwykle przenikliwe”, które wnika w rodzinę ofiary powodujące w niej niemal automatyczne pogorszenie

się relacji. Głębokie zmiany w psychice partnera/ współmałżonka, wzrost napięć i konfliktów (odreagowywanie problemów na domownikach, akty przemocy) **prowadzą do głębokiego kryzysu** a niejednokrotnie rozpadu związku.

- **Konsekwencje dla organizacji** – mobbing generuje olbrzymie i niejednokrotnie trudne do oszacowania koszty takie jak: **koszty spadku motywacji** i produktywności; **koszty nieobecności pracownika** (bycie obiektem nękania skutkuje obniżeniem odporności organizmu, a co za tym idzie zwiększoną absencją); koszty związane z koniecznością odizolowania ofiary od agresora tj. przeniesieniem na inne stanowisko; koszty sabotażu i zachowań dysfunkcyjnych osób poddawanych mobbingowi (próby zemsty, kontr agresji); **koszty zatrudnienia nowego pracownika**; koszty pogarszającej się atmosfery (osoby postronne tracą poczucie bezpieczeństwa, źle czują się w klimacie stresu i lęku oraz deklarują chęć rezygnacji z pracy); **koszty czasu pracy** osób zajmujących się rozpatrywaniem skarg i podejmowanych przez nie działań; **koszty sądowe**; koszty zadośćuczynienia i odszkodowania; koszty negatywnego oddźwięku i pogorszenia opinii organizacji.
- **Konsekwencje dla społeczeństwa – mobbing działa destrukcyjnie na całe społeczeństwo.** Wśród niepożądanych skutków wymienia się: wzrost napięć w stosunkach międzyludzkich; powszechne niezadowolenie z sytuacji w pracy; wzrost agresji wobec zarządzających, która nie radzi sobie z eliminacją problemu; zwiększone zapotrzebowanie na programy prozdrowotne; wzrost kosztów świadczeń zdrowotnych i ubezpieczeń społecznych; pogorszenie budżetu państwa wskutek wypłat rent i wcześniejszych emerytur dla osób, które odeszły z pracy, bo utraciły zdrowie z powodu prześladowania.

Działania mające na celu wyeliminowanie lub choćby ograniczenie występowania przemocy w miejscu pracy leży w interesie zarówno pracownika, organizacji jak i społeczeństwa. Co mogą zrobić osoby poszkodowane w przypadku mobbingu w miejscu pracy? Jak można uniknąć tak drastycznych konsekwencji?

Cztery strategie – to która z nich okaże się najwłaściwsza, zależy od indywidualnego przypadku i osobowości danej osoby. Strategie te można też łączyć.

Strategia nr 1. Poszukaj wsparcia. Jeśli ofiary mobbingu w miejscu pracy postrzegają siebie jako ofiary, powinny jak najszybciej poszukać pomocy. Często problemu nie da się rozwiązać poprzez rozmowę. **Wsparcie mogą zapewnić zaufani współpracownicy.** Ofiary mogą zwrócić im uwagę na problem i poprosić o wspólne przeciwstawienie się dręczycielom. Jeśli strategii ta nie przyniesie skutku, wówczas należy skontaktować się z odpowiedzialnymi osobami. Mogą to być przełożeni (o ile sami nie są dręczycielami) lub dział kadr czy związki zawodowe. Jeżeli zaufanie do wewnętrznych organów zostało już zbyt mocno nadwyrężone, wówczas **można zwrócić się do prawnika.** Pomocne może być także skonfrontowanie się z sytuacją przy **wspierciu psychologa.**

Strategia nr 2. Postaw opór. Jeśli poszczególnym pracownikom grozi, iż staną się oni ofiarami ataków, mogą spróbować przejść do „kontrataku”. Konkretnie, mogą odpierać ataki słowne, odpowiadając na nie celnymi uwagami, **potępiać zachowanie kolegów** i wyraźnie sygnalizować, że nie będą tego tolerować. Czasami pomocna może okazać się **otwarta rozmowa z dręczycielem na osobności.** Niektórzy koledzy nie zdają sobie, jak ich uwagi i zachowanie wpływają na innych. Jeśli

GENERALISED
DEPRESSION



to nie pomoże, **ofiara powinna poruszyć problem ze współpracownikami**, którzy w razie sporu prawnego mogą służyć jako świadkowie. **Ofiara powinna dokładnie dokumentować zachowania związane z mobbingiem i zbierać dowody.**

Strategia nr 3. Ignorowanie ataków. Czasami najlepszą strategią może być również **niedopuszczanie do zastraszenia** przez kolegów i po prostu **ignorowanie nieprzyjemnych uwag**. Badania sugerują, że około jedna trzecia wszystkich dręczycieli znęca się nad innymi bez konkretnego powodu „po prostu dla zabawy”. Jeśli osoby poszkodowane nie reagują na rzekome żarty kolegów, mogą w ten sposób zapobiec budowaniu wzajemnego napięcia i eskalacji sytuacji. Jeśli dręczyciele nie osiągną zamierzonej reakcji, mogą szybko stracić zainteresowanie swoją ofiarą. Czasami najlepszą strategią jest **przepuszczanie ataków ze spokojem**.

Strategia nr 4. Odwrót. W pewnych okolicznościach pomocne może się okazać przeniesienie się do innego działu czy miejsca w placówce. Jeśli nie jest to możliwe, a wszystkie próby rozwiązania problemu w firmie zawiodły, **ofiary mobbingu, powinny pomyśleć o zmianie pracy**. Czasami **ofiary zbyt długo pozostają w krzywdzącej sytuacji**, ponieważ rozwiązanie umowy odebrałyby jako osobistą porażkę. Nie powinny one jednak pozwolić dręczycielom długo cieszyć się swoim „zwycięstwem”. **Powinny przede wszystkim realizować własne interesy i skupiać się na swoim zdrowiu psychicznym i fizycznym** – a do tego może być konieczne szukanie innego miejsca pracy z miłymi współpracownikami.



Najczęstsze dowody pomagające pracownikom udowodnić mobbing w pracy:

1. **Dowód z nagrań rozmów.** Najbardziej budzącym kontrowersję dowodem jest dowód z nagrań rozmów, które pracownik prowadził z mobberem, a w szczególności tych nagrań, które zostały uzyskane bez zgody drugiej strony. Należy wyjaśnić, iż na gruncie polskiego porządku prawnego nie znajdziemy zakazu rejestrowania rozmowy, w której uczestniczymy, nawet w sposób potajemny, bez wiedzy drugiego z rozmówców. **Sądy często dopuszczają takie dowody z nagrań pomiędzy pracownikiem a mobberem, lecz o możliwości ich wykorzystania w procesie decydują okoliczności konkretnej sprawy, zwłaszcza w jakiej sytuacji doszło do nagrania.** Należy jednak mieć na uwadze, iż rozmówca nagrany bez jego zgody ma możliwość wystąpienia z pozwem o zadośćuczynienie z tytułu naruszenia jego dóbr osobistych. **Jeżeli omawiany dowód zostanie dopuszczony, w dalszej kolejności Sąd będzie badał jego wiarygodność.** Na wiarygodność dowodu z zarejestrowanych rozmów pomiędzy pracownikiem a mobberem będzie miał wpływ w szczególności czy pracownik uzyskał go metodą prowokacji.

2. Udowodnienie mobbingu za pomocą świadków. W postępowaniu sądowym można wykorzystać także dowód z zeznań świadków. W sprawach o mobbing świadkami mogą być przede wszystkim inni pracownicy, którzy mogli zaobserwować na terenie zakładu pracy zachowania mobbera kierowane przeciwko pokrzywdzonemu pracownikowi. Taki dowód jest kłopotliwy z dwóch względów. Po pierwsze, jeżeli mobberem w danych okolicznościach jest pracodawca, innym pracownikom może towarzyszyć obawa przed utratą zatrudnienia lub poniesieniem innych negatywnych skutków złożenia takich zeznań w stosunku do swojego pracodawcy. Po drugie nigdy nie ma pewności, co do treści zeznań świadka składanych przed sądem. Stres w związku z pojawieniem się na sali sądowej towarzyszący wielu osobom może spowodować, że zeznania złożone przez takich świadków okażą się mało wiarygodne w ocenie sądu, a co za tym idzie – może to działać na niekorzyść pokrzywdzonego pracownika. W sprawach tego typu istotnym świadkiem może być także członek rodziny ofiary mobbingu, który mógłby opisać jak zachowania mobbera wpływały na życie codzienne, domowe pokrzywdzonego pracownika.

3. Udowodnienie mobbingu dokumentami. Najlepszym rozwiązaniem dla ofiary mobbingu wydaje się jednak gromadzenie dowodów w postaci wszelkich dokumentów. Może to być korespondencja mailowa, SMS-owa prowadzona z mobberem, a także w przypadku gdy mobberem jest pracodawca – polecenia służbowe, które były wskazywane pracownikowi na piśmie. Można także rozważyć składanie pisemnych skarg na mobbera, np. do związków zawodowych bądź jego przełożonych.

4. Udowodnienie rozstroju zdrowia w wyniku mobbingu. W przypadku gdy mobbing wywołał rozstrój zdrowia pracownika, istotne znaczenie będzie miała także wszelka dokumentacja medyczna (zwolnienie lekarskie, wyniki badań, zaświadczenie o stanie zdrowia). W toku procesu konieczne może być także przeprowadzenie dowodu z opinii biegłego psychologa na fakt poniesienia z tytułu mobbingu uszczerbku na zdrowiu.

WAŻNE! Mobbing w pracy – gdzie zgłosić?

W zależności od tego, z jakim rodzajem mobbingu mamy do czynienia, różne mogą być ścieżki zgłaszania mobbingu. Jeżeli mobberem jest przełożony lub inny współpracownik, ofiara mobbingu może zgłosić mobbing w pracy do pracodawcy. Obowiązkiem pracodawcy jest ochrona pracowników przed mobbingiem, zatem to on może dokonać pierwszych działań, które zażegnają zaistniały problem.

Jeżeli jednak pracodawca uchyla się od zdyscyplinowania podwładnego dopuszczającego się nadużyć lub gdy to sam zwierzchnik je popełnia, mobbing w pracy należy zgłosić do Państwowej Inspekcji Pracy (PIP). Mobbing może być przedmiotem kontroli Państwowej Inspekcji Pracy. Kontrola omawianego zjawiska przez PIP ma zazwyczaj charakter skargowy, co oznacza, że następuje po złożeniu przez pokrzywdzonego pracownika skargi do PIP – trudno bowiem kontrolować tak specyficzne zjawisko, jakiego dopuszcza się typowy mobber w zakładzie pracy bez sygnałów pochodzących od osób, które twierdzą, że są ofiarami mobbingu. Zanim jednak pracownik zdecyduje się skierować do PIP skargę w sprawie mobbingu, warto aby przeanalizował swoją sytuację w sposób obiektywny, w kontekście definicji omawianego zjawiska (mobbingu) oraz powszechnie dostępnych interpretacji. W analizie tej warto skorzystać z pomocy adwokata.



Pismo o zgłoszenie mobbingu w pracy (gdzie? jak?)?

Pismo o zgłoszenie mobbingu w pracy czyli omawiana wyżej skarga może być zgłoszona do PIP pisemnie poprzez e-mail, za pośrednictwem e-skargi, ustnie do protokołu, czy też za pośrednictwem mniej popularnych form, to jest telegraficznie lub za pomocą telefaksu. Pismo o zgłoszenie mobbingu jest niejako inicjatorem dalszych procedur mających na celu walkę z mobbingiem w pracy. Aby powiadomić inspekcję pracy przez Internet za pomocą e-skargi należy wejść na stronę www.pip.gov.pl i wybrać zakładkę „e-skarga”, a następnie wybrać właściwy okręgowy inspektorat na którego terenie znajduje się firma.

Anonimowe zgłoszenie mobbingu – gdzie zgłosić anonimowo mobbing?

Anonimowe zgłoszenie mobbingu w gruncie rzeczy uniemożliwia stwierdzenie, kto padł ofiarą mobbingu, a tym samym może zamykać drogę do dojścia z tym pracownikiem do porozumienia (np. przez dobrowolną wypłatę zadośćuczynienia) bez konieczności wnoszenia powództwa do sądu. **Oczywiście możliwe jest anonimowe zgłoszenie mobbingu do pracodawcy. Fakt anonimowego zgłoszenia mobbingu nie oznacza, że takie pismo pracodawca może zignorować.** Fakt, że taka informacja została zawarta w anonimowym zgłoszeniu mobbingu, może wskazywać, że rzeczywiście doszło do naruszeń, a sam pracownik rzeczywiście w związku z tym cierpi na poważny rozstrój zdrowia. Ogólny obowiązek przeciwdziałania mobbingowi nałożony na pracodawcę wskazuje na to, że okoliczności naświetlone w anonimowym zgłoszeniu należy zbadać i podjąć stosowne kroki zmierzające do zapobiegania zjawisku na przyszłość i ewentualnego zadośćuczynienia pracownikowi pokrzywdzonemu – o ile będzie możliwe ustalenie jego tożsamości.

Gdzie szukać pomocy?

Szkodliwe postępowanie typowego mobbera, można zgłosić na policję oraz do prokuratury a ponadto interweniować w takich sprawach, może Rzecznik Praw Obywatelskich. Jeżeli zgłoszenie mobbingu w pracy państwowym instytucjom takim jak: PIP, policja, prokuratura nie przyniosą oczekiwanych rezultatów – istnieją także stowarzyszenia, fundacje i organizacje pozarządowe (Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, Ogólnopolskie Stowarzyszenie Antymobbingowe) oferujące bezpłatną pomoc prawną. **Ofiara mobbingu może szukać pomocy także w związkach zawodowych oraz samorządzie pielęgniarek i położnych, gdzie organem powołanym do rozstrzygania takich spraw jest Okręgowy Rzecznik Odpowiedzialności zawodowej i Okręgowy Sąd Pielęgniarek i Położnych.** Warto zgromadzić zaświadczenia wydawane przez te instytucje, ponieważ one również mogą stanowić dowód w sądzie. **Jakie działania może podjąć samorząd zawodowy?** Środowisko pielęgniarskie powinno wiedzieć, co to jest mobbing, co to przemoc psychiczna, manipulacja. Prowadzenie szkoleń, dystrybuowanie materiałów informacyjnych na temat różnych form przemocy oraz uświadamianie pielęgniarek i położnych o zagrożeniach oraz możliwościach poszukiwania pomocy. Obowiązek pielęgniarek i położnych stosowania się do zasad kodeksu etyki oraz należytego wykonywania zawodu może być egzekwowany przez organy samorządu zawodowego. **Przedstawiam obowiązujący nas zapis Kodeksu Etyki Zawodowej Pielęgniarek i Położnych Rzeczypospolitej Polskiej z 17 maja 2023 r.:**

- ▶ **Art. 22 1.** Pielęgniarka i położna postępuje w sposób, który **umacnia zaufanie** pomiędzy pielęgniarkami i położnymi oraz innymi współpracownikami.
- ▶ **Art. 23 1.** Pielęgniarka i położna **okazuje szacunek, życzliwość, lojalność** oraz koleżeństwo innym pielęgniarkom i położnym.
- 2. Niedopuszczalne są zachowania i postawy pielęgniarki, położnej o charakterze mobbingu, molestowania, manipulacji lub innego rodzaju naruszeń godności i dóbr osobistych innych osób.**
- 3. Pielęgniarka i położna nie może znieważać, zniesławiać** członków samorządu oraz bez ich zgody publikować, w szczególności na stronach internetowych, w czasopiśmie i biuletynie, wizerunku lub nagrań naruszających ich dobra osobiste.

4. Pielęgniarka i położna pełniąca obowiązki kierownicze **nie może** wydawać poleceń podległym jej osobom sprzecznych z przepisami prawa, wykorzystując w tym celu swoje stanowisko lub pozycję w hierarchii zawodowej.

- ▶ **Art. 24 1.** Pielęgniarka i położna wystrzega się nieuzasadnionej krytyki postępowania koleżanek i kolegów, jednocześnie nie dopuszczając do ukrywania i tuszowania zdarzeń niepożądanych oraz dyskryminowania osób, które je ujawniają.

Mobbing w Kodeksie pracy:

- ▶ **art. 94 §1.** Pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi.
- ▶ **art. 94 §2.** Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.
- ▶ **art. 94 §3.** Pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadość uczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę.
- ▶ **art. 94 §4.** Pracownik, który wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalone na podstawie odrębnych przepisów.
- ▶ **art. 94 §5.** Oświadczenie pracownika o rozwiązaniu umowy o pracę powinno nastąpić na piśmie z podaniem przyczyny, o której mowa w §2, uzasadniającej rozwiązanie umowy.

Zgodnie z ogólnymi regułami dowodowymi (art. 6 k.c.) **ciężar dowodu w zakresie wykazania działań mobbingowych spoczywa na pracowniku. Pracownik musi wykazać:**

- **starając się o zadośćuczynienie** – nie tylko bezprawność działania pracodawcy, ale też jego cel (poniżenie, ośmieszenie, izolowanie) i ewentualne skutki działań pracodawcy (rozstrój zdrowia);
- **starając się o odszkodowanie** – że w miejscu pracy doszło do zjawiska mobbingu i że w związku z tym powstała szkoda oraz, że między nękaniem pracownika a zaistniałą w następstwie tego szkodą zachodzi związek przyczynowy.

W przypadku działań noszących znamiona mobbingu stosowanych wobec osób, które nie podlegają rygorom prawa pracy – wykonują obowiązki na podstawie umowy zlecenie, umowy o dzieło, umowy agencyjnej, kontraktu i możliwe jest dochodzenie roszczeń przewidziane w art. 23 i art. 24 k.c. o ochronie dóbr osobistych. To czy będziemy walczyć o siebie i nagłośnimy sprawę, zależy od kilku czynników. Tym co pomaga się przeciwstawić jest przede wszystkim:

1. **Wsparcie społeczne** (przyjaciele, rodzina);
2. **Dobre zdrowie i energia** (brak sił, zmęczenie i choroby; brak motywacji do konfrontacji);
3. **Umiejętność bycia asertywnym;**
4. Znaczenie przy podejmowaniu takich decyzji ma również **sytuacja materialna** (np. kredyt, bycie jedynym żywicielem rodziny) – człowiek robi wewnętrzny bilans zysków i strat; czy lepiej to wytrzymać!).

Kodeks pracy jasno określa, iż pracodawca jest osobą odpowiedzialną za mobbing i to przeciwko niemu składane są pozwy o zadośćuczynienie bądź odszkodowanie. Kodeksowy obowiązek nakazuje pracodawcy nie tylko powstrzymywanie się od nękania i zastraszania pracowników, ale także zapewnienie warunków w których pracownicy nie będą narażeni na mobbing. Pracodawca ponosi odpowiedzialność za sam brak przeciwdziałania mobbingowi, a więc za istnienie takich warunków i atmosfery w pracy, które umożliwiają jego stosowanie.

Obowiązek przeciwdziałania mobbingowi ma charakter złożony i składa się z elementów takich jak: skierowany do pracodawcy zakaz mobbingu; obowiązek eliminacji praktyk mobbingowych, podejmowanych przez osoby trzecie względem pracownika oraz obowiązek skutecznego zapobiegania powstawania mobbingu w środowisku pracy (prewencja antymobbingowa). **Pracodawca powinien nie tylko przeciwdziałać stwierdzonym przypadkom mobbingu, ale również podejmować skuteczne działania prewencyjne.**

WAŻNE! Podjęte przez pracodawcę środki prewencyjne mogą przyjąć postać szkoleń, rozpowszechniania informacji o niebezpieczeństwie i konsekwencjach mobbingu jak i wprowadzania środków komunikacji pracowników poza strukturami bezpośredniego podporządkowania, przy zachowaniu anonimowości i niedyskryminacji.

Przez prowadzenie przez pracodawcę polityki antymobbingowej należy rozumieć nie tylko wykrycie i wyeliminowanie stwierdzonego zjawiska, ale przede wszystkim zbadanie źródeł i okoliczności jego powstania oraz wykluczenie lub zmniejszenie ryzyka jego wystąpienia w przyszłości. **Pracodawca powinien być zainteresowany stworzeniem przyjaznego środowiska pracy, dbać o dobry klimat (atmosferę) w pracy, o społeczne relacje w przedsiębiorstwie na zasadzie życzliwej współpracy, akceptacji, wsparcia. Powinien zapewnić pracownikom optymalne warunki pracy w trosce o lepszą jakość ich życia i pracy.**

WAŻNE! Podczas gdy środki prawne pozwalają zadośćuczynić szkodzie, którą poniosła ofiara mobbingu, to wewnętrzna polityka antymobbingowa (WPA) firmy jest nadal najskuteczniejszą z punktu widzenia prewencji metodą walki ze zjawiskami patologicznymi w środowisku pracy.

WAŻNE! Najbardziej efektywną metodą zwalczania mobbingu jest wczesne wykrywanie jego symptomów i usuwanie ich w najwcześniejszych stadiach. Jeśli procedury antymobbingowe zostaną włączone do obowiązującego w firmie układu zbiorowego lub regulaminu pracy, staną się one źródłem prawa pracy w rozumieniu art. 9 K. p.

Polityka prewencyjna powinna być przede wszystkim realizowana za pomocą działań diagnostycznych (ankiety, wywiady, sondaże), informacyjnych (prezentacje, spotkania, szkolenia itp.) oraz rozwiązań systemowych (wewnętrzne procedury antymobbingowe, doskonalenie procesu rekrutacji, wprowadzenie funkcji mediatora lub rzecznika pracownika, programy terapeutyczne). **Powołanie funkcji mediatora** czy też **rzecznika pracownika** spełnia ważną rolę w rozwiązywaniu problemów w miejscu pracy, jeżeli osoba taka jest kompetentna i cieszy się dużym szacunkiem wśród pracowników. **Zapobieganie mobbingowi może też polegać na stworzeniu odpowiedniej organizacji pracy, w której jednoznacznie określono kompetencje pracowników i ich podporządkowanie, sposoby podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów.**

Pracodawca powinien stworzyć i przestrzegać odpowiednich procedur. W celu wypełnienia ustawowego obowiązku przeciwdziałania mobbingowi **pracodawca może wprowadzić wewnętrzne regulacje antymobbingowe** (zwane też tzw. **wewnętrzną polityką antymobbingową – WPA**). Istnienie wewnętrznych mechanizmów zaradczych w instytucji, może skutecznie zniechęcić potencjalnych mobberów do podejmowania prób prześladowania podwładnych lub współpracowników, zidentyfikować zjawisko i zareagować na nie w jego początkowym stadium. Tworzenie zakładowych procedur antymobbingowych powinno opierać się na dwóch podstawowych filarach: procedurze skargowej i działaniach prewencyjnych.

Postuluje się opracowanie specjalnego programu antymobbingowego, obejmującego **trzy obszary**: diagnozę (stosowanie systemu wczesnego ostrzegania np. poprzez okresowe badania); informację (szkolenia pracowników) oraz procedurę (wprowadzenie odrębnego dokumentu, regulującego procedurę zgłaszania mobbingu) oraz przebieg postępowania wyjaśniającego. **Programy**

prewencyjne powinny zawierać takie zachowania jak: przeprowadzenie ankiet i wywiadów z pracownikami, działania informacyjne, oraz system odpowiednich szkoleń, właściwy system rekrutacji pracowników oraz programy terapeutyczne dla ofiar mobbingu (grupy wsparcia, konsultacje indywidualne).

Prewencja antymobbingowa:

1. Wprowadzenie ulepszeń w organizacji: właściwe systemy ocen pracowniczych; czytelne zasady awansu; doraźny system komunikacji; kształtowanie takiej kultury organizacyjnej, w której nie ma miejsca na zachowanie mobbingowe. Podstawowe elementy takiej kultury powinny obejmować: właściwy system ocen okresowych – oparty na czytelnych, obiektywnych, akceptowanych przez wszystkich kryteriach, stanowić może swoistego rodzaju barierę zabezpieczającą przed wystąpieniem zachowań mobbingowych. Zachowania takie mają głównie miejsce w firmach, gdzie brak jest jednoznacznych wyznaczników jakości wykonywania zadań. Możliwe staje się wtedy dowolne kształtowanie opinii na temat pracowników, wypowiadanie pozbawionych obiektywnych podstaw sądów wartościujących. Czytelne zasady awansu – to najskuteczniejszy sposób wyeliminowania sytuacji, w której osoba pragnąca wzrostu swej pozycji w firmie, jedyną drogę osiągnięcia celu widzi w zdyskredytowaniu pracownika, którego uważa za swojego konkurenta. Doraźny system komunikacji – czynnik ten pełni kluczową rolę w zapobieganiu wszelkim przejawom zachowań mobbingowych. W firmie zapewniającej dobrą komunikację między pracownikami zachowania mobbingowe pojawiają się bardzo rzadko. Warunkiem wystąpienia mobbingu jest, chociaż częściowe zablokowanie kanałów informacyjnych w organizacji.

2. Doskonalenie kadry zarządzającej – system szkoleń dla kierownictwa na temat: kształtowania właściwych relacji interpersonalnych; zasad efektywnej komunikacji, budowania zespołów. Wypracowanie zasad rozstawiania się z osobami zatrudnionymi w firmie. Przemysłany dobór na stanowiska menadżerskie, eliminacja menadżerów podejmujących działania mobbingowe. Doskonalenie kadry zarządzającej powinna obejmować: system szkoleń dla kierowników na temat kształtowania właściwych relacji interpersonalnych, zasad efektywnej komunikacji oraz budowania zespołów (kierownikami często zostają osoby, których umiejętności zawodowe nie idą w parze z wiedzą o psychologicznych i socjologicznych aspektach zarządzania, stąd konieczne jest dostarczanie wiedzy na temat zarządzania zasobami ludzkimi). Niezbędnym elementem jest także nauczanie kierowników zasad rozstawiania się z pracownikami – gdy zachodzi taka konieczność menadżer powinien otwarcie zakomunikować pracownikom decyzję o zwolnieniu, uczciwie przedstawić powód – niezależnie, czy jest nim negatywna ocena pracy czy konieczność ograniczenia liczby personelu; nie powinno mieć miejsca podejmowanie działań mobbingowych mających na celu skłonienie pracownika do „dobrowolnego” odejścia.

3. Polityka antymobbingowa w organizacji:

- Regulacje antymobbingowe w regulaminie pracy lub układzie zbiorowym.
- Określenie podstawowych zasad obowiązujących w organizacji np. mobbing nie będzie tolerowany w organizacji; wszyscy pracownicy muszą być traktowani z szacunkiem.
- Przedstawienie definicji mobbingu/oraz przykładów zachowań uznawanych za mobbingowe.
- Utworzenie komisji antymobbingowej: wyznaczenie osób kontaktowych/skrzynki kontaktowej; opracowanie procedur składania skarg; ustalenie kar dla sprawców mobbingu.
- Szkolenia dotyczące radzenia sobie z mobbingiem (obowiązkowe dla wszystkich pracowników).
- Zapewnienie ofiarom specjalistycznej pomocy (konsultacje lekarskie, psychologiczne).

Komisja antymobbingowa – której celem byłoby rozpatrzenie skargi i wyjaśnienie czy jest ona zasadna; taka komisja powoływana za każdym razem powinna mieć charakter

bezzstronny i składać się z przedstawiciela pracowników, przedstawiciela pracodawcy i osoby trzeciej wskazanej wspólnie przez obie strony (powinna mieć wiedzę z zakresu psychologii pracy i rozwiązywania konfliktów); postępowanie przed komisją powinno mieć charakter poufny. Opracowanie szczegółowych procedur składania oficjalnej skargi przez pracownika w organizacji – każdemu pracownikowi należy zagwarantować możliwość złożenia skargi. **Kary za mobbing** – szybkie ukaranie sprawców ma kluczowe znaczenie dla potwierdzenia zasadniczej postawy pracodawcy w kwestii walki z mobbingiem i poczucie sprawiedliwości ofiary; kary mogą polegać na upomnieniu lub naganie, pozbawieniu praw wynikających z przepisów pracy aż po rozwiązanie umowy ze sprawcą. **Szkolenie w zakresie przeciwdziałania mobbingowi** – deklaracja, że np. przynajmniej raz w roku będą się odbywać szkolenia dla pracowników pod kątem przeciwdziałania mobbingowi. **Organizowanie specjalistycznej pomocy dla ofiar mobbingu** – poszkodowany powinien mieć możliwość zmiany stanowiska lub miejsca pracy na takie gdzie nie kontaktowałby się ze sprawcą; jednocześnie nie obniżyłoby to jego wynagrodzenia ani nie wymagało niższych bądź wyższych kwalifikacji niż do tej pory.

Mobbing w pracy – nie bądźmy obojętni!

Osoby dotknięte długotrwałym poniżeniem nie mają sił walczyć o prawa. Dlatego każdy, kto nie tylko doświadczył, ale też zauważył przejawy mobbingu skierowane w stronę innych ludzi, powinien zaoferować im wsparcie i poinformować o tym odpowiednie instytucje.

O mobbingu w pracy trzeba rozmawiać! Pamiętajmy, że nie możemy przymykać oczu na zjawiska, które może zmienić życie innego człowieka w piekło!

Profilaktyka antymobbingowa w zakładzie pracy to działania mające na celu wyeliminowanie lub choćby ograniczenie występowania przemocy, w miejscu pracy leżą w interesie zarówno pracownika, organizacji jak i społeczeństwa. **Pracodawca zawsze jest odpowiedzialny za stosowanie wobec pracownika mobbingu przez innych pracowników nawet wówczas, gdy sam mobbingu nie stosował, a nawet nie orientował się, że zjawisko takie występuje w jego firmie. Ma więc obowiązek stworzenia takich warunków i atmosfery w pracy, w których mobbing nie będzie stosowany.**

Jak pracodawca może przeciwdziałać mobbingowi?

Pracodawca jest ustawowo zobowiązany do: poszanowania godności i innych dóbr osobistych pracownika (art. 11 k. p.); zapewnienia pracownikom bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (art. 15 k. p.); przeciwdziałanie mobbingowi (art. 94 (3) §1 k. p.); wpływania na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego (art. 94 pkt 10 k. p.).

Wynikający z art. 94 (3) §1 Kodeksu pracy obowiązek przeciwdziałania mobbingowi ma charakter złożony – składają się nań trzy powiązane ze sobą elementy: 1) skierowany do pracodawcy **zakaz mobbingu**; 2) **obowiązek eliminacji praktyk o takim charakterze** podejmowanych przez osoby trzecie względem pracownika; 3) **obowiązek zapobiegania powstawaniu mobbingu w środowisku pracy (prewencja antymobbingowa).**



Pracodawca ma obowiązek przeciwdziałać mobbingowi, czyli przede wszystkim: **reagować** na wystąpienie w firmie zachowań, które mogą być zakwalifikowane jako mobbing; **podejmować** działania, które mają na celu niedopuszczenie do wystąpienia mobbingu.

Pracodawca może przeciwdziałać mobbingowi w różny sposób. Ma prawo dobrać rozwiązania antymobbingowe indywidualnie do potrzeb swojej firmy i specyfiki prowadzonej działalności. Wśród najczęściej wybieranych przez firmę sposobów na przeciwdziałanie mobbingowi są: procedury antymobbingowe; Komisje antymobbingowe; Pełnomocnik ds. przeciwdziałania mobbingowi; szkolenia antymobbingowe dla pracowników oraz kadry zarządzającej. **Z perspektywy przepisów prawa pracy pracodawca jest jedynym podmiotem odpowiedzialnym za wystąpienie mobbingu w zakładzie pracy.** Dotyczy to zarówno sytuacji, w której sam jest mobberem, jak i sytuacji, w których mobberem jest inna osoba.

Obowiązek pracodawcy przeciwdziałania mobbingowi obejmuje 3 powiązane ze sobą elementy:

1. **Poszanowanie dóbr i godności osobistej pracownika oraz respektowanie równych praw pracowników** z tytułu jednakowego wypełnienia przez nich takich samych obowiązków a w szczególności równego traktowania kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu.
2. Skierowany do pracodawcy **zakaz stosowania mobbingu** przez samego pracodawcę.
3. **Obowiązek eliminacji praktyk** o takim charakterze podejmowanych **przez osoby trzecie** względem pracownika. **Obowiązek przeciwdziałania mobbingowi polega na starannym działaniu.**

Pracodawca powinien w związku z tym przeciwdziałać mobbingowi w szczególności przez szkolenie pracowników, informowanie o niebezpieczeństwie i konsekwencjach mobbingu, czy przez stosowanie procedur, które umożliwią wykrycie i zakończenie tego zjawiska. Opracowana Wewnętrzna Polityka Antymobbingowa (WPA) powinna mieć charakter prawa wewnętrznego, co oznacza, że musi być utworzona w taki sam sposób, a jaki tworzy się regulamin pracy (przy współpracy związków zawodowych działających w zakładzie pracy). **Nie może być sprzeczna z prawem obowiązującym.** Wskazane jest, aby w rozdziałach dotyczących obowiązków pracodawcy i pracowników, nie tylko zakazywał on stosowania mobbingu, ale także precyzyjnie określił, jakie działania w środowisku pracy są zabronione i będą sankcjonowane. **Warto wprowadzić przepisy antymobbingowe do rozdziału o karach porządkowych.** Regulamin pracy jest aktem wewnątrzzakładowym, który powinien być znany przez wszystkich pracowników. **Powołanie komisji antymobbingowej** – organu, który ma rozstrzygnąć bardzo ważne kwestie, jaką jest ochrona pracownika i zakładu pracy, powinien być obiektywny i niezależny od nikogo. Tylko wówczas jego funkcja zostanie zrealizowana.

Działanie pracodawcy winny obejmować trzy wymiary działań prewencyjnych: prewencję pierwotną, wtórną oraz trzeciorzędową.

1. **Prewencja pierwotna** jest ukierunkowana na **systematyczne działania edukacyjne mające na celu podniesienie świadomości w zakresie mobbingu oraz wypracowanie odpowiedniego klimatu organizacyjnego**, sprzyjającego zasadom fair play w miejscu pracy.
2. **Prewencja wtórna** to działania mające na celu podniesienie kompetencji pracowników w sytuacjach trudnych, gdy dane, negatywne zachowanie już miało miejsce. Mają one na celu łagodzenie jego skutków. **Prewencja ta obejmuje stworzenie procedury monitorowania i dokumentowania zachowań mających znamiona mobbingu** (ma to na celu ochronę ofiary przed dalszymi szkodliwymi zachowaniami) **oraz procedury zgłaszania i rozpatrywania skarg dotyczących mobbingu.**
3. **Prewencja trzeciorzędowa** to działania skierowane przede wszystkim do osób, które doświadczyły mobbingu (wszelkie formy pomocy: medycznej, psychologicznej oraz prawnej).

Procedura antymobbingowa powinna być oparta na dwóch filarach: procedurze prewencyjnej i skargowej.

1. Procedura prewencyjna powinna zaczynać się od szkolenia wszystkich pracowników – nie tylko kadry zarządzającej i obejmować inne zagadnienia dla każdej z grup (inne dla pracowników, a inne dla kadry) – po to, aby odnieść się do danej specyfiki. W czasie szkoleń należałoby rozpocząć wspólne opracowywanie **WPA (Wewnętrznej Procedury Antymobbingowej)**. Jest to najbardziej efektywne narzędzie – nie dość, że poznają je wszyscy, do tego jest przez nich wypracowane. Po nadaniu mu kształtu przepisu prawa powinna zostać przyjęta w sposób charakterystyczny dla danego pracodawcy. Koniecznie powinna przewidywać sankcje za stosowanie mobbingu oraz za nieprawdziwe oskarżenie innej osoby o jego stosowanie.

Niezwykle ważne jest objęcie ochroną osoby doświadczającej mobbingu (przez zaangażowanie związków zawodowych po jego stronie, zakaz zwalniania go w czasie trwania procedury, czy też chwilowe zwolnienie go z obowiązku świadczenia pracy – za jego zgodą).

2. Procedura skargowa – powinna być ściśle opisana, **krok po kroku wskazywać co należy zrobić, aby złożyć skargę**. Na pewno powinna ona zostać złożona na piśmie i być podpisana. Skoro procedura prewencyjna ma chronić pracownika, to nie powinien się on obawiać złożenia skargi. **W skardze powinny być opisane fakty, które świadczyły o stosowanych wobec osoby pokrzywdzonej zachowaniach**. Na poparcie faktów **strona pokrzywdzona powinna wskazać dowody**, jakie powinny zostać przeprowadzone, aby wykazać prawdę leżącą po jej stronie. Osoba pokrzywdzona powinna jedynie uprawdopodobnić takie sytuacje, a **przeprowadzenie dowodu należy do pracodawcy**. W procedurze powinny zostać określone osoby, jakie wejdą w skład organu skargowego, który będzie zajmował się rozpoznaniem skargi oraz możliwość powołania osób z zewnątrz, mających na celu ochronę pokrzywdzonego. **Obowiązkowo w procedurze tej powinny się znaleźć konkretne czynności zmierzające do rozpoznania sprawy** (rozmowy ze świadkami, rozmowa z osobą pokrzywdzoną, rozmowa ze sprawcą – rozmowa a nie przesłuchanie). Nie jest zasadnym, aby organ skargowy wydawał rozstrzygnięcie. Może wydać sugestie i rekomendacje, jakie wydaje Państwowa Inspekcja Pracy (wystąpienie pokontrolne).

Zespół powinien być odpowiednio przeszkolony w problematyce mobbingu. Faktyczny mobber, jeśli nie jest nim pracodawca, może ponieść ewentualnie: **Odpowiedzialność karną** – jeśli zachowania składające się na mobbing będą przestępstwem np. groźby bezprawnej, naruszenia nietykalności cielesnej, stalking; **Odpowiedzialność cywilną** – jeśli ofiara zdecyduje się np. na pozew przeciwko sprawcy o naruszenie dóbr osobistych.

Uprawnienia i roszczenia ofiary mobbingu: pracownik, którego (w jego przekonaniu) spotkał mobbing, będzie uprawniony do rozwiązania z tego powodu swojej umowy o pracę, zarówno za wypowiedzeniem, jak i bez wypowiedzenia. Mobbingowany pracownik, może również pozostać w firmie i skorzystać z instrumentów antymobbingowych, które wprowadził pracodawca, w tym dokonać zgłoszenia mobbingu w ramach procedury antymobbingowej (jeśli taka w firmie istnieje). Wówczas pracodawca najczęściej wszczyna postępowanie wewnętrzne, które ma na celu ustalenie, czy zgłoszenie pracownika jest zasadne, prawdziwe i czy opisane przez niego zdarzenia można uznać za zachowania mobbingowe. **Zgłoszenie pracownika może być rozpatrywane przez Komisję antymobbingową lub pełnomocnika ds. przeciwdziałania mobbingowi, powołanych w firmie.** Niezależnie od tego, jakie uprawnienia dla pracownika przewidział pracodawca w ramach wypełniania obowiązku przeciwdziałania mobbingowi w firmie, **przepisy prawa pracy przewidują dla ofiar mobbingu dwa rodzaje roszczeń, których pracownik może dochodzić w ramach postępowania sądowego: odszkodowanie z tytułu mobbingu, zadośćuczynienie z tytułu mobbingu.**

WAŻNE! Pracownik nie musi rezygnować z pracy, żeby złożyć pozew. Nie ma również przeciwwskazań, aby pracownik w ramach jednego postępowania żądał zarówno określonej kwoty tytułem odszkodowania jak i zadośćuczynienia za krzywdę, która go spotkała. **Odszkodowanie dla pracownika**, który doznał mobbingu lub wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę ma na celu naprawienie szkody, którą mobbing wywołał u pracownika. Na



szkodę będą się składać straty poniesione przez pracownika, a także utracone korzyści. W praktyce pracownicy częstokroć składają w ramach postępowań: rachunki za wizyty u specjalistów, np. psychologów, psychiatrów, jeśli mobbing zmusi ich do korzystania z profesjonalnej pomocy; rachunki za leki wypisywane przez lekarzy specjalistów; utracone premie czy nagrody, których odmówił pracownikowi mobber w związku ze stosowanym mobbingiem. **Przepisy gwarantują minimalną wysokość odszkodowania – nie może być ono niższe niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalone na podstawie odrębnych przepisów.** Warunkiem, który musi być spełniony przez pracownika w celu żądania od pracodawcy zadośćuczynienia pieniężnego z tytułu mobbingu, jest udowodnienie, że doszło do rozstroju jego zdrowia z powodu mobbingu. Rozstrój zdrowia zgodnie z orzecznictwem sądów musi być stwierdzony w kategoriach medycznych. W związku z tym, że zadośćuczynienie pieniężne przysługuje za doznana przez pracownika krzywdę, która jest rodzajem straty niematerialnej, to pracownik oszacuje jej wartość, a sąd będzie badał przedstawione przez pracownika okoliczności.

Podmiotem, którego pracownik pozwie do sądu w związku z mobbingiem jest pracodawca. To pracodawca w razie przegranego postępowania sądowego będzie musiał ponieść koszty odszkodowania lub zadośćuczynienia.

Działania prewencyjno-interwencyjne wobec mobbingu

- **Działania twarde:** szerzenie wiedzy poprzez szkolenia skierowane zarówno do kadry zarządzającej, pracowników niższego szczebla oraz pracowników działu kadr; tworzenie wewnętrznych uregulowań oraz przejrzystych procedur zgłaszania oraz rozwiązywania spraw mobbingowych; powoływanie wewnątrz organizacyjnych komisji antymobbingowych; jednoznaczne komunikowanie braku akceptacji dla mobbingu; bezzwłoczne i zdecydowane reagowanie wobec mobbingu (a nie „zamiatanie pod dywan”);
- **Działania miękkie:** tworzenie odpowiedniej kultury i klimatu organizacji – **budowanie poczucia spójności i zaufania**.

Elementy kultury organizacyjnej wolnej od mobbingu: przejrzyste reguły komunikowania; jasne sposoby i ścieżki podejmowania decyzji; ustalenie i dbałość o przestrzeganie zasad fair play w relacjach między pracownikami; właściwy podział zadań adekwatny do możliwości i kompetencji pracowników, dopasowanie ilości zadań do czasu; czujność zarządzających.

Na nic się zda wprowadzanie nowych przepisów (wewnętrznej polityki antymobbingowej) i stanowiska dla osób odpowiedzialnych za walkę z tym problemem, bez dążenia do budowania w organizacji relacji opartych na wzajemnym szacunku „(...) skuteczne przeciwdziałanie mobbingowi to przede wszystkim wykluczenie elementu strachu, zarówno u osób poszkodowanych, jak i innych współpracowników. W tym celu konieczne jest kształtowanie takiej kultury organizacji, w której ceniona jest jawność, otwartość, zagwarantowane prawo do krytyki, swoboda wypowiedzania się. Niezbędne jest stworzenie w stosunkach międzyludzkich klimatu, z którego wyeliminowane jest



poczucie lęku” (Danuta Kunecka, 2010, s. 110). **Skuteczna walka z mobbingiem, jak wykazują praktyczne doświadczenia jest możliwa.** Pomocna jest w tym dystrybucja odpowiednich materiałów dydaktycznych, dzięki którym wzrasta świadomość pracowników i gotowość zastosowania proponowanych w nich metod zaradczych, jak również wsparcie stowarzyszeń antymobbingowych.

Dzięki materiałom dydaktycznym oraz szkoleniom możliwe jest:

- **podnoszenie świadomości** w zakresie profilaktyki i skutecznej walki z mobbingiem, rozumianym jako przemoc psychiczna w pracy;
- **nagłaśnianie problemu mobbingu**, pokazywanie skutków ekonomicznych, zdrowotnych i moralnych tego zjawiska;
- **pomoc osobom zagrożonym** i poddawanych mobbingowi;
- **działania na rzecz ochrony zdrowia** osób doświadczających mobbingu;
- **przeciwdziałanie wykluczeniu** społecznemu osób mobbingowanych; przeciwdziałanie wszelki przejawom **dyskryminacji** w miejscu pracy oraz działanie na rzecz równego statusu kobiet i mężczyzn;
- **działania na rzecz prawa do pracy** w warunkach pozbawionych przemocy psychicznej;
- **prowadzenie poradnictwa prawnego i medycznego**;
- **prowadzenie działalności mediacyjnej**, prowadzenie współpracy z osobami i instytucjami w zakresie zbierania informacji i wymiany doświadczeń z zakresu mobbingu.

ST  P
PRZEMOCY!

**JEŻELI JESTEŚ OFIARĄ PRZEMOCY
 LUB JEJ ŚWIADKIEM
 PRZERWIJ MILCZENIE!
 REAGUJ!**

Szanowni Państwo, Szanowne Koleżanki i Koledzy, zjawisko mobbingu jest szkodliwe dla ofiar, gdyż wpływa negatywnie na ich szeroko rozumiany komfort życia, przekłada się na sposób funkcjonowania w środowisku pracy i poza nim. Polityka antymobbingowa powinna być rozumiana jako zestaw konkretnych, zorganizowanych i systematycznych przedsięwzięć ze strony pracodawcy, nakierowanych na przeciwdziałanie mobbingowi.

Pracodawca, który toleruje, przymyka oko, nie wie lub nie chce wiedzieć o mobbingu, jest winny mobbingowi w tym sensie, że nie zrealizował obowiązku przeciwdziałania temu zjawisku. Brak polityki antymobbingowej może spowodować negatywne konsekwencje dla pracodawcy. **Kwestie kosztowe – potencjalne wydatki związane z realizacją orzeczeń sądowych** (konieczność wypłaty odszkodowania i zadośćuczynienia w wysokości nie mniejszej niż minimalne wynagrodzenie za pracę). Ponadto, zwiększone koszty pracodawca może ponosić z kilku występujących samodzielnie lub łącznie powodów: negatywne, wymierne **skutki finansowe absencji** (chorobowej i nie tylko) – przede wszystkim są to częste i krótkie zwolnienia z pracy, ale również zwolnienia długoterminowe; możliwe jest faktyczne **zmniejszenie wydajności pracy** i osiągnięć osób poszkodowanych przez mobbing; pracodawca przez określony czas płaci wynagrodzenie osobie, która nie jest w stanie wykonywać powierzonych jej zadań (zmniejszona lub pozorna efektywność ofiary/ofiar mobbingu; zdecydowanie częściej **popoławiane są błędy w procesie pracy**, zapadają złe decyzje, **niedotrzymywane są terminy** (w zaawansowanym stadium mobbingu dotyczy to zarówno ofiar, jak i sprawców) – **zaburzone są też relacje** i kontakty z innymi pracownikami, a także klientami (pacjentami). **Występowanie mobbingu w danej instytucji prawie zawsze przekłada się bezpośrednio na pogorszenie się atmosfery w pracy** (nawet jeżeli są to tylko jednostkowe przypadki) i pogorszenie wizerunku pracodawcy.

WAŻNE! Mobbing jest zjawiskiem silnie negatywnym. Pracodawca może wiele stracić na takim procederze. **Kodeks pracy nie pozostawia wątpliwości – niezależnie od tego kto dopuszcza się mobbingu, odpowiada za to pracodawca.** Stąd tak ważne jest aby w przedsiębiorstwie działały instytucje mające na celu przeciwdziałanie szykanom w miejscu pracy. **Każdy pracownik powinien mieć świadomość swoich praw i obowiązków związanych z omawianym problemem.** Powinien wiedzieć, czym jest mobbing, jak na niego reagować oraz do kogo się zgłosić w razie stwierdzenia jego zaistnienia. **Polityka antymobbingowa jest właśnie spisem procedur, które mają pracownikowi w tym pomóc.** Polityka antymobbingowa – wg standardów pracy – **pracownicy są bardziej świadomi swoich praw**, a elastyczny rynek pracy nie skazuje ich już na kurczowe trzymanie się jednego pracodawcy.

WAŻNE! Sama polityka antymobbingowa nie wystarczy. Aby pracodawca mógł uwolnić się od odpowiedzialności za mobbing, musi wykazać, iż podjął faktyczne działania mające na celu przeciwdziałanie temu zjawisku i oceniając je z obiektywnego punktu widzenia, da się potwierdzić ich potencjalną pełną skuteczność. **Aby móc efektywnie przeciwdziałać mobbingowi, w pierwszej kolejności należy wiedzieć, czym to zjawisko się charakteryzuje i umieć je właściwie rozpoznać.**

WAŻNE! Elementem przeciwdziałania mobbingowi jest odpowiednia struktura organizacyjna oraz styl zarządzania pracownikami, które to przekładają się na dobrą atmosferę pracy oraz zyski dla organizacji. Zarządzanie pracownikami w sposób demokratyczny (w przeciwieństwie do autokratycznego) opiera się na współpracy przełożonego z pracownikami. Współpracownicy uczestniczą w procesie ustalania celów działania organizacji, a także sposobów ich realizacji. Kierownik pozostawia mu znaczną swobodę w wyborze sposobu realizacji zadań i obiektywnie nadzoruje ich wykonanie. Stosunek kadry kierowniczej do podwładnych cechuje zaufanie do ich umiejętności i pomysłów. **Przełożeni są zainteresowani rozwijaniem potencjału swoich pracowników, dostrzegają go i chcą w niego inwestować, widząc w tym również ogromne zyski dla organizacji.** Pracownik kierowany w sposób demokratyczny wie, kto rządzi w zakładzie pracy, ale jednocześnie ma poczucie udziału w decyzjach i rozwoju firmy. Przeżywa zdecydowanie mniejszy stres

i nie towarzyszą mu frustracje, gdyż jego potrzeby są zaspokojone. **Taki styl zarządzania minimalizuje możliwość pojawienia się mobbingu. Jest otwarta komunikacja, współpraca, a nie rywalizacja.** Oczywiście wypracowanie takiego stylu zarządzania wymaga wysiłku i zaangażowania ze strony kadry kierowniczej, jak również pracowników, niemniej jednak jest zyskiem dla obu stron.

Styl demokratyczny przejawia się m.in. poprzez:

- **bycie otwartym na pomysły**, uwagi i poglądy wyrażane przez podwładnych dotyczące działania zakładu pracy, organizacji pracy;
- **wyjaśnianie pracownikowi** powodów podejmowanych decyzji;
- **dbanie o wzajemną komunikację** między pracownikami a przełożonymi;
- **precyzyjne wydawanie poleceń**, wyjaśnianie niejasności;
- **chęć współpracy**, zachęcania do zadawania pytań w razie wątpliwości;
- **rozmawianie z pracownikami o trudnościach** i konfliktach celem ich wyjaśnienia;
- **promowanie współpracy** między pracownikami;
- **bycie otwartym** na wspieranie pracowników i jasna informacja dla nich o możliwości zwrócenia się w każdej sprawie do pracodawcy;
- **równe traktowanie pracowników** i ocenianie ich zgodnie z ich wynikami;
- **informowanie pracowników o wynikach** ich pracy;
- **udzielanie informacji o pracy** pracowników, **chwalenie i krytykowanie za konkretne działania** z informacją, jak inaczej można wykonać dane zadanie;
- **zapewnienie o swojej pomocy.**

Styl kierowania demokratycznego należy wyraźnie odróżnić od stylu liberalnego, który charakteryzuje się brakiem zainteresowania pracownikami i pozostawiania im zupełnej swobody, co raczej może sprzyjać mobbingowi. Realizowanie zadań przez pracodawcę w zakresie przeciwdziałania mobbingowi może polegać również na wprowadzeniu kodeksu etyki zawodowej, określającego normy i wartości, jakimi powinni kierować się pracownicy przestrzegający zasad współżycia społecznego, w trosce o wizerunek pracodawcy i poszanowanie innych pracowników. Kodeks etyki zawodowej zawiera standardy wiarygodnego, rzetelnego i profesjonalnego postępowania w sytuacjach zawodowych, zarówno jeśli chodzi o wywiązywanie się ze swoich obowiązków, jak i traktowanie klientów (pacjentów) i współpracowników. **Kodeks może być uzupełnieniem bądź fundamentem do Wewnętrznej Polityki Antymobbingowej (WPA)**, gdyż oba dokumenty uzupełniają się i służą temu samemu celowi – **dobru pracowników, a co za tym idzie pracodawcy.** Przy podejmowaniu każdego działania warto podkreślić cel, jaki stoi za prowadzeniem programu przeciwdziałania mobbingowi – troska pracowników i dobra atmosferę w miejscu pracy. Ważne dla pracodawców i pracowników, aby nie ignorować problemu i otwarcie o nim rozmawiać. Dzięki realnym działaniom w postaci wewnętrznych polityk nie tylko ogranicza się ryzyko postępowania sądowego, ale także na bieżąco rozwiązuje konflikty, udziela wsparcia, utrzymuje talenty w organizacji, buduje kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu.

Pamiętaj! Problem mobbingu nie jest tylko twoim problemem. Zachowania mobbera dotyczą też innych w Twojej pracy, nawet jeśli się do tego otwarcie nie przy-



znają. Nie bój się rozmowy ze współpracownikami o zachowaniach mobbera. Szukaj wyjścia z tej sytuacji. Zwróć się do związków zawodowych z prośbą o pomoc – one są zobowiązane do zachowania dyskrecji. Zgłoś się do doświadczonego i bezstronnego psychologa spoza miejsca twojej pracy, np. w Ośrodku Interwencji Kryzysowej. Nabierz przekonania, że to sprawca ma problem, a nie Ty! Zero tolerancji dla mobbingu! Zachęcajmy do nagłaśniania spraw!

„Uwierz, że możesz, a już będziesz w połowie drogi”

– Theodore Roosevelt

Szanowni Państwo, przedstawiam kolejny ważny problem, jakim jest manipulacja.

„Kiedy ktoś nie może manipulować Tobą, manipuluje innymi, aby źle o Tobie myśleli”

– autor nieznany

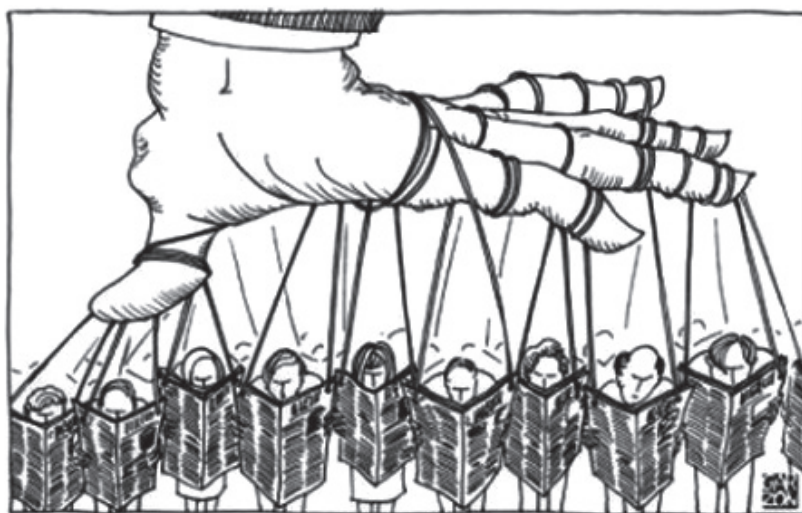
„Cytat może być użyty jako narzędzie manipulacji, ale też jako źródło inspiracji”

– Albert Einstein

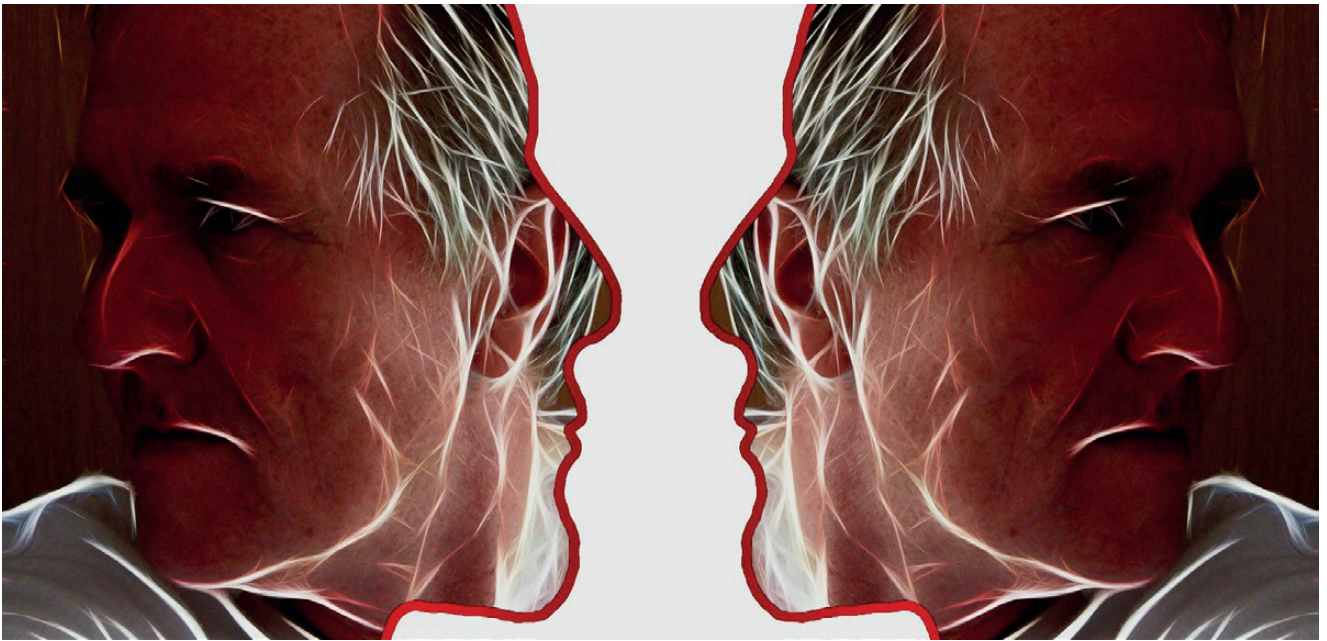
„Cytat jest jak kompas – pomaga nam znaleźć właściwy kierunek”

– Paulo Coelho

Czy nam się to podoba, czy nie, na manipulację jesteśmy narażeni właściwie wszędzie, „choć brzmi to źle, to bardzo powszechna ludzka taktyka” – mówi wprost psycholog dr Jennice Vilhauer. Manipulatorem może być Twój przełożony, współpracownik, mąż, partner, własne dziecko, rodzic. Wszystko sprowadza się do tego, by manipulator dostał od ciebie to, czego chce i dzieje się to Twoim kosztem.



Szanowni Państwo, warto wiedzieć coś więcej na ten temat. Większość z nas styka się z manipulacją każdego dnia. Różne jej metody stosują twórcy reklam, nasi przełożeni, a bywa, że także nasi życiowi partnerzy. Jeśli są używane subtelnie, czasem trudno odróżnić je od perswazji (perswazja to przekonywanie kogoś do swojej racji czy poglądu bez złych zamiarów i oczekiwania korzyści, natomiast manipulacja, choć wykorzystuje podobne metody, służy zazwyczaj osiągnięciu jakiejś zamierzonej korzyści i jest uznawana za nieetyczną technikę wywierania wpływu). W praktyce czasem bardzo trudno rozpoznać, czy ktoś próbuje nami manipulować, czy jedynie próbuje nam coś wyperswadować. **Manipulacja psychologiczna, psycho-manipulacja to rodzaj wpływu społecznego, którego celem jest zmiana zachowania lub postrzegania osoby lub grupy ludzi za pomocą pośrednich, podstępnych, pokretnych metod.** Manipulacja (łac. manipulatio – manewr, podstęp) – forma wywierania wpływu na osobę lub grupę w taki sposób, by nieświadomie i z własnej woli realizowała cele manipulatora. Umiejętność rządzenia innymi, znajomość zasad dowodzenia, prowadzenia negocjacji, aby skłonić partnera do zmiany zdania.



Zgodnie z definicją Wielkiego słownika wyrazów obcych i trudnych pod redakcją A. Markowskiego i R. Pawelca, manipulacja to „świadome, nieuczciwe sterowanie poglądami lub działaniami ludzi, którzy realizują cele wcześniej im obce i niepotrzebne, jednak zgodne z wolą manipulantą”. Manipulant wykorzystuje Twoje słabe strony, wzbudza zaufanie, a następnie cię wykorzystuje, korzysta ze swojej pozycji zawodowej (tak właśnie działa).



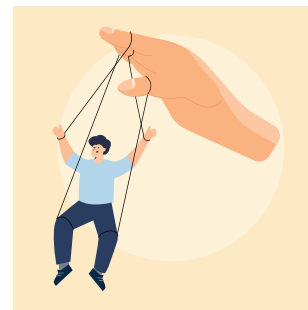
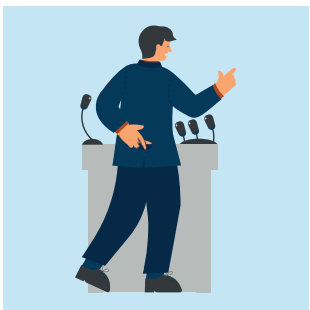
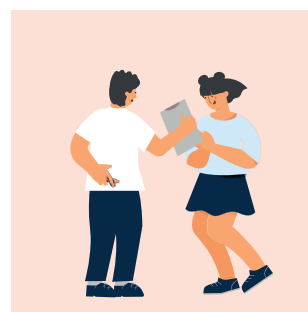
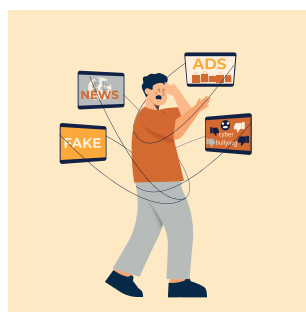
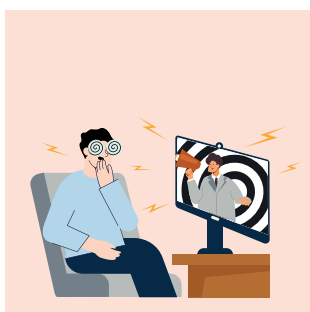
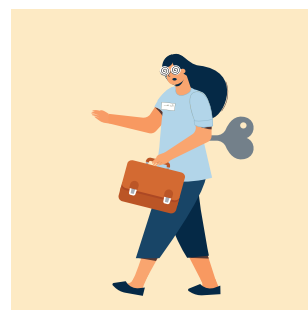
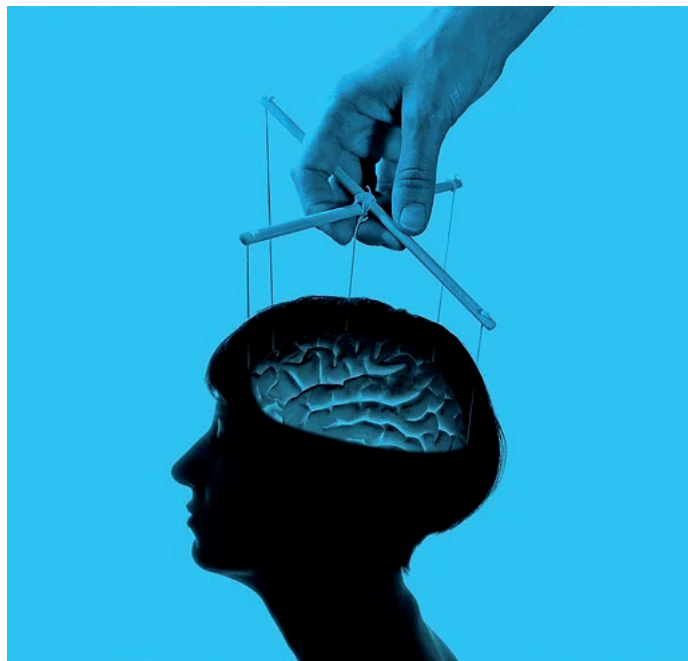
Manipulacja to ohydna relacja, w której jedna osoba osiąga korzyść kosztem straty drugiej strony. **Manipulator** w rozmowie wyraźnie stawia się na wyższej pozycji, okazuje swoją siłę i podkreśla słabość drugiej strony. Nieustannie przypomina o własnej ważności i sile. Bardzo łatwo zmusić w ten sposób kogoś do zrobienia dokładnie tego, czego się chce. **Manipulacja** jest jednym sposobów wywierania wpływu na innych ludzi. Obejmuje ona przekonywanie drugiej osoby lub całej grupy odbiorców do naszego zdania czy zrobienia tego, co chcemy. Jej metody, stosowane techniki są bardzo nieetyczne, niemoralne, czasem nawet okrutne, np. gra na emocjach, wykorzystywanie momentu słabości, swojej pozycji czy składanie obietnic bez pokrycia. „Ludzie, próbują cię zmienić, skruszyć cię i złamać. Próbuje mówić co masz robić. Chcieliby mieć nad Tobą kontrolę”.

Manipulować możemy poprzez np. zastraszanie, uwodzenie, prośbę, przekonywanie rozmówcy, a także za pomocą bardziej dyskretnych sposobów, jak np. kłamstwo, wzbudzanie poczucia winy czy kreowanie konkretnych przekonań. Brzydzą się manipulacja w kontaktach międzyludzkich. **Manipulacja** wykorzystuje w tym celu szereg środków, metod i technik, które nie zawsze są etyczne i z zasadami moralnymi. **Manipulacja** bywa środkiem okrutnym, promującym potrzeby drugiej strony, nakierowanym na osiągnięcie celu. **Dlaczego manipulujemy innych? Robimy to przede wszystkim po to, aby:**

- ktoś zrobił to, czego od niego wymagamy;
- ktoś zaczął myśleć tak samo, jak my;
- odebrać komuś coś, co ma, czego mu zazdrościmy, co chcemy mieć;
- wzbudzić w kimś strach lub poczucie winy.

Działania manipulacyjne:

1. **Mają cię skłonić** do podjęcia określonych działań w poczuciu, że robisz to dobrowolnie z korzyścią dla siebie;
2. **Mają wywołać** zachowanie lub sposób myślenia służący celom manipulatora, ale najczęściej sprzeczny z Twoimi interesami;



3. **Bazują** na takich stanach emocjonalnych, jak strach, poczucie winy lub obowiązku, oczekiwanie nagrody;
4. **Uniemożliwiają** świadome podjęcie decyzji w danym obszarze.

Niestety najczęściej manipulacji ulegają osoby, które potocznie uważa się za ludzi o dobrym sercu, nadmiernie sumienne, samotne, zmęczone, impulsywne. Ofiarami manipulacji emocjonalnej bardzo często padają też ludzie o niskim poczuciu własnej wartości i małej pewności siebie. **Sprzyja temu również:**

- **niskie poczucie** własnej wartości, kompetencji;
- **słaby poziom** asertywności;
- **wysoki poziom** ufności wobec szlachetnych motywacji lub uczciwych intencji innych osób;
- **brak czasu** (np. na dyskusje);
- **niechęć** do konfrontacji – umiławanie spokoju;
- **strach** przed odpowiedzialnością.

„Każdy ma prawo do wyrażania swoich własnych opinii, jednak warto zadeklarować głośno naszą niezgodę z krzywdzącym sądem”.

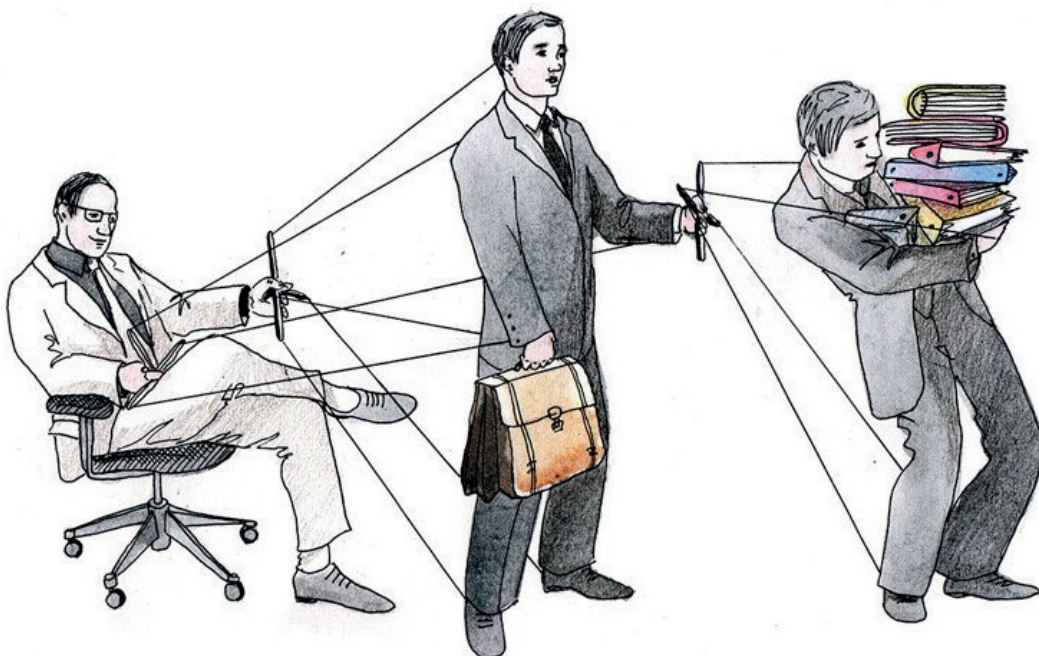
Gdy stajesz się ofiara manipulacji, zazwyczaj dzieje się tak bez udziału Twojej świadomości, a także bez Twojego pozwolenia. **Czynniki zwiększające podatność na manipulację:**

- **niedojrzałość i naiwność** (emocjonalna, intelektualna);
- **uprzedzenie** (skłonność do bezkrytycznego przyjmowania na wiarę informacji);
- **impulsywność** – podejmowanie pochopnych decyzji pod wpływem emocji;
- **altruizm**;
- **mała pewność siebie** (chętnie oddajemy wodze nad swoimi decyzjami osobom pewnym siebie);
- **nadmierna sumienność** (mają wyrzuty sumienia);
- **samotność, zmęczenie**.



Szczególnie narażone na manipulacje są m.in. osoby samotne lub takie, które cechuje mała pewność siebie. Powodów, dla których ludzie uciekają się do manipulacji, jest wiele. **Najczęściej manipulacja emocjonalna stosowana jest dla zysku lub kontroli (albo jednego i drugiego) oraz uniknięcia nieprzyjemnych konsekwencji swoich działań.**

Motywy manipulantów są różnorodne: producenci manipulują reklamą; politycy manipulują, aby utrzymać się przy władzy; dorośli manipulują, aby utrzymać przy sobie partnera/partnerkę, ukryć własne kompleksy; młodzież manipuluje, aby zrobić wrażenie na rówieśnikach; dzieci manipulują, aby dostać cukierka, a naiwni rodzice dają cukierka, ucząc dziecka, że manipulacja popłaca! **Manipulacja z reguły odbywa się kosztem zmanipulowanego bez jego świadomości i /lub zgody.**



Skuteczność manipulacji ludźmi zależy od wielu czynników, jednak kluczowe zdają się być bezwzględność manipulującego i podatność ofiary na atak.

- ▶ **Im agresor bezwzględniejszy, tym bardziej skłonny będzie do podstępnego wykorzystania słabości ofiary**, np. jej zależności emocjonalnej, finansowej lub trudnej sytuacji bytowej.
- ▶ **Ofiara** z kolei im bardziej nieświadoma intencji agresora, z tym większą łatwością wpadnie w sidła nawet nie zdając sobie sprawy z bycia manipulowaną.

Jak radzić sobie z manipulantem? Poniżej opis sposobów (krótki poradnik), które pomogą nam uchronić się przed szkodliwymi skutkami manipulacji, zawalczyć o siebie oraz sprawią, że manipulant zostanie zdemaskowany.

1. **Pracuj nad samooceną i pewnością siebie** (kluczem do sukcesu jest praca nad swoją samooceną i pewnością siebie – jeśli chcesz skutecznie walczyć z manipulacją). Osoba pewna siebie jest silniejsza i jest mniej podatna na perswazję. Uświadom sobie swoje zalety, powtarzaj je sobie każdego dnia, bądź osobą świadomą siebie i nie daj się manipulantowi.
2. **Pracuj nad inteligencją emocjonalną**. Kolejny krok do sukcesu to praca nad swoją inteligencją emocjonalną, czyli nad zdolnością uświadamiania sobie swoich emocji oraz rozumienia cudzych.
3. **Poznaj techniki i sposoby manipulacji**. Jeśli znasz metody i techniki manipulacji, to pozostaje jedynie mieć ich świadomość i zareagować, gdy poczujesz, że ktoś chce zastosować je na Tobie.
4. **Zdemaskuj manipulantą – działaj według planu:**
 - a) oczekuj konkretów;
 - b) szukaj wsparcia (korzystaj z pomocy i wsparcia rodziny i przyjaciół, nie walcz z manipulantem w pojedynkę: otoczony życzliwymi Tobie ludźmi, osłabnie!;
 - c) otwarcie i stanowczo wyraż swoje zdanie; bądź osobą asertywną i jasno formułuj swoje oczekiwania i potrzeby;
 - d) mów czego oczekujesz; nie wykonuj tego, na co nie ma Twojej zgody;
 - e) jasno określ granice – taki komunikat zamyka drogę wszelkiej manipulacji;
 - f) pamiętaj, by nie ulegać emocjom, nie stosować form agresji słownej czy fizycznej, to nie są dobre metody walki z manipulantem;
5. **Unikaj kontaktów z toksycznym człowiekiem**. Jeśli masz pewność, że dana osoba Tobą manipuluje – zerwij z tą osobą wszelkie kontakty albo przynajmniej ogranicz.

Bardzo ważne! Aby skutecznie bronić się przed manipulacją należy nie tylko ćwiczyć myślenie krytyczne, ale również znać najpowszechniejsze techniki manipulacji w celu ich skutecznego rozpoznawania i neutralizacji. **Myślenie krytyczne** – to umiejętność myślenia w sposób racjonalny i uporządkowany, tak aby zrozumieć związki między faktami lub koncepcjami. **Myślenie krytyczne** polega na podejmowaniu decyzji w oparciu o wcześniejszą analizę dostępnych danych, argumentów i obserwacji. **Krytyczne myślenie** polega na ocenianiu napływających informacji, myśli i opinii własnych i cudzych, podnosi umiejętności rozpoznawania i odrzucania – prowadzi do minimalizacji błędów.

Myślenie krytyczne – to sztuka analizy i oceny myślenia ukierunkowana na ciągłą poprawę jego jakości. **Myślenie krytyczne** – lekarstwem na niezdrowe życie. Myślenie przekłada się na jakość naszego życia. „**Myśl jak myśleć**” – to sedno myślenia krytycznego, współcześnie jednej z najbardziej cenionych i poszukiwanych kompetencji. Ale mózg lubi chodzić na skróty – chętniej sięga po schematy myślowe i heurystyki niż pogłębioną, krytyczną refleksję nad rzeczywistością (psycholog dr m.in. Tomasz Grzyb m.in. Uniwersytetu SWPS). **Krytyczne myślenie**, czyli racjonalny sposób podejścia do rzeczywistości, to kompetencja. Z wielu badań wynika, że nie jest ono wrodzone, lecz należy się go nauczyć – podkreśla dr m.in. Tomasz Grzyb. **Myślenia krytycznego można się nauczyć.** Powtarzamy za Sokratesem – „bezmyślnym życiem żyć człowiekowi nie warto”. **Myślenie krytyczne to umiejętność myślenia w sposób racjonalny i uporządkowany, tak aby zrozumieć związki między faktami lub koncepcjami.**

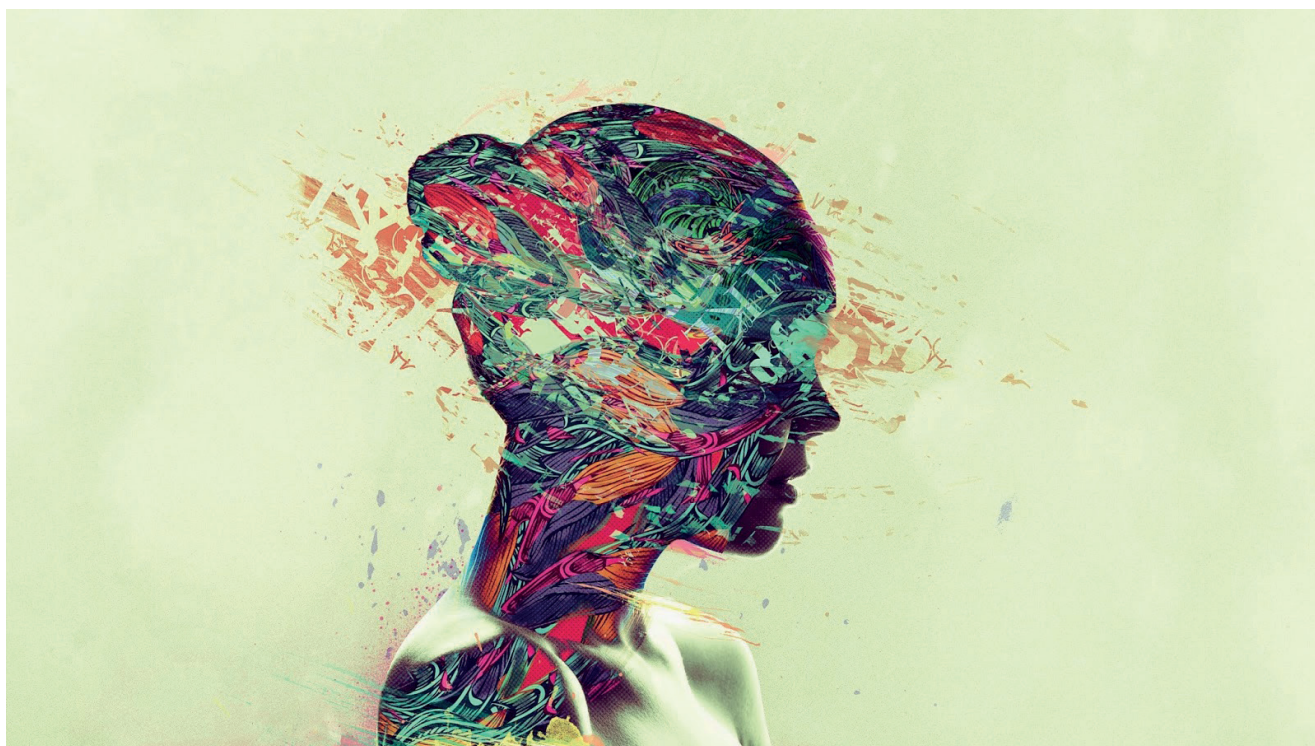


Myślenie krytyczne – siedem kroków.

1. Zdefiniuj problem lub pytanie. Zrób to maksymalnie precyzyjnie.
2. Zbierz dane, opinie i argumenty. Spróbuj znaleźć kilka źródeł, porównaj odmienne punkty widzenia.
3. Zbadaj i oceń dane. Czy Twoje źródła są godne zaufania?
4. Sprawdź obiektywność. Czy masz pewność, że Twoje źródła nie są stronnicze?
5. Oceń ważność danych. Która informacja jest najważniejsza?
6. Podejmij decyzję/ustal wnioski. Oceń mocne i słabe strony wszystkich możliwych opcji.
7. Zaprezentuj lub zakomunikuj wyniki. Gdy już dojdiesz do konkluzji, przedstaw ją zainteresowanym.

Umiejętność myślenia krytycznego to klucz do samorozwoju i poprawy jakości Twojej pracy. Dlatego jest ono dziś niezwykle pożądane przez pracodawców. Kluczowe umiejętności związane z myśleniem krytycznym to: analiza, interpretacja, kwestionowanie, komunikacja, samoregulacja, otwarty umysł i rozwiązywanie problemów. **Celem myślenia krytycznego jest rzetelna i realistyczna ocena istotnych aspektów aktywności intelektualnej człowieka** – definiuje w Psychologii poznawczej m.in. Edward Nęcka. **Krytyczne myślenie wraz z komunikacją, kooperacją i kreatywnością tworzą zestaw pożądanych umiejętności 4K – umiejętności przyszłości – najważniejsze kompetencje XXI wieku. Myślenie krytyczne nie jest krytyką**

w potocznym rozumieniu. To nie złośliwe wypatrywanie błędów, krytykanctwo, którego celem jest znalezienie „dziury w całym”, czy dopieczenie osobie wygłaszającej jakiś pogląd, przekazującej jakieś wiadomości. **Myślenie krytyczne** jest myśleniem konstruktywnym, użytecznym i potrzebnym. Określenie „**krytyczne**” wywodzi się z greckich słów **kritikos** – „światły osąd” lub „rozumiejący osąd”; **kriterion** – „standardy”, „kryteria”. Krytyczne myślenie jako światłe, rozumne osądy, bazujące na określonych kryteriach. **Myślenie krytyczne** jest zdolnością do myślenia jasnego i racjonalnego o tym, co robić albo w co wierzyć. W praktyce myślenie krytyczne oznacza, że nie wierzymy we wszystko, co przeczytamy lub usłyszymy, zadajemy pytania zanim sobie wyrobimy jakieś zdanie, odróżnimy fakty od ocen, **jesteśmy czujni na manipulację, stawiamy na kierowanie się rozumem zamiast emocjami**, w podejmowaniu decyzji bierzemy pod uwagę różne opcje oraz konsekwencje decyzji, no i myślimy logicznie. Sokrates – uznaje się za ojca myślenia krytycznego.



Ważne! W XXI wieku myślenie krytyczne jest w cenie. Prace fizyczne mogą wykonać roboty, obliczenia wykonują za nas algorytmy, a co zostaje ludziom – myślenie. Twórcze i krytyczne, bo tu komputery nas tak szybko nie zastąpią. **Żyjemy w otoczeniu fake newsów** (natłok informacji, Internet, tempo życia, walka o widza, słuchacza). **Fake news** – nieprawdziwe, fałszywe wiadomości rozpowszechniane w mass mediach i Internecie. **Fake newsy** – wpisy, wiadomości, całe kanały informacyjne, w których przekazywane są nieprawdziwe lub przeinaczone; celowo wprowadzają w błąd, szokują i budzą kontrowersje. W Polsce publikowanie **fake newsów** jest nielegalne i podlega karze grzywny lub karze do trzech lat.

Jak walczyć z fake newsami?

Weryfikuj informacje, które udostępniasz; zgłaszaj nieprawdziwe treści; nie powielaj fałszywych informacji; edukuj siebie i innych. Nie zdajemy sobie sprawy, w jak wiele fałszywych informacji już uwierzyliśmy!! Myślenie krytyczne – lekarstwem na fake news.

Krytyczne myślenie jest wprawą i aktywną interpretacją i ewaluacją tego, co obserwujemy, komunikatów, informacji i argumentów (Michael Scriven).

Krytyczne myślenie jest złożonym procesem rozważania pewnego problemu, w który zaangażowany jest szeroki wachlarz umiejętności i postaw: rozpoznawanie stanowisk, argumentów i wniosków prezentowanych przez innych ludzi, ewaluacja dowodów na rzecz alternatywnych punktów widzenia; uczciwa ocena przeciwstawnych argumentów i dowodów; umiejętność czytania między wierszami i identyfikacji fałszywych lub krzywdzących założeń; rozpoznawanie technik mających sprawić, że dane stanowisko będzie w odbiorze bardziej przekonujące niż inne; wyciąganie wniosków na temat stopnia uzasadnienia argumentu na podstawie silnych dowodów i sensownych założeń; prezentacja własnego punktu widzenia w sposób jasny, przemyślany – taki, który łatwiej przekona innych (Stella Cottrell).

„Myślenie krytyczne ...przebudzenie umysłu, aby był gotów badać sam siebie”. Osoba myśląca krytycznie potrafi m.in.:

- **dostrzegać** logiczne zależności między faktami, dzięki czemu z większą wprawą rozumie złożone problemy i zagadnienia;
- **przewidywać** konsekwencje wydarzeń, działań, decyzji, dzięki czemu może z większą skutecznością minimalizować wpływ negatywnych rezultatów na swoje życie (i nie tylko swoje);
- **oceniać**, weryfikować i formułować argumenty, co pomaga w negocjacjach;
- **dostrzegać** nieścisłości i błędy w rozumowaniu, co chroni przed manipulacją;
- **określać** istotę problemów, priorytety, odsiewać rzeczy ważne od nieistotnych, co pozwala zaoszczędzić czas i energię;
- **patrzyć** z dystansu na własne przekonania i system wartości, a co za tym idzie, dostrzegać własne deficyty.

Praktyczne zastosowanie myślenia krytycznego: każdy problem, bez względu na to, jak prosty się nam wydaje, prawdopodobnie ma drugie, trzecie i n-te dno. Ta świadomość, że niemal w każdej możliwej sprawie możemy być w błędzie. **Dlaczego? Ponieważ o ile w większości powtarzalnych sytuacji poleganie na heurystykach (skrótach myślowych), stereotypach czy mitach jest po prostu wydajniejsze i nierzadko konieczne, to niestety często może powodować fatalne skutki. Wbrew pozorom myślenie krytyczne jest niesłyszane praktyczną umiejętnością. Bezkrytyczne poleganie na heurystykach powoduje, że padamy ofiarą manipulacji medialnych, zawieramy kłamliwym nagłówkom wykorzystywanym przez nieuczciwych dziennikarzy do realizowania propagandy, dajemy sobie wcisnąć byle co przez zawodowych sprzedawców obiecujących gruszki na wierzbie. Polegając bezkrytycznie na stereotypach możemy wyrządzić krzywdę drugiej osobie ze względu na jej płeć czy kolor skóry. I odwrotnie bezkrytyczna walka ze stereotypami może doprowadzić do tego, że padniemy ofiarą stereotypowo agresywnej, psychopatycznej, socjopatycznej (w pracy). W każdym przypadku krzywda, którą wyrządzamy innym poprzez własną ignorancję, może kiedyś dotknąć nas. Nasze myśli są zniekształcone przez skrzywienie poznawcze, emocje, uprzedzenia czy zwyczajne niedoinformowanie. W praktyce myślenie krytyczne wymaga ciągłej samokontroli i samokrytyki.**

Techniki manipulacji – to świadome wywieranie wpływu na innych w celu kierowania nimi bez jego wiedzy, wpływanie na cudze sprawy, sterowanie zachowaniem i emocjami dla osiągnięcia własnych celów. Techniki manipulacji – praktyczne sposoby manipulacji ludźmi



(pranie mózgu, prowokacja, spryt, atak personalny). **Techniki manipulacji:** manipulować można poprzez zastraszanie, uwodzenie, prośbę, przekonywanie rozmówcy, a także za pomocą bardziej dyskretnych sposobów, jak np. kłamstwo, wzbudzanie poczucia winy czy kreowanie konkretnych przekonań.

Niemal każdego dnia jesteśmy manipulowani przez próby wpłynięcia na nasz sposób myślenia, odczuwania i działania (w sklepie, w pracy, podczas oglądania telewizji, czasem też w domu itd.). Manipulacja jest techniką psychologiczną, wykorzystuje więc szereg metod i technik, których celem jest oddziaływanie na psychikę odbiorcy, dzięki czemu mają zmienić się jej myśli i zachowania. Opanowanie sztuki manipulacji ludźmi wcale nie czyni nas lepszymi, dlatego zawsze warto przemyśleć, jakimi środkami chcemy docierać do naszych celów. Metody manipulacji opisane po to, aby utrudnić życie szarlatanom i egoistom. Manipulacja to zbiór metod mających za zadanie nakłonienie osoby lub grupy osób do realizacji celów manipulatora. Ofiara manipulatora nie ma świadomości, że użyto wobec niej podstęp i często jest przekonana, że na jej zachowania nie miały wpływu żadne czynniki zewnętrzne. Manipulacja to starannie przygotowana strategia, która ma przynieść określony skutek. W dzisiejszych czasach szczególnie łatwo paść ofiarą różnego typu nieuczciwych sztuczek. Otaczający chaos informacyjny sprzyja szerzeniu nieprawdziwych trudnych do zweryfikowania opinii i argumentów, które mogą wpływać na nasze postępowanie. Aby nie ulec wpływom różnej maści manipulatorów, warto poznać najczęściej stosowane przez nich techniki przekonywania.

1. **Metoda manipulacji: reguła wzajemności** – należy odwzajemnić się osobie, która coś dla nas zrobiła; ludzie mają silne poczucie zobowiązania i są w stanie spełnić czyjąś prośbę tylko dlatego, że czują się do tego zobligowani; reguła wzajemności mówi, że każdej osobie, która wyświadczyła nam jakieś dobro, trzeba się odwdziżyć; osoba, która chce wpłynąć na nasze zachowanie, robi coś dla nas, tym samym zaciągając u nas dług wdzięczności.
2. **Metoda manipulacji: reguła zaangażowania i konsekwencji** – względy społeczne i kulturowe nakazują nam konsekwentne trzymanie się swoich wyborów (dążyć do zgodności swoich działań z powziętą wcześniej decyzją); jeśli ktoś ciebie w coś zaangażuje, to będziesz kontynuować to działanie mimo, że jest ono np. szkodliwe, nieoptymalne, nie odpowiada na prawdziwe potrzeby; reguła oparta na tym, że lubimy być postrzegani jako ludzie konsekwentni i zaangażowani w realizację postawionych sobie celów.

- 3. Metoda manipulacji: społeczny dowód słuszności** – zasada opiera się na przekonaniu, że dane zachowanie jest słuszne, o ile inni ludzie w taki sam sposób postępują „odruch stądny”; jesteśmy konformistami i preferujemy zachowanie zgodne z ogólnie przyjętymi trendami w społeczeństwie (obserwujemy innych ludzi wokół nas).
- 4. Metoda manipulacji: reguła lubienia i sympatii** – ludzie z reguły chętniej ulegają wpływom osób, które znają i lubią (wystarczy, że manipulator jest do nas podobny: styl ubierania, poglądy, zainteresowania, a jesteśmy skłonni spełnić jego prośbę).
- 5. Metoda manipulacji: reguła autorytetu** – ludzie są w stanie zadawać cierpienie niewinnej osobie tylko dlatego, że takie polecenie otrzymaliśmy od autorytetu; głęboko zakorzenione jest w nas ślepe posłuszeństwo wobec autorytetów.

Inne popularne techniki manipulacji: wzbudzanie wyrzutów sumienia, ingracjacja, powoływanie się na społeczny dowód słuszności, naginanie faktów. **Zasady skutecznej manipulacji obejmują szereg reguł psychologicznych, które tłumaczą nam, kiedy przekaz manipulacyjny będzie najbardziej efektywnie oddziaływał na odbiorcę. Najlepsza w skutkach będzie manipulacja zgodna z poniższymi regułami:**

- 1. Reguła sympatii** – łatwiej ulegamy manipulacji, jeśli darzymy sympatią osobę, która ją stosuje (sprawdza się w każdym toksycznym związku);
- 2. Reguła społecznego dowodu słuszności** – uważamy, że dane zachowanie jest poprawne wtedy, gdy widzimy innych ludzi, którzy tak właśnie się zachowują; społeczny dowód słuszności zwany „dowodem tłumu”, podejmuje decyzje lub przyjmuje poglądy takie same, jak większość grupy (naśladujemy wybory innych); popularne powiedzenie „jeśli wszedłeś między wrony, musisz krakać tak jak one” – podążanie za tłumem, nie zawsze jest dla nas dobre. Społeczny dowód słuszności – technika – reguła wywierania wpływu opracowana przez Cialdiniego.
- 3. Reguła autorytetu** – zdecydowanie szybciej i skuteczniej ulegamy wpływowi osób, które uznajemy za swoje autorytety, czyli np. są od nas starsze, mądrzejsze, bardziej wykształcone i doświadczone;
- 4. Reguła odwzajemnienia** – mamy tendencję do odwzajemniania się komuś za przysługę czy okazane dobro. Jeśli ktoś jest naszym dłużnikiem, bardzo możliwe, że będzie nam o wiele łatwiej nim manipulować.

Techniki manipulacji skoncentrowane na samoocenie:

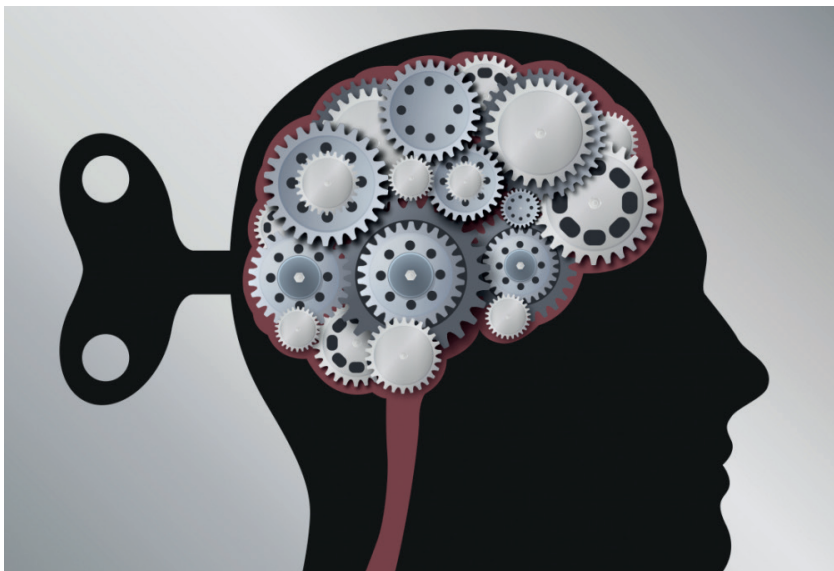
- **ingracjacja** (wkradanie się w łaski przez wywołanie życzliwości, zdobycie sympatii);
- **konformizm** (skłonność do zawierzania komuś, że jesteśmy do siebie podobni, mamy wspólne poglądy i zainteresowania);
- **podnoszenie wartości drugiej osoby** (chwalenie, komplementowanie, uwypuklanie zalet);
- **manipulowanie własnym wizerunkiem** (koloryzowanie własnych kompetencji w CV, próba utożsamiania się z ludźmi sukcesu);
- **deprecjacja innych** (skupianie się na słabościach i błędach innych w celu wzmocnienia własnej pozycji).

Do najbardziej powszechnych technik manipulacji psychologicznej zalicza się m.in.: kłamstwo, zaprzeczanie lub udawanie niewiedzy i niewinności, umniejszanie, wzbudzanie poczucia winy, wstydu czy strachu, uwodzenie, udawanie ofiary, szczucie ofiary, odwracanie uwagi, służalczość, unikanie, racjonalizacje, projekcja winy.

10 najważniejszych technik, które najczęściej wykorzystujemy w manipulacji:

1. **Kłamstwo** – manipulant nierzadko ucieka się do kłamstwa, przedstawia fakty, które są niezgodne z prawdą; nagina rzeczywistość, przedstawia wszystko w pozytywny dla siebie sposób, aby osiągnąć zamierzony cel;
2. **Zastraszanie** – manipulanci wykorzystują również nierówność relacji między sobą a osobą manipulowaną, zastraszają ją, sprawiają, że pełna lęku godzi się na to, czego od niej wymagają;
3. **Wzbudzanie poczucia winy** – manipulant bardzo chętnie wzbudza w drugiej osobie poczucie winy, co skłania ją do ulegnięcia jego presji;
4. **Szantaż emocjonalny** – w manipulacji powszechnie stosowany jest szantaż emocjonalny, który ma na celu przekonanie drugiej strony do zmiany zdania, przez wzbudzenie w nim zarówno strachu, jak i poczucia winy, więc to technika mało moralna, ale bardzo skuteczna;
5. **Atak w nowym otoczeniu** – manipulator lubi „atakować” swoje ofiary w nowym dla nich otoczeniu;
6. **Zarzekanie – udawanie niewinnego** – manipulator lubi udawać niewinnego, zaprzeczać temu, że chce „ugrać” coś dla siebie;
7. **Oddziaływanie na słaby punkt odbiorcy** – manipulant bardzo lubi korzystać ze słabości drugiej strony, wykorzystuje jej słabe strony, chwile zwątpienia, zawahania; w ten sposób zdaje się być silniejszy i może swobodniej wpływać na myśli i zachowania swojej „ofiary”;
8. **Wykorzystywanie swojej pozycji** – manipulacja przebiega zwykle skuteczniej w przypadku osoby, którą uznajemy za autorytet, której się obawiamy lub od której jesteśmy zależni; osoba manipulująca bardzo często wykorzystuje swoją pozycję, gdy chce osiągnąć własne korzyści;
9. **Wzbudzanie poczucia bycia dłużnym w manipulowanym** – manipulacja jest skuteczniejsza, gdy „ofiara” czuje się dłużna wobec manipulanta; jeśli chcemy, aby manipulacja doprowadziła nas do celu, najlepiej jest sprawić, że druga osoba czuje się dłużna wobec nas;
10. **Składanie obietnic bez pokrycia** – niestety dobra manipulacja nie cofnie się przed niczym, nawet przed – kłamstwem; jednym z jego odmian jest składanie obietnic bez pokrycia.

Do manipulowania innymi wykorzystuje się również konkretne bodźce: wzrokowe, słuchowe, zapachowe, smakowe, dotykowe, które akurat silnie oddziałują na naszego odbiorcę, zdobywane i następnie wykorzystywane jest zaufanie osoby manipulowanej, jak również korzysta się z nieuwagi rozmówcy. **Wywieranie wpływu na ludzi** często budzi wiele kontrowersji. Określenia takie jak: manipulacja, perswazja czy wywieranie wpływu są używane zamiennie. Czy słusznie? Każdego dnia, przejawy wywierania wpływu na ludzi dostarczają nam reklamy, negocjacje handlowe, branże marketingowe. **Mogą wiązać się z prostym wpływem społecznym, konformizmem, a czasem nosić znamiona manipulacji.** W skrajnych przypadkach przybierają formę „prania mózgu”, albo kontroli umysłu (sekty).





Wywieranie wpływu obniża również samoocenę pracownika oraz jego pewność siebie. Czym różni się manipulacja od perswazji? **Manipulacja** niesie ze sobą przekaz negatywny. Manipulacje możemy uznać za rodzaj wpływu społecznego, który zawsze służy nakłanianiu jednostki do działania sprzecznego z jej własnym interesem. Manipulatorowi chodzi o osobiste korzyści. **Perswazja** to sztuka przekonywania kogoś do własnych racji. Różni się od manipulacji tym, że przekonanie danej osoby nie zaszkodzi jej w późniejszym czasie.

Znajomość techniki manipulacji pozwala uświadomić sobie sytuacje, w których ktoś próbuje wywrzeć na Tobie presję lub skłonić cię do wykonania określonych działań. A gdy zidentyfikujesz już typy toksycznych ludzi, a także konkretne przykłady manipulacji, to następnym razem włączy się Twoja czujność i najprawdopodobniej stawisz większy lub całkowity opór manipulantom i zneutralizujesz jego działania.

Techniki manipulacji wykorzystujące dysonans poznawczy (**dysonans poznawczy** to stan nieprzyjemnego napięcia psychicznego, uczucie dyskomfortu – występuje wtedy, gdy nasze przekonania są sprzeczne z rzeczywistymi działaniami; wewnętrzny konflikt: nasze zachowanie

nie zgadza się z wyznawanymi przez nas wartościami lub racjonalnym myśleniem):

- „**stopa w drzwiach**” (taktyka w celu skłonienia osoby do spełnienia dużej prośby przez poprzedzenie małą prośbą);
- „**liczy się każdy grosz**” – metoda polegająca na wystosowaniu małej prośby, której spełnienia ciężko odmówić;
- „**stopa w ustach i dialog**” – uzyskanie pozytywnej odpowiedzi na pytanie o samopoczucie przed złożeniem prośby – zwiększa szansę spełnienia prośby;
- „**eskalacja żądań**” – oferowanie czegoś na konkretnych warunkach i dodanie nowego warunku.



Techniki manipulacji emocjami.

1. „**Tworzenie sytuacji stresowych**” – powodowanie dyskomfortu (duszne pomieszczenie).
2. „**Huśtawka emocjonalna**” – wzbudzić strach i zaproponować rozwiązanie.
3. „**Dobry – zły facet (dobry i zły policjant)**” – zmiana stylu negocjacji z twardego na miękki.
4. „**Drzwiami w twarz**” – technika polegająca na poprzedzeniu właściwej prośby inną zbyt dużą prośbą.
5. „**Wzbudzanie poczucia winy**” – technika stosowana przez prowokatorów, którzy próbują wytrącić ofiarę z równowagi.

Techniki manipulacji poczuciem kontroli.

1. „**Bezlitosny partner**” – odwołujemy podjęcie finalnej decyzji.
2. „**Wszystko albo nic**” – nie interesują nas żadne ustępstwa.
3. „**Fakty dokonane**” – samowolne kupienie czegoś i odgrywanie ofiary.
4. „**Zachowanie irracjonalne**” – udawanie wariata, aby uniknąć odpowiedzi, wymusić ustępstwa, wytrącić drugą osobę z równowagi.
5. „**Reorientacja**” – wskazanie kozła ofiarnego wobec niezadowolenia (obwinianie).
6. „**Wyuczona bezradność**” – poczucie bezsilności wobec jakiegoś wyzwania.

Techniki manipulacji oparte na wrodzonych automatyzmach.

1. **Autorytet** – ślepe posłuszeństwo wobec autorytetu.
2. **Zasada wzajemności** – wzbudzanie w osobie poczucia zobowiązania.
3. **Auto deprecjacja** – udawanie niekompetencji czy infantylności, aby wzbudzić w ofierze emocje związane z opiekuńczością.

Przykładem manipulacji psychologicznej z wykorzystaniem wybranej techniki manipulacji może być:

- przedstawianie wymówek, które wyjaśniają nieetyczne lub mocno niestosowne zachowanie, przy wykorzystaniu rzekomo racjonalnych powodów, (np. „nie miałem wyjścia, musiałem to zrobić, inaczej mogłoby wydarzyć się coś znacznie gorszego” – racjonalizacja);
- robienie zdziwionej miny i negowanie, że coś miało miejsce, aby druga osoba nabrała wątpliwości we własny punkt widzenia (zaprzeczanie lub udawanie niewiedzy i niewinności);
- obrać wszystko w żart lub twierdzenie, że ktoś jest przewrażliwiony lub zbyt delikatny, aby niewłaściwe zachowanie wydało się mniej szkodliwe (umniejszanie);
- zmiana tematu, niejasne odpowiedzi przekierowywanie rozmowy na inny temat (odwracanie uwagi, unikanie).

Metody manipulacji to zaledwie kropla w morzu środków manipulacji wykorzystywanych przez ludzi do osiągnięcia własnych, egoistycznych celów. Sztuką nie jest manipulowanie ludźmi w osobistego interesu, czyniąc im przy okazji szkodę i obniżając sumę zaufania w świecie; sztuką jest tak żyć, aby nasz sukces był także rzeczywistym sukcesem ludzi wokół nas. **Jakie negatywne skutki ma stosowanie technik manipulacyjnych?** Powoduje frustrację i cynizm. Znacznie spada także zaangażowanie w pracę i motywacja. Skutkiem manipulacji jest także wypalenie zawodowe, które może prowadzić do depresji, bezsenności i znużenia pracą.

W obronie przed manipulacją zawsze pomaga: znajomość swoich praw, zdolność do stanowczego wyrażania własnych opinii, cierpliwość i niepodejście decyzji pod wpływem chwili (dbanie o własny czas do namysłu), umiejętność stawiania granic i informowania o konsekwencjach ich przekraczania, praca nad własnym rozwojem osobistym, dojrzałością psychiczną i emocjonalną.

Ważne! Jeśli stałeś się ofiarą manipulacji i kontakt z manipulantem utrudnia ci funkcjonowanie, wypala cię i wyniszcza, stań z nim w szranki.

10 sposobów, jak radzić sobie z manipulacją.

- 1. Poznaj taktyki manipulacyjne:** sposób wpływania na ludzi to nie żadna wiedza tajemna. Im więcej będziesz wiedzieć o psychologicznych mechanizmach manipulacji, tym łatwiej będzie ci dostrzec manipulację, nazwać ją i obronić się.
- 2. Pamiętaj o ludzkich skłonnościach** do „myślenia na skróty” i podejmowaniu działań pod wpływem konkretnych bodźców.
- 3. Poszukaj „advokata diabła” dla siebie.** Dobrze mieć przyjaciela, któremu ufamy, który dobrze nas zna i z którym możemy przedyskutować swoje poglądy czy sposób postępowania. Warto mieć przy sobie osobę, która zawsze zareaguje krytycznie, gdy w przyprawie emocji i pod wpływem innych będziesz postępował niezgodnie ze swoimi wartościami, wbrew wcześniejszym poglądom.
- 4. Rozwijaj potrzebne cechy.** Pracuj nad podniesieniem swojej inteligencji emocjonalnej (nad znajomością własnych emocji, umiejętnością samokontroli i rozpoznawania emocji u innych). Bądź świadomy własnych atutów i buduj poczucie własnej wartości.
- 5. Wsłuchaj się we własne emocje.** Tylko wtedy będziesz w stanie usłyszeć najgłębsze emocje, które podpowiadają ci, że nie wszystko jest tak piękne i prawdziwe, jak usiłuje ci się wmówić.
- 6. Rozwijaj umiejętność wytrzymywania presji.** Zachowaj spokój i zimną krew w kontakcie z manipulantem, ćwicz radzenie sobie z negatywnymi emocjami (złością, lękiem, frustracją i niepokojem). W sytuacji nacisku zastosuj technikę stopniowania swojej reakcji: poproś o nienaleganie; jeśli to nie pomaga, odwołaj się do własnych zasad/decyzji: „mam taką zasadę, że nie przekazuję takich informacji”; odwołaj się do własnych emocji „zaczyna mnie to drażnić, irytują mnie twoje nalegania”; podkreśl szacunek do własnych decyzji „moja decyzja jest nieodwołalna”.
- 7. Doprecyzuj niejasne oczekiwania.** Manipulant posługuje się niedomówieniami i sięga po to, czego chce, nie formułując wyraźnych prośb. W takim przypadku udawaj, że nie rozumiesz jego intencji, zwłaszcza gdy wiesz już, na co liczy. Poczekaj, aż wyraźnie sformułuje swoje oczekiwania. Być może zdenerwuje się, widząc, że nie wpadasz w jego sidła, będzie próbował wpędzać cię w poczucie winy. Mimo to utrzymaj swój sposób postępowania.
- 8. Ogranicz spotkania i rozmowy.** Jeśli jesteś w częstym kontakcie z manipulantem, zadbaj o zmniejszenie częstotliwości waszych spotkań, np. jeśli razem pracujecie, postaraj się o inny pokój, inne godziny pracy. Gdy jednak jesteś zmuszany spotykać się z manipulantem, ogranicz rozmowy, oczywiście zachowując grzeczność. Podejmuj jak najbardziej neutralne tematy, nie opowiadaj o sobie ani o swoim życiu prywatnym.
- 9. Konfrontacja z manipulantem.** Jeśli stałeś się ofiarą manipulacji i kontakt z manipulantem utrudnia ci funkcjonowanie, wypala cię i wyniszcza, stań z nim w szranki. Pamiętaj o poniższych zasadach: 1) przygotuj się do rozmowy, spisz cele; 2) nie idź sam na spotkanie, aby wasza konfrontacja odbyła się przy świadkach; 3) zdemaskuj manipulację – aby wydobyć intrygi i działania manipulant; 4) zapominając o faktach, dajemy mu pole do obrony i kontraktu; zachowuj wszelkie dokumenty na potwierdzenie swoich oskarżeń; notuj poszczególne wydarzenia, zachowuj e-maile, dowody podjętych decyzji; 5) będziesz mógł posłużyć się dowodami w trakcie konfrontacji; 6) sprowadzaj rozmowę do konkretów, opisuj sytuację, stosując jak najbardziej obiektywne sformułowania; 7) pokaż swoją stanowczość – manipulanci czerpią siłę ze słabości i niepewności innych, dlatego bądź w konfrontacji pewny siebie i stanowczy; pamiętaj że manipulanci boją się otwartych konfrontacji, więc śmiało powiedz o konsekwencjach materialnych i emocjonalnych, jakie ponosisz; używaj komunikatów „JA”

i nie atakuj. 8) zaproponuj rozwiązanie sytuacji, przedstaw swoje oczekiwania i powiedz o korzyściach tego rozwiązania dla obu stron.

10. Ostatecznie zerwij wszelkie kontakty z manipulantem. Kiedy twoje działania nie przynoszą żadnych rezultatów, rozmowy nie prowadzą do zmiany sytuacji i konstruktywnych rozwiązań, masz do czynienia z kimś, kto manipulację ma wpisaną w naturę. W takiej sytuacji najlepiej jest dla własnego dobra zerwać z taką osobą kontakt.

Ważne! Dobra wiadomość jest taka, że wszystkie pożądane cechy, które udaremniają wysiłki manipulatora, można w sobie wypracować. Manipulacja psychologiczna to niebezpieczna umiejętność, zwłaszcza jeśli dysponuje nią osoba wyjątkowo bezwzględna. Wrażliwy, podatny na wpływy człowiek, może przypłacić relację z manipulantem własnym zdrowiem psychicznym. Dlatego tak ważna jest wiedza o tym, jak poznać, że ktoś manipuluje. Jak rozmawiać z manipulantem?

Pokaż swoją stanowczość – manipulanci czerpią siłę ze słabości i niepewności innych, dlatego bądź w konfrontacji pewny siebie i stanowczy. Pamiętaj, że manipulanci boją się otwartych konfrontacji, więc śmiało powiedz o konsekwencjach materialnych i emocjonalnych, jakie ponosisz. Używaj komunikatów „JA” i nie atakuj. Manipulacji moralnie nie można uzasadnić „Nie czyń bliźniemu, co Tobie niemiłe”.

Znęcanie psychiczne jest jedną z form przemocy. Polega ono na stopniowym zastraszaniu, manipulowaniu, kontrolowaniu, wywieraniu coraz silniejszego wpływu na osobę słabszą, podporządkowaną, często zależną w jakiś sposób od sprawcy. Przemoc psychiczna pozostawia trwały ślad na ludzkiej psychice. Pozostawia praktycznie nieodwracalne znaki i zmiany w zachowaniu osoby, która jej doświadczała.

Bądź świadom tego problemu i postaraj się podać pomocną dłoń wszystkim tym, którzy jej najbardziej w danej chwili potrzebują.

Znęcanie psychiczne może, ale nie musi, współwystępować z przemocą fizyczną, choć zdarza się, że sprawcy znęcający się psychicznie nad rodziną również ją stosują. **Znęcanie psychiczne**, wbrew powszechnej opinii, nie jest wyłącznie domeną mężczyzn. **Stereotypem jest myślenie, że kobiety są zawsze ofiarami, a mężczyźni dopuszczają się znęcania psychicznego.** Statystyki pokazują, że kobiety także stosują przemoc psychiczną, znęcając się nad dziećmi i partnerem. **Znęcanie psychiczne to proces. Sprawca sukcesywnie i w sposób przemyślany osacza swoją ofiarę. Grożąc, poniżając, strasząc, oczerniając przed innymi, kłamiąc, wywiera silny wpływ na jej stan psychiczny.**

Do znęcania psychicznego zalicza się: regularne krytykowanie, wyśmiewanie, złośliwe uwagi, a także ciągłe narzekanie na ofiarę. Ignorowanie, unikanie, odrzucenie i izolowanie ofiary od innych ludzi. Przypisywanie ofierze winy za niemożność zaspokojenia potrzeb, oczekiwań, wymagań lub innych oczekiwań sprawcy. Należy pamiętać, że osoba znęcająca się psychicznie może zachowywać się w sposób bardzo opanowany, racjonalny.





Ta forma przemocy nie pozostawia śladów na ciele ofiary (uraz psychiczny) tak, jak dzieje się w przypadku znęcania fizycznego. Skutki, z jakimi wiąże się przemoc fizyczna są łatwe do zauważenia już na pierwszy rzut oka. W końcu nikt nie może długo ukrywać przed innymi złamanej ręki, podbitego oka, oparzeń, opuchniętej wargi lub siniaków.

Jednak, jeśli w grę wchodzi przemoc psychiczna, manipulacja, złe traktowanie i znęcanie się w sferze emocjonalnej, wszystko radykalnie się zmienia. Nie możesz w takiej sytuacji dotknąć samego problemu, zobaczyć go ani też przeświecić. **Przemoc psychiczna może mieć niekiedy tak złożony wpływ na ludzki umysł i stan psychiki, że ofiara często nie zdaje sobie sprawy z tego, z czym musi się zmagać i nie jest w stanie poprosić o pomoc** (czasami ludzie tacy nie mają po prostu odwagi; nie są w stanie spojrzeć prawdzie w oczy). **Przemoc psychiczna wywołuje u nich strach i obawę przed możliwymi konsekwencjami takiego działania. Zjawisko to jest szczególnie silne u osób, które nie wierzą w możliwość wyrwania się z tego zamkniętego kręgu. Przemoc psychiczna jest zawsze druzgocąca dla charakteru, psychiki i stanu emocjonalnego, wpływa na umysł i emocje**

Skutki przemocy psychicznej:

- 1. Przemoc psychiczna wywołuje uczucie wstydu i poczucie winy.** Mówimy i myślimy w sposób taki, że „osoba poddawana przemocy psychicznej sama pozwala sobie na takie traktowanie”. Twierdzimy, że „jest słaba, pozwala więc bezkarnie się zdominować, ranić, kontrolować”. Osoba, dla której przemoc psychiczna nie jest zjawiskiem obcym, najprawdopodobniej znajduje się w głębokim emocjonalnym chaosie. Jej sytuacja życiowa jest niezwykle skomplikowana i nie jest tak łatwo samodzielnie z niej wyjść. **Często odczuwa wstyd, czuje się bezsilna.** Uważa, że nie jest w stanie wydostać się z tego stanu. Sądzi, że nie ma w sobie na tyle odporności, by skutecznie zareagować. **Uważa się za zbyt samotną i odizolowaną, aby na własną rękę wydostać się z przemocy psychicznej.** Ważne jest, aby pamiętać, że to nie jest tylko Twoja wina i zawsze istnieje jakiś sposób na rozwiązanie tego problemu.
- 2. Utrata pamięci lub surrealistyczne odczucia.** Osoba, której życiem steruje przemoc psychiczna często zapada z tego powodu na problemy z pamięcią. Nie może też skutecznie skoncentrować się na codziennych czynnościach. Nie potrafi podejmować decyzji na podstawie przejrzystego i skutecznego rozumowania.
- 3. Niestabilność emocjonalna i wahania nastroju.** Frustracja, gniew i wściekłość pojawiają się ponownie wraz z towarzyszącymi im uczuciom beznadziejności i strachu. Powszechnym zjawiskiem jest doświadczanie całego kalejdoskopu uczuć i emocji. Czujesz, że nie masz żadnej kontroli nad swoim życiem.

4. **Nawracający regularnie ból fizyczny.** Cierpienie, którego osoba doświadcza wcześniej czy później odbija się na jej organizmie. W efekcie towarzyszy ból, który będzie taki sam, jak w przypadku fizycznych urazów. Przewlekłe złe samopoczucie objawia się charakterystycznymi symptomami, takimi jak: zmęczenie, bezsenność, bóle głowy i mięśni, stawów. Występują problemy z trawieniem i nawracające infekcje – stopniowe osłabienie układu odpornościowego.
5. **Poczucie bezradności, bezsilności i beznadziejności.** Uczucie, jakby „nie było wyjścia z sytuacji”.
6. **Myśli samobójcze.**

Przemoc psychiczna pozostawia trwałe ślady na ludzkiej psychice. Bądźmy świadomi tego problemu i postarajmy się podać pomocną dłoń wszystkim tym, którzy jej najbardziej w danej chwili potrzebują. U osoby, nad którą ktoś się znęca psychicznie, mogą rozwinąć się: zaburzenia lękowe, depresja, problemy ze snem, brak apetytu, wycofanie z kontaktów społecznych. Znęcanie psychiczne wywiera wpływ na samopoczucie i jakość pracy. To z kolei może powodować coraz większą zależność materialną od partnera, który wykorzystuje tę sytuację, aby jeszcze bardziej poniżyć i kontrolować swoją ofiarę. Zdarza się, że w rodzinach, w których jeden z partnerów jest uzależniony, dochodzi do przemocy. Oszukujący partner, okradający rodzinę wykorzystujący zaufanie, znęca się psychicznie.

Brak poczucia bezpieczeństwa, zaniedbania, narażenie członków rodziny na różnego rodzaju szkody wynikające z używania alkoholu to także przemoc psychiczna. Ofiarą znęcania psychicznego może być dziecko, które doświadcza przemocy psychicznej ze strony opiekunów, może unikać kontaktów z rówieśnikami, zamykać się w sobie, izolować się, moczyć w nocy, jękać, kompulsywnie się objadać albo w ogóle odmawiać jedzenia. Zjawiskiem, o którym należy pamiętać, jest także znęcanie się psychiczne nad osobami starszymi.

Skutkiem znęcania się psychicznego może być poczucie lęku, osamotnienia, bezradności, depresji, a nawet chęci odebrania sobie życia. Eksperci wymieniają m.in. depresję i zaburzenia lękowe, powodowane zmianą zachowania. Rozwijają się często poczucie beznadziei, wstyd i poczucie winy, poczucie bycia manipulowanym, kontrolowanym, izolowanym, niechcianym. Często ofierze towarzyszy poczucie winy i wstydu, które partner umacnia. Prowadzi to do izolowania się od otoczenia. Nierzadko zdarza się, że właśnie taki jest cel sprawcy, aby podporządkować sobie ofiarę, coraz bardziej ją kontrolując, wymuszając określony sposób zachowania.



Obciążająca manipulacja – forma psychologicznej przemocy. Jednym z objawów, które wskazują na to, że kogoś zraniła jest **obciążająca manipulacja** – fakt, że odczuwa ciągłą potrzebę przeproszania za wszystko. Przeprasza zanim się odezwie, przeprasza za to, że się śmieje, co czuje. Wszystko to pokazuje, że nad światem tej osoby ciąży bezpodstawne, lecz trudne do zniesienia poczucie winy.

*„Poczucie winy to jedno z najbardziej negatywnych uczuć jakie może mieć istota ludzka.
Jednocześnie jest to jedna z najczęstszych form manipulowania innymi”*

– Bernardo Stamates

Osoba na którą działa **obciążająca manipulacja**, czuje, że wszystko, co robi jest złe. W życiu człowieka, który czuje się winny za wszystko, zawsze istnieje ktoś, kto wszczepił lub nadal wszczepia te uczucia. **Jednym z narzędzi jest obciążająca manipulacja.** Często manipulatorem jest człowiek posiadający pewną przewagę nad swoją ofiarą. Może to być ktoś kochany, podziwiany, bądź posiadający władzę nad manipulowanym człowiekiem. Jego sposób postępowania jest subtelny, a jednocześnie pełen agresji. **Mechanizm jakim posługuje się obciążająca manipulacja polega na psychicznym atakowaniu drugiego człowieka, aby nie kwestionować samego manipulatora.**

Oto przykłady: gesty odrzucenia: wyzywające spojrzenia, naśmiewanie się, okazywanie dezaprobaty; zabranianie poruszania pewnych tematów: manipulator odpowiada w sposób agresywny, nigdy nie wyjaśnia tematu tabu; burzenie zaufania: manipulatorzy wmawiają, że nie jest wystarczająco inteligentny, zdolny, wartościowy; negowanie istnienia problemu: manipulator unika otwartego dialogu.

Główną bronią jest pomniejszanie znaczenia drugiego człowieka i wywoływanie w nim poczucia niższości, poprzez rozmaite sposoby. Jeśli jest coś, co zrobiłeś źle, rozwiązanie nie polega na pielęgnowaniu wiecznego poczucia winy w tej kwestii. **Wystarczy rozpoznać wyrządzoną krzywdę, przyjąć na siebie odpowiedzialność za nią i zaoferować naprawienie wyrządzonych szkód. Staw czoła manipulacji.** Wymaga to od ciebie uważnego obserwowania, zachowania spokoju, ale jednocześnie stanowczości.

Oto niektóre kroki, jakie warto podjąć:

Unikaj ciągłego myślenia na temat wydarzenia. **Nie poddawaj** się niekończącym się refleksjom na temat tego, co się stało i przyczyn wydarzenia. **Poproś** o dodatkowe wyjaśnienie. **Spróbuj** pokazać, że to co robisz nie jest złe. **Przyznaj** sobie prawo do wyrażania siebie.

Nie jest łatwo unieszkodliwić mechanizmy jakimi rządzi się obciążająca manipulacja. Sekret tkwi w przyjęciu nowego punktu widzenia i w utrzymaniu go. Z czasem dostrzeżesz pozytywne rezultaty. Gdy doświadczamy znęcania – przemocy psychicznego, należy szukać pomocy. Istnieją instytucje wyspecjalizowane w udzielaniu wsparcia ofiarom przemocy. Po pomoc i wsparcie warto zgłosić się do psychologa.

Wobec manipulatora postawić granice i egzekwować swoje prawo do godności i szacunku. Nierzadko jedynym rozwiązaniem jest odejście od partnera stosującego przemoc. **Jak pomóc ofierze znęcania psychicznego? Przede wszystkim nie osądzać, nie komentować, nie mówić jak samemu by się postąpiło na jej miejscu, nie udzielać tzw. dobrych rad, nie tłumaczyć sprawy. Spokojna i życzliwa atmosfera z osobą doświadczającą znęcania psychicznego, aby zdecydowała się szukać pomocy prawnej i psychologicznej.**



Szanowni Państwo, Drogie Koleżanki i Koledzy, przedstawiam kolejną formę nadużycia emocjonalnego.

Gaslighting – przemoc psychiczna polegająca na manipulowaniu. **Gaslighting** po polsku to **podważanie rzeczywistości („przygaszanie światła”)** – to przemoc psychiczna polegająca na manipulowaniu drugą osobą w taki sposób, że ofiara przemocy czasem przestaje ufać swoim osądom, staje się dezorientowana, zależniona i traci zaufanie do swojej pamięci czy percepcji.

Gaslighting – forma emocjonalnego nadużycia, najbardziej okrutna forma przemocy psychicznej. Podstawą gaslightingu jest kłamstwo i brak szacunku. A kłamstwo, to mówienie nieprawdy, ale też przemilczanie, przeinaczanie, zaprzeczanie. Głównym celem stosowania gaslightingu często jest uzyskanie jakiejś korzyści. Może to być uzyskanie lepszego statusu społecznego, bardziej sprzyjającej sytuacji życiowej lub lepszej pozycji zawodowej. **Gaslighting to rodzaj psychologicznej bezwzględnej manipulacji, intencjonalnej, adresowanej do konkretnej osoby.** O to przykłady: „Przesadzasz”, „Histeryzujesz”, „wydaje ci się”, „To wszystko twoja wina”, „Ja tego nie powiedziałam, tobie się wydaje”, „Ty nic nie rozumiesz”, „Z tobą jest coś nie tak”, „Nie wiem o co ci chodzi”.

Gaslighting, czyli niebezpieczna manipulacja w związku i forma wyrafinowanej przemocy psychicznej. Objawy: kłamstwa, zaprzeczanie rzeczywistości, szantaż emocjonalny, groźby emocjonalne, stopniowy wzrost manipulacji, niespójność zachowań, wyczerpanie psychiczne, nieuzasadnione oskarżenia pod adresem ofiary, zawstydzenie, upokorzenie.

Manipulator kpi, poniża, upokarza, rani. Niestety **gaslighting** jest taką formą przemocy psychicznej, którą trudno rozpoznać, sama ofiara nie zdaje sobie sprawy z tego, że ktoś nią manipuluje. **Gaslighting** jest ulubioną techniką sekt, osób narcystycznych, psychopatów. **Sprawca manipuluje ofiarą, okazując raz przyjaźń, zainteresowanie i troskę, a innym razem agresję i złość. Sprawca wykorzystuje każdą reakcję ofiary na jej niekorzyść i do dalszej manipulacji.** Kiedy osoba zaczyna się bronić, udowadniać że ma rację, wówczas słyszy np. „**Jesteś przewrażliwiona**”. Tego rodzaju manipulowanie i znęcanie się nad drugą osobą jest w stanie trwale ją okaleczyć psychicznie, przyczyniając się do rozwoju zaburzeń psychicznych czy depresji. Za pomocą zaprzeczania, umawiania i podsycania wątpliwości, a także wyszydzania uczuć ofiary sprawca kontroluje jej zachowanie.



Formy gaslightingu:

- **dyskredytowanie** – sprawca przemocy może udawać zatroskanie po to, by podważyć kompetencje lub możliwości ofiary np. Wydajesz się zmęczony. Jesteś pewien, że to odpowiednia praca dla ciebie?, Dasz sobie radę?;
- **kłamstwa** – manipulator nie stroni od kłamstw, a kiedy zostanie przyłapany, będzie szedł w zaparte; potrafi być na tyle przekonujący, że ofiara zaczyna kwestionować swoje przekonania;
- **minimalizacja emocji** – jeśli sprawca wyczuje, że ofiara broni się, będzie próbować zarzucić jej, że nie potrafi regulować emocji np. „Znowu przesadzasz”, „Jesteś taki wrażliwy”;
- **zaprzeczanie** – to jedna z najsilniejszych broni manipulatora, kiedy dojdzie do konfrontacji będzie zaprzeczał i dodatkowo wmawiał ofierze, że coś z nią jest nie tak;
- **uderzenie w czułe punkty** – manipulator zazwyczaj dobrze zna ofiarę bowiem sprawcami gaslightingu są najczęściej rodzice, partnerzy, współpracownicy; dlatego wie jakie są jej czułe punkty;
- **izolowanie od innych osób** – aby ofiara nie zorientowała się, że jest manipulowana, sprawca może ją izolować od rodziny i przyjaciół; odcina ją od osób, które mogłyby zauważyć, że sprawca stosuje przemoc.

Gaslighting jest formą przemocy. Ofiara gaslightingu z biegiem czasu coraz mniej ufa sobie i zaczyna wierzyć w to, że cierpi na zaburzenia psychiczne, jest przewrażliwiona. Ta przemoc sprawia dużo cierpienia, odbierając osobie jej podmiotowość, skuteczność oraz poczucie własnej wartości.



Osoba dotknięta gaslightingiem najczęściej jest wycofana i nieśmiała, czuje się nic nie warta, niegodna szacunku, zamknięta w sobie, izolująca się, nienawiązująca kontaktów, z niskim poczuciem własnej wartości, przewrażliwiona, zagubiona, osamotniona i słaba. Często słyszysz, że przesadzasz, a twoje uczucia są marginalizowane. **Klasycznym znakiem ostrzegawczym jest zaprzeczanie rzeczywistości przez manipulatora.** Wszystko co mówi ofiara, jest odrzucane jako „szaleństwo”, „niezrozumienie”, i inne wymówki, które mają

sprawić, że zwątpi w to, co naprawdę się wydarzyło. **Osoby, które stosują gaslighting, przejmują kontrolę nad drugą osobą, uzależniając ją od siebie i zakłamując rzeczywistość. Za pomocą zaprzeczania, wmawiania i podsycania wątpliwości, a także wyszydzania uczuć ofiary, kontrolują jej zachowanie.** Jeżeli mężczyzna, który stosuje gaslighting w związku i mówi partnerce „przesadzasz”, „wydawało ci się” – stosuje przemoc, zaprzecza temu, co ona przeżywa swoim sercem, umysłem i ciałem.

Perfidna manipulacja.

Gaslighting w związku: **1.** Mimo, iż jesteś pewny, że cię zdradza i oszukuje, doprowadzi cię do przekonania, że na pewno się mylisz. **2.** Możesz być maltretowany fizycznie, ale on zaprzeczy, że był agresywny. **3.** Dla ofiary może to skutkować załamaniem nerwowym, a czasem skończyć się samobójstwem. **Ekstremalna forma manipulacji i prania mózgu, zmierzająca do zdobycia nad kimś władzy w taki sposób, aby osoba zwątpiła w siebie, straciła poczucie tożsamości, percepcji oraz własnej wartości.**

Gaslighting jest formą manipulacji lub przemocy emocjonalnej, która jest częściej widoczna w toksycznych związkach. Osoba stosująca tą formę przemocy, zazwyczaj chce abyś zwątpił w siebie i polegał na jej wersji rzeczywistości. Manipulacją jest każde umyślne wprowadzenie w błąd drugiego człowieka dla własnej wygody czy wygranej.

„Czasami ofiary myślą, że łatwiej będzie schować się w kącie, przeczekać. To tak nie działa. Im prędzej zaczniemy stawiać granice, tym lepiej. Wyobrażam sobie, że to jest strasznie trudne, żeby się sprzeciwić. Bo będzie niemiło, niekomfortowo. Tylko to, że mnie ktoś molestuje, to też jest niemiłe i niekomfortowe. A kiedy zaczynam działać, mam poczucie wpływu na sytuację” – Karolina Kędziora, radczyni prawna. **Co cechuje osobę stosującą tę formę przemocy? Jak zachowuje się osoba gaslightingująca?**

1. **Kłamie**, wprowadza w błąd „nic takiego nie powiedziałem”.
2. **Manipuluje**, zaprzecza swoim czynom lub słowom.
3. **Podaje w wątpliwość** inną wersję zdarzeń niż jego – powoduje stan zwątpienia w siebie.
4. **Używa osób bliskich przeciwko ofierze** – wzmacnia swoją władzę nad ofiarą.
5. **Nazywa osobę** (ofiara) „wariatką”, „niestabilną” itp.
6. **Określa osobę** jako nadwrażliwą, dramatyzującą.
7. **Przekonuje ofiarę**, że wszyscy inni kłamią.
8. **Udaje**, że nie wie o co chodzi ofierze.
9. **Odrzuca obawy**: „coś sobie wymyśliłaś”, „przesadzasz”.

Gaslighting często prowadzi do: zwątpienia i kwestionowania siebie, ciągłego zastanawiania się, czy nie jesteś zbyt wrażliwa; częstego przepraszania; zmagania się z podejmowaniem decyzji; szukasz bliskich, ponieważ nie wiesz jak wyjaśnić to, co się dzieje; czujesz się ogólnie nieszczęśliwa, zdezorientowana i nie czujesz się sobą. **Ofiara manipulacji** czuje się wówczas zdezorientowana, bezradna i niezrozumiana, Przejmuje winę na siebie, aż w końcu kwestionuje własne zdrowie psychiczne.

Ludzie, którzy stosują gaslighting, stają się ekspertami w namierzaniu słabych punktów ofiary, znają jej wrażliwość, podatność na zranienie i wykorzystują tę wiedzę przeciwko ofierze. Sprawiają, że wątpi w siebie, swój osąd, swoją pamięć, a nawet zdrowy rozsądek. Działania tzw. **gaslightera** (osoby stosującej gaslighting) zaczynają się bardzo subtelnie, a kończą na bardzo dotkliwych i raniących jego ofiarę. **Gaslighter** – manipulator, neguje, minimalizuje i podważa. Manipulator będzie przekazywał nieprawdziwe, wyolbrzymione informacje (fałszywe oskarżenia), zakłamuje fakty. Celem jest, wprowadzić w błąd i zaburzyć postrzeganie rzeczywistości ofiary. **Co mówi „gaslighter”?**

1. „Nie zrobiłem tego, o czym ty mówisz”.
2. „Przestań wyobrażać sobie różne rzeczy i przekręcać fakty”.
3. Tylko żartowałam/em. Znowu denerwujesz się bez powodu.
4. Jesteś wariatką. „Jesteś szalona/ny i powinnaś się leczyć”.
5. Uspokój się. „Zawsze coś jest z tobą nie tak”. Dramatyzujesz.
6. „Przekręcasz moje słowa, nigdy czegoś takiego nie powiedziałem”.

Gaslighter – manipulator wykorzystuje brak wiedzy, uczciwość albo naiwność do wywarcia na osobie lub grupie ludzi wpływu, tak aby z pozornie własnej i nieprzymuszonej woli realizowały jego cele. **Gaslighter** – może sugerować niestabilność emocjonalną ofiary lub chorobę psychiczną, aby podważyć jej wiarygodność. **Osoba stosująca gaslighting będzie dążyła do:** odizolowania ofiary oraz osłabienia jej zewnętrznych źródeł wsparcia; wywoływania poczucia winy i wstydu, przypisywania winy za błędy i wszelkie niepowodzenia. **Gaslighter** – manipulator, kat, uzależnia ofiarę od siebie, praktycznie przejmuje nad nią władzę. Manipulant boi się otwartych konfrontacji oraz osób pewnych siebie, stanowczych, asertywnych.



Gaslighter – charakterystyczne cechy: kłamstwa i wyolbrzymianie; nieustanne nękanie; eskalacja sporu; degradacja i wyniszczenie; fałszywa nadzieja; całkowita dominacja i kontrola. **Po czym poznać manipulantą (gaslightera)?** Jest egocentryczny, ma tendencje narcystyczne, okazuje niewielką empatię, ma trudności ze wzięciem odpowiedzialności za swoje czyny; robi coś z korzyścią dla siebie; wykazuje zachowania pasywno-agresywne.

Gaslighting – jest to forma manipulacji, w której wprowadza się drugą osobę w stan dezorientacji. **Oto główne cechy gaslightingu:**

- **trywializowanie:** umniejszanie twoim uczuciom, oskarżając cię o przesadną reakcję;
- **kontrargumentowanie:** kwestionują twoją pamięć, wymyślają nowe szczegóły lub zaprzeczają, że coś się wydarzyło; mogą cię obwiniać za zaistniałą sytuację;
- **odwracanie uwagi:** zmieniają temat, sugerują, że tok zmieniasz;
- **zapominanie lub zaprzeczanie:** kiedy wspominasz o konkretnym zdarzeniu, powie, że nie pamięta, albo, że nie miało to miejsca;
- **dyskredytowanie:** sugerują innym ludziom, że nie pamiętasz, często się mylisz, zmyślasz; przekręcasz fakty.

Jeśli masz do czynienia z gaslightingiem, to doświadczasz wielu silnych emocji. Gniew, frustracja, zmartwienie, smutek, strach – te uczucia są uzasadnione, ale postaraj się, aby nie kierowały twoją reakcją. **Gaslighting to forma przemocy psychologicznej-emocjonalnej**, którą stosują osoby z zaburzeniami osobowości, narcyzi czy psychopaci. **Narcystyczny gaslighter** – narcystyczne zaburzenie osobowości cechuje: wielkościowość, brak empatii dla innych, obsesyjna potrzeba podziwu. Zachowania, które wykonują to: manipulacje, egocentryczna postawa, arogancja i wygórowane wymagania. W rzeczywistości ich poczucie własnej wartości jest kruche i słabe. Nie radzą sobie z krytyką, łatwo i głęboko ranią innych, często ich obrażając.

Gdzie szukać pomocy? Konsultacje z psychologiem, psychiatrą czy terapeutą – dowiesz się jak sobie radzić z wątpliwościami i niepokojem. **Jak się bronić?** Zwiększać czujność, nie dać się izolować, budować wsparcie społeczne, znaleźć autorytet, pracować nad systemem wartości, otaczać się ludźmi godnymi zaufania (ufają i wierzą), budować solidny fundament (uczciwość, empatia, szlachetność),

nie bać się prawdy – to jedyna broń na manipulacje, skorzystać z pomocy terapeuty, zasięgnąć profesjonalnej pomocy. Dowiesz się, jak radzić sobie z wątpliwościami i niepokojem oraz rozwiniesz umiejętność radzenia sobie z nimi. **Czy gaslighting jest karalny?** W polskim kodeksie karnym taki termin się nie pojawia. Należy jednak pamiętać, że taka psychologiczna manipulacja to przemoc psychiczna, która już może podlegać karze.

Szanowni Państwo, zapraszam do zapoznania się z kolejną formą przemocy psychicznej jakim jest CATCALLING (wymowa katkolink). Catcalling to przemoc. Catcalling definiowany jest jako wulgarne zaczepki lub komentarze najczęściej o charakterze seksualnym, kierowane wobec nieznanych przypadkowych osób w przestrzeni publicznej np. osoby mijanej na ulicy. **Zakazany w Europie, w Polsce ma się dobrze. Czym jest catcalling?** Samo słowo **catcalling** dopiero zdobywa popularność na polskim gruncie. Jednak zjawisko w przestrzeni publicznej obecne jest od dawna. **Catcalling** – określenie (z ang. kocie wołanie) może kojarzyć się z głośnymi kocimi zalotami. Od XVIII w. catcalling określał sposób wyrażania dezaprobaty widowni w czasie sztuki teatralnej. Z czasem teatralne gwizdy zaczęły wyrażać źle rozumianą, uprzedmiotawiającą „aprobatę” i nabrały seksualnego podtekstu. **Catcalling to forma ulicznego molestowania i napastowania seksualnego dokonywanego w przestrzeni ulicznej. Polega na wypowiadaniu wulgarnych lub dwuznacznych komentarzy, gestów pod adresem innej osoby mijanej na ulicy. Zaczepki gwizdy, seksualizujące komentarze i żarty, lubieżne „obcinywanie” wzrokiem – wszystkie tego rodzaju zachowania, na które w przestrzeni publicznej pozwalają sobie obcy ludzie wobec przypadkowo spotkanych osób, to catcalling.** Do molestowania najczęściej dochodzi w otwartej przestrzeni publicznej, w środkach transportu publicznego i na imprezach masowych.

Catcallingiem może być gwizdanie, młaskanie, czy niewybredne komentarze na temat wyglądu, części ciała, ubioru, niechciane komentarze o charakterze seksualnym, prowokacyjne gesty, trąbienie, nieprzyzwoite obnażanie się, prześladowanie, uporczywe zaloty seksualne i dotykane przez nieznanymi w miejscach publicznych (króluje latem).

Catcalling to część kultury gwałtu; to nic innego jak wulgarne uliczne zaczepki często o podtekście seksualnym. Mogą przybierać one formę zarówno werbalnych zaczepiek, jak i np. młaskania czy gwizdania. Catcalling to nic przyjemnego, to nie flirt. To po prostu napaść słowna.

Jak reagować na wulgarne komentarze? Nie ma przyzwolenia na zboczony teksty i gesty mężczyzn, to forma molestowania słownego. „Niewinne zaczepki”, mogą zamienić się w naprawdę groźne sytuacje. Większość twierdzi, że dziewczyna „przesadza” i przecież „nic jej się nie stało”. **Molestowanie słowne nigdy nie jest komplementem.**

Takie zaczepki nie powinny być czymś normalnym. Jeśli czyjeś zachowanie powoduje u Ciebie dyskomfort, **masz pełne prawo reagować.**

Zgodnie z art. 141 polskiego kodeksu wykroczeń: „kto w miejscu publicznym umieszcza nieprzyzwoite ogłoszenie, napis lub rysunek albo używa słów nieprzyzwoitych, podlega karze ograniczenia wolności, grzywny do 1500 zł lub karze nagany”.



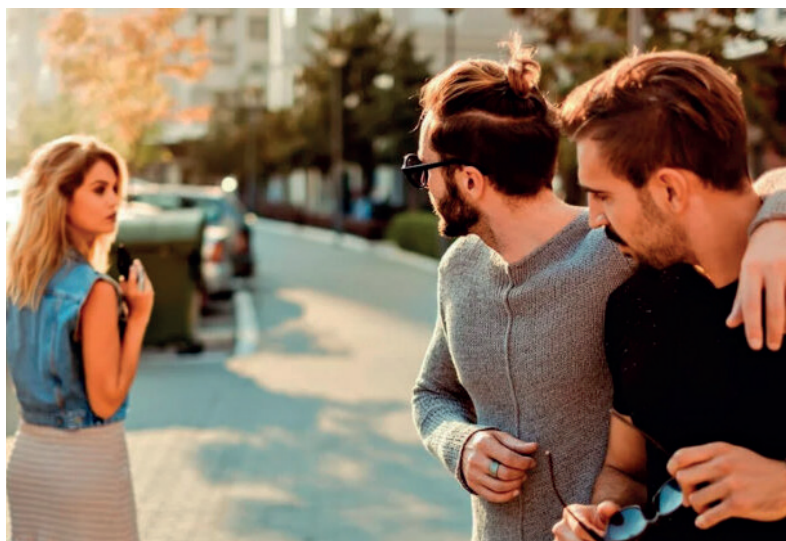
Poznaj swoje prawa. Zróbmy wszystko, aby przyszłym pokoleniom zjawisko catcallingu było zupełnie obce – zarówno od strony sprawcy jak i osoby poszkodowanej. Catcalling to zachowania na tyle powszechne, że często nie wiemy, że także są molestowaniem i przemocą, którą zwykle kojarzymy z obrażeniami fizycznymi. Jako społeczeństwo akceptujemy uliczne zaczepki jako coś, co po prostu „zawsze było” w relacjach międzyludzkich, a zwłaszcza w sposobie traktowania kobiet przez mężczyzn. W ten sposób osławiamy przemoc i ignorujemy ją – mówi dr Joanna Roszak, psycholożka społeczna z Uniwersytetu SWPS. Badania wskazują, że catcalling ma w sobie zarówno czynnik środowiskowy, jak i personalny. Catcallerem jest najczęściej mężczyzna o wyższym niż przeciętna poziomie uprzedzeń wobec kobiet, zwłaszcza na skali tzw. wrogiego seksizmu (nieprzyjazny stosunek do kobiet).



Catcallera cechuje także, wyższa od przeciętnej – wiara w tradycyjny podział płci, w konserwatywną wizję męskości i to, że mężczyźni powinni być dominującą płcią w społeczeństwie.

Catcalling – to po prostu odbicie kultury patriarchy.

W absolutnej większości przypadków catcaller nie spodziewa się aktywnego sprzeciwu, ponieważ wierzy, że nie robi nic złego i nie jest przygotowany na konfrontację. Dla catcallera ofiara ma być raczej pasywnym lustrem, które odbija wyobrażenia o nim samym, jako o mężczyźnie atrakcyjnym i pewnym siebie. Aktywny sprzeciw burzy te wyobrażenia. Catcalling ma w sobie dużo z tchórzostwa, więc negatywna odpowiedź może najwyżej skutkować kolejnymi wulgaryzmami. **W Europie catcalling zaczyna być karany – to wyraźny sygnał, że nie ma zgody na słowne molestowanie kobiet w przestrzeni publicznej.** We Francji wprowadzono przepisy, zgodnie z którymi za zaczepianie, komentowanie kobiet można dostać mandat w wysokości 750 euro. W Holandii za zaczepki z podtekstem seksualnym można zapłacić grzywnę, wynoszącą nawet 4 tys. euro. Catcalling w polskim prawie nie ma przepisów wprost dotyczących catcallingu. **Sam catcalling w Polsce nie jest karany, jednak można go rozpatrywać w kontekście znieważenia czy naruszenia**



nietykalności cielesnej, zgodnie z art. 216¹ oraz art. 217 Kodeksu karnego znieważenie podlega karze grzywny, z kolei za naruszenie nietykalności cielesnej grozi nawet kara pozbawienia wolności. W Polsce catcalling jest bagatelizowany – nazywany zaczepkami ulicznymi, w krajach zachodnich nosi nazwę „street harassment”, czyli molestowania ulicznego.

W naszym kraju powstała **młodzieżowa inicjatywa** pod hasłem „To nie komplement”, kampania uświadamiająca i nagłaśniająca problem catcallingu w Polsce. **Skala problemu w Polsce jest naprawdę porażająca, dotyczy on aż 84% kobiet, które doświadczyły molestowania w miejscach publicznych. Smutna wiadomość to taka, że tylko 41% pokrzywdzonych uzyskało pomoc od osób postronnych.** Rezultaty badania firmy IPSOS przeprowadzonego na zlecenie marki L’Oreal Paris wskazują jednoznacznie, że przyczyną jest brak wiedzy o metodach reagowania. Wpajane latami wzorce toksycznej męskości i postrzeganie kobiet przez



pryzmat posłuszeństwa i uległości przyniosły opłakane skutki. Bardzo często nie wiemy, jak postawić granicę, ponieważ nie mamy do końca pewności, czy właśnie ktoś stosuje w naszym kierunku przemoc. Przemoc werbalna może prowadzić do lęków, wycofania się z kontaktów społecznych i niskiego poczucia własnej wartości. Według Centrum Praw Kobiet jedynie akcje edukacyjne i kampanie społeczne mogłyby wpłynąć na postawy zarówno Polaków, jak i Polek. Mężczyźni powinni otrzymać jasny komunikat, że tego rodzaju zaczepki (np. „masz ładną pupę” itp.) wobec obcych kobiet nie są komplementem, są niemiłe widziane i mogą być krzywdzące czy naruszać czyjeś poczucie bezpieczeństwa.

W kobietach warto wzmacniać poczucie podmiotowości, asertywności i umiejętności wytyczania granic. Co robić, by uniknąć catcallingu? Przestrzeń publiczna powinna być komfortowa dla wszystkich. A żeby ją taką uczynić musimy poznać swoje prawa i efektywnie je egzekwować.

Masz prawo do dobrostanu psychicznego i poczucia bezpieczeństwa. Masz prawo czuć się komfortowo we własnym ciele i nosić ubrania, które lubisz. Kiedy doświadczasz molestowania, masz prawo się bronić, a także masz obowiązek reagować na krzywdę innych osób.

Jak skutecznie reagować na molestowanie? Kampania, która nie wyklucza nikogo. Program szkoleń koordynowany jest przez Centrum Praw Kobiet. W skutecznym reagowaniu pomoże im **metoda 5 D** opracowana przez międzynarodowe NGO-RIGHT TO BE (wcześniej znane pod nazwą Hallaback!).

Metoda 5 D, czyli skuteczne reagowanie na molestowanie.

- 1. D jak Dekoncentruj!** – jeśli jesteś świadkiem niepokojącej sytuacji, postaraj się odwrócić uwagę sprawcy.
- 2. D jak Dołącz innych** – zwróć się z prośbą o pomoc do świadków (np. współpasażerów) lub osób, które odpowiadają za miejsce zajścia (kierowca autobusu, barman w barze).
- 3. D jak Dokumentowanie** – jeżeli masz taką możliwość, dyskretnie nagrywaj incydent. Zachowaj rozsądny dystans. Pamiętaj, aby nie rozpowszechniać nagrania bez wiedzy osoby poszkodowanej.
- 4. D to Daj wsparcie po** – boisz się zareagować w czasie zdarzenia? Równie pomocne może okazać się wsparcie po fakcie.
- 5. D jak Dojdź do głosu** – ostatnia propozycja relacji jest bardziej bezpośrednia, ponieważ zakłada interakcję z osobą dopuszczającą się przemocy.

HASŁO – „Stand UP – sprzeciw się molestowaniu w miejscach publicznych”. Organizatorzy: L'OREAL PARIS & CENTRUM PRAW KOBIET. Kampania społeczna została objęta honorowym patronatem Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy oraz Rzecznika Praw Obywatelskich.

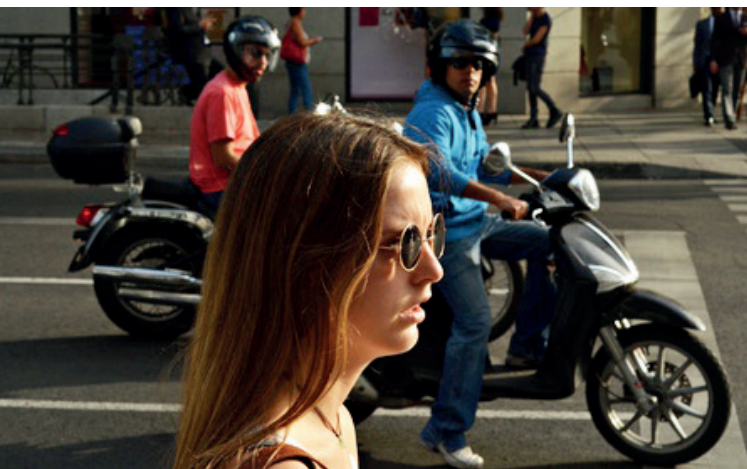
Reagujmy zarówno jako osoby doświadczające napastowania, jak i świadkowie całego zdarzenia. Pokażmy, że widzimy to zachowanie i nie wyrażamy na to zgody. Głośno sprzeciwiamy się naruszeniu osobistych granic. Powołajmy się na kodeks wykroczeń – wulgarne zaczepki są „ulicznym molestowaniem”. Molestowanie w przestrzeni publicznej – Niebieska Linia Instytutu Psychologii Zdrowia. Mimo, że 80% kobiet i 54% mężczyzn uważa, że molestowanie w przestrzeni publicznej jest ważnym problemem, to jednak 81% ofiar nigdy nie zgłosiło faktu molestowania policji, a zachowania podпадаjące pod kategorię molestowania w przestrzeni publicznej są w naszym społeczeństwie aprobowane kulturowo.

Bez zmiany postaw wobec przemocy i przełamywania bariery milczenia, nie możemy liczyć na jej wyrugowanie z naszej przestrzeni publicznej. Rola świadka przemocy jest nie do przecenienia. W Polsce badanie skali zjawiska molestowania w przestrzeni publicznej przeprowadziły inicjatorzy ruchu Hollaback! Dr psychologii SWPS Joanna Roszak i Greta Gober.

Według badań aż 88% polskich kobiet w wieku od 15 do 80 lat przeżyło jakąś formę ulicznego nękania – od wulgarnych zaczepki słownych po fizyczne napaści. Z badań wynika, że sprawcami molestowania są głównie mężczyźni (98%). **W naszej kulturze od dawna uczymy kobiety, jak mają się chronić przed gwałtem, zamiast uczyć mężczyzn, aby nie gwałcili.**

Hollaback jest międzynarodowym ruchem (street harassment) mającym na celu wyeliminowanie molestowania z przestrzeni publicznej.

Dr Jarosław Janikowski – autor badania opinii społecznej dotyczącej zjawiska catcallingu, przeprowadzonego na ogólnopolskiej grupie osób od 15 r.ż. w okresie od 27.09.2022 do 4.10.2022 (1048 wywiadów, zadano 12 pytań). Badacz postawił dwie hipotezy: 1. Catcalling jest zjawiskiem dokuczliwym społecznie. 2. Przepisy karne obowiązujące w Polsce.



Na podstawie przeprowadzonego badania bezspornie stwierdzono, że w Polsce istnieje zjawisko catcallingu. Blisko 75% ankietowanych było świadkami takich zachowań, a 51,6% badanych osób doświadczyło zjawiska bezpośrednio. Skala i forma zjawiska, a także społeczna ocena zmuszają do refleksji na temat potrzeby jego kryminalizacji.

Potwierdziło się w badaniu, że catcalling jest zjawiskiem występującym w przestrzeni publicznej, uciążliwym społecznie. Najczęstszymi formami catcallingu wskazywanymi przez respondentów były: nieprzyzwoite żarty,

komentowanie wyglądu lub ubioru, trąbienie, gwizdy, cmokanie, natarczywe zagadywanie przez zaczepki słowne, wulgarne wypowiedzi, przypatrywanie się, wpatrywanie lub mierzenie wzrokiem.

Argumentami przemawiającymi za penalizacją catcallingu jest jego skala i dokuczliwa społecznie forma. Przedmiotowe zachowania negatywnie wpływają na osoby ich doświadczające. Głębokie zakorzenienie zjawiska w płaszczyźnie kulturowej oraz brak odpowiedniej edukacji i profilaktyki w tym zakresie doprowadziły do utrwalenia problemu, a nie do jego ograniczenia. Catcalling objawia się jako zachowanie natarczywe, lekceważące, a nawet upokarzające odbiorcę.

Jest formą nadużycia słownego. Przyczyn zjawiska należy upatrywać w wielu aspektach natury socjologicznej, psychologicznej, w szczególności związanej ze sferą seksualności oraz funkcji i roli płci w strukturze społecznej. Polega na stosowaniu przez sprawcę komentarzy (dotyczących np. wyglądu osoby napotkanej na ulicy, uprzedmiotawiając ten wygląd) w postaci wulgarnych zaczepek, obscenicznych gestów, odgłosów, gwizdów, trąbienia czy usilnych i niechcianych przez odbiorcę prób nawiązania rozmowy. **Catcallerzy** często zaczepiają kobiety, by po prostu poczuć się bardziej męscy, zaimponować przed kolegami czy chwilowo podbudować swoją pewność siebie. **Doświadczanie catcallingu wiąże się z uprzedmiotowieniem kobiet.** Sprawia, że kobiety czują wstyd i niepokój związany z własnym wyglądem. Komentarze od nieznajomych mężczyzn na temat fizyczności często sprawiają, że dziewczyna (kobieta) poczuje się tania, urażona, zawstydzona. Publiczne nękanie sprawia, że kobiety tracą poczucie bezpieczeństwa, odczuwają upokorzenie i lęk. **Catcalling to po prostu napaść słowna, molestowanie.** Korzeni catcallingu można dopatrywać się w patriarchalnym systemie, w którym bagatelizuje się między innymi skargi dziewczynek, którym chłopcy dokuczają (przyzwyczajają się, że im więcej wolno i że ich zachowanie jest OK). „Patriarchat musi odejść”. **Warto postawić na edukację i zwiększanie świadomości społecznej.**

Szanowni Państwo, to już ostatni temat związany z przemocą: Molestowanie i molestowanie seksualne.

Molestowanie (łac. molestare – naprzykrzać się) – występuje w sytuacji, w której ma miejsce niepożądane zachowanie związane z płcią osoby, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności osoby i stworzenie onieśmielającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub agresywnej atmosfery (Wikipedia). **Zachowanie – sprzeczne z normami społecznymi, może prowadzić do czynów na granicy szantażu i wymuszenia wobec osoby molestowanej.**

Czym jest molestowanie? To każdego rodzaju niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności osoby fizycznej i stworzenie wobec niej zaskarżającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery. **Naruszenie godności może być wynikiem różnego rodzaju zachowań wyrażających się zarówno w gestach, słowach, stwierdzeniach, obrazach znieważających czy szykanujących dana osobę bądź w jakikolwiek inny sposób nękających ją.** Molestować można spojrzeniem. Ktoś patrzy na ciebie w taki sposób, który Tobie się nie podoba. **Molestowanie ma wiele wspólnego z konfliktem – nierozwiązany, a eskalowany konflikt może przerodzić się w molestowanie pracownika.** Chodzi o sytuacje, gdy atmosfera oraz emocje części członków danej grupy pra-



cowniczej, mogą prowadzić do **naruszenia godności innych i stwarzać wobec nich atmosferę zastraszania**, wrogości, poniżania, upokarzania czy też uwłaczającą ich godności.

Molestowanie jest rodzajem dyskryminacji. Formą działań dyskryminacyjnych wobec pracownika jest również molestowanie. **Polska definicja molestowania została wyznaczona przez Kodeks pracy w art. 18 (3a) §5, który stanowi: Przejawem dyskryminowania w rozumieniu §2 jest także:**

- **działanie** polegające na zachęcaniu innej osoby do naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu;
- **zachowanie**, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności albo poniżenie lub upokorzenie pracownika (molestowanie).

Taka kodeksowa konstrukcja definicji molestowania koncentruje swoją uwagę na ochronie godności zatrudnionego pracownika. Traktowanie molestowania jako dyskryminacji w zatrudnieniu oprócz poczucia poniżenia u pracownika winno powodować również pogorszenie sytuacji w której znajduje się molestowany pracownik w stosunku do innych pracowników.



Zasadne jest przytoczenie definicji unijnej molestowania: w jej świetle **molestowanie oznacza niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności i stworzenie zastraszającego, wrogiego, poniżającego, upokarzającego lub obraźliwego środowiska.**

W takiej sytuacji aby dane zachowanie mogło pozornie przypominać mobbing i aby zostało uznane za molestowanie, **muszą zajść następujące przesłanki:**

1. **Zachowanie musi być uwłaczające i subiektywnie przykre** dla pracownika do którego się odnosi; przy czym ważnym elementem jest wyrażenie sprzeciwu przez osobę molestowaną;
2. **Zachowanie takie może być zachowaniem jednorazowym**; jednak nie powinno uznawać się za molestowanie – pojedyncze sytuacje w których pracodawca lub inni pracownicy zachowują się naruszając dobra osobiste molestowanego pracownika;
3. Za pomocą obiektywnych kryteriów, **działania zostają uznane za naruszające godność** danego pracownika;
4. **Zachowania są upokarzające** wobec molestowanego pracownika i tworzą klimat zastraszania;
5. Powstaje skutek naruszenia uprawnień osoby molestowanej w zakresie zatrudnienia.



Molestowanie (prawo pracy) – niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery. **Molestowanie** jest jednym z przejawów dyskryminowania w zatrudnieniu i jako takie **narusza jedną z podstawowych zasad prawa pracy, a mianowicie zasadę równego traktowania w zatrudnieniu.** Równe traktowanie w zatrudnieniu oznacza niedyskryminowanie w jakikolwiek sposób, bezpośrednio lub pośrednio z przyczyn takich jak: płeć, wiek, niepełnosprawność, rasa, religia, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientacja seksualna, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy. **Zgodnie z przepisami kodeksu pracy, podporządkowanie się przez pracownika molestowaniu, a także podjęcie przez niego działań przeciwstawiających się molestowaniu nie może powodować jakichkolwiek negatywnych konsekwencji wobec pracownika.** Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tj. Dz. U. z 2022 r. poz. 1510 z późn. zm.).

Wyrażenie sprzeciwu wobec zachowań typu molestowanie jest bardzo istotne w kontekście możliwości postawienia zarzutu danej osobie, iż była sprawcą molestowania. **Sprzeciw ten może zostać wyrażany w dowolnej formie – zarówno pisemnej, jak i ustnej, bądź nawet sygnalizującej otoczeniu, iż dana osoba stała się obiektem niechcianych i nieakceptowanych przez nią zachowań.** Warto pamiętać również, iż jakiejkolwiek przeciwstawienie lub podporządkowanie się molestowaniu nie może powodować żadnych negatywnych konsekwencji wobec takiej osoby.

Najbardziej rozpoznawalnym rodzajem molestowania jest **molestowanie seksualne**. **Molestowanie seksualne jest jednym z przejawów dyskryminowania ze względu na płeć i jako takie narusza jedną z podstawowych zasad prawa pracy a mianowicie zasadę równego traktowania w zatrudnieniu. Molestowanie seksualne jest czynem zabronionym i usankcjonowanym przepisami prawa pracy.**

Ustawodawca polski wprowadził do Kodeksu pracy definicję w art. 18 (3a) § 6, który brzmi następująco: dyskryminowaniem ze względu na płeć jest także każde nieakceptowane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności lub poniżenie albo upokorzenie pracownika; na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy. Podążając za ustawą o równym traktowaniu – przez **molestowanie seksualne rozumie się każde niepożądane zachowanie o charakterze seksualnym wobec**

osoby fizycznej lub odnoszące się do płci, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności tej osoby, w szczególności przez stworzenie wobec niej zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery. Oto przykłady takich zachowań:

1. Nacechowane seksualnie **uwagi i sugestie werbalne** (np. uwaga „dzisiaj pani drapieżnie wygląda”; sugestia „Pani mnie podnieca”).
2. Nacechowane seksualnie **komunikaty przekazywane drogą niewerbalną** lub za pośrednictwem mediów komunikacyjnych (np. nagie zdjęcia wysyłane przez portale społecznościowe lub pokazywane komuś gestów o charakterze seksualnym).
3. **Naruszenie nietykalności cielesnej** (np. szukanie okazji do obściskiwania, obmacywania).
4. Zastosowanie gróźb lub podstępów celem **doprowadzenia do obcowania płciowego** (szantażowanie).
5. Seksualne wykorzystanie niepoczytalności, bezradności lub **nadużycie stosunku zależności** (doprowadzenie koleżanki do stanu upojenia alkoholowego, by obcować z nią seksualnie **bez jej zgody**).



Tym co odróżnia molestowanie seksualne od dopuszczalnych form kontaktu, jest brak wyraźnej i niebudzącej wątpliwości zgody na kontakt. **Molestowanie seksualne występuje zawsze wtedy, gdy brak jest wyraźnej zgody osoby molestowanej na określone zachowania lub gdy wyraża sprzeciw wobec molestującego. Zgoda to wzajemne porozumienie słowne, fizyczne lub emocjonalne.** Nie może zostać uzyskane przez wprowadzenie w błąd, manipulację, groźby czy przemoc. **Ważne jest, by zwracać uwagę na komunikaty niewerbalne innych osób i zadawać sobie pytanie czy nasze działania są przez nie akceptowane.**



Unikanie kontaktu wzrokowego, zamknięta pozycja ciała, niechęć czy unikanie mogą być niewerbalnym wyrażeniem sprzeciwu. **Brak zgody, czyli sprzeciw wobec zachowań stanowiących molestowanie seksualne, może zostać wyrażony w dowolnej formie – zarówno pisemnej, jak i ustnej, bądź nawet sygnalizującej otoczeniu, iż dana osoba stała się obiektem niechcianych i nieakceptowanych przez nią zachowań. Cechą molestowania seksualnego jest to, iż pozostaje ono nieakceptowane i niechciane.**

Molestowanie seksualne polega na zachowaniach, które mogą składać się z elementów: fizycznych, werbalnych lub pozawerbalnych. Amerykańskie Towarzystwo Psychologiczne wyróżnia jeszcze dwie inne formy molestowania seksualnego. **Molestowanie inwazyjne** np. dotykanie, głaskanie o charakterze erotycznym, domagania się lub proszenia o korzyści seksualne.

Molestowanie nieinwazyjne, czyli erotyczne (sprośne, obraźliwe) aluzje, sugestie – czynienia propozycji. **Statystyki pokazują, że co piąta osoba pada ofiarą molestowania seksualnego.**

go w pracy. Według raportu Fundacji na rzecz Równości i Emancypacji STER aż 87% kobiet doświadczyło w swoim życiu zachowania, które mogłoby zostać uznane za molestowanie seksualne. **Molestowania seksualnego częściej doświadczają kobiety niż mężczyźni.** Najbardziej narażone na molestowanie są kobiety, które pracują w tzw. męskich zawodach lub w firmach, w których pracuje więcej mężczyzn niż kobiet. Nie oznacza to jednak, że ofiarami molestowania seksualnego nie mogą być mężczyźni. Problem może dotyczyć obu płci.



Molestowanie seksualne w pracy bardzo często jest również przejawem relacji władzy. **Na potencjalnych sprawców molestowania wskazuje się osoby o dużej władzy i jednocześnie poczuciu bezkarności. Na molestowanie seksualne bardziej narażone są osoby o niskim statusie społecznym, o niskiej samoocenie i wysokiej wrażliwości.**

Komisja Ekspertów przestrzegania Konwencji (w sprawie Dyskryminacji w Zatrudnieniu i Wykonywaniu Zawodu – konwencja nr 111 Międzynarodowej Organizacji Pracy) **dotyczącej dyskryminacji w zakresie zatrudnienia i wykonywania zawodu przedstawiła raport zawierający przykładową listę zachowań stanowiących przejaw molestowania. Takimi zachowaniami są:** insynuacje, nie stosowne uwagi na temat wieku, ubioru, uczesania czy też sytuacji rodzinnej; obelgi i zniewagi; opowiadanie niestosownych dowcipów; niestosowne spojrzenia; prezentacja treści o charakterze pornograficznym itp. Należy zaznaczyć, że przytoczona lista zachowań stanowi katalog otwarty, a niedopuszczalnym jest klasyfikowanie każdego przypadku molestowania seksualnego jako naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu ze względu na płeć. Można dopiero sklasyfikować taką sytuację w przypadku gdy zachowanie sprawcy (poza wypełnieniem ustawowych znamion molestowania seksualnego) wypełni jednocześnie warunek niedozwolonego zróżnicowania sytuacji pracownika. **Molestowanie seksualne jako przejaw dyskryminacji ze względu na płeć może przybierać dwie różne formy:**

- 1. Formę stwarzania nieprzyjaznych warunków pracy.** Sprawcą tego modelu molestowania może być współpracownik ofiary. Polega on na niepożądanym, niechcianym przez ofiarę zainteresowaniu seksualnym bezpośrednio skierowanym pod adresem konkretnej osoby, który negatywnie wpływa na obniżenie efektywności pracy. **Forma ta czyli „wrogie środowisko”, wyraża się dwoma rodzajami:**
 - niepożądanym zainteresowaniem seksualnym obejmującym takie zachowania jak: żarty i komentarze o tematyce seksualnej; nieodpowiednie dotykanie; uwagi dotyczące seksu; okazywanie materiałów o charakterze seksualnym;
 - molestowanie obejmujące przynależność do danej płci, przejawiające się przykładowo przez: zniewagi; wulgaryzmy; komentarze o zachowaniach charakterystycznych dla danej płci; obraźliwe komentarze o ograniczeniach wynikających z przynależności do danej płci.
- 2. Forma seksualnego szantażu.** W tej formie sprawcą molestowania seksualnego może być jedynie pracodawca lub też przełożony jako jedyne osoby, które decydują o zatrudnieniu pracowników i łączyć się może ze stosowaniem gróźb. Forma ta jest jedynym przejawem molestowania seksualnego jako przejaw dyskryminacji ze względu na płeć bezpośrednio wpływa na położenie zawodowe pracownika. Szantaż w tych warunkach polega na domaganiu się seksualnych względów w zamian za zatrudnienie na stanowisko pracy lub w późniejszym czasie utrzymanie stanowiska pracy.



Unijne standardy również obejmują ochronę przed molestowaniem seksualnym. Dyrektywa 2002/73/WE definiuje pojęcie molestowania seksualnego, w świetle której molestowanie seksualne to: „sytuacja, w której ma miejsce niepożądane zachowanie o podłożu seksualnym (werbalne, niewerbalne, fizyczne), którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności osoby i stworzenie zastraszającego, wrogiego, poniżającego, upokarzającego lub obraźliwego środowiska.

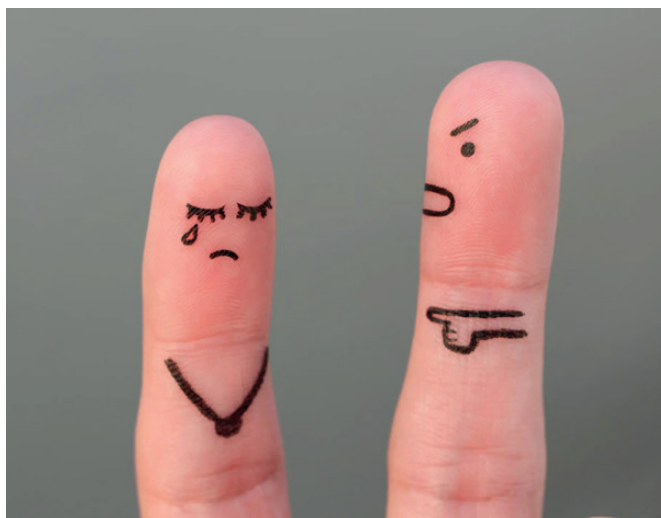
Ochrona przed molestowaniem i molestowaniem seksualnym na obszarze unijnym wiąże się bezpośrednio z pojęciem

dyskryminacji ze względu na płeć, wiek, rasę, pochodzenie etniczne, religię lub przekonanie, niepełnosprawność, orientację seksualną co pozwala zwalczać te nieoczekiwane zjawiska instrumentami prawnymi używanymi do zwalczania dyskryminacji.

Odszkodowanie i kary za molestowanie seksualne. Pracownik, który zdecyduje się na wystąpienie do sądu będzie miał obowiązek udowodnić fakt zaistnienia molestowania seksualnego. W tym przypadku pracodawca ponosi odpowiedzialność jedynie za naruszenie przez niego obowiązku poszanowania godności oraz innych dóbr osobistych pracownika, wyznaczony przez Kodeks pracy w art. 11 (1) **oraz za niezapewnienie bezpiecznego środowiska pracy** (art. 15 K.p.). Nic nie stoi na przeszkodzie by ofiara molestowania seksualnego mogła wystąpić przeciw prześladowcy na podstawie art. 23 i art. 24 Kodeksu cywilnego do sądu cywilnego. **Pracownikowi przysługuje dochodzenie przed sądem oraz odszkodowanie z tytułu naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu** (art. 18 (3d) K.p.). Oznacza to również, że **pracownik ciężar dowodu przerzuca na zaskarżonego pracodawcę**. Pracodawca w takiej sytuacji będzie starał się udowodnić, że decyzja dotycząca pogorszenia sytuacji zawodowej pracownika spowodowana była wyłącznie obiektywnymi kryteriami, nie stanowiła natomiast konsekwencji odrzucenia przez zatrudnionego pracownika propozycji w sytuacji seksualnego szantażu.

Ważne! Molestowanie seksualne jest karane na gruncie konstytucji, kodeksu pracy i ustawy o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania. Przepisy dotyczące molestowania i molestowania seksualnego: ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy: art. 11 (1) naruszenie przez pracodawcę obowiązku poszanowania godności

oraz innych dóbr osobistych pracownika; **art. 15** (niezapewnienie przez pracodawcę bezpiecznego środowiska pracy); **art. 18 (3a) §5** (przejawem dyskryminowania w rozumieniu §2 jest także: **działanie** polegające na zachęcaniu innej osoby do naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu; **zachowanie**, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności albo poniżenie lub upokorzenie pracownika (molestowanie); **§6** dyskryminowaniem ze względu na płeć jest także nieakceptowane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności





lub poniżenie albo upokorzenie pracownika; na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy (molestowanie seksualne). **Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny – art. 23** (ochrona dóbr osobistych), **art. 24** (naruszenie dobra osobistego).

Skutki molestowania seksualnego. W dorosłym życiu molestowanie seksualne jest również traumatycznym przeżyciem. Zostawia trwałą rysę na ciele, które zapamiętuje każdy niechciany dotyk. Powikłania nadużycia seksualnego mają podobne symptomy do zespołu stresu pourazowego.

Osoby, które doświadczyły molestowania seksualnego, najczęściej obawiają się odrzucenia, mają problem z zaufaniem i bliskością w relacjach. Spoczywa na nich obciążenie wywołujące zaburzenia somatyczne, osobowościowe

oraz psychiczne. Ofiary molestowania mają problem ze zbudowaniem stabilnego związku, ze względu na ambiwalentne uczucia związane z intymnością i bliskością. Utrwalone myśli mogą przyjąć formę przekonań że, nie zasługują na prawdziwą miłość, seks jest zagrożeniem, dotyk jest równoznaczny z lękiem i kojarzy się negatywnie, ich potrzeby są nie istotne. Niestety częstszym skutkiem traumy jest dysocjacja, czyli psychiczne odseparowanie się od własnego ciała. Dane zaburzenie prowadzi między innymi do „luki w pamięci” oraz odczucia niebycia w pełnym kontakcie ze sobą. **Konsekwencje molestowania seksualnego rzutują również na samoocenę pokrzywdzonej osoby oraz spadek motywacji. Niskie poczucie własnej wartości rzutuje na wiele aspektów życia.**

Ważne! W przypadku **molestowania seksualnego** nie ma kryteriów obiektywnych, bo jest nim każde nieakceptowane zachowanie o charakterze seksualnym, które prowadzi do poniżenia pracownika. Czyli to nie tylko kontakt fizyczny, ale również ocieranie się, zagładanie w de-kolt, niby przypadkowe dotykanie pośladków itp. Molestowanie to też np. nieprzyjemne aluzje, sprośne SMSy, zmuszanie do oglądania zdjęć o charakterze erotycznym.

Jeśli coś takiego zdarza ci się w pracy to:

- 1. Zwróć mu uwagę.** Powiedz, że nie życzysz sobie podobnych uwag lub gestów. Musisz jasno dać do zrozumienia, że nie akceptujesz takiego zachowania. Trzeba określić granicę między żartem, flirtem i molestowaniem (jest płynna).
- 2. Proś o pomoc.** Jeśli ktoś dalej powtarza nieakceptowane przez ciebie zachowania, to powiedz o tym pracownikom działu personalnego i szefowi. Jeśli molestuje cię szef – idź do zwierzchnika. Musisz nazwać sytuację po imieniu.



3. **Powiedz współpracownikom.** Poproś o wsparcie. Jeśli są świadkami takich wydarzeń powinni zareagować. Razem uda się więcej zrobić.
4. **Zbieraj dowody.** Rób notatki. Opisz sytuację, okoliczności, datę, miejsce, czas trwania, świadków, reakcje innych, tło wydarzenia etc. Jeśli taka sytuacja trwa zbyt długo, a Ty żyjesz w ciągłym stresie, możesz mieć problemy ze zdrowiem. Wtedy idź do lekarza. Jego zaświadczenie przyda się, kiedy będziesz walczyć o odszkodowanie.
5. **Szukaj pomocy na zewnątrz.** Poproś o pomoc związki zawodowe, organizacje antymobbingowe, samorząd zawodowy.
6. **Idź do sądu pracy.** Molestowanie seksualne jest zdefiniowane wprost w art. 18 (3a) § 6 Kodeksu pracy. Jeśli udowodnisz to, co cię spotkało masz prawo do odszkodowania. Bezpłatną pomoc prawną uzyskasz w PIP i stowarzyszeniach antymobbingowych. Wsparcie informacyjne – Niebieska linia Instytutu Psychologii Zdrowia.

Szanowne Koleżanki i Koledzy, na zakończenie tematu, przedstawiam zestaw pytań i odpowiedzi.
Warte przeczytania!

Co zalicza się pod molestowanie seksualne? Mogą to być: różnorodne zachowania jak: niestosowne żarty z seksualnym podtekstem, insynuacje, dotykanie, nieprzyzwoite komentarze, szantaż emocjonalny itp. Molestowanie seksualne może także stanowić przestępstwo na gruncie przepisów Kodeksu karnego z dnia 6 czerwca 1997 r. (art. 197, art. 198, art. 199).



Co to jest molestowanie? Kiedy mamy do czynienia z molestowaniem? Molestowaniem może być każde niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery.

Jak objawia się molestowanie? Molestowanie może mieć zarówno charakter bierny, np. prowadzenie rozmów z podtekstem seksualnym lub prezentowanie narządów i czynności seksualnych, a także czyny poprzez dotykanie, całowanie, ocieranie czy pobudzanie itp. Molestować można spojrzeniem. Ktoś patrzy na ciebie w taki sposób, który Tobie się nie podoba.

Jak zachowuje się osoba po molestowaniu? Osoby dorosłe mogą w swoim życiu cierpieć na zaburzenia lękowe, depresję, a także zaburzenia odżywiania. Często mają zaniżoną samoocenę, przeżywają także szereg trudności w kontaktach interpersonalnych i swoim życiu seksualnym.

Jak udowodnić komuś molestowanie? Zgodnie z art. 6 kodeksu cywilnego ciężar dowodu spoczywa na tym, kto się na dane fakty powołuje. Jeśli więc ofiara chce dochodzić swoich spraw w sądzie, musi przedstawić twarde dowody – najlepiej, gdy są to zeznania świadków, maile czy smsy zawierające niestosowne propozycje.

Gdzie najczęściej dochodzi do molestowania? W otwartej przestrzeni publicznej np. na ulicy, w środkach transportu publicznego i na imprezach masowych (na koncertach, w barach). Dotyczy to 60% wszystkich przypadków molestowania.

Jak zachowują się ofiary molestowania? Ofiarom molestowania towarzyszy niepokój, poczucie krzywdy, bólu psychicznego, wstydu, poczucia winy. Dramat tych ludzi polega między innymi na tym, że czują się winni, choć są ofiarami.

Co grozi za molestowanie? Zapis w art. 197 §1 Kodeksu karnego – kto przemocą, groźbą bezprawna lub podstępem doprowadza inną osobę do obcowania płciowego, podlega karze pozbawienia wolności od lat 2 do 12.

Co to jest molestowanie psychiczne? Znęcanie psychiczne jest jedną z form przemocy. Polega ono na stopniowym zastraszaniu, manipulowaniu, kontrolowaniu, wywieraniu coraz silniejszego wpływu na osobę słabszą, podporządkowaną, często zależną w jakiś sposób od sprawcy.

Jak bronić się przed molestowaniem? Granica między żartem, flirtem i molestowaniem jest płynna.

Jakie jest odszkodowanie za molestowanie? Oznacza to, że ciężar dowodu w sprawach o molestowanie seksualne przez pracodawcę spoczywa na zatrudniającym pracownika, któremu przysługuje prawo do odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę.

Jak udowodnić molestowanie psychiczne? Do jej przejawów zalicza się między innymi: nieustanne kontrolowanie, zastraszanie, wyśmiewanie, czytanie korespondencji (np. wiadomości SMS), wszczynanie awantur, wyzywanie, zawstydzanie przy innych.

Czym jest molestowanie w pracy? Molestowaniem może być każde niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery.



Jak radzić sobie z molestowaniem w pracy? Jeśli jesteś ofiarą molestowania w miejscu pracy, przede wszystkim nie obwiniaj się. Zamiast tego zacznij działać, reaguj, zbieraj dowody i szukaj pomocy u pracodawcy, organizacji pozarządowych, Inspekcji Pracy, samorządzie zawodowym lub można wstąpić na drogę sądową.

Co to jest molestowanie słowne? Może dotyczyć dwuznacznych propozycji, znęcania się psychicznego, głupich żartów, czy nawet opowiadania anegdot ze swojego życia seksualnego. Wystarczy, że czujemy się nieswojo w takiej sytuacji, aby można nazwać to molestowaniem.

Co to jest molestowanie psychiczne? Znęcanie psychiczne jest jedną z form przemocy. Polega ono na stopniowym zastraszaniu, manipulowaniu, kontrolowaniu, wywieraniu coraz silniejszego wpływu na osobę słabszą, podporządkowaną, często zależną w jakiś sposób od sprawcy.

Co można uznać za molestowanie seksualne? Definicja molestowania seksualnego zgodnie z Kodeksem pracy mówi, że jest to „każde niepożądane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika, a w szczególności stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery; na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy”.

Molestowanie seksualne – gdzie zgłosić? Osoba poszkodowana w pierwszej kolejności powinna zawiadomić pracodawcę o doświadczeniu molestowania. Pracodawca powinien podjąć odpowiednie działania, zmierzające do wyeliminowania tego typu zachowań w środowisku pracy. Jeżeli pracodawca, nie podejmuje żadnych działań, jego działania będą nieskuteczne lub to właśnie pracodawca jest oprawcą, wtedy pracownik może zgłosić molestowanie seksualne do Państwowej Inspekcji Pracy (PIP), która przeprowadzi postępowanie kontrolne i w razie konieczności złoży stosowny pozew w sądzie pracy. Ważne! W ten sposób przed molestowaniem seksualnym chronione są jedynie osoby pracujące na podstawie umowy o pracę. Kodeks pracy nie dotyczy osób na umowę zlecenie.

Jakie są prawa i obowiązki osoby molestowanej seksualnie? Obowiązkiem ofiary jest udokumentowanie tego faktu. Pracownik molestowany ma także prawo rozwiązać umowę o pracę w trybie natychmiastowym, jeżeli uzna, że pracodawca dopuścił się ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków. Pracownikowi przysługuje odszkodowanie w wysokości wynagrodzenia za okres wypowiedzenia.

Czy istnieje molestowanie seksualne słowem? Molestowanie seksualne słowem to jedna z wymienionych wcześniej form molestowania werbalnego, które stanowi czyn zabroniony i jak najbardziej powinno zostać zgłoszone do odpowiednich organów. Takie molestowanie przejawia się komentarzami na temat ubioru lub wyglądu ofiary, nieprzyzwoitymi sugestiami o podłożu erotycznym, propozycjami seksualnymi lub szantażem emocjonalnym.

Szanowni Państwo, zgodnie z przepisami Kodeksu pracy podporządkowanie się przez pracownika molestowaniu seksualnemu, a także podjęcie przez niego działań przeciwstawiających się molestowaniu seksualnemu nie może powodować jakichkolwiek negatywnych konsekwencji wobec pracownika. Podstawa prawna – Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tj. Dz.U. z 2022 poz. 1510 z późn. zm.).

Ważne! Koniecznym warunkiem stwierdzenia molestowania i molestowania seksualnego jest brak zgody osoby molestowanej na zachowania przemocowe oraz sprzeciw wobec sprawcy. Ten element ma jednak podstawowe znaczenie w kontekście stawiania zarzutów sprawcy, a nie w sytuacji weryfikowania stanu faktycznego.

Warto! więc wyrazić swój sprzeciw w każdej dostępnej nam formie: pisemnej, ustnej lub nawet po prostu zasygnalizować otoczeniu, że zostaliśmy poddani molestowaniu lub molestowaniu seksualnemu. „Ludzie myślą, że można się pogodzić z doświadczeniem przemocy seksualnej. Problem z traumą, gwałtem i napaścią seksualna polega na tym, że takie zdarzenie zastyga



w twojej głowie na zawsze, jakby to się wydarzyło wczoraj. Niezwykle trudno uwolnić się od tego, ponieważ duża część ciebie została zamordowana” (Rose Me Gowan, *Odważna*). Nic nie usprawiedliwia molestowania seksualnego.

Szanowne Koleżanki i Koledzy, na zakończenie przedstawiam cytaty przeciwko przemocy (nieznanych autorów), które są zawsze potrzebne, by zapobiegać licznym szkodom, które ona powoduje.

„Człowiek stosujący przemoc jest większym niewolnikiem od tego, który cierpi z jej powodu”

„Przemoc nie jest oznaką siły, lecz słabości”

„Silni ludzie nie spychają innych w dół, oni pomagają wspiąć się do góry.

Silni ludzie nie poniżają innych, oni ich wspierają”.

*„Można w sobie człowieczeństwo rozwijać, można je potęgować i dopełniać,
lecz można je też niweczyć i degradować. Można je w drugim człowieku afirmować,
albo umniejszać i niszczyć”.*

– M. Gołaszewska

Wszystkie te cytaty przeciwko przemocy istnieją nie tylko po to, by zapewnić nam ciekawą lekturę. Powinny przede wszystkim zachęcić nas do zastanowienia się nad naszym sposobem działania i skłonić do refleksji. **Czy promujemy pokój w naszym życiu, czy raczej promujemy przemoc świadomie lub nieświadomie?** Pomyślmy o tym.

„Poddający się nigdy nie wygrywa, a wygrywający – nigdy nie poddaje”.

– Napoleon Hill

Z pozdrowieniami
Barbara Kaliwoda

Literatura

1. A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, Mobbing – Patologia zarządzania personelem, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 22-23
2. Dorota Gromnicka. Asertywność w praktyce. Wydawnictwo Samo-Sedno, Warszawa 2017, Strefa zawodowa s. 161-220
3. Anna Ksykiewicz-Dorota. Zarządzanie w pielęgniarstwie. Wydawnictwo CZELEJ, Lublin 2005 Roz. Anna Rak, Kierowanie konfliktem s. 348-356
4. Anna Ksykiewicz-Dorota. Podstawy organizacji pracy pielęgniarstwiej. Wydawnictwo CZELEJ, Lublin 2004, Rozdziały: Praca i jej znaczenie w życiu człowieka s. 92-93; Manipulacja w negocjacjach s. 242-245; Rozwiązywanie konfliktów s. 247-260; Sposoby radzenia sobie z konfliktem s. 264-267
5. I. Pospieszyl. Patologie społeczne, PWN, Warszawa 2008, s. 279
6. L. Grzesiuk. Mobbing w miejscu pracy – czynniki ryzyka i konsekwencje: zdrowie i choroba. GWP, Gdańsk 2008, s. 230
7. S. Kozak. Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie. Wyd. Engrom, Warszawa 2009, s. 174
8. P. Chomczyński. Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej. Proces stawiania się ofiarą. Wydawnictwo UŁ, Łódź 2008, s. 92-93
9. J. Marciniak. Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. Jak w praktyce zwalczać mobbing i inne formy dyskryminacji. Ostrołęka, 2004, s. 16-17
10. Anna Tyszkiewicz. Żeby chcieli chcieć. ISNS-UW, Warszawa 1998
11. J. Kowal, G. Pilarek. Mobbing jako problem etyki w zarządzaniu. WSZE. Wrocław
12. D. Merecz, A. Mościcka, M. Dorobek. Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2005 r.
13. M. Gamian-Wilk, L. Grzesiuk. Mobbing w miejscu pracy. Psychologia społeczna, Tom II, Nr 3/2016
14. D. Kunecka. Polityka antymobbingowa jako instrument zarządzania. „Współczesne zarządzanie”, Nr 1/2010, s. 108-115
15. A. Grzywa. Potęga manipulacji. Wydawnictwo CZELEJ, Lublin 2012, s. 158-161
16. K. Durniak. Mobbing i jego konsekwencje jako szczególny rodzaj kryzysu zawodowego; Przedsiębiorstwo i Zarządzanie, Tom X, Zeszyt 11/2009
17. <https://www.e-biurowce.pl/Work-life-balance>.
18. <https://livecareer.pl/Porady-Work-life-balance>. Żaneta Spadło.
19. <https://student.pl/Co-to-jest-work-life-balance>?
20. <https://psychologistonline24.com/Mobbing-w-pracy-przemoc-psychiczna>. Anna Frączkowska, 2019 r.
21. <https://zwierciadło.pl/Podstawą-gaslightingu-jest-klamstwo>. Beata Pawłowicz, 2022 r.
22. <https://spokojwglowie.pl/Gaslighting>
23. <https://psychomedic.pl/Gaslighting>. Marta Sak, 2022 r.
24. <https://gazetawroclawska.pl/Nękanie-w-miejscu-pracy>. Bogumiła Nehrebecka, 2019 r.
25. <https://stylżycia.polki.pl/Psychologia-objawy-i-skutki-znęcania-psychicznego>. Dorota Wojciechowska
26. <https://krokidozdrowia.com/Przemoc-psychiczna>
27. <https://mobbingwmiejscupracy.pl>
28. <https://www.biznes.gov.pl/Mobbing-w-pracy>
29. <https://bogatyzywyboru.pl/Jak-rozpoznać-mobbing>
30. <https://pięknoumysłu.com/Prześladowanie-w-miejscu-pracy>
31. <https://capitallegal.pl/Mobbing-w-miejscu-pracy>
32. <https://SlidePlayer.pl/Definicja-mobbingu>. Zachowania mobbingowe
33. <https://warszawa.pip.gov.pl>
34. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/Prawo-pracy-Polityka-antymobbingowa>
35. <https://mustreadmedia.pl/Komisja-Antymobbingowa-i-antydiskryminacyjna-aktualne-trendy-i-dobre-praktyki>. Monika Wieczorek, Joanna Kilarska-Frankowska
36. <https://www.pip.gov.pl/Mobbing-informator-dla-pracodawcy>. Anna Kucharska PIP. Warszawa 2019
37. <https://www.pip.gov.pl/Mobbing-informator-dla-pracownika>. Anna Kucharska PIP

38. <https://www.mobbing.pl> Mobbing jako element obciążenia psychicznego i możliwość oceny jego ryzyka. Magdalena Warszawska-Makuch
39. <https://www.e-biurowce.pl/Mobbing> współczesna forma dyskryminacji w pracy. Katarzyna Kulik 4.10.2013 r.
40. <https://focus.pl/10> sposobów, jak radzić sobie z manipulacją. Dominika Lebda 22.02.2021
41. <https://sqda.pl/Przemoc> psychiczna w pracy
42. <https://cewsa.pk.edu.pl/Konflikt> czy już mobbing?
43. <https://www.zpsb.pl/Zjawisko> stosowania mobbingu wśród pielęgniarskiej kadry kierowniczej w opinii pielęgniarek. Ireneusz Żuchowski, 2018 r.
44. <https://gowork.pl/Poradnik> – prawo pracy
45. <https://berlitz.com.pl/Mobbing> w pracy
46. <https://buczyńska.edu.pl> Mobbing w pracy
47. <https://www.ejnmats.edu.pl/Mobbing>
48. <https://gastroenterologiapraktyczna.pl/Terror> psychiczny w miejscu pracy
49. <https://psychologia.edu.pl/Anna> Brytek – Fenomen mobbingu – przemoc psychiczna
50. <https://mobbingwochroniezdrowia.pl>
51. <https://termedia.pl/Przyczyny>, skutki i formy mobbingu wśród pracowników ochrony zdrowia
52. <https://www.rynekzdrowia.pl/Mobbing> i dyskryminacja
53. <https://pielęgniarki.info.pl/Pielęgniarka> była mobbingowana w pracy
54. <https://medonet.pl/Zdrowie> – polskie pielęgniarki skarżą się na mobbing
55. <https://adwokat.suszyński.com.pl/Mobbing> w pracy
56. <https://kadry.infor.pl/Jakie> zachowania nie stanowią mobbingu
57. <https://zawodowysos.pl/Konsekwencje> mobbingu. Sylwia Filas
58. <https://psychologia.edu.pl/Przemoc> psychiczna
59. <https://kobiecaperspektywa.pl/Manipulacja>
60. <https://człowiek.inf.pl/Manipulacja> psychologiczna. Adam J. Wichura, 2019 r.
61. <https://myśleniekrytyczne.edu.pl>
62. <https://web.swps.pl/Myślenie> krytyczne
63. <https://interviewne.pl/Myślenie> krytyczne. Michał Tomaszewski, 2023 r.
64. <https://students.pl/Myślenie> krytyczne. Aleksandra Brzozowska
65. <https://instytutkrytycznegomyślenia.pl>
66. <https://umiejętnościprzyszłości.pl>
67. <https://www.glamur.pl/Catcalling>
68. <https://kobieta.pl/Catcalling>
69. <https://zdrowierozwiązanie.pl/Catcalling> czyli wulgarne zaczepki uliczne. Jak na nie reagować?
70. <https://pwd.iws.gov.pl/Zjawisko> catcallingu. J Janikowski
71. <https://niebieska linia.pl/Aktualności> – molestowanie. Instytut Psychologii Zdrowia
72. <https://uw.edu.pl/Informator> o przeciwdziałaniu molestowaniu seksualnemu na uczelni
73. <https://mobbing-dyskryminacja.pl/Molestowanie>
74. <https://www.pwr.edu.pl/Rodzaje> dyskryminacji
75. <https://us.edu.pl/Czym> jest manipulowanie?
76. <https://miniaturowa.pl/Catcalling>
77. <https://natemat.pl/Styl> życia – gwizdanie na kobiety, czyli catcalling
78. <https://interviewme.pl/Molestowanie> seksualne w pracy w Polsce. W. Martyński
79. <https://www.infor.pl/Molestowanie> w miejscu pracy
80. <https://www.gowork.pl/Molestowanie> w pracy: gdzie i jak zgłosić?
81. <https://wylecz.to.pl/Molestowanie> seksualne w pracy. J. Choińska
82. <https://poradnikpracownika.pl/Jakie> formy przybiera molestowanie w pracy?
83. <https://doz.pl/Czytelnia>/Molestowanie seksualne

