INFOR
Zał. R. Pieńkowski w 1987 r.

PGP PORADNIK GAZETY PRAWNEJ

miesięcznik

UKAZUJE SIĘ OD 1995 ROKU

PODATKI · RACHUNKOWOŚĆ · PRAWO · KADRY I PŁACE

maj 2026 5/999

MOBBING I STAFFING W KSIĘGOWOŚCI

– IDENTYFIKACJA, PREWENCJA, DOBRE PRAKTYKI

Praktyczne przykłady i tabele

- Czy to jeszcze presja pracy, czy już mobbing
- Co napędza toksyczne zachowania w księgowości
- Czy można nieświadomie stać się częścią problemu
- Jak się bronić, gdy przekroczone zostają granice

Indeks 331783
ISSN 1234-5695

eprasa.pl a56de609e4

INFOR
Zał. R. Pieńkowski w 1987 r.

Zatrudniaj i zwalniaj pracowników bez ryzyka błędów i sporów

ZYSKAJ PAKIET INNOWACYJNYCH NARZĘDZI DLA SPECJALISTÓW DS. KADR I HR

W pakiecie znajdziesz maksimum praktycznych konkretów oraz dostęp do innowacyjnych narzędzi online, a także szkolenie i porady ekspertów dotyczące najnowszych zasad zatrudniania pracowników oraz rozwiązywania umów o pracę po zmianach przepisów wprowadzonych pod koniec 2025 r. i na początku 2026 r.

Zamów: sklep.infor.pl

Biuro Obsługi Klienta: 22 761 30 30, 801 626 666 bok@infor.pl

eprasa.pl a56de609e4

NELLI ARTIENWICZ

MOBBING I STAFFING W KSIĘGOWOŚCI

– IDENTYFIKACJA, PREWENCJA, DOBRE PRAKTYKI

INFOR
Zał. R. Pieńkowski w 1987 r.

eprasa.pl a56de609e4

Grupa INFOR PL

Prezes Zarządu
Ryszard Pieńkowski

Dyrektor Centrum Wydawniczego
Grzegorz Błażejczyk

Zespół redakcyjny:
Wioletta Chaczykowska – redaktor naczelna
Agnieszka Łobik-Przejsz – korekta
Jarosław Miller – redaktor graficzny

Publikację polecają eksperci

© Copyright by INFOR PL S.A.
Warszawa 2026

INFOR PL S.A.
01-066 Warszawa, ul. Burakowska 14
www.infor.pl

Biuro Obsługi Klienta
01-066 Warszawa, ul. Burakowska 14
tel. 22 761 30 30, e-mail: bok@infor.pl
Infolinia: 801 626 666
Księgarnia internetowa: www.sklep.infor.pl
Profesjonalne księgarnie stacjonarne w kraju oraz księgarnie internetowe.

Druk: Kolor-Art

Publikacja jest chroniona przepisami prawa autorskiego. Wykonywanie kserokopii bądź powielanie inną metodą oraz rozpowszechnianie bez zgody Wydawcy w całości lub części jest zabronione i podlega odpowiedzialności karnej.

eprasa.pl a56de609e4

Spis treści

Wstęp, który warto przeczytać ... 5

1. Toksyczne dynamiki relacyjne w miejscu pracy ... 7
   - 1.1. Księgowość – środowisko wysokiego napięcia ... 7
   - 1.2. Mobbing, staffing i inne toksyczne zachowania ... 12
   - 1.3. Mity i prawdy na temat mobbingu ... 19
   - 1.4. Jak mobbing i staffing przejawiają się w pracy księgowego ... 23
2. Czynniki, które napędzają toksyczność, czyli co przyczynia się do mobbingu i staffingu ... 30
   - 2.1. Czynniki organizacyjne ... 30
   - 2.2. Styl zarządzania lidera ... 35
   - 2.3. Czynniki osobowe ... 41
   - 2.4. Czynniki międzypokoleniowe ... 44
3. Jak nie stać się sprawcą – perspektywa przełożonego i pracownika ... 48
   - 3.1. Czy jestem sprawcą? – pytanie, którego większość nie zadaje ... 48
   - 3.2. Dlaczego ignorowanie i przemilczenie są współudziałem ... 52
   - 3.3. Jak budować zespół odporny na mobbing i staffing ... 54
   - 3.4. Podejrzenie mobbingu – co zrobić ... 60
     - 3.4.1. Gdy oskarżenie dotyczy kogoś w zespole – perspektywa przełożonego ... 61
     - 3.4.2. Gdy oskarżenie dotyczy ciebie ... 64
4. Obrona przed toksycznością – jak chronić siebie, gdy jesteś celem ... 66
   - 4.1. Jak toksyczność zmienia człowieka – portret osoby doświadczającej mobbingu i jej mechanizmy obronne ... 66
   - 4.2. Granice, które chronią – jak je budować i egzekwować w środowisku księgowym ... 71
   - 4.3. Reagowanie w sytuacji doświadczania mobbingu ... 76
   - 4.4. Gdy celem jest przełożony – specyfika obrony przed staffingiem ... 80

Na zakończenie ... 84

eprasa.pl a56de609e4

eprasa.pl a56de609e4

Wstęp, który warto przeczytać

Do zespołu księgowego dołączył Piotr specjalizujący się w międzynarodowych rozliczeniach VAT. Od pierwszego tygodnia był bardzo kompetentny, szybko wdrożył kilka usprawnień i wyłapał parę błędów. Kilka dni później jedna z doświadczonych księgowych powiedziała do koleżanek przy kawie: „Uważajcie na niego. Coś mi tu nie gra. Robi się za mądry. Lepiej się do niego nie zbliżać i nie dawać mu żadnych informacji za darmo". W ciągu dwóch tygodni cała grupa zaczęła go unikać. Kiedy Piotr pytał o potrzebne dane do rozliczenia, słyszał: „Sprawdź sobie w systemie". Gdy proponował usprawnienia, padały komentarze: „My tu od lat tak robimy i nie potrzebujemy nowatorów". Z czasem przestał też dostawać aktualne informacje o zmianach u kluczowych klientów…

Podczas zamykania miesiąca Tomasz, samodzielny księgowy, wdał się w ostrą dyskusję z Anną, główną księgową. Tomasz, będąc pod wpływem dużego stresu związanego z terminami JPK, przy całym zespole podniósł głos, twierdząc, że Anna nie ma pojęcia o nowych zmianach w znacznikach JPK i jej wytyczne narażają klientów na kary. Użył przy tym kilku niecenzuralnych słów i wybiegł z pokoju…

W zespole zajmującym się środkami trwałymi pracuje Magda i grupa trzech koleżanek, które znają się od lat. Magda jest nowa, pracuje bardzo sprawnie, szybciej kończy zadania. Pozostałe księgowe przestały ją zapraszać na wspólne wyjścia na lunch. Milkną ostentacyjnie, gdy Magda wchodzi do pokoju. Gdy prosi je o jakiekolwiek dane, dziewczyny odpowiadają: „Poszukaj sobie, my mamy swoją robotę". Po jakimś czasie grupa koleżanek zaczęła niby przypadkiem usuwać wspólne pliki robocze, nad którymi pracowała Magda, a następnie w rozmowach z kierownikiem sugerować, że jest ona nieogarnięta i ciągle coś gubi…

Ewa, samodzielna księgowa, odpowiada za kilku wymagających klientów. Jej przełożona, Marta, jest bardzo zadaniowa i konkretna. Komunikacja między nimi bywa napięta – Marta często odpisuje krótko: „zrób to pilnie", „to jest do poprawy", bez szerszego wyjaśnienia. Zdarza się też, że wprowadza zmiany w ostatniej chwili, co powoduje u Ewy frustrację i poczucie chaosu. Ewa ma wrażenie, że cokolwiek zrobi, zawsze znajdzie się coś do poprawy. Kilka razy odebrała komentarze Marty jako zbyt ostre, szczególnie gdy pojawiały się w mailach wysyłanych do wiadomości innych osób. Zdarza się, że długo się zastanawia, jak sformułować odpowiedź, żeby uniknąć kolejnej uwagi…

eprasa.pl a56de609e4

W dużym biurze rachunkowym Karolina została nową kierowniczką operacyjną. Grupa wieloletnich księgowych, pod wodzą starszej księgowej Grażyny, uznała, że nowa szefowa nie pasuje do ich zespołu. Grażyna przestała informować Karolinę o telefonach z urzędu skarbowego, celowo przekazywała zespołowi błędne wewnętrzne terminy prac, zrzucając winę na niejasne polecenia nowej szefowej. Rozpuszczała też plotki wśród młodszych koleżanek, że Karolina dostała pracę po znajomości i nie potrafi nawet poprawnie zaksięgować faktury korygującej…

Marek jest kierownikiem kadr i płac. Od kiedy jego podwładny Janek odmówił zostania po godzinach w piątek ze względu na ważne sprawy rodzinne, zachowanie Marka drastycznie się zmieniło. Zaczął przydzielać Jankowi zadania poniżej jego kwalifikacji – przez tydzień kazał mu wyłącznie niszczyć stare dokumenty w niszczarce, mimo że goniły ich terminy dotyczące list płac. Kierownik codziennie rano przy wszystkich pracownikach pytał Janka: „I co, dzisiaj znowu uciekniesz do mamusi, czy może w końcu zaczniesz pracować jak mężczyzna?". Z czasem te zachowania zamiast ustępować, nasiliły się do tego stopnia, że Janek zaczął szukać nowej pracy…

Przytoczone historie pokazują różne sytuacje z codziennej pracy w księgowości (wyjaśnienie, które z tych historii spełniają definicję mobbingu bądź staffingu, znajdziesz pod koniec punktu 1.4.). Nie każda z nich jest jednoznaczna. Część to przykłady mobbingu, a część – sytuacji trudnych, ale jeszcze niespełniających ustawowej definicji mobbingu. Jednak każda z przedstawionych historii zawiera w sobie pewien element (lub wiele takich elementów) toksyczności relacyjnej, innymi słowy przemocy psychicznej.

Koszt toksycznych relacji w pracy rzadko kończy się na samym dyskomforcie psychicznym. To obciążenie, które realnie drenuje firmę na wielu płaszczyznach: od wymiernych strat finansowych, przez paraliż decyzyjny, aż po erozję fundamentów kultury organizacyjnej. Mobbing oraz inne formy przemocy relacyjnej w pracy przyczyniają się do wyższej absencji pracowników, fluktuacji kadr, spadku jakości i wydajności pracy, a także pogorszenia wizerunku firmy. Zespół uwięziony w mechanizmach lęku i nieufności nie jest w stanie pracować na pełnych obrotach. Jego potencjał spala się w próbach przetrwania bądź podsycania napiętej atmosfery, zamiast przekładać się na efekty.

Dlatego temat ten wymaga wyjścia poza sztywne ramy definicji prawnych. Niniejsza publikacja ma za zadanie wyczulić na subtelne sygnały ostrzegawcze, zanim przerodzą się one w systemowy mobbing, oraz dostarczyć narzędzi do budowania kultury opartej na psychologicznym bezpieczeństwie, która jest fundamentem każdej trwałej efektywności.

Ta książka jest dla ciebie, jeśli:

- jesteś przełożonym lub właścicielem biura rachunkowego i zauważasz, że w twoim zespole coś się psuje, ale nie wiesz co,
- chcesz zrozumieć, dlaczego w tak pozornie uporządkowanym zawodzie relacje między ludźmi potrafią być tak toksyczne,

eprasa.pl a56de609e4

- jesteś księgową lub księgowym i czujesz, że powoli tracisz siebie w tej pracy – masz dość udawania, że w księgowości tak po prostu jest,
- chcesz mieć zespół, gdzie nie ma rotacji, efektywny i taki, który tworzy bezpieczne środowisko pracy,
- zależy ci na jakości nie tylko ksiąg i rozliczeń, ale też czasu spędzanego w pracy, która, jak by nie patrzeć, pochłania co najmniej jedną trzecią twojego życia.

Ta książka nie jest dla ciebie, jeśli szukasz jedynie instrukcji, jak uniknąć pozwu sądowego czy wypłaty odszkodowania. **Skupienie się wyłącznie na literze prawa, w oderwaniu od kontekstu relacyjnego, to strategia reaktywna** – gaszenie pożaru, gdy fundamenty już dawno spłonęły. **Prawo pracy to w istocie prawo relacji międzyludzkich** i jeden z filarów praw człowieka. Nie możemy patrzeć na mobbing wycinkowo, bo zanim dane zachowanie spełni ustawowe kryteria uporczywości i długotrwałości, w zespole już od dawna dzieje się przemoc.

Co więcej, proponowane zmiany w prawie pracy pokazują, że **poprzeczka dla pracodawców zostaje zawieszona znacznie wyżej.** W nowym porządku prawnym „niezauważanie" toksycznych relacji stanie się nie tylko błędem zarządczym, ale wymiernym ryzykiem prawnym i finansowym, przed którym nie uchroni sformułowanie martwej procedury antymobbingowej.

Ta książka jest praktycznym przewodnikiem po zachowaniach przemocowych w miejscu pracy, który pozwala zobaczyć to, co w ferworze systemów księgowych i terminów stało się niewidoczne. Zdejmuje ona filtr zawodowej rutyny i pozwala realnie spojrzeć na relacje w zespole. Jest też lustrem – dla przełożonego, który nie chce być sprawcą, i dla pracownika, by mógł nie tylko się bronić, ale w porę dostrzec moment, w którym sam nieświadomie przekracza granice i staje się agresorem. Jest wreszcie lustrem dla całej branży, która na co dzień bywa zbyt zajęta śledzeniem zmian w przepisach i rozliczeniami podatkowymi, by zauważyć, że pod warstwą liczb narasta realny kryzys ludzki.

1. Toksyczne dynamiki relacyjne w miejscu pracy

Rozdział ten wprowadza w problematykę toksycznych relacji w środowisku księgowym, ukazując specyfikę pracy pod wysoką presją oraz jej wpływ na zachowania pracowników. Porządkuje podstawowe pojęcia, oddziela fakty od mitów i pokazuje, jak mobbing oraz staffing przejawiają się w codziennej praktyce zawodowej księgowych.

1.1. Księgowość – środowisko wysokiego napięcia

Jeśli zapytasz przypadkową osobę na ulicy, z czym kojarzy jej się praca w księgowości, prawdopodobnie usłyszysz o picu kawy, ciszy oraz o tym, że księgowy wciska klawisz Enter i „liczy się samo". My jednak wiemy, że rzeczywistość działów księgowych i biur

eprasa.pl a56de609e4

rachunkowych przypomina raczej centrum dowodzenia lotami kosmicznymi w trakcie burzy słonecznej, a nie spokojną przestrzeń, w której można myśleć o niebieskich migdałach.

Księgowość to specyficzne środowisko, które – choć z pozoru uporządkowane, oparte na procedurach, liczbach i jasno określonych normach – ze swojej natury jest „wysokociśnieniowe". Zanim przejdziemy do mechanizmów mobbingu, musimy zrozumieć, dlaczego to właśnie biura rachunkowe i działy księgowe są podatnym gruntem dla toksycznych zachowań.

Wymagania, kontrola i wsparcie

Aby lepiej zrozumieć zależność między wymaganiami, kontrolą i wsparciem, warto odwołać się do jednego z najczęściej cytowanych modeli w psychologii pracy – Modelu Wymagania–Kontrola–Wsparcie (*JDC-S, Job Demand-Control-Support*) [1][1)]. Mówi on o tym, że wpływ wymagań na samopoczucie pracownika zależy od właściwości środowiska pracy, tj. od kontroli, czyli możliwości decydowania o swej pracy, oraz od poziomu wymagań, a także wsparcia społecznego w miejscu pracy. Zakłada on, że najgorszy rodzaj stresu (tzw. *job strain*) występuje wtedy, gdy pracownik mierzy się z **wysokimi wymaganiami,** mając jednocześnie **niską kontrolę** nad procesem i **niskie wsparcie.**

WAŻNE! Największy stres (tzw. *job strain*) w księgowości powstaje w wyniku połączenia wysokich wymagań z jednoczesną niską kontrolą i niskim wsparciem społecznym.

Pierwszy wymiar modelu stanowią **wymagania.** Wysokie wymagania w księgowości obejmują przykładowo potrzebę wysokiej precyzji i bezbłędności pracy. W większości zawodów błąd jest po prostu pomyłką, którą można naprawić – to swoisty koszt nauki. W księgowości błąd ma swoją realną cenę, często wyrażoną w konkretnych kwotach kar z urzędu skarbowego lub utracie budowanego latami zaufania klienta. Ta kultura nieomylności rodzi ogromne napięcie, bo każde kliknięcie „wyślij" w systemie informatycznym obarczone jest ryzykiem nieodwracalności. Przełożony, który boi się odpowiedzialności za błąd podwładnego, często zaczyna stosować mikrozarządzanie: „Dlaczego to jeszcze nie jest zrobione?", „Znowu popełniłeś ten sam błąd w dekrecie!". Gdy znika przestrzeń na ludzki błąd, w jej miejsce wchodzi perfekcjonizm. A perfekcjonizm to dodatkowa mobilizacja organizmu. Układ nerwowy pracownika zaczyna działać bardziej reaktywnie. Zamiast logicznego planowania przechodzi w tryb przetrwania, co paradoksalnie jeszcze bardziej zwiększa ryzyko pomyłki.

---

1) Wykaz przypisów zamieszczono na końcu publikacji.

eprasa.pl a56de609e4

Przykład 1
W firmie, w której pracuje Iwona, każdy błąd działu księgowego jest mocno wytykany. Najczęściej publicznie – na spotkaniach albo w mailach „do wiadomości". Kilka miesięcy temu Iwona pomyliła się w jednej deklaracji. Błąd został szybko poprawiony, ale sytuacja była omawiana przy całym zespole. Od tego czasu przed każdym wysłaniem dokumentów Iwona zatrzymuje się na chwilę dłużej. Wszystko sprawdza już nie raz czy dwa, a cztery razy. Zostaje po godzinach, wraca do plików, które już zamknęła. Coraz trudniej jest jej jednak skupić się na liczbach – łapie się na tym, że czyta to samo kilka razy i nie ma pewności, czy dobrze widzi. Mimo coraz większego wysiłku zdarza jej się popełniać więcej drobnych błędów niż wcześniej.

Kolejne wymagania wiążą się z pracą na termin, którego nie da się obejść ani przesunąć. Niezależnie od kondycji psychofizycznej, natężenia chorób w zespole czy niespodziewanych zdarzeń losowych deklaracje muszą zostać złożone. Styczeń, marzec, dwudziesty każdego miesiąca, zamknięcie roku – to okresy, w których układ nerwowy księgowego pracuje na najwyższych obrotach. Do tego dochodzi często brak czasu na regenerację po okresie wysokiego napięcia, co sprawia, że łatwiej o toksyczne sposoby radzenia sobie ze stresem.

Praca księgowa musi oczywiście spełniać wymogi stale ewoluujących przepisów podatkowych i standardów księgowych. Odpowiedzialność karna i skarbowa, połączona z koniecznością ciągłego, niemal codziennego przyswajania nowych zmian podatkowych, tworzą dodatkową warstwę napięcia, generując środowisko o bardzo wysokim obciążeniu poznawczym.

Drugi wymiar modelu – **zakres kontroli nad procesem** – jest również w branży księgowej wyjątkowo problematyczny. Praca księgowego w dużej mierze opiera się na niepewności, a poczucie sprawstwa i zawodowej stabilności drastycznie maleje w zderzeniu z trzema głównymi czynnikami. Pierwszym z nich są bariery technologiczne, takie jak nagłe awarie systemów ministerialnych, które paraliżują pracę w najgorętszych okresach rozliczeniowych. Drugi stanowi niezdyscyplinowanie klienta, który dostarcza dokumentację w ostatniej chwili, zmuszając do pracy w trybie awaryjnym. Trzecim, a zarazem najbardziej frustrującym, czynnikiem pozostaje niestabilność legislacyjna. Sytuacje, gdy przepisy zmieniają się z dnia na dzień, ustawodawca serwuje nam legislacyjną hiperaktywność, a oficjalne interpretacje KAS są wzajemnie sprzeczne, uderzają w same fundamenty pracy księgowego. To stan, który odbiera poczucie kontroli nad poprawnością wykonywanych zadań.

Człowiek, który czuje się bezsilny wobec systemu lub klienta, podświadomie szuka kogoś lub czegoś, nad kim może odzyskać kontrolę. Kiedy ekspert przestaje czuć się pewnie w swojej dziedzinie, staje się podatny na manipulacje lub sam zaczyna stosować techniki dominacji, by ukryć własną niepewność.

Długotrwałe przebywanie w takim układzie nieuchronnie prowadzi do głębokiego wyczerpania. W zespołach księgowych ten stan rzadko manifestuje się tzw. *quiet*

eprasa.pl a56de609e4

quitting; znacznie częściej przybiera formę ukrytej lub jawnej agresji, która może być skierowana do innych członków zespołu księgowego, pracowników innych działów czy do klientów (w przypadku biur rachunkowych). Toksyczne mechanizmy radzenia sobie z chronicznym stresem i poczuciem zagrożenia, choć mogą wyglądać niewinnie – sarkazm, docinki, obmawianie, są formą słownej przemocy.

Często pojawia się też sztywność w komunikacji i brak jakiejkolwiek wyrozumiałości – każde dodatkowe pytanie od koleżanki z biurka obok jest traktowane jak zamach na resztki zasobów poznawczych. W takiej atmosferze błąd innej osoby może nie być już okazją do wspólnego rozwiązania problemu, ale stać się wentylem bezpieczeństwa, pozwalającym na wyładowanie skumulowanej frustracji. Zamiast kultury wsparcia tworzy się kultura szukania winnego, która jest prostą drogą do mobbingu, ponieważ pozwala jednostce poczuć chwilową, złudną kontrolę kosztem godności drugiego człowieka.

Z neurobiologicznego punktu widzenia, kiedy wymagania rosną ponad miarę, a organizm wchodzi w tryb przetrwania, kora przedczołowa – odpowiedzialna za logiczne myślenie, wyważone reakcje i empatię – zaczyna ustępować miejsca ciału migdałowatemu. W tym stanie zmienia się nasza percepcja społeczna. Zamiast pomocnego współpracownika zaczynamy widzieć w drugim człowieku rywala, zagrożenie lub przeszkodę, którą trzeba wyeliminować, by samemu przetrwać. To właśnie w tym miejscu, na styku biologicznego wyczerpania i systemowego chaosu, mogą kiełkować zachowania mobbingowe.

Przykład 2
W dzień wysyłki deklaracji nie działają bramki ministerialne. System odrzuca pliki, komunikaty są niejasne. Nie wiadomo, czy to kwestia błędu, czy przeciążenia systemu. Agnieszka co kilka minut próbuje ponownie wysłać dokumenty. Klik, błąd. Klik, błąd. Zamiast zająć się piętrzącą się stertą obowiązków, zaczyna sprawdzać status co chwilę. Patrzy na zegar. Nie wie, czy wyjdzie z pracy o czasie, czy zostanie w niej do nocy. Nie ma żadnej informacji, kiedy system zacznie działać.

Trzecim, kluczowym filarem modelu jest **wsparcie społeczne w miejscu pracy.** Trzeba zauważyć, że praca księgowego jest często pracą samodzielną, indywidualną, niezależną od tego, co robi pracownik obok. W środowisku źle zarządzanych biur rachunkowych czy działów finansowych samodzielność może przeradzać się w izolację. Gdy pracownicy nie mają poczucia, że są częścią zespołu, tylko samotnymi wyspami, mogą bać się przyznać do błędu lub poprosić o konsultację skomplikowanego przepisu z obawy przed oceną lub posądzeniem o brak kompetencji.

Feminizacja zawodu

Polska księgowość jest zawodem wyraźnie sfeminizowanym. Badania wskazują [2], że kobiety stanowią zdecydowaną większość osób pracujących na stanowiskach księgowych – na wielu poziomach odsetek ten przekracza 90%.

eprasa.pl a56de609e4

Sam fakt feminizacji zawodu nie stanowi problemu. Staje się nim jednak kontekst kulturowy i społeczny, w jakim występuje ta dominacja. Kobiety są nadal socjalizowane do bycia pomocnymi, dyspozycyjnymi, sumiennymi i „miłymi". W połączeniu z wysokim napięciem w księgowości tworzy to szczególne ryzyko. Oczekuje się od księgowej, że będzie dokładna, dostępna, elastyczna i gotowa wziąć na siebie dodatkowy ciężar – szczególnie w okresach szczytu (styczeń, marzec, zamknięcie roku). Jednocześnie asertywne stawianie granic, odmowa nadgodzin czy upominanie się o jasno określony zakres obowiązków bywają szybko odczytywane jako roszczeniowość, brak zaangażowania lub trudny charakter.

Badania z zakresu psychologii pracy [3] wskazują, że w zawodach zdominowanych przez kobiety wzorce mobbingowe mają specyficzny charakter: częściej przyjmują formę subtelną, relacyjną i długotrwałą. Zamiast jawnej, bezpośredniej agresji (krzyki, wyzwiska) dominuje agresja relacyjna – wykluczanie z obiegu informacji, plotki, milczące traktowanie, podważanie kompetencji w sposób delikatny, długotrwałe napięcia emocjonalne i manipulowanie relacjami w zespole. Taka forma toksyczności jest trudniejsza do zauważenia i udowodnienia, a jednocześnie równie destrukcyjna dla dobrostanu psychicznego.

Do tego obserwuje się [4], że kobiety częściej doświadczają mobbingu w różnych kontekstach zawodowych, w tym w sektorach usługowych i biurowych.

Normalizacja patologii

Na ten obraz nakłada się jeszcze jeden ważny mechanizm – sposób, w jaki środowisko księgowe interpretuje własne realia pracy. W wielu biurach rachunkowych i działach księgowych funkcjonuje silny, często nieuświadomiony mit „dobrej księgowej". Zakłada on, że profesjonalizm oznacza pełną dyspozycyjność, brak sprzeciwu i zdolność poradzenia sobie w każdej sytuacji – niezależnie od kosztów. Niestety, ten mit jest rozpowszechniany także przez autorytety branżowe na szkoleniach dla księgowych. Działa jak pożywka dla wszystkich toksycznych mechanizmów opisanych w tej książce.

W praktyce przekłada się to na komunikaty, które wielokrotnie słyszą pracownicy: „prawdziwy profesjonalista zawsze znajdzie rozwiązanie", „trzeba się dostosować do potrzeb klienta", „w każdym biurze rachunkowym jest stres", „tak już jest w księgowości", „jak nie wytrzymujesz, to znaczy, że nie nadajesz się do tego zawodu".

W takim środowisku granice bardzo łatwo się przesuwają. Nadgodziny, przeciążenie, brak odpoczynku czy napięta atmosfera przestają być traktowane jako sygnał problemu, a zaczynają być uznawane za coś normalnego. Jeśli norma brzmi: „zawsze się da", „zawsze się zrobi", „dobra księgowa nie narzeka", „chorować to będziesz po dwudziestym" – to każde naruszenie granic, każda nadmierna presja czy niegodziwe traktowanie stają się niewidzialne. Przechodzą do kategorii „u nas tak po prostu jest".

Z czasem powtarzane zachowania **tracą cechę patologii i stają się standardem branżowym.** Od normalizacji pewnych zachowań do ich strukturalnego zakorzenienia jest wówczas bardzo krótka droga.

eprasa.pl a56de609e4

Tabela 1. Podsumowanie specyfiki pracy w księgowości oraz mechanizmów prowadzących do toksycznych zachowań

Obszar analizy	Kluczowe czynniki i charakterystyka	Skutki i zagrożenia
Wymagania	Konieczność zachowania pełnej dokładności, presja nieprzekraczalnych terminów (takich jak styczeń, marzec czy 20. dzień miesiąca), duże obciążenie poznawcze oraz częste zmiany w przepisach.	Perfekcjonizm, ogromne napięcie, praca w „trybie przetrwania", brak czasu na regenerację.
Kontrola	Niska kontrola nad procesem z powodu niestabilności legislacyjnej, barier technologicznych i niezdyscyplinowania klientów.	Poczucie bezsilności, frustracja, skłonność do stosowania technik dominacji dla odzyskania poczucia sprawstwa.
Wsparcie	Izolacja w pracy indywidualnej, kultura szukania winnego zamiast rozwiązywania problemów, brak poczucia wspólnoty.	Lęk przed przyznaniem się do błędu, agresja (jawna lub ukryta) skierowana do współpracowników, ryzyko mobbingu.
Kontekst zawodu	Feminizacja zawodu (ponad 90%) oraz agresja relacyjna (plotki, wykluczanie, manipulacje).	Subtelne, trudne do udowodnienia formy przemocy psychicznej i niszczenie dobrostanu.
Kultura pracy	Mit „dobrej księgowej" (pełna dyspozycyjność, brak narzekania) i normalizacja patologii.	Przesuwanie granic (nadgodziny, praca podczas choroby), uznawanie toksycznych zachowań za „standard branżowy".

1.2. Mobbing, staffing i inne toksyczne zachowania

Mobbing stanowi szczególny rodzaj przemocy interpersonalnej. Może być on analizowany zarówno w perspektywie prawnej, jak i psychospołecznej. Chociaż pracodawców i pracownika, który ma podejrzenie, że podlega mobbingowi, najbardziej interesuje zapewne prawna definicja mobbingu, to jednak ujęcie normatywne nie oddaje w pełni ani skali, ani złożoności tego zjawiska. Z tego względu zasadne jest rozpoczęcie analizy od perspektywy psychospołecznej.

Termin „mobbing" po raz pierwszy pojawił się w odniesieniu do zachowań zwierząt. Użył go austriacki etolog i noblista Konrad Lorenz. Opisał nim sytuację, w której grupa atakuje jednego osobnika. Zachowania te obejmowały m.in. wypieranie ze stada, izolowanie oraz uporczywe nękanie. W efekcie prowadziło to do alienacji zwierzęcia, a w skrajnych przypadkach nawet do jego śmierci.

Pierwszym, który zauważył podobne mechanizmy u ludzi, był szwedzki lekarz Peter-Paul Heinemann. W 1972 r. opublikował on badania dotyczące zachowań dzieci w szkołach. Opisał zjawisko „wszyscy przeciwko jednemu". Dziś te badania uznaje się za fundament wiedzy o *bullyingu* (znęcaniu się rówieśniczym).

eprasa.pl a56de609e4

Następnie Heinz Leymann, szwedzki psycholog niemieckiego pochodzenia, w latach 80. ubiegłego wieku zaczął stosować termin „mobbing" w odniesieniu do relacji zawodowych. To Leymann jako pierwszy zauważył, że dorośli w miejscu pracy stosują długotrwałe i systematyczne formy psychicznego nękania, które nazywał też terrorem psychicznym. Zdefiniował mobbing jako wrogą i nieetyczną komunikację skierowaną przez jednego lub kilku osobników wobec innej osoby, przekazywaną w sposób systematyczny i długotrwały, prowadzącą do izolacji oraz pogorszenia funkcjonowania zawodowego i psychicznego tej osoby [5].

Choć definicja mobbingu wciąż bywa przedmiotem dyskusji naukowych, ich wspólną płaszczyznę można by przedstawić jako: uporczywe, powtarzające się negatywne działania w miejscu pracy, prowadzące do marginalizacji osoby lub osób nimi objętych oraz do szkód psychicznych bądź fizycznych u tej osoby bądź osób.

W międzynarodowej literaturze psychologicznej do określenia szkodliwych zachowań zawodowych mających znamiona mobbingu używa się zamiennie terminów:

- mobbing (od angielskiego *mob*, które jako rzeczownik oznacza: tłum, motłoch, gawiedź, a jako czasownik: otoczyć, oblegać),
- znęcanie się w pracy (od: *bullying at work* albo *workplace bullying* (*bull* jako czasownik oznacza: napierać, nacierać).

Badacze wskazują na zestaw kluczowych cech, które pozwalają odróżnić mobbing od innych niepożądanych zjawisk w pracy. Przede wszystkim nie są to incydentalne sytuacje, lecz powtarzające się negatywne zachowania, pojawiające się regularnie – najczęściej co najmniej raz w tygodniu – i utrzymujące się przez dłuższy czas, zwykle przez kilka miesięcy. Co istotne, działania te mają tendencję do nasilania się. Osoba nimi dotknięta stopniowo traci możliwość skutecznej obrony i zaczyna funkcjonować w pozycji podporządkowanej. Z czasem postrzega siebie jako ofiarę, a długotrwałe doświadczanie takich zachowań przekłada się na pogorszenie jej dobrostanu i zdrowia [6].

W każdej relacji mobbingowej występuje prześladowca (inne określenia używane w literaturze przedmiotu to: terrorysta, napastnik, mobber, agresor, ciemiężyciel) oraz prześladowany (inne określenia to: ofiara, napastowany, mobbingowany, osoba poddana mobbingowi, pokrzywdzony, kozioł ofiarny) [7].

Co bardzo istotne, w ujęciu psychologicznym mechanizm mobbingu pozostaje identyczny niezależnie od tego, jak formalnie uregulowana jest obecność danej osoby w firmie. Dewastujący wpływ toksycznych zachowań dotyka każdego, kto świadczy pracę wewnątrz danej struktury – czy jest to pracownik etatowy, osoba na umowie cywilnoprawnej, czy podwykonawca na kontrakcie B2B. Agresja uderza po prostu w człowieka w związku z wykonywaniem przez niego obowiązków.

Sprawcą może być szef, współpracownik, podwładny, a nawet osoba spoza bezpośredniej struktury firmy, jak chociażby klient, którego zachowanie wykracza poza granice

eprasa.pl a56de609e4

profesjonalizmu i staje się formą nękania. Mobbing jest bowiem patologią relacji i kultury organizacyjnej, a nie tylko kwestią kadrową. Może go stosować jedna osoba, grupa ludzi, a czasem cała organizacja. W tym szerokim ujęciu ofiarą jest każdy, kto znajduje się w orbicie wpływów toksycznego środowiska i kogo dobrostan jest systematycznie niszczony. Odpowiedzialność za mobbing natomiast zawsze spoczywa na pracodawcy.

Analizując mechanizmy mobbingu, możemy je uporządkować według trzech kluczowych kryteriów: **kto** atakuje, **dlaczego** to robi oraz **co** robi. To pozwala nam zrozumieć, że mobbing nie jest jednolitym zjawiskiem, ale przybiera różne formy w zależności od układu sił w zespole.

Tabela 2. Rodzaje mobbingu

Kryterium klasyfikacji	Rodzaje mobbingu
Relacja między mobberem a poszkodowanym	■ **mobbing pionowy zstępujący** – nazywany też bossingiem – ofiarą jest podwładny, a mobberem – kierownik, pracodawca lub inny przedstawiciel kadry kierowniczej; ■ **mobbing pionowy wstępujący** – nazywany też staffingiem albo mobbingiem odwróconym – ofiarą jest przełożony, a mobberem – podwładny lub grupa podwładnych. Staffing polega na sabotowaniu działań menedżera albo właściciela firmy, podważaniu jego autorytetu, niewykonywaniu poleceń lub celowym opóźnianiu pracy; ■ **mobbing poziomy** – rozgrywa się między osobami na tym samym szczeblu; mobberem jest współpracownik lub grupa współpracowników, do której należy lub od której zależy ofiara mobbingu
Cel mobbingu	■ **mobbing strategiczny** – będący chłodnym, niemal matematycznym działaniem zarządu. Nie ma w nim miejsca na osobiste animozje, jest za to brutalny pragmatyzm. Nękanie staje się tu elementem strategii firmy, sposobem na pozbycie się „niechcianych" pracowników bez ponoszenia kosztów odpraw czy przestrzegania okresów wypowiedzenia; ■ **mobbing emocjonalny** – wyrastający z czysto ludzkich, choć mrocznych pobudek: gniewu, antypatii czy poczucia zagrożenia czyimś sukcesem
Sposób stosowania	■ **mobbing aktywny** – aplikowany bezpośrednio jako otwarte ataki, np. wyzwiska, nadmierne wymagania, groźby; ■ **mobbing pasywny** – aplikowany pośrednio poprzez zaniechania, np. izolacja społeczna, ograniczanie przepływu informacji, ignorowanie

Źródło: *opracowanie własne na podstawie: Kucharska A. (2012), Mobbing. Informator dla pracodawcy, Warszawa; Arnautović I. (2013), Theoretical aspects in the defining of mobbing (or bullying), SEER Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe, no. 2; Hoffmanová J. (2020), Mobbing, Bossing, Staffing, Bullying [w:] Skolodová K. i Minčičová M. (red.), Nové výzvy ochrany zdravia zamestnancov, Košice; Chenevert M. i in. (2022), Workplace Bullying and Post-Traumatic Stress Disorder Symptomology: The Influence of Role Conflict and the Moderating Effects of Neuroticism and Managerial Competencies, International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(17).*

eprasa.pl a56de609e4

W ujęciu psychologicznym mobbing nie musi mieć na celu zniszczenia ofiary. Może być wynikiem nierozwiązanego konfliktu, który eskalował. Może być strategią zarządzania przez strach. Może być efektem patologicznej kultury organizacyjnej, w której pewne zachowania stały się tak normalne, że nikt już nie widzi w nich problemu.

Jeśli chodzi o regulacje prawne, definicja mobbingu zawarta jest w art. 94^3 § 2 ustawy z 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. z 2025 r. poz. 277 ze. zm., dalej: k.p.). Zgodnie z nim zjawisko to oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika (bądź skierowane przeciwko niemu), które polegają na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

Aby dane zachowanie mogło zostać uznane za mobbing w świetle prawa, kluczowe jest wystąpienie łącznie wszystkich pięciu ustawowych przesłanek. Są nimi:

1) podmiotowość – działania muszą dotyczyć pracownika lub być skierowane bezpośrednio przeciwko niemu,
2) natura działania – musi ono przybrać formę nękania lub zastraszania,
3) cechy czasowe – działania te muszą być zarówno uporczywe, jak i długotrwałe,
4) skutek psychologiczny – u pracownika musi wystąpić zaniżona ocena przydatności zawodowej,
5) cel lub efekt końcowy – działania mają na celu (lub realnie powodują) poniżenie, ośmieszenie, izolację lub wyeliminowanie pracownika z zespołu.

Praktyczne rozumienie tych przepisów doprecyzowuje orzecznictwo Sądu Najwyższego. W wyroku z 17 stycznia 2007 r. (sygn. akt I PK 176/06) Sąd Najwyższy uznał, że długotrwałość nękania lub zastraszania pracownika w rozumieniu art. 94^3 § 2 k.p. musi być rozpatrywana w sposób zindywidualizowany i uwzględniać okoliczności konkretnego przypadku. Nie jest zatem możliwe sztywne wskazanie minimalnego okresu niezbędnego do zaistnienia mobbingu.

Sądy uznają, że jeśli intensywność dręczenia w krótkim czasie jest ekstremalnie wysoka, to okres długotrwałości może być skrócony. Warto też jednak podkreślić, że jedno nieprzyjemne zdarzenie – choćby bardzo poważne – nie jest mobbingiem ani w rozumieniu prawnym, ani psychologicznym.

Z kolei w wyroku z 16 marca 2010 r. (sygn. akt I PK 203/09) Sąd Najwyższy stwierdził, że za mobbing mogą być uznane wszelkie bezprawne, także nieumyślne, działania lub zachowania mobbera dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko niemu, które wyczerpują ustawowe znamiona mobbingu, a w szczególności takie, które wywołały rozstrój zdrowia pracownika.

Zatem nieumyślne działanie (wynikające np. z braku empatii, złego stylu zarządzania, ślepoty lidera na to, co dzieje się w zespole) też może być mobbingiem.

eprasa.pl a56de609e4

Definicja mobbingu jest kierunkowo neutralna. Oznacza to, że jeśli pracownicy uporczywie i długotrwale nękają przełożonego (podważanie autorytetu, sabotaż, pomijanie w obiegu informacji itp.) i wywołują u niego skutki opisane w art. 94^3 k.p., to też jest to mobbing. Sąd Najwyższy w 2024 r. (wyrok z 13 lutego 2024 r., sygn. akt II PSKP 29/22) potwierdził, że ofiarą mobbingu może być każdy pracownik, także przełożony.

Oceny, czy doszło do mobbingu, sąd dokonuje obiektywnie – z perspektywy tzw. ofiary rozsądnej (nie nadwrażliwej, ale też nie całkowicie gruboskórnej). Subiektywne odczucie ofiary jest ważne, ale musi mieć obiektywne podstawy.

WAŻNE! Z punktu widzenia prawa pracy ochrona przed mobbingiem dotyczy wyłącznie osób zatrudnionych na podstawie stosunku pracy. Nie obejmuje ona osób na umowach cywilnoprawnych, umowach B2B ani właścicieli biur rachunkowych zatrudniających pracowników.

Bez względu na to, kto jest bezpośrednim sprawcą – sam pracodawca, osoba zarządzająca w jego imieniu czy też bezpośredni przełożony – to **na pracodawcy spoczywa odpowiedzialność za mobbing** [8]. To on ma obowiązek zapewnienia środowiska wolnego od przemocy psychicznej oraz podejmowania działań prewencyjnych.

Przygotowany przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej projekt nowelizacji k.p. zakłada większą klarowność definicyjną mobbingu poprzez [9]:

- wykluczenie wprost z definicji tego zjawiska zachowań incydentalnych,
- uznanie, że mobbing to zjawisko o charakterze nawracającym, powtarzającym się lub stałym (z pominięciem długotrwałości),
- uznanie, że zachowania te pochodzą m.in. od przełożonego, współpracownika, podwładnego, pojedynczej osoby bądź grupy,
- uznanie, że działania te mogą mieć charakter fizyczny, werbalny i pozawerbalny,
- uniezależnienie od intencjonalności działania sprawcy lub od wystąpienia określonego skutku,
- uznanie za mobbing nakazywania lub zachęcania do zachowań stanowiących mobbing.

W jakiej dokładnie formie, czy i kiedy wejdą w życie nowe przepisy – nie wiadomo. Natomiast jasne jest, że mobbing to proces, wzorzec i systematycznie stosowane działania bądź zaniechanie – czy to jako przemyślana taktyka, wynik utrwalonych, powtarzalnych praktyk organizacyjnych, czy też rezultat nawykowych, niekiedy nieuświadomionych zachowań.

Poza mobbingiem i staffingiem istnieje całe spektrum zachowań, które nie spełniają kryteriów definicji prawnej mobbingu, ale systematycznie naruszają dobrostan pracownika i tworzą nieprzyjemne środowisko pracy. Przykłady mobbingu zostaną

eprasa.pl a56de609e4

omówione w punkcie 1.4. Natomiast poniżej w przykładach zaprezentowano inne sytuacje naruszające, niespełniające jednak definicji mobbingu.

Przykład 3
Przełożony często mówi „znowu to samo, inni radzą sobie lepiej" lub „pracownik, który pracował tu przed tobą, robił to o wiele sprawniej". Krytyka jest ogólna, nieprecyzyjna i powtarza się przy różnych okazjach, ale nie jest uporczywym nękaniem jednej osoby. To raczej nawyk komunikacyjny szefa. Pracownicy czują się demotywowani i niedoceniani.

Przykład 4
Koleżanka z zespołu regularnie głośno wzdycha, gdy ktoś prosi ją o pomoc przy rozliczeniu, albo odpowiada: „no dobra, zrobię… jak zwykle" z wyraźnym tonem pretensji. Nie ma tu jawnego ataku, ale atmosfera staje się ciężka. To klasyczna pasywna agresja, która męczy, ale nie spełnia kryteriów długotrwałego nękania skierowanego na zniszczenie pozycji zawodowej.

Przykład 5
W dziale księgowym panuje kultura, w której każdy stara się pokazać, że jest lepszy od innych – przypisuje sobie cudze pomysły na rozliczenie transakcji, interpretację przepisów itp., podkreśla błędy innych przy szefie lub rywalizuje o najbardziej prestiżowych klientów. Nie dochodzi do wykluczania kogokolwiek z zespołu, ale relacje są napięte i praca przestaje być współpracą, a staje się walką o uznanie.

Przykład 6
Przełożony raz na jakiś czas podnosi głos podczas zamknięcia miesiąca albo rzuca złośliwy komentarz typu: „no super, znowu musimy poprawiać". To stresujące i nieprzyjemne, ale ponieważ zdarza się rzadko i nie tworzy systemu nękania, nie jest mobbingiem. To po prostu słaby styl radzenia sobie ze stresem.

Przykład 7
Pracownik często słyszy od koleżanki długie monologi o jej problemach prywatnych podczas godzin pracy, co utrudnia mu skupienie się na zadaniach. Nie jest to skierowane przeciwko niemu. Koleżanka po prostu traktuje kolegę jak darmowego terapeutę. Efekt? Chroniczne zmęczenie psychiczne i poczucie, że nie da się normalnie pracować.

Zachowania podane w przykładach 3–7 psują środowisko pracy, ale nieprzyjemna atmosfera to za mało, by szukać ochrony w przepisach prawa. Nie każda trudna sytuacja w pracy stanowi naruszenie prawa, a przepisy chronią nie przed samym dyskomfortem, lecz przed konkretnymi, prawnie określonymi naruszeniami. Natomiast przy

eprasa.pl a56de609e4

niektórych zachowaniach, mimo że nadal nie wyczerpują znamion mobbingu, można dochodzić ochrony na podstawie innych przepisów k.p., o których poniżej.

Dyskryminacja (art. 18^{3a} k.p.)

Już pojedyncze zachowanie może stanowić dyskryminację, zwłaszcza jeśli ma związek z cechą chronioną (wiek, płeć, niepełnosprawność itp.) i prowadzi do nierównego traktowania lub naruszenia godności pracownika. Przykładem może być komentarz przełożonego skierowany do 57-letniej księgowej: „W twoim wieku to już nie ma sensu inwestować w nowe szkolenia, młodsze osoby i tak szybciej wszystko ogarniają". Albo żart kolegi na spotkaniu: „Kobiety zawsze robią dramaty przy bilansie, nie histeryzuj tak". Tego typu wypowiedzi nie muszą być powtarzane miesiącami – jeden raz wystarczy, by naruszyć zasadę równego traktowania.

Naruszenie godności i innych dóbr osobistych (art. 11^{1} k.p.)

Takie nadużycie obejmuje zachowania agresywne lub rażąco upokarzające, nawet całkowicie jednorazowe. Na przykład podczas awantury przy zamknięciu miesiąca przełożony krzyczy na pracownika: „Jesteś kompletnym nieudacznikiem, jakim cudem ty w ogóle masz dyplom?!" albo w mailu do całego zespołu pisze: „Dzięki [imię] mamy teraz totalny chaos w JPK. Gratuluję kompetencji". Takie publiczne upokorzenie narusza godność pracownika i jego dobre imię, nawet jeśli nie jest długotrwałym i metodycznym nękaniem.

Naruszenie zasad współżycia społecznego (art. 94 pkt 10 k.p.)

Zjawisko to dotyczy zachowań, które rażąco łamią podstawowe normy szacunku i kultury pracy. Przykładem może być wulgarne wyzwisko rzucone w złości albo publiczne, agresywne poniżenie na zebraniu: „Ty to w ogóle nie nadajesz się do tej roboty, jak ty w ogóle tutaj trafiłeś?!". Artykuł 94 pkt 10 k.p. nakłada na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania takim zachowaniom. Jego naruszenie może mieć znaczenie przy ocenie odpowiedzialności pracodawcy, choć przepis ten sam w sobie nie stanowi bezpośredniej podstawy roszczeń pracownika.

Jednocześnie zwykły konflikt w pracy, w którym pojawia się stres i spór, **nie powinien być automatycznie utożsamiany ani z mobbingiem, ani z innymi zachowaniami przemocowymi.** Konflikt to naturalny element życia zawodowego, szczególnie w środowisku, gdzie wysokie wymagania, presja terminów i duża odpowiedzialność finansowa często generują napięcia.

Prawdziwy konflikt różni się od zachowań naruszających prawo tym, że jest **obustronny**, ma **konkretny przedmiot sporu** (np. odmienne zdanie co do interpretacji przepisów, podział obowiązków czy kolejność realizacji zadań) i zwykle zmierza do rozwiązania problemu. Nawet jeśli jest emocjonalny, głośny i nieprzyjemny, to dopóki obie strony szanują godność drugiej osoby, nie odwołują się do cech chronionych (takich jak wiek czy płeć) i nie stosują rażąco wulgarnych czy upokarzających słów – pozostaje zwykłym konfliktem zawodowym. W takim przypadku najlepszym

eprasa.pl a56de609e4

sposobem rozwiązania sporu jest spokojna rozmowa, mediacja lub jasne określenie zasad współpracy, a nie zgłoszenie sprawy jako mobbingu czy dyskryminacji.

Tak samo krytyka przez przełożonego pracy wykonanej przez pracownika nie jest przemocą wobec niego. Staje się nią wówczas, gdy zaczyna być kierowana na osobę pracownika, a nie na efekt lub brak efektu jego pracy.

1.3. Mity i prawdy na temat mobbingu

Mimo rosnącej świadomości społecznej i coraz szerszego nagłośnienia problemu mobbingu w miejscu pracy wokół tego zjawiska narosło wiele przekonań, które, choć powszechne, mijają się z rzeczywistością. Funkcjonujące mity są szczególnie groźne, bo utrudniają osobom pokrzywdzonym rozpoznanie sytuacji, w której się znalazły, a niejednokrotnie prowadzą do zaniechania jakichkolwiek działań obronnych. Mity te potrafią tworzyć wyjątkowo nieprzyjazny grunt dla osób szukających pomocy.

Mit 1: Mobbing to wymysł. Kiedyś w pracy też było ciężko i nikt nie narzekał

Taka argumentacja – odwołująca się do dawnych, trudniejszych warunków pracy – bywa używana, by deprecjonować doświadczenia osób zgłaszających mobbing. Jest to argumentacja błędna.

Zjawisko mobbingu zostało zaobserwowane i nazwane w latach 80. XX w. i od tego czasu jest badane naukowo. To, że kiedyś nie było na nie nazwy, nie oznacza, że nie istniało ani że nie wyrządzało krzywdy. Zmieniły się natomiast normy społeczne i prawne. Jako społeczeństwo coraz lepiej rozumiemy, jakich zachowań nie wolno tolerować w miejscu pracy.

Mit 2: Mobbing zdarza się tylko w toksycznych firmach

Przekonanie, że mobbing to problem wyłącznie firm z agresywną kulturą zarządzania, złą reputacją na rynku pracy lub jawnie dysfunkcyjnym środowiskiem usypia czujność.

Mobbing może wystąpić w każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości, branży, reputacji, deklarowanych wartości, dobrej atmosfery i dbania o pracowników. Często pojawia się w firmach, które na zewnątrz sprawiają wrażenie przyjaznych i profesjonalnych. Właśnie tam ofiara napotyka największy opór, gdy próbuje opisać swoją sytuację. Reakcją otoczenia bywa wtedy niedowierzanie: „Tu? W tej firmie? To niemożliwe". Taka odpowiedź dodatkowo izoluje osobę poszkodowaną i podważa jej wiarygodność.

Aby wystąpił mobbing, potrzebni są: sprawca, ofiara i brak skutecznej reakcji ze strony organizacji. Nawet jedno niezaadresowane zachowanie, które staje się wzorcem, może przerodzić się w pełnoskalowy mobbing w miejscu pracy uznawanym za wzorowe.

Mit 3: U nas nikt się nie skarży, więc nie ma problemu

Brak formalnych skarg jest często interpretowany przez pracodawców i kierownictwo jako dowód na to, że w firmie wszystko funkcjonuje prawidłowo. To wygodne

eprasa.pl a56de609e4

rozumowanie, które zwalnia organizację z konieczności aktywnego przyglądania się relacjom w zespołach.

Natomiast brak skarg może oznaczać brak zaufania do procedur, strach przed konsekwencjami lub przekonanie, że zgłoszenie i tak nic nie zmieni. Osoby doświadczające mobbingu milczą z wielu powodów: obawiają się utraty pracy, nie wierzą, że zostaną wysłuchane, wstydzą się swojej sytuacji lub po prostu nie są pewne, czy to, czego doświadczają, w ogóle kwalifikuje się jako mobbing.

Organizacja, która chce realnie przeciwdziałać mobbingowi, nie może opierać się wyłącznie na reaktywnym modelu skarg. Powinna aktywnie tworzyć warunki, w których pracownicy czują się bezpiecznie, mogąc mówić o trudnych sytuacjach, zanim staną się one powodem do złożenia pozwu.

Mit 4: Wystarczy poinformować o procedurze antymobbingowej i „wszystko gra"

Wiele firm traktuje wdrożenie procedury antymobbingowej jako zadanie do odhaczenia. Regulamin zostaje opracowany, pracownicy zostają formalnie poinformowani o jego istnieniu, dokumentacja trafia do teczek i… temat zostaje zamknięty. Pracodawca ma poczucie, że dopełnił obowiązku i jest chroniony przed ewentualnymi roszczeniami.

Obowiązek przeciwdziałania mobbingowi nałożony na pracodawcę przez art. 94^3 k.p. ma charakter realny, a nie jedynie formalny. Oznacza to, że pracodawca powinien nie tylko posiadać procedurę, ale faktycznie jej przestrzegać, reagować na sygnały i egzekwować konsekwencje wobec sprawców.

Skuteczne przeciwdziałanie mobbingowi wymaga regularnych szkoleń, realnej dostępności osób odpowiedzialnych za przyjmowanie zgłoszeń, przejrzystego i egzekwowanego postępowania wyjaśniającego oraz kultury organizacyjnej, w której każdy – od właściciela biura czy lidera zespołu po najmłodszego stażystę – rozumie, że opisane w procedurze zasady obowiązują naprawdę.

Mit 5: Mobbing to po prostu ostry styl zarządzania

Wymagający szef, który krytykuje, wywiera presję i stawia wysokie wymagania, by zmobilizować pracowników do lepszych wyników, to jeszcze nie mobber. Mobbing różni się od wymagającego zarządzania zasadniczo w kilku aspektach.

Po pierwsze, mobbing nie ma na celu poprawy efektywności pracy ani rozwoju kompetencji pracowników. Jego celem jest wywołanie presji psychicznej, upokorzenie lub wykluczenie jednostki, często w sposób systematyczny i długotrwały. Surowy styl zarządzania może wiązać się z wysokimi wymaganiami lub krytyką, ale jest ona merytoryczna, proporcjonalna i uzasadniona; mobbing natomiast jest powtarzający się, nieadekwatny i często pozbawiony uzasadnienia.

Po drugie, surowy styl zarządzania może być wymagający, ale nie prowadzi do upokarzania i niszczenia poczucia własnej wartości pracownika. Natomiast szef, który przykładowo konsekwentnie odbiera księgowemu możliwość obrony własnych decyzji,

eprasa.pl a56de609e4

publicznie ośmiesza go przed klientami i przemilcza jego osiągnięcia, nie jest po prostu wymagający. Taki przełożony stosuje mobbing. A mobbing niszczy zawodowo i zdrowotnie.

Po trzecie, mobbing nie dotyczy tylko relacji przełożony – podwładny, o czym już była mowa w punkcie 1.2.

Mit 6: Sprawca mobbingu musi być osobą zaburzoną, pewnie psychopatyczną

Mobbing nie jest diagnozą psychiatryczną, lecz określeniem konkretnych zachowań w środowisku pracy. Niestety w potocznym wyobrażeniu mobber to tylko ktoś łatwy do rozpoznania jako osoba destrukcyjna, zimna, pozbawiona empatii, świadomie dążąca do krzywdzenia innych. Tymczasem sprawcą mobbingu może być też osoba, która w oczach większości funkcjonuje całkowicie normalnie, a nawet wzorowo. A jednak wobec niektórych podejmuje ona działania wynikające z chęci utrzymania kontroli, obrony własnej pozycji lub wyeliminowania innej osoby postrzeganej jako niewygodna. Motywem bywa zazdrość, zagrożona pozycja, chęć pozbycia się kogoś, a niekiedy zwykły nawyk dominacji, który nigdy nie spotkał się ze sprzeciwem. Te zachowania mają charakter celowy i powtarzalny, a do tego są selektywne. Mobber potrafi zmieniać sposób postępowania w zależności od tego, kto jest świadkiem sytuacji, a także stopniowo testować granice tego, na ile może sobie pozwolić wobec konkretnego pracownika.

Dodatkowo możemy mieć też do czynienia z mobberem, który nie ma intencji krzywdzenia drugiego człowieka i nie zdaje sobie w pełni sprawy z tego, że jego własne zachowania i reakcje mają charakter przemocowy. W tym przypadku sprawca bywa kimś, kto zinternalizował destrukcyjne wzorce relacyjne jako normę, ponieważ sam był im poddawany, obserwował je w swoim środowisku pracy lub funkcjonował w organizacji, w której „tak się po prostu robi". Zdarza się również, że nikt wcześniej nie zwrócił mu uwagi, że przekracza granice dopuszczalnych zachowań. Nieświadomość nie znosi jednak odpowiedzialności prawnej ani nie zmniejsza krzywdy wyrządzonej ofierze.

Mit 7: Nigdy nie widziałam, żeby X źle traktował Y, nie ma mowy o mobbingu

Skoro nikt w zespole nie widział krzyku, upokarzania ani agresywnych zachowań, wniosek wydaje się logiczny: mobbing nie ma miejsca. Jednak sam przepis zakazujący mobbingu wskazuje, że mobbingiem są nie tylko działania, ale też zaniechania. Dlatego mobbing nie musi być spektakularny, głośny ani widoczny dla otoczenia. Równie destrukcyjną, a często trudniejszą do uchwycenia formą nękania są właśnie zaniechania: celowe pomijanie, ignorowanie, wykluczanie i niedostarczanie informacji niezbędnych do pracy. Sprawca, który nigdy nie podnosi głosu, nigdy nie obraża wprost i nigdy nie zachowuje się nagannie przy świadkach, może jednocześnie systematycznie niszczyć sytuację zawodową ofiary poprzez celowe zaniechania.

Mit 8: Ale to przecież autorytet w swojej dziedzinie, on nie może być mobberem

W wielu organizacjach funkcjonuje ciche przekonanie, że jeśli ktoś jest ekspertem, ma ogromną wiedzę, doświadczenie lub „ciągnie wyniki", to jego zachowania należy traktować z większą wyrozumiałością.

eprasa.pl a56de609e4

Osoba uznawana za autorytet rzadziej bywa kwestionowana, częściej jest usprawiedliwiana („on już taki jest"), czasem wręcz chroniona przed zarzutami lub trudnymi pytaniami, które należałoby postawić. Ma większy wpływ na narrację i ocenę sytuacji, potrafi skuteczniej podważać wiarygodność drugiej strony. To sprawia, że zachowania przemocowe mogą być dłużej niezauważone lub bagatelizowane.

Trzeba podkreślić, że kompetencje zawodowe nie są dowodem dojrzałości relacyjnej. Ekspertyza, wiedza i pozycja nie są szczepionką przeciwko mobbingowi. Czasem stają się wręcz narzędziem przewagi.

Mit 9: Mobbing przydarza się tylko słabym lub przewrażliwionym osobom. Jak ktoś jest silny psychicznie, to mobbing go nie dotknie

To przekonanie jest wyjątkowo krzywdzące, bo obarcza ofiarę odpowiedzialnością za doznawane krzywdy. W środowisku zawodowym, gdzie profesjonalizm i opanowanie są cenionymi cechami, osoba, która skarży się na mobbingowe zachowania, ryzykuje, że zostanie oceniona jako zbyt wrażliwa lub nieprzystosowana do pracy w stresie.

Badania natomiast pokazują [10], że ofiarami mobbingu są często osoby kompetentne, zaangażowane i samodzielne – a więc takie, które mobbingujący postrzega jako zagrożenie dla własnej pozycji. Doświadczony księgowy, cieszący się zaufaniem klientów i dobrze znający przepisy, może stać się celem mobbingu właśnie dlatego, że jego wiedza i pozycja stanowią zagrożenie dla sprawcy. Podatność na mobbing nie jest wadą charakteru, lecz efektem długotrwałego, celowego działania.

Mit 10: Ofiara sama sobie na to pozwala

To jest argumentacja z cyklu: „bo zupa była za słona". Ofiara nie wybiera bycia ofiarą. Tego typu przekonanie przenosi odpowiedzialność ze sprawcy na osobę poszkodowaną, ignorując realne mechanizmy władzy, zależności służbowych i presji psychicznej.

Mit 11: Gdyby to był prawdziwy mobbing, to ona odeszłaby z pracy

Wiele osób zakłada, że skoro pracownik pozostaje w firmie, sytuacja nie może być aż tak poważna, bo „przecież nikt jej tu nie trzyma na siłę". Natomiast pozostawanie w miejscu pracy pomimo mobbingu wynika najczęściej z sytuacji finansowej, braku alternatywnych ofert, strachu przed utratą specjalizacji lub nadziei, że sytuacja się zmieni.

Mit 12: Nie reaguję, żeby nie eskalować

Brak reakcji nie wygasza mobbingu, on go legitymizuje. Milczenie organizacji jest dla mobbera sygnałem: „mogę działać dalej". Milczenie osoby poszkodowanej jest przez sprawcę interpretowane jako przyzwolenie i zachęta do intensyfikacji działań.

Z perspektywy prawnej istotne jest też to, że zwlekanie z dokumentowaniem i zgłaszaniem mobbingu utrudnia późniejsze dochodzenie roszczeń. Dlatego jak najwcześniejsze podjęcie działań leży w dobrze pojętym interesie osoby poszkodowanej.

eprasa.pl a56de609e4

Mit 13: Zgłaszanie mobbingu jest donosicielstwem

Zgłaszanie nadużyć nie jest aktem nielojalności, lecz jedyną skuteczną metodą na przerwanie toksycznego cyklu, który niszczy nie tylko poszkodowanego, ale całą kulturę organizacyjną firmy. To wyraz odwagi i odpowiedzialności za wspólne środowisko pracy, ponieważ milczenie wobec przemocy jest *de facto* przyzwoleniem na jej dalsze trwanie.

Osoba, która zgłasza mobbing, to nie jest ktoś, kto „sieje ferment", lecz zwraca uwagę na jakieś toksyczne dynamiki relacyjne, które powinny zostać zaadresowane.

Mit 14: Nie możemy dopuścić do zgłoszenia mobbingu, bo to zaszkodzi reputacji firmy lub działu

W niektórych organizacjach strach przed utratą reputacji staje się ważniejszy niż bezpieczeństwo ludzi. Pojawia się przekonanie, że zgłoszenie mobbingu to porażka firmy, dowód słabości systemu albo ryzyko wizerunkowe, którego należy za wszelką cenę uniknąć.

Zgłoszenie mobbingu nie niszczy reputacji firmy. Niszczy ją dopiero zamiatanie problemu pod dywan. Organizacje nie tracą wiarygodności dlatego, że mierzą się z trudnymi tematami. Zgłoszenie mobbingu, potraktowane poważnie i profesjonalnie, może być dowodem dojrzałości organizacyjnej, a nie zagrożeniem. Warto też pamiętać, że szkoda w zakresie *employer brandingu* jest dużo większa niż jakiekolwiek odszkodowanie, które trzeba wypłacić pracownikowi.

1.4. Jak mobbing i staffing przejawiają się w pracy księgowego

W literaturze przedmiotu szczególnie wyczerpującą klasyfikację zachowań mobbingowych przedstawił Heinz Leymann [11], który stworzył narzędzie do identyfikowania takich zachowań – tzw. kwestionariusz LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terror*). Kwestionariusz ten zawiera pięć obszernych kategorii działań godzących w funkcjonowanie osobiste i zawodowe pracownika. Dzięki temu pozwala uchwycić przemocowe zachowania zarówno jednostki, jak i grupy wobec pracownika, współpracownika lub przełożonego.

Podrozdział ten najpierw prezentuje klasyfikację zachowań mobbingowych według Leymanna, a następnie pokazuje, jak tego rodzaju działania mogą występować w pracy księgowego, wpływając na codzienne obowiązki i współpracę w biurze rachunkowym.

Leymann wyróżnił 5 grup zachowań ze względu na inny sposób oddziaływania na funkcjonowanie osobiste i zawodowe pracownika. Dzięki temu można też wskazać potencjalne konsekwencje zachowań mobbingowych, których doświadcza osoba poddana tej formie przemocy.

eprasa.pl a56de609e4

GRUPA 1 – Działania utrudniające proces komunikowania się

Pierwszą grupę działań stanowią zachowania, które prowadzą do ograniczenia możliwości swobodnego wyrażania opinii, obrony własnego stanowiska lub uczestniczenia w komunikacji zespołowej. Takie działania często powodują stopniowe wykluczanie z procesu decyzyjnego i z dyskusji zawodowych, co może powodować poczucie bezsilności i utraty wpływu na własną pracę. Z czasem osoba zaczyna funkcjonować w organizacji w warunkach ograniczonego dostępu do informacji oraz bez możliwości przedstawienia swojego punktu widzenia.

Przykłady zachowań z tej kategorii, uwzględnione w kwestionariuszu LIPT, obejmują m.in.:

- ciągłe przerywanie wypowiedzi,
- ograniczanie przez przełożonego lub współpracowników możliwości zabrania głosu,
- krzyk, agresywną krytykę lub publiczne upominanie,
- powtarzającą się krytykę pracy lub życia prywatnego,
- groźby ustne lub pisemne,
- nękanie telefonami lub wiadomościami,
- demonstracyjne unikanie rozmowy,
- ignorowanie poprzez gesty, milczenie lub brak reakcji,
- stosowanie aluzji i zawoalowanej krytyki przy braku wypowiedzi wprost.

GRUPA 2 – Izolowanie i ograniczanie relacji społecznych

Drugą kategorię stanowią działania prowadzące do społecznej izolacji w miejscu pracy. Osoba poddawana mobbingowi może być stopniowo odsuwana od kontaktów z innymi pracownikami, wykluczana z rozmów czy spotkań, a także traktowana w taki sposób, jakby nie była pełnoprawnym członkiem zespołu.

Izolacja jest szczególnie dotkliwa, ponieważ narusza jedną z podstawowych potrzeb funkcjonowania w pracy – przynależność do grupy. W konsekwencji osoba może doświadczać poczucia osamotnienia, napięcia i braku wsparcia społecznego.

Przykłady zachowań z tej kategorii, uwzględnione w kwestionariuszu LIPT, obejmują m.in.:

- zakazywanie innym pracownikom rozmów z daną osobą,
- utrudnianie lub uniemożliwianie kontaktów zawodowych,
- przenoszenie stanowiska pracy w miejsce odizolowane od zespołu,
- pomijanie w komunikacji zespołowej,
- traktowanie w sposób demonstracyjnie ignorujący, jakby dana osoba nie istniała – ostentacyjne ignorowanie i lekceważenie.

GRUPA 3 – Podważanie reputacji, wizerunku i godności osobistej

Trzecia grupa obejmuje działania skierowane przeciwko reputacji, wiarygodności oraz poczuciu własnej wartości pracownika. Ich celem jest zdyskredytowanie osoby

eprasa.pl a56de609e4

w oczach współpracowników, przełożonych lub klientów oraz podważenie jej kompetencji zawodowych.

Takie zachowania zaburzają społeczny odbiór osoby poddanej mobbingowi i mogą prowadzić do stopniowej utraty zaufania otoczenia. W środowisku księgowym jest to szczególnie dotkliwe, ponieważ zaufanie do kompetencji księgowego jest kluczowe do wykonywania tego zawodu.

Przykłady zachowań tego typu obejmują:

- rozpowszechnianie plotek i pomówień,
- wyśmiewanie lub publiczne ośmieszanie,
- podważanie kompetencji zawodowych lub kwestionowanie podjętych decyzji,
- błędną ocenę pracy formułowaną z premedytacją,
- sugerowanie zaburzeń psychicznych bądź kierowanie na badania psychiatryczne,
- atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych,
- wyśmiewanie niepełnosprawności lub kalectwa,
- wyśmiewanie pochodzenia, wyglądu lub parodiowanie sposobu mówienia,
- obrażanie słowne w postaci wulgarnych przezwisk lub innych upokarzających wyrażeń,
- aluzje lub propozycje o charakterze seksualnym.

GRUPA 4 – Podważanie pozycji zawodowej i destabilizowanie pracy

Czwarta grupa obejmuje działania dotyczące organizacji pracy oraz zakresu obowiązków. Takie postępowania prowadzą do destabilizacji sytuacji zawodowej i mogą podważać poczucie kompetencji u pracownika. W dłuższej perspektywie mogą także wpływać na ocenę jego pracy oraz dalszą karierę zawodową.

Do tej kategorii należą m.in. takie zachowania jak.:

- nieprzydzielanie żadnych zadań,
- odbieranie wcześniej wykonywanych obowiązków,
- powierzanie zadań bezsensownych,
- przydzielanie pracy poniżej kwalifikacji albo odwrotnie, zadań przekraczających kompetencje,
- przydzielanie nadmiernej liczby nowych zadań,
- powierzanie prac upokarzających.

GRUPA 5 – Działania zagrażające zdrowiu fizycznemu

Ostatnia kategoria obejmuje zachowania, które mogą bezpośrednio zagrażać zdrowiu lub bezpieczeństwu fizycznemu osoby. Choć występują one rzadziej niż inne formy mobbingu, są szczególnie istotne, ponieważ mogą prowadzić nie tylko do naruszenia psychiki, ale zagrażają również nietykalności fizycznej.

eprasa.pl a56de609e4

Przykłady obejmują:

- zmuszanie do wykonywania prac szkodliwych dla zdrowia, niedostosowanych do możliwości osoby i bez zapewnienia odpowiednich zabezpieczeń,
- groźby użycia przemocy fizycznej,
- stosowanie przemocy fizycznej,
- niszczenie rzeczy osobistych lub miejsca pracy,
- działania powodujące szkody materialne,
- agresję o charakterze seksualnym.

Mimo że przedstawiona kategoryzacja zachowań jest dość jasna i obszerna, wiele zdarzeń, które stanowią mobbing w pracy księgowego, może się wymykać jednoznacznej klasyfikacji czy konkretnym sformułowaniom z kwestionariusza LIPT. Jest to związane z postępującymi zmianami w środowisku zawodowym, jak również wzrostem wyrafinowania mobberów, którzy wraz z rozwojem regulacji prawnych i rosnącą świadomością społeczną na temat mobbingu coraz częściej działają w sposób mniej oczywisty i trudniejszy do uchwycenia.

Typowe wzorce, jakie pojawiają się w środowisku księgowym, o których jestem informowana, rozmawiając z księgowymi jako coach, mentor i trener branży księgowo-podatkowej, to:

- systematyczne kwestionowanie kompetencji: „Naprawdę tego nie wiesz?", „Jak można tak to zaksięgować?",
- westchnienia i kręcenie głową na każde pytanie oraz nieudzielanie odpowiedzi,
- ignorowanie pytań księgowego/księgowej dotyczących interpretacji przepisów podatkowych lub sposobu zaksięgowania dokumentów,
- nieprzekazanie informacji (np. o zmianie stawki VAT), a potem udawanie zdziwienia przy przełożonym: „Jak to możliwe, że nie wiedziałaś?",
- pomijanie w mailach dotyczących zasad pracy lub nowych procedur,
- brak dostępu do danych potrzebnych do wykonania obowiązków, dowiadywanie się o zmianach od innych, po fakcie,
- publiczne zawstydzanie – komentowanie błędów przy innych pracownikach, ironiczne uwagi podczas spotkań zespołu, demonstracyjne poprawianie,
- przypisywanie błędów całego zespołu jednej osobie,
- stopniowe wykluczanie ze spotkań integracyjnych lub nieformalnych rozmów zespołu,
- zmienne standardy – to samo zachowanie jest nagradzane u jednej osoby i karane u innej,
- celowe nieudostępnianie informacji potrzebnych do wykonania zadania, a następnie rozliczanie z jego niewykonania,
- ośmieszanie księgowego przed klientem,

eprasa.pl a56de609e4

- pomijanie przy kierowaniu na szkolenia,
- zmuszanie do doszkalania się na własny koszt,
- wyznaczanie nierealnych terminów sporządzenia deklaracji lub sprawozdań,
- przekazywanie najbardziej problematycznych klientów do obsługi bez wsparcia i inne formy systematycznego przeciążania w stopniu wyższym niż u innych członków zespołu,
- utrudnianie kontaktu z klientem, np. poprzez przejmowanie rozmowy lub przerywanie wyjaśnień udzielanych przez księgowego/księgową,
- wielokrotne nieodpowiadanie na maile przy pracy zdalnej,
- wielokrotne ignorowanie zapytań o urlop i możliwość pracy zdalnej,
- regularne wyładowywanie się słowne na wybranym pracowniku przy jednoczesnym zachowaniu poprawnych relacji z resztą zespołu, co izoluje ofiarę i paraliżuje ją zawodowo,
- wywieranie nacisku na pracownika przebywającego na zwolnieniu lekarskim poprzez „życzliwe" rady, by rozważył odejście z pracy, skoro jest po raz kolejny na zwolnieniu,
- stosowanie strategii „na twoje miejsce jest wielu chętnych", mające na celu obniżenie poczucia bezpieczeństwa i wartości pracownika,
- zlecanie zadań bezużytecznych lub poniżej kompetencji, w tym zmuszanie osoby do wykonywania prac pozbawionych sensu merytorycznego (np. wielokrotne, zbędne układanie dokumentacji i segregatorów według zmiennych kluczy),
- pozostawianie pracownika bez żadnych zadań, by wywołać w nim poczucie zbędności,
- manipulacyjne podkopywanie pozycji u wyższego kierownictwa – przekazywanie nieprawdziwych informacji o rzekomych planach odejścia pracownika lub jego braku identyfikacji z firmą („ona mi powiedziała, że nie widzi się w tej firmie"),
- rozsiewanie plotek o pracowniku, „życzliwe" doradzanie innym osobom w zespole, by tego danego pracownika omijały szerokim łukiem, co pracownicy zaczynają robić,
- uporczywe telefonowanie do pracownika we wczesnych godzinach porannych, wieczorami lub w nocy pod pretekstem poinformowania o ważnym spotkaniu z klientem i konieczności natychmiastowego przygotowania dokumentów,
- wydawanie poleceń bez konkretnych wytycznych („przecież powinieneś wiedzieć, co robić"), a następnie odmawianie wyjaśnień pod pretekstem „braku czasu na tłumaczenie oczywistości",
- instrumentalne wykorzystywanie mediów społecznościowych do opisu konfliktów z pracownikami na portalach typu LinkedIn w formie zanonimizowanych, ale czytelnych dla zespołu postów, co służy budowaniu fałszywego wizerunku lidera i publicznemu (choć pośredniemu) upokarzaniu podwładnego.

eprasa.pl a56de609e4

W tym miejscu pewnie warto by wziąć głębszy wdech i wydech, że takie rzeczy przydarzają się księgowym.

Oczywiście, żeby można było mówić o mobbingu, co zostało już poruszone w punkcie 1.2, musi wystąpić uporczywość i systematyczność. Jednak sprawca nie musi ograniczać się do stosowania jednej strategii przez cały czas. Za każdym razem może wybrać inny sposób nękania. To mogą być drobne, pozornie błahe gesty, które przez swoją zmienność mogą wydawać się jednorazowymi incydentami. Raz będzie to demonstracyjne zamknięcie drzwi przed nosem lub wyłączenie drukarki w połowie pracy, innym razem szeptanie po kątach i wymowne uśmieszki po wejściu ofiary do pokoju, a jeszcze innym nieprzekazanie wiadomości o telefonie od klienta. Analizowanie każdego przypadku z osobna może usypiać czujność. Jednak takie zachowania zsumowane tworzą gęstą sieć opresji.

Mobbing ze strony przełożonego też może być z pozoru niewinny. Pracodawca może odrzucić wniosek o wydanie zgody na urlop wypoczynkowy w określonym terminie. Jest to przecież zgodne z prawem. Może polecić pracę w godzinach nadliczbowych, co znów jest w pełni zgodne z prawem. Ale gdy takie odmowy i polecenia dostaje tylko jeden pracownik, to selektywność i powtarzalność zmieniają ich charakter z organizacyjnego na przemocowy.

Z kolei staffing to często gra na wycieńczenie autorytetu. Ponieważ sprawcy formalnie nie mają władzy nad ofiarą, uciekają się do niebezpośrednich, subtelnych form przemocy. Pracownicy, wykorzystując swoją wiedzę operacyjną, mogą celowo przedłużać procedury lub sabotować kontakt z klientem tak, by to przełożony musiał „gasić pożary", za które później zostanie oceniony. To także wyrafinowana izolacja informacyjna – lider dowiaduje się o problemach jako ostatni, po czym jest publicznie punktowany za brak zarządzania i rozwiązań. W ten sposób grupa tworzy wokół szefa aurę niekompetencji, która ma na celu wymuszenie na nim ustępstw lub całkowite wyeliminowanie go z organizacji. Do zachowań staffingowych będzie należeć też buntowanie przeciwko przełożonemu innych pracowników.

W przypadku mobbingu odwróconego wobec właściciela biura rachunkowego przyjmuje on często bardziej złożoną i mniej oczywistą formę. Mobberem może być tu albo grupa pracowników, albo osoba znajdująca się na szczeblu pomiędzy pracownikami a właścicielem biura.

W sytuacji gdy do działań dochodzi ze strony pracowników, mobbing może przejawiać się jako postawa oporu, ignorowanie poleceń czy podważanie autorytetu. W skrajnych przypadkach może dochodzić do szantażu, że jak właściciel nie pójdzie na ustępstwa, to pracownicy złożą jednocześnie wypowiedzenia.

W drugim przypadku mamy do czynienia z mobbingowymi zachowaniami wobec właściciela biura stosowanymi przez zatrudnioną przez niego osobę zarządzającą biurem. Taka osoba może wykorzystywać swoją pozycję operacyjną do selektywnego przekazywania informacji, podważania decyzji właściciela w obecności zespołu czy wywierania presji poprzez sugerowanie odejścia kluczowych pracowników.

eprasa.pl a56de609e4

Szczególny przypadek staffingu może pojawić się w wyniku zmiany właściciela biura rachunkowego. Gdy nowy właściciel przejmuje biuro, a zespół pracuje razem od lat – ma swoje rytuały, niepisane zasady i podział obowiązków oparty na nieformalnych układach – naturalnie może pojawić się opór. Gdy jego forma się zaostrza, może dojść do mobbingu, np. przez bojkot poleceń, plotkowanie o niekompetencji nowego właściciela przy klientach, celowe nieprzekazywanie informacji.

Historie ze wstępu – mobbing czy nie?

Historie przedstawione we wstępie publikacji pokazują różne trudne sytuacje z życia zawodowego księgowych. W tym miejscu warto przyjrzeć się im bliżej i odpowiedzieć na pytanie, czy opisane zachowania spełniają kryteria mobbingu, czy mieszczą się jeszcze w granicach innych, choć również niepożądanych zjawisk w miejscu pracy.

1) Historia Piotra – to klasyczny przykład **mobbingu poziomego (biernego).** Grupa doświadczonych księgowych celowo izoluje nowego, kompetentnego kolegę poprzez wykluczanie go z obiegu informacji, milczące traktowanie i podważanie jego propozycji. Systematyczne ograniczanie dostępu do danych i wiedzy w środowisku, gdzie terminowość jest kluczowa, ma na celu osłabienie jego pozycji.
2) Historia Tomasza i Anny – to **jednorazowy wybuch konfliktu**, a nie mobbing. Ostry, emocjonalny spór pod wpływem stresu, choć nieprofesjonalny (wulgaryzmy, podniesiony głos), nie spełnia kryterium uporczywości i systematyczności. To trudny konflikt zawodowy, który wymaga interwencji, ale jeszcze nie jest mobbingiem.
3) Historia Magdy – również wyraźny **mobbing poziomy.** Wykluczanie z życia zespołu, ostentacyjne milczenie, usuwanie wspólnych plików i dyskredytowanie przed przełożonym to typowe zachowania będące przykładem agresji relacyjnej. Cel jest jasny: „sprowadzić nowicjuszkę do parteru".
4) Historia Ewy i Marty – to **napięta, trudna relacja przełożony – podwładny**, ale nie mobbing. Krótka, konkretna komunikacja, brak wyjaśnień i wprowadzanie zmian w ostatniej chwili są nieprzyjemne i mogą powodować chroniczny stres, jednak brakuje tu uporczywego, ukierunkowanego nękania oraz zamiaru poniżenia lub izolacji. To zły styl zarządzania, który wymaga rozmowy i poprawy, ale nie spełnia jeszcze znamion mobbingu.
5) Historia Karoliny – to **staffing**, czyli mobbing odwrócony. Celowe wstrzymywanie informacji, przekazywanie błędnych terminów, zrzucanie winy i rozpuszczanie plotek mają na celu osłabienie autorytetu nowej kierowniczki i ewentualne jej wyeliminowanie.
6) Historia Marka i Janka – to **mobbing z góry.** Publiczne upokarzanie, przydzielanie zadań poniżej kwalifikacji, obraźliwe komentarze powtarzane codziennie przy zespole i nasilanie się tych zachowań wskazują na uporczywe nękanie.

eprasa.pl a56de609e4

2. Czynniki, które napędzają toksyczność, czyli co przyczynia się do mobbingu i staffingu

Mobbing i staffing nie pojawiają się w organizacji przypadkowo – są efektem konkretnych warunków i mechanizmów, które sprzyjają powstawaniu toksycznych zachowań. W tym rozdziale przyjrzymy się najważniejszym z nich: czynnikom organizacyjnym, stylowi zarządzania, uwarunkowaniom osobowym oraz różnicom międzypokoleniowym, które mogą wzmacniać napięcia i konflikty w miejscu pracy.

2.1. Czynniki organizacyjne

Mobbing nie rodzi się z niczego. Nie wyskakuje znikąd pewnego poniedziałkowego ranka. Mobbing wyrasta z konkretnego podłoża, w sprzyjającym mu środowisku, zasilany przez konkretne mechanizmy. To właśnie środowisko pracy i czynniki organizacyjne są gruntem, na którym nieeleganckie zachowania mogą zaistnieć, powtarzać się, przeradzając się z czasem w toksyczne dynamiki w miejscu pracy.

Niejasny podział obowiązków

Jedną z najczęściej wymienianych przyczyn organizacyjnych mobbingu jest brak jasnego podziału ról i odpowiedzialności [12]. W działach księgowych i biurach rachunkowych problem ten jest szczególnie dotkliwy, bo struktura pracy jest często „historyczna" – tak się ukształtowała przez lata, każdy robi swoje, nikt nie ma spisanych zakresów obowiązków, a nowe zadania dochodzą od przypadku do przypadku.

W wielu małych i średnich biurach rachunkowych jeden człowiek jest jednocześnie od wszystkiego: od wprowadzania faktur, przez kontakty z klientem, po przygotowywanie deklaracji i odpowiadanie na wezwania urzędu skarbowego. Granice obowiązków są płynne, a oczekiwania bywają sprzeczne. Na przykład: póki jest dobrze, pracownik kontaktuje się z klientem. Gdy wyniknie spór, nagle ma zakaz kontaktu i tę funkcję przejmuje inny pracownik albo właściciel, po czym znów zadanie to przechodzi na pierwotnego pracownika, ale nie wiadomo, kiedy, dlaczego i jak.

Gdy granice są rozmyte, łatwo je przekraczać. Łatwo jest też wcisnąć w czyjś zakres zadanie, którego nikt nie chce robić. Nietrudno wykorzystywać argument, że „przecież to zawsze tak było".

Brak pisemnych zakresów obowiązków to jeden z pierwszych sygnałów, że organizacja nie ma mechanizmów ochrony przed nadużyciami. W biurze rachunkowym, gdzie właściciel sam decyduje o tym, kto rozlicza jakiego klienta, bez żadnych pisemnych umów wewnętrznych czy jasnego sposobu przydzielania klientów, przestrzeń do nadużyć jest nieograniczona. Do tego zazwyczaj nie wiadomo, jakie są kryteria awansowania, oceny pracy czy podziału odpowiedzialności.

eprasa.pl a56de609e4

Brak formalnych procedur na wypadek konfliktów i nadużyć

Obecnie działy księgowe i biura rachunkowe są naszpikowane procedurami związanymi z onboardingiem nowego klienta, z księgowaniem dokumentów, ujmowaniem kosztów czy zamknięciem okresów sprawozdawczych. Natomiast sprawa wygląda zupełnie inaczej, jeśli chodzi o procedury wewnętrzne dotyczące pracowników, w szczególności w obszarze zgłaszania problemów i rozwiązywania konfliktów.

Gdy dział księgowy jest częścią większego przedsiębiorstwa, z osobnym i dobrze funkcjonującym działem HR, istnieje duże prawdopodobieństwo, że te zagadnienia są przynajmniej formalnie uporządkowane. Pracownik wie, gdzie zgłosić problem, jak poruszać się w strukturze firmy w sytuacjach kryzysowych oraz jakie standardy powinny być zachowane w relacjach zawodowych.

Natomiast w wielu małych i średnich biurach rachunkowych często nie wiadomo, do kogo zwrócić się w przypadku nadużycia, konfliktu personalnego bądź etycznego czy poczucia niesprawiedliwego traktowania. Najczęstsza odpowiedź właściciela to: „Po co? Przecież jesteśmy małym zespołem, rozmawiamy ze sobą". Ale gdy zespół jest mały, a problem dotyczy zachowania właściciela lub bezpośredniego przełożonego, rozmowa staje się niemożliwa. Badania pokazują, że organizacje bez formalnych kanałów zgłaszania nadużyć charakteryzują się istotnie wyższym poziomem występowania mobbingu [13].

Nadmierna koncentracja władzy o charakterze nieformalnym

Niejasności proceduralne w praktyce tworzą przestrzeń, w której zaczynają funkcjonować nieformalne zasady oparte na relacjach, sympatii lub pozycji w zespole. To właśnie w takich warunkach szczególnie łatwo o faworyzowanie, nierówne traktowanie oraz przerzucanie odpowiedzialności.

Z czasem w zespole może wyłonić się jedna osoba (albo niewielka grupa), która zaczyna pełnić rolę nieformalnego centrum decyzyjnego. Może to być ktoś bardzo doświadczony, osoba pracująca najdłużej albo ktoś, kto ma szczególnie dobrą relację z przełożonym lub właścicielem biura. Formalnie taka osoba nie ma większej władzy, ale w praktyce to do niej trafiają pytania, ona tłumaczy zasady i często wpływa na to, jak oceniani są inni. W efekcie powstaje sytuacja, w której oficjalna struktura przestaje mieć większe znaczenie, a rzeczywista władza skupia się w rękach jednej osoby lub wąskiej grupy. Osoby te, bez przygotowania do zarządzania ludźmi, swoje traktowanie innych członków zespołu opierają na intuicji, własnych doświadczeniach, przekonaniach i emocjach.

W takich warunkach pracownicy zaczynają funkcjonować w oparciu o odczytywanie oczekiwań konkretnej osoby bądź osób (kliki rządzącej). Pojawia się ostrożność, nadmierna uważność na relacje oraz unikanie sytuacji, które mogłyby narazić ich na negatywną ocenę. W efekcie ograniczona zostaje otwarta komunikacja, a napięcie w zespole rośnie. Z czasem prowadzi to także do powstawania podziałów. Dostęp do informacji, wsparcia czy lepszych zadań nie jest już równy dla wszystkich. Zamiast tego tworzą się nieformalne kręgi bliższe i dalsze, a przynależność do nich zaczyna realnie wpływać na codzienne funkcjonowanie i poczucie bezpieczeństwa w pracy.

eprasa.pl a56de609e4

Niska kultura informacji zwrotnej – brak mentoringu i feedbacku

Niska kultura informacji zwrotnej oznacza nie tylko brak regularnych rozmów rozwojowych, ale przede wszystkim brak utrwalonych praktyk, które pozwalają pracownikom rozumieć, czy ich praca spełnia oczekiwania organizacji. W środowisku księgowym feedback często funkcjonuje jednostronnie. Jeśli coś jest źle, pracownik dowiaduje się natychmiast. Jeśli coś jest dobrze – cisza. W efekcie komunikacja zwrotna przyjmuje charakter reaktywny, a nie rozwojowy.

Brak systemów mentoringu oraz uporządkowanego wsparcia powoduje dodatkowo, że nowi pracownicy uczą się głównie poprzez obserwację i nieformalne korekty, często bez pełnego kontekstu. W takich warunkach łatwo o utrwalenie niespójnych praktyk, a także o powstawanie napięć wynikających z różnic w interpretacji zadań.

Nieadekwatna liczba pracowników do liczby zadań

Jednym z istotnych, a jednocześnie często bagatelizowanych czynników sprzyjających powstawaniu napięć w środowisku księgowym jest niedopasowanie liczby pracowników do rzeczywistego zakresu obowiązków. Problem ten szczególnie wyraźnie ujawnia się w biurach rachunkowych oraz działach obsługujących dużą liczbę podmiotów, gdzie wraz ze wzrostem liczby klientów nie zawsze idzie w parze adekwatne zwiększenie zasobów kadrowych.

Problem może dotyczyć wszystkich pracowników albo tych wybitnych. W pierwszym przypadku przeciążenie pracą przestaje być sytuacją incydentalną, a staje się stanem stałym, częścią środowiska organizacyjnego. Pracownicy funkcjonują w trybie ciągłej presji czasu, w którym priorytetem jest zdążyć. Jakość komunikacji czy relacji schodzi na dalszy plan. Naturalną konsekwencją staje się wówczas skrócenie dystansu emocjonalnego. Rośnie irytacja, spada cierpliwość, a sposób przekazywania informacji staje się bardziej bezpośredni, niekiedy również ostry. W praktyce oznacza to też, że nikt nie ma zasobów, by zauważyć, że osoba, która dodatkowo doświadcza przemocy relacyjnej w miejscu pracy, systematycznie „dźwiga" trzy razy więcej niż pozostałe.

Przykład 8

Sylwia jest jedną z kilku księgowych w dziale. Z powodu braków kadrowych każdy w zespole pracuje na 120% normy, a komunikacja ogranicza się do rzucanych w biegu haseł. W tym chaosie dwie inne pracownice zaczęły systematycznie utrudniać Sylwii wykonywanie jej zadań, sprytnie wykorzystując ogólne zamieszanie. Na przykład „zapominają" przekazać jej kluczowe dokumenty czy wstrzymują przesyłanie danych cząstkowych, których Sylwia potrzebuje do zamknięcia zbiorczego raportu, tłumacząc się własnym pośpiechem. W takich warunkach nikt nie dostrzega, że trudności Sylwii nie wynikają z braku kompetencji, ale z celowych barier, które tworzą mobberki. Sylwia próbuje usprawiedliwiać sytuację ogromną liczbą zadań oraz presją czasu, nie widząc przemocy relacyjnej, jaka ma miejsce.

eprasa.pl a56de609e4

Drugi mechanizm jest bardziej subtelny, bo uderza w pracowników wyróżniających się, czyniąc z ich kompetencji pułapkę. Tutaj pracodawca lub przełożony dokłada kolejne zadania jako wyraz zaufania do pracownika. Pracownik przyjmuje zadania, bo odmowa wydaje się nielojalnością lub brakiem profesjonalizmu. Zakres obowiązków przekracza jego możliwości, ale ponieważ on jeden jakoś daje radę, nikt nie zatrudnia kogoś do pomocy. Pracownik, by zdążyć, zaczyna zostawać po godzinach, pracować w weekendy, rezygnować z urlopów. Organizacja dostosowuje swoje oczekiwania do tego, co pracownik jest w stanie dostarczyć, a nie do tego, co jest fair. W ten sposób organizacja tworzy idealne warunki do mobbingu: pracownik staje się odizolowany od reszty zespołu, który widzi w nim nierealny wzór, a jednocześnie zostaje całkowicie uzależniony od aprobaty przełożonego, który każdą próbę powrotu do normalnego wymiaru czasu pracy może potraktować jako uchybienie.

Przykład 9

Agnieszka jest najbardziej doświadczoną księgową, więc szef regularnie „wyróżnia" ją kolejnymi trudnymi zadaniami. Ona nie odmawia, pracuje w weekendy i rezygnuje z urlopu. Zespół szybko zaczyna ją izolować – dla nich nie jest bohaterką, ale nadgorliwcem, który psuje rynek i podnosi poprzeczkę. W kuchni na widok Agnieszki milkną rozmowy, a jej prośby o pomoc są zbywane milczeniem. Gdy Agnieszka próbuje postawić granice, szef kwituje to rozczarowaniem, że „straciła dawną pasję". Osamotniona i pozbawiona wsparcia kolegów wpada w pułapkę: zaczyna żyć wyłącznie oceną przełożonego, byle tylko przetrwać.

Klimat emocjonalny pracy i komunikacja

Księgowy nie przychodzi do pracy tylko ze swoim intelektem, skrupulatnością, znajomością przepisów, zawodową intuicją i profesjonalnym osądem. Przynosi ze sobą całe swoje terytorium psychologiczne – sferę emocjonalną i mentalną, a także osobiste doświadczenia: wspomnienia z dzieciństwa, wczorajszą kłótnię z partnerem czy stres związany z niespłaconą ratą kredytu. Oznacza to, że codzienna obecność w pracy nie polega wyłącznie na wykonywaniu zadań, ale na funkcjonowaniu w określonym stanie emocjonalnym, który przenika również do komunikacji.

Sposób komunikacji w miejscu pracy nie jest przypadkowy ani neutralny. Z czasem organizacja zaczyna wypracowywać swój własny język, który staje się odzwierciedleniem jej kultury, relacji i poziomu bezpieczeństwa psychologicznego. Albo to język pracowników stopniowo kształtuje organizację, albo to organizacja narzuca im określone wzorce komunikacji.

W niektórych środowiskach dominuje język presji, pośpiechu i przetrwania: „trzeba to dowieźć", „nie ma czasu na błędy", „wszyscy są przeciążeni". W innych pojawia się język współpracy i uczenia się: „sprawdźmy", „poszukajmy rozwiązania", „doprecyzujmy". Te różnice nie są wyłącznie stylistyczne. One wskazują, jak organizacja rozumie pracę, odpowiedzialność i ludzi. W ten sposób język staje się jednym z najbardziej trwałych nośników kultury pracy.

eprasa.pl a56de609e4

Już na etapie rekrutacji niektóre komunikaty, być może brzmiące niewinnie lub nawet atrakcyjnie, w rzeczywistości zapowiadają rozmyte granice i normalizację nadmiernego obciążenia. Kiedy słyszymy „jesteśmy jak rodzina", często kryją się za tym oczekiwanie emocjonalnej lojalności, trudności z powiedzeniem „nie" i traktowanie pracy jak relacji, w której „się nie skarży". Podobnie fraza „dynamiczne, szybkie tempo pracy" może oznaczać nie tyle efektywność, ile chroniczne niedobory kadrowe i ciągły chaos. „Szukamy kogoś odpornego" sugeruje, że w firmie presja i agresja są na tyle powszechne, iż wysoka odporność psychiczna staje się podstawowym wymaganiem. „Mam elastyczny czas pracy" może zwiastować brak jasnych granic czasowych, co sprzyja przerzucaniu odpowiedzialności i poczuciu chaosu [14].

Dodatkowo w warunkach wysokiego napięcia emocjonalnego i presji czasu komunikacja może przyjmować różne formy: od podniesionego tonu głosu, przez niewłaściwe komentarze, aż po język nieformalny, w tym przekleństwa czy wypowiedzi deprecjonujące innych. Choć często są one tłumaczone stresującą pracą lub chwilą emocji, w rzeczywistości są elementem klimatu relacyjnego w zespole. Jeśli takie zachowania nie są korygowane, stopniowo stają się akceptowalnym sposobem funkcjonowania, a granica między napięciem emocjonalnym a przemocą słowną zaczyna się zacierać.

Kultura permanentnego kryzysu

W wielu działach księgowych i biurach rachunkowych nie istnieje coś takiego jak stabilne planowanie pracy. Zamiast tego funkcjonuje kultura permanentnego reagowania na to, co w danym momencie „się pali". Termin ZUS dzisiaj, jutro VAT, pojutrze zmienia się interpretacja przepisów, a za tydzień klient przesyła nagle sto faktur. W takim układzie praca przestaje być procesem, a staje się nieustannym gaszeniem kolejnych sytuacji kryzysowych.

Nie ma wówczas realnej przestrzeni na rozmowę o przeciążeniu, planowanie zasobów lub ocenę, czy zakres obowiązków jest w ogóle wykonalny w danym czasie. Każdy, kto w tym systemie próbuje zatrzymać się i zakomunikować brak możliwości dalszej pracy, bardzo szybko zaczyna być postrzegany jako problem organizacyjny, a nie sygnał przeciążenia systemu.

Jeżeli taka kultura utrwala się na poziomie organizacyjnym, zaczyna kształtować również sposób traktowania ludzi. Pojawia się milczące założenie, że zasoby ludzkie są w pełni elastyczne i mogą być dowolnie rozciągane, niezależnie od kosztów osobistych. Łatwo wtedy o przekroczenie granicy między wymaganiem efektywności a traktowaniem pracowników jak zasobu, który ma po prostu „dowieźć usługę na czas", co w dłuższej perspektywie stwarza warunki sprzyjające nadużyciom i degradacji relacji w zespole.

Naruszenie dotychczasowego porządku społecznego w grupie

Często pomijanym, a kluczowym czynnikiem organizacyjnym jest brak świadomego zarządzania zmianą na szczeblu przywództwa. Każda roszada na szczycie bez względu na to, czy nowy lider przychodzi z zewnątrz, czy awansuje z wnętrza struktury – gwałtownie narusza zastany porządek społeczny.

eprasa.pl a56de609e4

Zespoły nie są tylko zbiorami pracowników – to żywe organizmy funkcjonujące według niepisanych reguł i sieci autorytetów. Pojawienie się nowej osoby u władzy (lub przesunięcie dotychczasowego kolegi na to stanowisko) zmusza grupę do bolesnej przebudowy całego układu odniesienia. To ogromny wysiłek emocjonalny i poznawczy, którego organizacje rutynowo wymagają od pracowników, nie oferując im w zamian żadnego wsparcia. A pracownicy chcą się przed tą zmianą bronić. Jeśli odbywa się ona w ciszy informacyjnej, a nowy przełożony zostaje po prostu „wrzucony" w gotowy, zastany układ bez narzędzi do budowania swojej roli, napięcie nie wyparuje. Ono zaczyna gęstnieć pod powierzchnią codziennych obowiązków. Gdy zespół nie dostaje przestrzeni na oswojenie się z nową sytuacją, skumulowana frustracja szuka ujścia. Czasami kończy się to jawnym, oczyszczającym konfliktem, ale znacznie częściej przybiera formę toksycznej, cichej dynamiki, która przez miesiące potrafi zatruwać relacje, zanim ktokolwiek odważy się ją nazwać.

Brak strukturalnego wsparcia w procesie zmiany sprawia, że pracownicy czują się zagrożeni i zespół instynktownie zwiera szeregi przeciwko „obcemu". Próba obrony *status quo* może wówczas przerodzić się właśnie w nękanie, w „słusznym celu" – jako forma ochrony tego, co pracownicy znają i uważają za bezpieczne. Warto podkreślić: to rzadko jest efekt czyjejś wrodzonej złośliwości. To niemal zawsze skutek organizacyjnego zaniechania.

Specyfika zatrudnienia w jednostce

Każda forma zatrudnienia w jednostce księgowej może wiązać się z określonymi ryzykami relacyjnymi i organizacyjnymi. Nie istnieje w tym zakresie jedna, bezpieczna konstrukcja.

Umowa o pracę na czas nieokreślony z jednej strony daje stabilność i poczucie przynależności, z drugiej może utrudniać formalne zakończenie współpracy. W niektórych środowiskach zamiast przejrzystych procedur rozstania pojawiają się działania nieformalne, prowadzące do stopniowego osłabiania pozycji pracownika i jego wypychania z organizacji, często poprzez przeciążenie lub systematyczne podważanie kompetencji.

Z kolei w przypadku umów bardziej elastycznych, takich jak zlecenie czy współpraca kontraktowa, pracownik bywa traktowany jako mniej osadzony w strukturze zespołu. Może to skutkować ograniczonym dostępem do informacji, mniejszym wpływem na decyzje oraz subtelnym wykluczeniem z części procesów.

W obu przypadkach decydujące jest to, czy organizacja realnie buduje poczucie równości i przynależności, czy skupia się na formalnym różnicowaniu statusu pracowników.

2.2. Styl zarządzania lidera

Ton nadaje się z góry, a badania konsekwentnie pokazują, że styl przywództwa jest mocnym predyktorem poziomu mobbingu w organizacji [15]. To sposób zarządzania wyznacza granice akceptowalnych zachowań, wpływa na kształt kultury organizacyjnej oraz na relacje między pracownikami. Lider poprzez swoje decyzje, komunikację

eprasa.pl a56de609e4

i reakcje na konflikty może zarówno ograniczać ryzyko występowania mobbingu, jak i nieświadomie je wzmacniać.

W tej części rozdziału zostaną omówione zarówno klasyczne style przywództwa, takie jak autokratyczny czy *laissez-faire,* jak również bardziej nieformalne i dysfunkcyjne wzorce zarządzania. Nie stanowią one wyczerpującej typologii przywództwa w naukach o zarządzaniu, lecz zostały dobrane ze względu na ich szczególne znaczenie w kontekście analizy zjawiska mobbingu w miejscu pracy.

Styl autokratyczny

Autokratyczny styl zarządzania charakteryzuje się centralizacją decyzji, niską tolerancją na sprzeciw oraz oczekiwaniem bezwarunkowego posłuszeństwa ze strony pracowników. Lider przyjmujący taką postawę opiera swój autorytet głównie na formalnej pozycji, a nie na relacjach, co często prowadzi do ograniczenia komunikacji w zespole.

W praktyce oznacza to marginalizowanie opinii pracowników, ignorowanie informacji zwrotnej oraz brak przestrzeni do zgłaszania wątpliwości czy błędów. Zamiast docenienia pojawia się kontrola („jestem zadowolony, że zrobiłeś tak, jak chciałem"), a relacja opiera się na hierarchii i dystansie, nie zaś na współpracy. W efekcie pracownicy uczą się, że inicjatywa nie jest pożądana, a najbezpieczniejszą strategią jest bierne wykonywanie poleceń.

Taki styl zarządzania sprzyja powstawaniu środowiska, w którym łatwo o rozwój zachowań o charakterze mobbingowym. Stała kontrola, brak autonomii oraz deprecjonowanie wkładu pracowników zwiększają napięcie i ograniczają możliwość reagowania na nieprawidłowości, co sprzyja ich utrwalaniu.

Przykład 10
W dziale księgowości kierownik podejmuje wszystkie decyzje samodzielnie – od sposobu prowadzenia ewidencji po kolejność realizacji zadań. Podczas spotkań przerywa pracownikom i ucina dyskusję stwierdzeniem: „Ma być zrobione dokładnie tak, jak mówię". Gdy jedna z księgowych zwraca uwagę na możliwy błąd w przyjętym rozwiązaniu, jej spostrzeżenie zostaje zignorowane, a po czasie to ona ponosi odpowiedzialność za konsekwencje.
Zespół szybko uczy się, że własna inicjatywa nie ma sensu. Pracownicy przestają zgłaszać wątpliwości, ograniczają się do wykonywania poleceń i unikają wychodzenia poza schemat. Atmosfera staje się napięta, a każda kontrola ze strony przełożonego wywołuje stres zamiast poczucia wsparcia.

Styl nieingerujący (*laissez-faire*)

Styl *laissez-faire*, często postrzegany jako przeciwieństwo autorytaryzmu, w praktyce może być równie problematyczny. Opiera się on na daleko idącej swobodzie pracowników i ograniczeniu ingerencji ze strony przełożonego. Przełożony (czy właściciel biura) uzasadnia to zaufaniem do zespołu lub chęcią unikania nadmiernej kontroli, ale

eprasa.pl a56de609e4

często kryje się pod tym brak umiejętności zarzadzania zespołem i stawiania granic lub lękowa ucieczka lidera od odpowiedzialności za procesy grupowe.

W środowisku pozbawionym wyraźnego kierownictwa naturalnie wykształcają się nieformalne struktury władzy. Często dominującą pozycję zajmuje osoba o najsilniejszej osobowości, niekoniecznie kierująca się dobrem zespołu.

Brak reakcji lidera na konflikty czy niewłaściwe zachowania nie jest neutralny. Stanowi on formę przyzwolenia. Unikanie interwencji, tolerowanie niskiej jakości pracy lub demotywujących postaw oraz pozostawianie pracowników samym sobie w sytuacjach spornych może prowadzić do eskalacji napięć. W konsekwencji taki styl przywództwa stwarza warunki sprzyjające rozwojowi mobbingu, szczególnie w jego bardziej ukrytych, relacyjnych formach.

Przykład 11
W biurze rachunkowym zespół przygotowuje rozliczenia roczne. W trakcie pracy jedna z księgowych zaczyna otwarcie krytykować koleżankę przy innych, poprawia jej dokumenty bez uzgodnienia i pomija ją w mailach do klienta. Pominięta pracownica zgłasza problem właścicielowi, ale słyszy tylko: „Musicie to między sobą wyjaśnić i się dogadać".
Z czasem sytuacja się pogłębia – krytyka staje się częstsza, a reszta zespołu przestaje reagować. Brak interwencji przełożonego sprawia, że jedna osoba przejmuje nieformalną kontrolę, a druga stopniowo traci pozycję w zespole.

Styl niekonsekwentny (nieprzewidywalny)

Styl nieprzewidywalny, określany potocznie jako „gorąco-zimno", charakteryzuje się dużą zmiennością zachowań przełożonego oraz brakiem spójności w komunikacji i podejmowanych decyzjach. Przełożony jednego dnia może być wspierający, otwarty i budujący atmosferę współpracy, by w krótkim czasie przejść do postawy chłodnej, krytycznej lub nawet zagrażającej.

W konsekwencji pracownicy funkcjonują w stanie ciągłej niepewności, co prowadzi do wzrostu napięcia i nadmiernej ostrożności w działaniu. Zamiast koncentracji na zadaniach pojawia się potrzeba odczytania nastroju przełożonego oraz unikania potencjalnych zagrożeń. W takich warunkach łatwo rozwijają się niepożądane mechanizmy społeczne, takie jak plotki, wzajemne obwinianie czy poszukiwanie kozła ofiarnego, które mają na celu ochronę własnej pozycji.

Dodatkowym problemem jest niespójność między deklaracjami a rzeczywistymi działaniami lidera, np. deklarowanie otwartości na pomysły przy jednoczesnym ich systematycznym odrzucaniu. Tego rodzaju rozbieżność podważa zaufanie do przełożonego i wzmacnia poczucie niesprawiedliwości, co sprzyja eskalacji konfliktów oraz tworzy warunki sprzyjające występowaniu zachowań o charakterze mobbingowym.

eprasa.pl a56de609e4

Przykład 12
W biurze rachunkowym kierownik zespołu zachęca pracowników do zgłaszania usprawnień i podkreśla, że „każdy pomysł jest ważny". Jedna z księgowych proponuje zmianę sposobu opisywania faktur, aby skrócić czas pracy. Przełożony przyjmuje pomysł z entuzjazmem i chwali inicjatywę.
Kilka dni później, przy okazji przeglądu pracy, ten sam kierownik ostro krytykuje wprowadzone rozwiązanie, mówiąc, że „nie tak miało to wyglądać" i że zespół powinien trzymać się dotychczasowych procedur. W kolejnych tygodniach raz wspiera samodzielność pracowników, a innym razem karci ich za brak konsultacji.
Zespół zaczyna działać ostrożnie – pracownicy przestają proponować zmiany, częściej dopytują o najmniejsze szczegóły i unikają decyzji bez akceptacji przełożonego. Z czasem rośnie napięcie, a w zespole pojawiają się nieformalne komentarze i wzajemne obwinianie o błędy wynikające z niejasnych oczekiwań.

Styl przyjacielski „pochłaniający"

Styl nieformalnie relacyjny, określany również jako koleżeński, charakteryzuje się zacieraniem granicy pomiędzy relacją zawodową a prywatną. Przełożony dąży do budowania bliskich, często przyjacielskich relacji z pracownikami, co na początku może sprzyjać dobrej atmosferze i zwiększać poczucie swobody w zespole. Problem pojawia się jednak w momencie, gdy brak dystansu utrudnia utrzymanie obiektywizmu w ocenie pracy oraz egzekwowanie obowiązków służbowych w sposób konsekwentny i sprawiedliwy.

W sytuacji gdy pracownik próbuje postawić granice zawodowe, np. odmawiając pracy ponad ustalone godziny lub dodatkowych zadań, relacja może ulec zaburzeniu. Lider odbiera takie zachowanie jako osobiste odrzucenie, co prowadzi do nieformalnych form nacisku, takich jak ograniczenie dostępu do informacji, pomijanie przy podziale zadań rozwojowych czy subtelne wykluczanie z procesów decyzyjnych. Tego typu mechanizmy, choć nie zawsze mają charakter bezpośrednio intencjonalny, mogą sprzyjać powstawaniu napięć interpersonalnych i tworzyć warunki sprzyjające zachowaniom o charakterze mobbingowym.

Zarządzanie przez konflikt

To strategia, która polega na świadomym lub półświadomym podsycaniu napięć między pracownikami w celu utrzymania kontroli nad zespołem. Działa to na zasadzie: jeśli ludzie są zajęci wzajemnymi pretensjami, nie mają czasu ani energii, żeby zjednoczyć się przeciwko przełożonemu, kwestionować jego decyzje ani zauważyć, że system jest źle skonstruowany.

Konflikt staje się narzędziem organizacyjnym. W praktyce może to przyjmować różne formy, takie jak przekazywanie sprzecznych informacji różnym pracownikom, porównywanie pracowników ze sobą czy tworzenie sytuacji rywalizowania o uznanie przełożonego. Czasem są to działania subtelne, takie jak publiczne zestawianie wyników

eprasa.pl a56de609e4

pracy, a czasem bardziej bezpośrednie, jak różnicowanie zadań lub zakresu odpowiedzialności w sposób wywołujący napięcie.

Przykład 13
W dziale księgowości kierownik na wspólnym spotkaniu chwali Małgorzatę za „bezdyskusyjną bezbłędność", dodając: „Szkoda, że reszta zespołu nie dowozi takiej jakości". Jednocześnie, podczas indywidualnych rozmów, przekazuje pracownikom sprzeczne wytyczne dotyczące tego samego projektu – Małgorzacie każe trzymać się dotychczasowej praktyki, a reszcie wdrażać nową procedurę.
Podczas zamknięcia miesiąca wychodzi brak spójnych zasad, co skutkuje błędami i duplikowaniem pracy. Pracownicy, zamiast współpracować, tracą czas na ustalanie, która wersja „prawdy" jest aktualna, i wzajemnie podważają swoje kompetencje. Kierownik celowo nie rozstrzyga tych sporów, pozostawiając zespół w stanie permanentnej niepewności. W efekcie nikt nie czuje się pewnie, wykonując swoje obowiązki, a jedynym punktem odniesienia staje się doraźna decyzja przełożonego, który jako jedyny „panuje" nad stworzonym przez siebie chaosem.

Zarządzanie przez strach

Szczególnie skutecznym narzędziem toksycznego lidera w środowisku księgowym jest strach przed konsekwencjami prawnymi lub zawodowymi. Wypowiedzi typu „jak zrobisz błąd, to za to odpowiesz" czy „na rynku pracy nie jest teraz łatwo" rzadko są formułowane wprost jako ostrzeżenia, ale ich znaczenie jest dla pracowników czytelne. W ten sposób budowany jest klimat napięcia, w którym pracownik zaczyna działać bardziej z lęku przed konsekwencjami niż z poczucia odpowiedzialności za jakość pracy. W efekcie pozostaje on w relacji podporządkowania, nawet jeśli doświadcza nieprawidłowości.

Faworyzowanie

Faworyzowanie w zespole polega na wyraźnym lub ukrytym preferowaniu określonych pracowników, co może wynikać zarówno z sympatii, jak i relacji nieformalnych. W praktyce przejawia się to łatwiejszymi zadaniami, większą wyrozumiałością wobec błędów czy bardziej przychylną oceną pracy wybranych osób.

W małych organizacjach, takich jak biura rachunkowe, tego typu zjawiska mają często charakter rodzinny bądź towarzyski: „bo to córka znajomego", „bo chodzi razem z właścicielem na siłownię", „bo one pracowały razem z właścicielką w poprzedniej pracy i ona ma ciche przyzwolenie na wszystko". Nowi pracownicy mogą trafiać do środowiska, w którym istnieją już nieformalne układy i niewypowiedziane zasady. Prowadzi to do poczucia nierówności, spadku motywacji oraz powstawania ukrytych podziałów w zespole, które nie wynikają z jakości pracy, lecz z czynników pozamerytorycznych. Bo jakaś osoba czy osoby, które mają za sobą zaplecze w postaci odpowiednich znajomości, są na silniejszej pozycji względem innych.

Podsumowanie omówionych mechanizmów wraz ze wskazaniem na ryzyko mobbingu zawiera tabela 3.

eprasa.pl a56de609e4

Tabela 3. Style i dysfunkcyjne mechanizmy zarządzania a ryzyko mobbingu

Styl/Mechanizm	Charakterystyka	Mechanizm generowania nadużyć	Skutek dla zespołu i ryzyko mobbingu
1	2	3	4
Autokratyczny	Centralizacja decyzji, brak tolerancji na sprzeciw, dyrektywność	Marginalizowanie opinii, ignorowanie feedbacku, przedmiotowe traktowanie ludzi	Atmosfera lęku, strategia bierności („nie wychylaj się"), brak psychologicznego bezpieczeństwa; wysokie ryzyko mobbingu pionowego
Nieingerujący (*laissez-faire*)	Unikanie odpowiedzialności, brak granic, bierna postawa lidera	Próżnia decyzyjna, w której władzę przejmują osoby najsilniejsze (nieformalni liderzy)	Przyzwolenie na nękanie słabszych, chaos relacyjny, brak ochrony ze strony przełożonego; ryzyko mobbingu poziomego
Niekonsekwentny („gorąco-zimno")	Skrajna zmienność nastrojów, brak spójności w ocenach i decyzjach	Chroniczna niepewność pracowników – nikt nie wie, za co zostanie ukarany lub nagrodzony	Utrata zaufania do zasad, dezorientacja, mobbing wynikający z nieprzewidywalnej agresji lidera
Przyjacielski	Zacieranie granic profesjonalnych, oczekiwanie lojalności osobistej ponad zawodową	Wykorzystywanie relacji prywatnej do wymuszania uległości; trudność w egzekwowaniu praw pracowniczych	Szantaż emocjonalny; poczucie winy u pracownika przy próbie postawienia granic; wykluczanie z grupy towarzyskiej jako forma kary; możliwy mobbing pionowy w dół i mobbing poziomy
Zarządzanie przez konflikt	Celowe skłócanie pracowników, podsycanie niezdrowej rywalizacji, manipulowanie informacjami	Zasada „dziel i rządź"; osłabianie pozycji pracowników poprzez niszczenie ich wzajemnego zaufania	Agresja między pracownikami, rozpad współpracy, systemowy mobbing wspierany przez lidera
Zarządzanie przez kryzys	Ciągłe wywoływanie poczucia zagrożenia, „gaszenie pożarów", presja czasu jako stały element pracy	Przerzucanie napięcia na podwładnych; obarczanie ich winą za błędy wynikające z chaosu organizacyjnego	Wypalenie zawodowe, agresywne reakcje pod wpływem stresu. Sprzyja przerzucaniu frustracji na najsłabsze ogniwo; szukanie kozła ofiarnego
Faworyzowanie	Nierówne traktowanie pracowników; istnienie grupy uprzywilejowa-	Niesprawiedliwa dystrybucja premii, awansów, poświęcanego	Poczucie krzywdy, zazdrość; mobbing poziomy (zespół atakuje

eprasa.pl a56de609e4

1	2	3	4
	nej i wykluczonej bez związku z wynikami	czasu, rodzaju klientów; publiczne wychwalanie wybranych przy jednoczesnym ignorowaniu reszty	ulubieńca) lub izolacja osób spoza kręgu zaufania

Źródło: *opracowanie własne.*

Przedstawione style i mechanizmy zarządzania pokazują, że sposób działania lidera mocno wpływa na atmosferę w zespole i relacje między pracownikami. Każde z tych podejść w określonych warunkach może sprzyjać napięciom i pogorszeniu współpracy.

2.3. Czynniki osobowe

W literaturze podkreśla się [16], że nie istnieje jeden uniwersalny profil ani ofiary, ani sprawcy mobbingu. Nie da się za pomocą jakiegoś testu osobowości wskazać lub przewidzieć, że ktoś stanie się ofiarą, a ktoś inny mobberem. Cechy osobowości mogą moderować doświadczenie mobbingu, wpływać na jego percepcję i skutki, ale nie stanowią jedynego słusznego wyjaśnienia zjawiska. Dlatego, co trzeba podkreślić, sprawcą i ofiarą mobbingu może być tak naprawdę każdy.

Państwowa Inspekcja Pracy [17] na swojej stronie wymienia, przytoczone poniżej, typowe charakterystyki sprawców i ofiar mobbingu.

Sprawca mobbingu to według PIP osoba:

- o niskim poziomie refleksyjności – nie zastanawia się nad konsekwencjami swojego zachowania, ma wyznaczony cel, zrobi wszystko, by go osiągnąć bez względu na krzywdy, jakich z tytułu jej zachowania doświadczają inni ludzie,
- rywalizująca – porównuje się do innych ludzi, zrobi wszystko, by być lepszą,
- dążąca do władzy – chce wspinać się po szczeblach kariery, rządzić innymi ludźmi,
- kierująca się negatywnymi emocjami: zazdrością i zawiścią,
- kontrolująca,
- o silnej potrzebie stymulacji, znudzona monotonnym środowiskiem pracy, dla ekscytacji zadaje ból innym ludziom.

Na bazie zaprezentowanych cech można wyróżnić trzech typów sprawców [18]. Pierwszy to mobber przypadkowy – jest to zazwyczaj osoba o zaburzonej świadomości zasad społecznych i prawidłowości interakcji międzyludzkich, która podejmuje działania mobbingowe, nie rozumiejąc skutków swoich czynów. Drugi typ to mobber chroniczny – osoba psychopatyczna i sadystyczna, która podejmuje działania mobbingowe w celu osiągnięcia osobistej satysfakcji. Trzeci rodzaj to mobber-oportunista

eprasa.pl a56de609e4

– najliczniejsza grupa. Oportunista będzie niszczyć każdą osobę, która według niego jest przeszkodą na drodze do kariery.

Na takie zachowania można spojrzeć też szerzej – nie tylko jako na zestaw cech charakteru, ale też pewien poziom rozwoju psychicznego człowieka. W psychologii mówi się o tzw. poziomach rozwoju ego, za pomocą których opisuje się, jak dojrzale człowiek myśli o sobie, innych i relacjach. Ego rozwija się stopniowo – od bardziej egocentrycznego i impulsywnego sposobu funkcjonowania, aż po większą refleksyjność, samokontrolę i świadomość bycia częścią całości.

Z tego punktu widzenia wiele zachowań sprawcy mobbingu można rozumieć jako funkcjonowanie na niższych poziomach tego rozwoju – tam, gdzie najważniejsze są własne cele, pojawia się potrzeba przewagi oraz instrumentalne traktowanie relacji interpersonalnych. Natomiast poziomy wyższe wiążą się z większą samoregulacją, empatią, akceptacją różnorodności i świadomością konsekwencji własnych działań.

Przykład 14
W dużym biurze rachunkowym doświadczona księgowa zgłasza swojej przełożonej, że proponowany przez szefową sposób rozliczania klienta jest ryzykowny i niezgodny z aktualnymi interpretacjami podatkowymi.
Przełożona funkcjonująca na niskim poziomie rozwoju ego odbiera tę uwagę nie jako dbałość o interes biura, ale jako bezpośredni atak na swój autorytet. Zamiast przeanalizować interpretację podatkową, przechodzi do ofensywy personalnej: „Zajmij się swoją pracą, a nie kwestionowaniem moich decyzji. Skoro jesteś taka mądra, to może chcesz przejąć odpowiedzialność za cały dział?”. Różnica zdań jest dla niej zagrożeniem pozycji. Drugi człowiek istnieje tu głównie jako wykonawca i ktoś, kto ma potwierdzać, a nie podważać.
Z kolei przełożona o dojrzalszym ego potrafi oddzielić swoje emocje od faktów. Odpowiada: „Dziękuję, że zwróciłaś na to uwagę. Bezpieczeństwo klienta jest priorytetem. Pokaż mi te interpretacje, o których mówisz, przeanalizujemy je wspólnie i jeśli trzeba, zmienimy koncepcję”. Jej poczucie wartości nie zależy od tego, czy zawsze ma rację. Traktuje pracownika jako partnera merytorycznego, którego wiedza jest zasobem, a nie zagrożeniem.

Podobnie jak w przypadku osób stosujących mobbing wskazanie konkretnego profilu osoby pokrzywdzonej jest skomplikowane, ponieważ nie ma jednego, uniwersalnego wzorca osoby nękanej. Badacze wskazują jednak, że pewne predyspozycje osobowościowe mogą zwiększać ryzyko znalezienia się na celowniku. Często to właśnie specyficzny sposób bycia, zachowanie czy cechy wyróżniające daną osobę na tle grupy – zarówno te postrzegane pozytywnie, jak i negatywnie – stają się dla mobbera impulsem do ataku.

Według PIP osoba szczególnie narażona na doświadczanie mobbingu to osoba:

- wyraźnie wyróżniająca się na tle innych członków grupy ze względu na poglądy, wygląd, przekonania,

eprasa.pl a56de609e4

- posiadająca kwalifikacje i umiejętności, odnosząca sukcesy i chwalona, sumienna, zdolna, pracowita, mocno zaangażowana, dobrze wykonująca swoją pracę, świecąca przykładem dla innych,
- w trudnej sytuacji osobistej,
- która wykryła nieprawidłowości w funkcjonowaniu firmy,
- nadzwyczaj uczuciowa – wrażliwa na problemy etyczne, skłonna do frustracji,
- z niską samooceną, wysokim poziomem lęku, mało asertywna.

Z kolei literatura naukowa zauważa [19], że mobberzy najczęściej wybierają osoby, które w jakiś sposób wychodzą przed szereg, i dzieli ofiary na dwie grupy – ofiary prowokujące i uległe.

Ofiary prowokujące to osoby postrzegane jako wyraziste: pewne siebie, asertywne, ambitne i kompetentne. Są pełne pasji, przedsiębiorcze, pomysłowe, decyzyjne i samodzielne w swoim twórczym działaniu, wyrażające siebie. W ich przypadku „prowokacja" jest całkowicie niezamierzona – to po prostu ich ponadprzeciętne kompetencje bądź cechy na tle grupy.

Ich normalne zachowania bądź cechy mogą budzić zazdrość, frustrację lub strach wśród innych pracowników. Często postawą, wiedzą czy sukcesami – jak ukończenie dodatkowych studiów, zdanie egzaminów na doradcę podatkowego czy biegłego rewidenta, otrzymanie nagrody lub wyróżnienia – osoby te nieświadomie obnażają braki agresora. W oczach mobbera stają się wtedy realnym zagrożeniem dla jego pozycji.

Atak nie wynika więc z winy pracownika, ale z lęku i zawiści sprawcy, który próbuje „zgasić" kogoś, kto świeci zbyt jasnym światłem. Innymi słowy: chce go zrównać do swojego poziomu. Działa tu bezlitosne „prawo żywopłotu" – odcinamy to, co wystaje.

Do tej grupy zaliczać się będą również pracownicy awansujący, którzy z kolegów stają się przełożonymi. Taka sytuacja drastycznie narusza dotychczasową strukturę równości w grupie. Zespół wciąż pamięta tę osobę jako „jednego z nas" i ta pamięć skutecznie blokuje przyjęcie nowego układu sił. Pytanie: „dlaczego on, a nie ja?" rzadko pada wprost. Znacznie częściej zamienia się w cichą kampanię udowadniania, że ten awans był błędem. Pracownik, który nie może pogodzić się z tym, że ktoś inny zajął dane stanowisko, ma gotowy wewnętrzny scenariusz uzasadniający każde działanie wymierzone w nowego przełożonego. Podważanie autorytetu takiej osoby staje się w jego własnym odczuciu przywracaniem naturalnego porządku rzeczy.

Do tego zestawienia należy dodać jeszcze jedną, szczególną grupę ofiar prowokujących – osoby o niezwykle silnym kręgosłupie moralnym. Doskonałym przykładem są tu księgowi, którzy odmawiają podrabiania dokumentów, nie zgadzają się na agresywne metody zarządzania wynikiem finansowym czy fałszowanie sprawozdań. W ich przypadku „prowokacją" jest ich nieugięta uczciwość i profesjonalizm. Stają się celem ataku dlatego, że ich etyczna postawa stanowi barierę dla nieuczciwych działań osób trzecich lub samej organizacji. Taka osoba staje się dla agresora niewygodnym

eprasa.pl a56de609e4

świadkiem, którego należy złamać, zdyskredytować lub zmusić do odejścia, ponieważ samo jego istnienie obnaża patologię układu.

Ofiary uległe to osoby, które mogą być postrzegane jako bezbronne, przez co stają się łatwym celem. Takie osoby w pracy stawiają na spokój i unikają konfliktów. Do tej grupy zalicza się też osoby z wyższym poziomem neurotyzmu i skłonnością do lęków albo silnego stresu emocjonalnego. Badania pokazują, że ich naturalna łagodność, a czasem brak asertywności czy niższa pewność siebie, są przez agresora interpretowane jako zielone światło. Mobber wybiera je, bo podświadomie czuje, że nie spotka się z natychmiastowym odporem. Dla sprawcy taka osoba staje się bezpiecznym poligonem dla jego frustracji – kimś, kto w milczeniu zniesie kolejne upokorzenia. Często ta uległość i brak walki wynikają z aktualnej sytuacji życiowej ofiary, która zwyczajnie nie może sobie pozwolić na ryzyko utraty pracy. Może to być spowodowane własnymi problemami zdrowotnymi, chorobą w rodzinie czy trudnościami finansowymi. Te obiektywne ciężary stają się dodatkową barierą, która blokuje możliwość skutecznej obrony.

Warto jednak pamiętać o najważniejszym: cechy indywidualne mogą stać się zarzewiem konfliktu tylko wtedy, gdy trafią na podatny grunt w postaci toksycznego środowiska lub zaburzonej kultury pracy. Niezależnie od tego, czy ktoś jest zbyt cichy czy zbyt zdolny, odpowiedzialność za przemoc zawsze leży po stronie przemocowca. Trzeba to wyraźnie podkreślić: prawdziwym problemem w relacji mobbingowej jest mobber i jego brak hamulców, a nie osoba mobbingowana. To sprawca inicjuje proces niszczenia, a cechy ofiary są jedynie pretekstem, który wykorzystuje, by usprawiedliwić swoje działanie.

2.4. Czynniki międzypokoleniowe

Współczesne miejsca pracy bardzo często są przestrzenią, w której spotykają się osoby wychowane w zupełnie różnych realiach. Różnice te nie dotyczą tylko wieku, ale przede wszystkim podejścia do pracy, komunikacji, autorytetu i granic. Na rynku pracy funkcjonują dziś równolegle cztery główne pokolenia: Baby Boomers, pokolenie X, Milenialsi (pokolenie Y) oraz pokolenie Z.

Warto zaznaczyć, że granice między pokoleniami mają charakter umowny i w różnych opracowaniach mogą się nieznacznie różnić, jednak przyjęte przedziały czasowe pozwalają uporządkować obserwowane różnice w podejściu do pracy i stylu funkcjonowania w organizacji. Przedziały pokoleń na rynku pracy, ze względu na rok urodzenia, wyglądają następująco:

- Baby Boomers: około 1946–1964,
- pokolenie X: około 1965–1980,
- Milenialsi: około 1981–1996,
- pokolenie Z: około 1997–2012.

eprasa.pl a56de609e4

Każde z tych pokoleń wnosi inne doświadczenia, wartości, styl pracy i oczekiwania wobec przełożonych oraz współpracowników.

Starsze pokolenia (Baby Boomers i pokolenie X) dużą wagę przywiązują do hierarchii, lojalności wobec pracodawcy i miejsca pracy oraz stabilności, jaką zapewnia praca. Ciężka praca i nadgodziny często stanowią dla nich normę. Milenialsi częściej oczekują partnerskich relacji, informacji zwrotnej i sensu w tym, co robią. Oczekują zadbania o równowagę między pracą a życiem prywatnym. Pokolenie Z wnosi większą otwartość na zmianę, szybkie tempo działania, ale też większą wrażliwość na atmosferę i granice psychiczne w pracy. Oczekuje elastyczności, a także życia, które nie jest definiowane przez wykonywaną pracę. To pokolenie woli bezpośredni, nieformalny feedback (nawet kilka razy dziennie), komunikację przez Teamsa lub Slacka zamiast długich maili i partnerską relację z przełożonym („na ty"). Gdy nie widzi sensu wykonywanej pracy, szybko się zniechęca. Osoby z tego pokolenia często postrzegają nadgodziny jako sygnał złej organizacji pracy, a nie dowód zaangażowania.

Zestawienie różnic między pokoleniami zawiera tabela 4.

Tabela 4. Różnice zawodowe między pokoleniami

Cecha	Baby Boomers/ /pokolenie X	Milenialsi (pokolenie Y)	Pokolenie Z
Relacja z szefem	Hierarchiczna, szacunek do autorytetu	Partnerska, oparta na merytoryce	Nieformalna, bezpośrednia („na ty")
Podejście do czasu	Dyspozycyjność, nadgodziny to norma	*Work-life balance* (elastyczność)	*Work-life integration* i dbanie o granice
Feedback	Raz do roku (ocena roczna)	Regularny, konstruktywny	Natychmiastowy, częsty (nawet codziennie)
Motywacja	Stabilizacja finansowa, lojalność	Rozwój osobisty i sens pracy	Wartości, dobrostan psychiczny i wpływ

Źródło: *opracowanie własne.*

Do tego dochodzą pokoleniowe różnice w standardach dotyczących asertywności i stawiania granic. Zachowania, które 20 lat temu uznawano za naturalny element hierarchii lub „szkołę życia", „hartowanie charakteru" czy „nieunikniony stres", dziś przez młodszych pracowników są postrzegane jako nadużycia, jawne naruszenie granic psychicznych, a często wręcz przejawy przemocy psychicznej czy mobbingu.

W takich warunkach łatwo o napięcia, które nie wynikają ze złej woli, ale z różnych oczekiwań wobec pracy i siebie nawzajem. W efekcie rodzą się klasyczne konflikty wartości. Starszy księgowy widzi w młodym roszczeniowego lenia, który nie chce się napracować, jest za mało lojalny albo zbyt wrażliwy. Młody widzi w starszym skostniałego biurokratę, który blokuje zmiany i nie rozumie nowych narzędzi, a do tego

eprasa.pl a56de609e4

nadmiernie kontroluje. Starsi pracownicy mogą mieć poczucie, że „kiedyś tak się nie dyskutowało z przełożonym", a młodsi, że „przecież nie da się tak pracować bez rozmowy i wyjaśnień". Brak wspólnego języka sprawia, że drobne różnice mogą urastać do konfliktów.

Do tego dochodzi specyficzny język, który – często pod płaszczykiem życzliwości, docenienia lub niewinnego żartu – uwypukla różnice w doświadczeniu i buduje mur marginalizacji oraz wykluczenia. Gdy dwie osoby patrzą na ten sam obowiązek i każda widzi go zupełnie inaczej, to właśnie poprzez język, jakiego używają, początkowy dysonans poznawczy może skrystalizować się w trwałe uprzedzenia. Gdy starszy menedżer używa wobec młodszej pracownicy zdrobnień typu „kochanieńka", w jego świecie może to być próba ocieplenia relacji. Jednak w świecie odbiorczyni jest to klasyczna mikroagresja – akt odebrania powagi jej kompetencjom i sprowadzenia jej do roli dziecka, które należy prowadzić za rękę.

Przykłady innych tego typu komunikatów zawiera tabela 5.

Tabela 5. Słowne ataki na kompetencje i wiek

Atak na brak doświadczenia (Starszy → Młodszy)	Atak na brak nowoczesności (Młodszy → Starszy)
Zaufaj mi, zjadłem na tym zęby	To stare podejście, nikt już tak nie robi
Taka młoda, a taka mądra	Jak na Pana wiek, całkiem sprawnie to idzie
Kwiatuszku, nauczysz się jeszcze	Szefie, to zbyt skomplikowane do tłumaczenia
Jak na Twój wiek, to świetna analiza	W tych czasach trzeba być szybkim, a nie dokładnym
Za moich czasów liczyliśmy to w pamięci, a nie w aplikacjach	Może ja to kliknę za Pana? Będzie szybciej i bez błędów
Roszczeniowość dzisiejszej młodzieży nie zna granic	Widać, że mentalnie utknął Pan w poprzednim ustroju/stuleciu
Słuchaj no, młody/młoda, ja tu rządzę od dekady	OK, rozumiem, ale to tłumaczenie jest strasznie „boomerskie"
Nie przesadzaj z tym *well-beingiem*, po prostu weź się do roboty	W Pana wieku poziom stresu pewnie już dawno wybił skalę, co?
W takim stroju chcesz iść do klienta? To nie piaskownica	Ten garnitur (garsonka) pamięta chyba jeszcze czasy pierwszego iPhone'a

Źródło: *opracowanie własne.*

Obie te postawy – protekcjonalność starszych wobec młodszych i lekceważenie starszych przez młodych – wynikają z tego samego błędu: **oceniania człowieka**

eprasa.pl a56de609e4

przez pryzmat daty urodzenia, a nie jego realnych kompetencji. Jeśli organizacja nie próbuje tych różnic zrozumieć i świadomie nimi zarządzać, mogą one sprzyjać powstawaniu niezdrowej atmosfery. Pojawiają się podziały „my kontra oni", wzajemne etykietowanie i niechęć do współpracy. W skrajnych przypadkach takie napięcia mogą stać się źródłem zachowań mobbingowych.

Z punktu widzenia pokoleniowego szczególnie narażeni na mobbing są pracownicy **najmłodsi** i **najstarsi,** zwłaszcza gdy stanowią mniejszość w zespole. Potwierdza się tu zasada opisana w poprzednim punkcie: im bardziej pracownik wyróżnia się pod jakimś względem, tym większe ryzyko, że stanie się celem toksycznych zachowań.

Młodzi pracownicy często mają problem z odróżnieniem twardego, wymagającego feedbacku od systemowego nękania. Dla nich każda próba narzucenia klasycznego, hierarchicznego modelu pracy (z naciskiem na posłuszeństwo, nadgodziny i „cierpliwe czekanie na swoją kolej") może być odbierana jako forma opresji. Mając mniej doświadczenia życiowego i zawodowego, dysponują też mniejszymi zasobami psychicznymi, które pozwalają im mądrze radzić sobie z taką sytuacją. Z drugiej strony ich stanowcze wyrażanie granic, np. odmawianie nadgodzin czy żądanie jasno określonego zakresu obowiązków, bywa przez starszą kadrę odczytywane jako roszczeniowość i brak szacunku. Taka interpretacja łatwo prowadzi do odwetowych zachowań ze strony przełożonych lub starszych koleżanek czy kolegów – izolowania pracownika, nadmiernej kontroli, pomijania przy ciekawych zadaniach czy subtelnego podważania jego kompetencji.

Osoby w wieku przedemerytalnym również znajdują się w grupie podwyższonego ryzyka. Starszy pracownik może być postrzegany jako „droższy", „mniej elastyczny" i „blokujący rozwój młodszych". W zespołach, gdzie dominują osoby młodsze lub w średnim wieku, młodszy zespół może chcieć się „pozbyć starego próchna", żeby stworzyć jednolitą grupę. W skrajnych przypadkach starszy pracownik staje się kozłem ofiarnym za błędy całego zespołu lub jest obciążany najnudniejszymi, najbardziej rutynowymi zadaniami, podczas gdy ciekawsze projekty trafiają do młodszych.

WAŻNE! Różnice pokoleniowe same w sobie nie powodują toksyczności. Stają się niebezpieczne, gdy łączą się z wysokim poziomem stresu, sztywnymi stereotypami i brakiem dialogu. Wówczas drobne nieporozumienia (np. różnica w stylu komunikacji czy podejściu do feedbacku) szybko ewoluują w wykluczanie, plotki, podważanie autorytetu lub selektywne traktowanie.

Świadome zarządzanie różnorodnością pokoleniową – zamiast udawania, że „wszyscy jesteśmy tacy sami" – pozostaje jednym z ważniejszych czynników zapobiegania toksycznym relacjom w biurze rachunkowym.

eprasa.pl a56de609e4

3. Jak nie stać się sprawcą – perspektywa przełożonego i pracownika

Mobbing i staffing rzadko są wynikiem wyłącznie złej intencji – częściej powstają w wyniku nieświadomych zachowań, zaniechań i utrwalonych schematów działania. Dlatego kluczowe staje się nie tylko rozpoznawanie tych zjawisk, ale także refleksja nad własną rolą – zarówno jako lidera, jak i członka zespołu.

W tym rozdziale skupimy się na odpowiedzialności i działaniach, które pozwalają zapobiegać toksycznym sytuacjom: od autorefleksji, przez reagowanie na nieprawidłowości, po budowanie środowiska pracy odpornego na mobbing oraz właściwe postępowanie w sytuacji pojawienia się podejrzeń.

3.1. Czy jestem sprawcą? – pytanie, którego większość nie zadaje

Większość osób, które dopuszczają się zachowań o charakterze mobbingowym, nie myśli o sobie w kategorii sprawcy. To słowo kojarzy się z kimś jednoznacznie złym, świadomie krzywdzącym innych, działającym z premedytacją. Tymczasem w praktyce mobbing bardzo rzadko zaczyna się od wyraźnej decyzji: „będę kogoś niszczyć". Częściej jest efektem drobnych zachowań, które z czasem zaczynają się powtarzać i układają się w szerszy wzorzec.

Za tym, że sprawca nie widzi siebie w tej roli, stoją również konkretne mechanizmy psychologiczne. Jednym z najważniejszych jest naturalna skłonność do usprawiedliwiania własnych zachowań (**błąd atrybucji**). Ludzie mają tendencję do tłumaczenia swoich działań sytuacją („byłem pod presją", „musiałem zareagować"), a cudzych – cechami charakteru („on jest przewrażliwiony", „ona sobie nie radzi"). To sprawia, że nawet powtarzalne, krzywdzące zachowania mogą być postrzegane jako uzasadnione.

Dodatkowo działa tu często przekonanie, że „to dotyczy innych, nie mnie" (**nierealistyczny optymizm**). Skoro mobbing kojarzy się z zachowaniami skrajnymi, wiele osób automatycznie wyklucza siebie z tej kategorii. W efekcie temat zostaje odsunięty, co utrudnia jakąkolwiek refleksję nad własnym zachowaniem.

Dochodzi do tego stopniowe przyzwyczajenie się do określonego sposobu funkcjonowania (**normalizacja zachowań/habituacja**). Jeśli pewne zachowania są obecne w środowisku pracy od dawna (podnoszenie głosu, ironiczne komentarze, wywieranie presji), zaczynają być traktowane jako norma. Granice przesuwają się powoli, często niezauważalnie.

Wreszcie, dla wielu osób przyjęcie, że mogły kogoś krzywdzić, jest po prostu zbyt trudne. Uderza w obraz siebie jako osoby kompetentnej czy sprawiedliwej, dlatego pojawia się zaprzeczanie, minimalizowanie problemu lub przerzucanie odpowiedzialności (**redukcja dysonansu poznawczego**).

eprasa.pl a56de609e4

Często towarzyszy temu również mechanizm **wyłączania standardów moralnych,** który pozwala usprawiedliwić własne zachowania i nadać im łagodniejszy sens („to tylko żart", „wszyscy tak robią", „to dla dobra firmy").

Tabela 6. Mechanizmy psychologiczne sprzyjające zachowaniom o charakterze mobbingowym

Mechanizm	Na czym polega	Jak przejawia się w praktyce
Błąd atrybucji	Usprawiedliwianie własnych zachowań sytuacją, a cudzych cechami.	„Byłem pod presją", ale o innych: „on jest przewrażliwiony".
Nierealistyczny optymizm	Przekonanie, że problem dotyczy innych, nie mnie.	„Mobbing? To nie o mnie, ja tak nie działam".
Normalizacja zachowań/habituacja	Przyzwyczajenie do negatywnych zachowań jako „normy".	Podnoszenie głosu czy ironia traktowane jako standard pracy.
Dysonans poznawczy (redukcja)	Obrona pozytywnego obrazu siebie poprzez zaprzeczanie lub minimalizowanie problemu.	„To nic takiego", „on przesadza".
Wyłączanie standardów moralnych	Usprawiedliwianie zachowań poprzez nadawanie im „łagodnego" sensu.	„To był żart", „robię to dla dobra firmy".

Źródło: *opracowanie własne.*

Dlatego jednym z najtrudniejszych, ale jednocześnie najważniejszych pytań jest właśnie to: **czy moje zachowanie może być dla kogoś krzywdzące?** I co jeszcze ważniejsze – czy jestem gotowy to sprawdzić, nawet jeśli odpowiedź nie będzie dla mnie komfortowa. Większość z nas patrzy na swoje działania przez pryzmat intencji. „Nie chciałem źle", „to był tylko żart", „taka jest specyfika pracy" – to zdania, które skutecznie zamykają temat. Tymczasem z perspektywy drugiej osoby ma nie znaczenia intencja, ale efekt. To, że coś nie było zamierzone jako krzywdzące, nie oznacza, że takie nie było.

Zatrzymanie się i zadanie sobie pytania: „czy to, co robię, jest w porządku?", wymaga odwagi. Oznacza to bowiem gotowość przyjęcia, że coś w naszym zachowaniu może wymagać zmiany. Z drugiej strony to właśnie ten moment refleksji jest pierwszym krokiem do tego, żeby nie przekraczać granic innych, nawet nieświadomie.

Kwestionariusz autorefleksji

Przeczytaj poniższe stwierdzenia i postaraj się odpowiedzieć na nie z całkowitą szczerością. Oceń każde zdanie w skali od 1 do 5, gdzie:

1 – Nigdy mi się to nie zdarza / To zupełnie nie o mnie.

2 – Zdarza się sporadycznie.

3 – Czasami tak postępuję.

4 – Często łapię się na takich zachowaniach.

5 – Tak, to dokładnie opisuje mój sposób działania.

eprasa.pl a56de609e4

Pierwsza część dotyczy ciebie wtedy, gdy występujesz w roli przełożonego. Druga – odnosi się do każdego pracownika – zarówno przełożonego, jak i podwładnego. Trzecia zawiera zachowania charakterystyczne dla ról pracowniczych w zespole.

CZĘŚĆ I: Perspektywa lidera (zarządzanie i odpowiedzialność)

Dotyczy osób pełniących funkcje kierownicze, koordynatorów, managerów, właściciela biura.

- Regularnie obciążam jedną osobę większą liczbą zadań niż pozostałych, bo ona sobie poradzi.
- Przydzielam trudniejsze lub mniej atrakcyjne zadania wciąż tym samym osobom.
- Zlecam zadania „na już" tuż przed końcem pracy, wymuszając na pracowniku rezygnację z jego planów prywatnych.
- Świadomie przerzucam najgorsze zadania na osobę nową lub mniej asertywną, bo wiem, że się nie sprzeciwi.
- Zdarza mi się przekazywać różne wersje tej samej informacji różnym osobom.
- Zdarza mi się dawać nieprecyzyjne polecenia. Liczę, że ktoś sam się domyśli, zamiast jasno powiedzieć, czego oczekuję.
- Wykorzystuję swoją pozycję, by szantażować pracowników (np. sugerując zwolnienie lub odebranie premii w sytuacjach niezwiązanych z wynikami).
- Celowo ograniczam pracownikowi, którego nie lubię, dostęp do narzędzi lub informacji niezbędnych do wykonania pracy, by móc go później rozliczyć z porażki.
- Naruszam czas wolny podwładnych (telefony lub maile na urlopie albo po godzinach pracy) i wymagam natychmiastowej reakcji.
- Wykorzystuję poufne informacje, żeby komuś „pocisnąć".

CZĘŚĆ II: Dynamika zespołowa (relacje poziome i pionowe w dół)

Dotyczy każdego – zarówno szefa, jak i szeregowego pracownika.

- Zdarza mi się skrytykować błąd innego pracownika na forum zespołu, zamiast wyjaśnić to w cztery oczy.
- Zdarza mi się komentować czyjąś pracę w sposób ironiczny, uszczypliwy albo publicznie podważać jej sens.
- Zdarza mi się komentować czyjś wygląd w pracy.
- Oceniam daną osobę, a nie jej zachowanie.
- Pozwalam sobie na sarkastyczne uwagi podważające kompetencje konkretnej osoby, bo wydają mi się śmieszne.
- Porównuję pracowników między sobą w sposób, który może ich stawiać w gorszym świetle.
- Zdarza mi się wygłaszać „nieproszone mądrości".
- Ignoruję wiadomości lub prośby o wsparcie od konkretnej osoby, podczas gdy z innymi rozmawiam na bieżąco.

eprasa.pl a56de609e4

- Ignoruję czyjeś pomysły lub potrzeby bez wyjaśnienia dlaczego.
- W sytuacji napięcia podnoszę głos albo używam presji zamiast rozmowy.
- Przypisuję sobie (lub całej grupie) sukcesy, które w rzeczywistości są zasługą jednej, pomijanej przeze mnie osoby.
- Pomijam kogoś w komunikacji, nie przekazuję ważnych informacji albo robię to z opóźnieniem.
- Zakładam, że ktoś „przesadza" albo „jest przewrażliwiony", zamiast sprawdzić, co się za tym kryje.
- Trzymam dystans lub wycofuję się z komunikacji wobec konkretnej osoby.
- Dzielę zespół na „tych lepszych" i „tych gorszych" – nawet jeśli tylko w myślach.
- Używam wulgaryzmów, wyzwisk lub obraźliwych porównań w stosunku do współpracowników lub przełożonych.
- Rozpowszechniam plotki na temat życia prywatnego lub zawodowego innych osób.

Część III: Dynamika zespołowa (w tym mobbing w górę)

Zachowania wewnątrz grupy oraz postawy pracowników wobec przełożonych.

- Unikam reagowania, gdy widzę, że ktoś w zespole jest traktowany gorzej.
- Celowo nie zapraszam konkretnej osoby na wspólne wyjścia, kawę czy lunch, żeby dać jej odczuć, że nie pasuje do grupy.
- Aktywnie uczestniczę w rozmowach lub wątkach na czacie, których celem jest wyśmiewanie potknięć innego współpracownika.
- Zdarza mi się „zapomnieć" o przekazaniu ważnej informacji osobie, której nie lubię, co utrudnia jej wykonanie pracy.
- Widząc, że ktoś jest niesprawiedliwie potraktowany, milczę, żeby tylko nie pogorszyć swojej relacji z szefem lub grupą.
- Celowo ignoruję polecenia przełożonego lub sabotuję jego decyzje, aby podważyć jego autorytet w zespole.
- Rozpowszechniam plotki lub nieprawdziwe informacje na temat przełożonego, bo za nim nie przepadam.
- Organizuję „koalicję milczenia" lub zbiorowe ignorowanie przełożonego lub innego pracownika.
- Składam fałszywe lub wyolbrzymione oskarżenia przeciwko innym, wykorzystując procedury firmowe jako narzędzie walki osobistej.

Interpretacja wyników:

Zamiast sumować punkty, przyjrzyj się dominującym ocenom, które wystawiłaś(-eś) sobie w poszczególnych sekcjach. Każda cyfra niesie ze sobą inną informację o twoim wpływie na zespół.

eprasa.pl a56de609e4

Ocena 1: Postawa etyczna i świadoma

Oznacza, że w danym obszarze działasz profesjonalnie i nie naruszasz granic innych osób. Twoim celem powinno być utrzymanie tego stanu we wszystkich kategoriach.

Ocena 2: Obszar potencjalnego błędu

Sygnał, że zdarzają ci się drobne potknięcia wynikające prawdopodobnie z pośpiechu lub stresu. Są to zachowania, które można skorygować zwykłą uważnością.

Ocena 3: Żółte światło (toksyczne nawyki)

Uwaga: Jeśli często wybierasz tę odpowiedź, oznacza to, że toksyczne zachowania stały się częścią twojej rutyny. Nie robisz tego przypadkiem. Inni prawdopodobnie postrzegają cię jako osobę trudną, nieprzewidywalną lub niesprawiedliwą.

Ocena 4: Pomarańczowe światło (wysokie ryzyko przemocy)

Częste „łapanie się" na tych zachowaniach świadczy o tym, że stosujesz presję psychiczną jako narzędzie pracy lub przetrwania. To poziom, który niszczy zaufanie i realnie obniża efektywność zespołu.

Ocena 5: Czerwone światło (zachowania wysoce mobbingowe)

Twój sposób działania nosi znamiona przemocy psychicznej. Niezależnie od intencji takie zachowania są niedopuszczalne w środowisku pracy i mogą skutkować konsekwencjami prawnymi.

Gdy sprawstwo wynika z własnej historii

Wiele osób, które krzywdzą w miejscu pracy, było wcześniej krzywdzonych – i to nie jest usprawiedliwienie, ale kontekst, który warto rozumieć. Człowiek, który przez lata funkcjonował w środowisku, gdzie agresja słowna i bierna agresja były normą, bardzo często nieświadomie replikuje te wzorce w nowych środowiskach. W środowisku księgowym – gdzie wiele biur rachunkowych jest firmami rodzinnymi albo miejscami, w których nowy właściciel przejął praktyki poprzedniego – ta transmisja wzorców jest szczególnie widoczna.

Własna historia nie zwalnia jednak z odpowiedzialności – nikt nie jest samotną wyspą, a przenoszenie toksycznych sposobów funkcjonowania na współpracowników stanowi realną krzywdę. Takie zachowania wpływają na psychikę, zdrowie i godność innych ludzi, dlatego każdy pracownik ma moralny i zawodowy obowiązek pracować nad ich zmianą.

3.2. Dlaczego ignorowanie i przemilczenie są współudziałem

Część przełożonych i pracowników myśli, że jeśli sami nie krzyczą, nie obrażają, nie plotkują i nie wykluczają, to są „czyści". Stoją z boku i patrzą. W ich głowach krążą myśli: „to nie moja sprawa", „nie chcę się mieszać", „to między nimi", „nie mój cyrk,

eprasa.pl a56de609e4

nie moje małpy", „mam swoje terminy do ogarnięcia". Z zewnątrz wygląda to jak neutralność i zdrowy dystans. W praktyce bardzo często jest to milcząca zgoda na niewłaściwe zachowania. I właśnie to stanie z boku jest często największym problemem.

Wiele sytuacji, w których ktoś doświadcza powtarzalnego napięcia, poniżania czy wykluczania, dzieje się przy innych ludziach. I to, czy ktoś zareaguje, czy odwróci wzrok, ma znaczenie. Brak reakcji nie zatrzymuje zachowania. Przeciwnie, utwierdza sprawcę w przekonaniu, że to, co robi, mieści się w granicach normy. Dlatego ignorowanie i przemilczenie to nie jest neutralność – to przyzwolenie. To jest ciche wsparcie dla sprawcy.

Z perspektywy ofiary brak reakcji ze strony otoczenia bywa odbierany jako brak wsparcia, a czasem nawet jako ciche potwierdzenie, że tak ma być. To jeden z powodów, dla których osoby doświadczające mobbingu tak często wątpią w siebie i odkładają decyzję o zgłoszeniu problemu.

Z perspektywy współpracownika przemilczenie często wynika ze strachu albo z chęci ochrony siebie. To zrozumiałe. Ludzie nie chcą ryzykować swojej pozycji, relacji czy spokoju. Ale taka strategia działa tylko krótkoterminowo. W dłuższej perspektywie wzmacnia środowisko, w którym granice mogą być przekraczane bez konsekwencji. Dziś dotyczy to kogoś innego. Jutro może dotyczyć tej samej osoby, która wcześniej milczała. W praktyce takie milczenie przybiera bardzo konkretne formy w codziennych sytuacjach zawodowych. Kiedy pracownik widzi, że ktoś w zespole jest regularnie pomijany przy rozdawaniu zadań, a nie reaguje – staje się częścią problemu. Kiedy słyszy, jak ktoś przy kawie podważa kompetencje nowego pracownika, a zmienia temat albo reaguje nerwowym uśmiechem – daje na to przyzwolenie. Kiedy przełożony publicznie upokarza kogoś przy całym zespole, a pozostali spuszczają wzrok i udają, że zajmują się czymś innym – współuczestniczą w niszczeniu tej osoby.

Z kolei z perspektywy przełożonego brak reakcji ma jeszcze większe znaczenie. Lider nie jest „jednym z wielu". To, na co reaguje, a na co nie reaguje, wyznacza standardy dla całego zespołu. Ignorowanie problemu, odkładanie rozmów, tłumaczenie sytuacji charakterem pracy albo trudną osobowością sprawiają, że nieformalne zasady zaczynają zastępować te oficjalne. A wtedy granice przestają być jasne dla kogokolwiek. W przypadku kadry kierowniczej brak reakcji może oznaczać również naruszenie obowiązków pracodawcy w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, co ma znaczenie nie tylko organizacyjne, ale i prawne.

Przerwanie tego mechanizmu nie zawsze oznacza od razu konieczność konfrontacji czy oficjalnego zgłoszenia. Można zacząć od prostych rzeczy – nazwania sytuacji, dopytania, okazania wsparcia, nieśmiania się z żartów, które przekraczają granice. To drobne sygnały, które pokazują, że pewne zachowania nie są obojętne. Często to właśnie taka pierwsza, niewielka reakcja zatrzymuje sytuację, zanim zdąży się ona rozwinąć.

eprasa.pl a56de609e4

Dodatkowa instrukcja dla przełożonego

Rozejrzyj się uważnie po swoim zespole. Zwróć uwagę, kto w ostatnim czasie coraz rzadziej zabiera głos, kto przestał wyrażać własne zdanie, kto wycofuje się z dyskusji i coraz częściej mówi: „nie chcę robić problemów".

Takie zmiany zwykle nie są gwałtowne. Osoba doświadczająca mobbingu rzadko zmienia się nagle. Najpierw pojawiają się drobne sygnały: krótsze odpowiedzi, unikanie rozmów, ostrożność w wyrażaniu opinii. Z czasem znika energia i inicjatywa, a ich miejsce zajmują napięcie i wycofanie.

Dlatego nie czekaj na wyraźny kryzys. Reaguj wcześniej na momenty ciszy, które pojawiają się tam, gdzie wcześniej była obecność i zaangażowanie. Zwracaj uwagę na tych, którzy przestają zabierać głos, ograniczają swoją aktywność i stopniowo wycofują się z życia zespołu.

Jeśli jako lider nie zauważysz tego na wczesnym etapie, sytuacja będzie się pogłębiać. Mobbing rozwija się w ciszy – wzmacnia go brak reakcji, a jego konsekwencją jest narastający strach, poczucie winy i izolacja pracownika.

Nie czekaj, aż ktoś przyjdzie do ciebie z płaczem albo z wypowiedzeniem. Obserwuj wcześniej. Uważnie. To właśnie w tych subtelnych zmianach najczęściej widać najwięcej.

3.3. Jak budować zespół odporny na mobbing i staffing

Organizacja, która sprzyja mobbingowi, rzadko robi to świadomie. Zazwyczaj po prostu nie robi niczego, co by mu zapobiegało. A w środowisku, gdzie napięcie jest normą, bierność organizacyjna działa jak zaproszenie do nadużyć. Odporność zespołu na toksyczne zachowania jest efektem świadomych decyzji na poziomie zarządczym oraz kultury, którą przełożony współtworzy każdym swoim zachowaniem. W tym podrozdziale przyjrzymy się temu, co może zrobić pracodawca, by faktycznie zadbać o środowisko pracy i o to, by nie występowały i nie powtarzały się zachowania przemocowe.

Jasne i uczciwe zasady gry

Zespół odporny na toksyczność wie dokładnie, co jest akceptowalne, a co nie. Wiele trudnych i przemocowych dynamik wyrasta z niejasności dotyczących zakresu obowiązków, oczekiwań, kryteriów oceny, tego jak wygląda komunikacja i gdzie są granice. Pracownikiem, który wie, czego się od niego oczekuje i na jakich zasadach odbywa się jego ocena, znacznie trudniej jest manipulować niż kimś funkcjonującym w permanentnej niepewności.

Dlatego już na samym początku, najlepiej na etapie onboardingu, warto te zasady nazwać wprost. Należy o nich poinformować nie między wierszami, nie zakładając, że „wszyscy i tak wiedzą", tylko jasno, np.:

- u nas nie tolerujemy plotek i szeptania za plecami,
- jeśli masz problem z kimś, mówisz mu to wprost albo przychodzisz z tym do mnie,

eprasa.pl a56de609e4

- błędy są okazją do nauki, a nie do szukania winnego,
- szacunek nie zależy od stażu, tylko od tego, jak traktujemy siebie nawzajem,
- informacje przekazujemy wprost i do właściwych osób,
- problemy rozwiązujemy na poziomie faktów, nie domysłów i interpretacji,
- nie rozmawiamy o nieobecnych w sposób, którego nie powtórzylibyśmy przy nich,
- każdy ma prawo zadać pytanie i zgłosić wątpliwość bez obawy o ocenę.

Ale samo wypowiedzenie tego typu zdań nie wystarczy. Deklarowane zasady muszą być spójne z codziennym działaniem. Jeśli raz przymkniesz oko na plotkę albo na publiczne upokorzenie, zespół bardzo szybko odczyta prawdziwy komunikat: „tak naprawdę można". W praktyce to nie deklaracje budują standardy, tylko reakcje na konkretne sytuacje.

Niezbędnym elementem jasnych i uczciwych zasad jest regularna komunikacja o oczekiwaniach. Gdy pracownik nie wie, za co jest rozliczany, zaczyna interpretować każdą uwagę jako atak osobisty. Kompetentny lider dba o to, by zasady gry były jasne: co jest priorytetem, jakie są standardy jakości i co dokładnie oznacza sukces w danym zadaniu. Jasność wyklucza uznaniowość, a to właśnie uznaniowość jest narzędziem przemocy psychicznej.

Otwarta komunikacja i kultura szacunku, gdy mówi się o czymś trudnym

Zdrowa kultura pracy to przestrzeń, w której pracownicy czują, że mogą zgłosić problem, przeciążenie czy niepokojące zachowanie i nie zapłacą za to ceny w relacjach czy ocenie. To znaczy, że mogą powiedzieć np., że jest za dużo pracy, bez bycia uznanym za nielojalnego. Mogą zwrócić uwagę na czyjeś zachowanie, bez strachu, że zostaną nazwani donosicielami. Mogą nie zgodzić się z decyzją przełożonego bez lęku, że to wróci do nich rykoszetem.

Mówienie wprost oczywiście nie oznacza przyzwolenia na poniżanie, agresję czy rozładowywanie emocji kosztem innych. Te granice muszą być jasne i konsekwentnie pilnowane – niezależnie od tego, czy chodzi o przełożonego, czy członka zespołu.

I właśnie wtedy, gdy pracownik mówi coś trudnego, zaczyna się test dla przełożonego. Czy przełożony faktycznie słucha? Czy szuka rozwiązania, czy raczej broni się i usprawiedliwia? A może z miejsca bagatelizuje słowa pracownika?

Od reakcji przełożonego w takich sytuacjach zależy, czy ta osoba następnym razem powie coś równie otwarcie, czy już nie, bo mimo niby teoretycznie otwartych zasad jednak poniesie za swój „wybryk" jakieś konsekwencje.

Budowanie poczucia wspólnoty, a nie klik

Najłatwiej o przemoc tam, gdzie zespół dzieli się na „my" i „oni". Starsi kontra młodsi, stara gwardia kontra nowi, księgowi kontra kadry itd. Dobry lider nie zostawia tego samemu sobie. Świadomie miesza zespoły, łączy ludzi przy zadaniach i nie pozwala, żeby ktoś pracował tylko „ze swoimi". Reaguje, gdy widzi tworzenie się nieformalnych

eprasa.pl a56de609e4

podziałów, nie dopuszcza do ich wzmocnienia, nie ignoruje ich. To oznacza, że taki lider:

- zadania rozdziela tak, żeby ludzie musieli ze sobą współpracować, a nie rywalizować,
- sukcesy świętuje zespołowo, a nie tylko indywidualnie,
- problemy rozwiązuje wspólnie, zamiast szukać kozła ofiarnego,
- dba o to, żeby dostęp do informacji był równy, a nie zależny od układów.

Świadomość i akceptacja różnorodności

Dobre i dojrzałe środowisko pracy nie różnicuje ludzi ze względu na wyznanie, orientację seksualną, kolor włosów, liczbę dzieci, stosowaną dietę czy inne cechy niezwiązane z wykonywaną pracą, tylko na rezultaty pracy i realizację obowiązków.

Dojrzałe środowisko pracy rozumie również, że zespół to nie tylko kompetencje. To też nawyki, potrzeby, tempo pracy i sposób komunikacji. Jedni potrzebują konkretu i szybkiej decyzji, inni czasu na przemyślenie i zebranie kontekstu. Jedni działają najlepiej, gdy mają jasną strukturę i procedury, inni potrzebują przestrzeni i elastyczności. Są osoby, które myślą przede wszystkim przez dane i liczby, i takie, które najpierw patrzą na ludzi i relacje. Jedni lubią dopinać szczegóły i domykać tematy, inni szybciej przechodzą do kolejnych zadań i nowych pomysłów. Są też różnice w komunikacji – jedni mówią bardzo wprost, krótko i zadaniowo, inni potrzebują szerszego wprowadzenia i bardziej miękkiego wejścia w temat. Dla jednych naturalne jest kwestionowanie i zadawanie pytań, dla innych może to brzmieć jak podważanie kompetencji. Jeśli te różnice pozostają w sferze domysłów, bardzo łatwo o nieporozumienia, napięcia i błędne interpretacje.

Tę różnorodność można oswajać intuicyjnie, ale można też zrobić to bardziej świadomie. Pomagają w tym narzędzia psychometryczne, takie jak np. model FRIS®, który pozwala zobaczyć i nazwać różnice w sposobie myślenia i działania poszczególnych osób.

W pracy z zespołami księgowymi z wykorzystaniem FRIS® często przekładam to na bardzo praktyczny poziom. Tworzymy coś w rodzaju „instrukcji obsługi" koleżanek i kolegów z pracy. Takie instrukcje pomagają ludziom lepiej się nawzajem rozumieć i ustalić wspólny sposób komunikacji, bez sztucznych czy krępujących ćwiczeń integracyjnych, za to z realnym przełożeniem na codzienną pracę – na to, jak udzielamy sobie informacji, jak budujemy zaufanie, jak przekazujemy feedback i jak rozwiązujemy problemy, gdy się pojawiają. To proste narzędzie, ale dużo zmieniające, bo ludzie przestają się domyślać, a zaczynają się rozumieć. A tam, gdzie jest więcej zrozumienia, jest mniej miejsca na napięcia, nadinterpretacje i niepotrzebne konflikty.

Być blisko ludzi, w szacunku, z zaciekawieniem drugim człowiekiem – to wartości, które w praktyce bardzo mocno decydują o tym, jak wygląda codzienna współpraca.

eprasa.pl a56de609e4

Szkolenia pracownicze z zakresu asertywności, komunikacji i rozwiązywania konfliktów

Jednym z najczęściej pomijanych, a jednocześnie kluczowych elementów budowania zespołu odpornego na mobbing i staffing są szkolenia z zakresu komunikacji i rozwiązywania konfliktów – zarówno dla kadry menedżerskiej, jak i pracowników. Bo umiejętność komunikacji nie jest cechą wrodzoną. Jest kompetencją. I jak każdej kompetencji można się jej nauczyć, ale trzeba też mieć ku temu okazję.

W środowisku księgowym ta okazja pojawia się rzadko. Szkolenia dotyczą prawa podatkowego, nowych przepisów, obsługi systemów księgowych. To wszystko jest ważne i konieczne. Ale równie ważne dla zdrowego środowiska zawodowego jest uczyć:

- jak powiedzieć współpracownikowi, że jego zachowanie jest problemem,
- jak przyjąć krytykę bez zapadania się w sobie albo bez natychmiastowego ataku,
- jak rozmawiać o konflikcie, zanim urośnie do rozmiarów, których nie da się już opanować bez udziału zewnętrznych instytucji.

Te umiejętności są traktowane jako oczywiste, a przecież takie nie są.

Asertywność w miejscu pracy to umiejętność dosłownie profilaktyczna – zapobiega dokładnie takim sytuacjom, które opisuje ta książka. Szkolenia z feedbacku są kluczowe dla kadry menedżerskiej, bo różnica między informacją zwrotną a krytyką nie jest intuicyjna, można się jej nauczyć i warto to zrobić, bo przełożony, który umie dawać feedback, rzadziej nieświadomie wchodzi w zachowania mobbingowe. Szkolenia z rozwiązywania konfliktów zapobiegają powstawaniu patologii, gdy konflikt bez kanału ujścia, który kumuluje się latami w ciszy, wybucha w sposób, którego nikt już nie jest w stanie opanować.

Warto przy tym pamiętać, że szkolenia działają tylko wtedy, gdy lider sam bierze w nich udział jako uczestnik, a nie obserwator. Wysyłanie pracowników na szkolenie z komunikacji przez przełożonego, który sam komunikuje się przez zdawkowe polecenia i milczenie, jest czytelnym dla całego zespołu sygnałem o braku spójności i nierównego podejścia. Efekt takiego szkolenia może być odwrotny do zamierzonego.

Rozwój kompetencji menedżerskich

Kompetentny lider nie rodzi się kompetentnym. Staje się nim przez świadome inwestowanie w swój własny rozwój. Co należy podkreślić, nie chodzi tu wyłącznie o wiedzę merytoryczną z zakresu zarządzania, ale o umiejętność czytania tego, co dzieje się między ludźmi.

Jedną z kluczowych kompetencji jest zatem rozpoznawanie dynamiki grupowej – zauważanie, kto w zespole dominuje, a kto funkcjonuje w cieniu. Osoby dominujące nadają ton, ale nie zawsze w kierunku, który służy całemu zespołowi. Osoby w cieniu bywają ignorowane, przez co łatwo przeoczyć, że przydarza im się coś negatywnego.

eprasa.pl a56de609e4

Lider, który widzi tę dynamikę i potrafi świadomie równoważyć przestrzeń w zespole, jest pierwszą linią ochrony przed toksycznymi wzorcami.

Równie ważna jest umiejętność zarządzania konfliktem i zatrzymywania go, zanim eskaluje. Ciche zgrzyty, wycofanie się jednej osoby, napięcie, które czuć między ludźmi – to sygnały wczesne, dostępne dla każdego, kto chce je zobaczyć. Rozmowa z pracownikiem, który się wycofał, wymaga tylko gotowości na to, żeby zapytać wprost: „Zauważam, że coś się zmieniło. Chcę zrozumieć, co się dzieje".

Warto też pamiętać, że ludzie funkcjonują cyklicznie i że pracownik, który przez lata był efektywny, kontaktowy i dyspozycyjny, może przejść przez okres, w którym jest mniej wydajny, częściej popełnia błędy, trudniej nawiązuje kontakt. Przytomny lider rozumie, że to jest natura życia, nie dowód na niewystarczalność pracownika. Osoby w trudniejszym okresie życiowym – czy to z powodu problemów zdrowotnych, rodzinnych czy finansowych – są szczególnie podatne na to, by stać się obiektem mobbingu właśnie wtedy, gdy ich zasoby są najmniejsze. Zauważenie tego w porę także jest zadaniem lidera.

Kluczowe jest również trzymanie swoich granic zawodowych, ale w szacunku do pracownika. Jeśli przykładowo pracownik zwierza się z kwestii prywatnych, to znak zaufania, który należy potraktować poważnie. Ale przełożony nie jest terapeutą swojego zespołu. Zdanie, które warto zapamiętać i które można wypowiedzieć wprost: „Dziękuję, że mi powiedziałaś. Nie jestem specjalistą od tego typu problemów, ale rozumiem, że wpływają one na twoją pracę. Czego konkretnie potrzebujesz ode mnie jako szefa?". To zdanie robi dwie rzeczy jednocześnie: pokazuje, że przełożonemu zależy, i jasno wyznacza granicę roli. Chcąc pomóc bez tej granicy, można nieświadomie zaszkodzić.

Regularne badania satysfakcji pracowników

Regularne badanie satysfakcji pracowników i klimatu organizacyjnego to jedno z najprostszych narzędzi wczesnego wykrywania napięć. I jedno z najrzadziej stosowanych w małych biurach rachunkowych, gdzie panuje przekonanie, że „i tak wszyscy wiedzą, co się dzieje". Problem w tym, że nie wiedzą. A właściciel wie najmniej, bo jest ostatnim, do którego docierają sygnały, że coś jest nie tak.

Aby przerwać tę barierę informacyjną, konieczne jest wprowadzenie kanału, który pozwoli pracownikom na bezpieczne dzielenie się spostrzeżeniami. Właśnie taką rolę pełnią regularne, anonimowe badania ankietowe. Dzięki nim można mówić o tym, co nie działa, bez konieczności konfrontacji ze sprawcą. Taka ankieta powinna pytać o to, w jakim obszarze pracownik czuje się źle, co sprawia mu trudność w relacjach z innymi, jakie zachowania go niepokoją, są niekomfortowe albo przekraczające granice – bez konieczności klasyfikowania ich jako mobbing lub nie. To zadanie należy do pracodawcy, nie do pracownika. Pracownik ma wskazać. Pracodawca ma ocenić i zdecydować, co z tym zrobić.

Anonimowa ankieta ma jeszcze bardzo konkretną zaletę: chwilowo wycisza mobbera. Świadomość, że pracownicy mają przestrzeń do wyrażenia tego, co czują – bez

eprasa.pl a56de609e4

podawania swojego nazwiska, bez żadnego ryzyka – zmienia dynamikę w relacjach pracowniczych. Kluczowe jest jednak to, co dzieje się dalej. Jeżeli po zgłoszeniu brak jest reakcji, temat znika, a sytuacje się powtarzają, w zespole bardzo szybko pojawia się świadomość, że ankiety ankietami, ale sytuacja się nie zmieni. Po czasie osoby doświadczające trudnych zachowań przestają zgłaszać cokolwiek – bo widzą, że nic to nie daje. Regularne badania klimatu organizacyjnego mają więc sens tylko wtedy, gdy są częścią realnego systemu reakcji. W przeciwnym razie stają się jedynie pozorem dialogu, a nie narzędziem zmiany.

Szkolenia antymobbingowe

Szkolenia antymobbingowe powinny być stałym elementem budowania bezpiecznej organizacji. Ich celem nie jest wyłącznie definicyjne rozróżnianie, czym jest mobbing, ale przede wszystkim pokazanie, jakie zachowania mieszczą się w granicach pracy merytorycznej, a jakie je przekraczają i zaczynają tworzyć środowisko toksyczne. Szkolenia takie powinny obejmować cały katalog zachowań nieakceptowalnych, które realnie obniżają bezpieczeństwo psychiczne i efektywność pracy zespołu. Powinny także skupić się na odróżnianiu uzasadnionej krytyki czy konfliktu, a nawet buntu wobec decyzji, od działań systematycznych, które naruszają godność pracownika.

Powszechnym błędem jest ograniczanie się do udostępnienia pracownikom gotowych nagrań (e-learningu) bez możliwości wejścia w dialog, zadania pytań czy pracy warsztatowej, która pozwala pogłębić temat. Istotny jest również wybór odpowiedniego prowadzącego. Trenerzy zewnętrzni zazwyczaj budują większe zaufanie, gdyż pracownicy łatwiej otwierają się przed osobą spoza struktur organizacji.

Wraz ze wzrostem świadomości pojawia się też większa transparentność – ludzie zaczynają nazywać sytuacje, zamiast je normalizować. W organizacji powstaje wspólny język, który pozwala szybciej reagować i lepiej rozumieć, co dzieje się w relacjach w zespole. Dobrze zaprojektowane szkolenia nie tylko uczą definicji, ale realnie wspierają ograniczanie patologii relacyjnych – zanim staną się one trwałym elementem kultury organizacyjnej.

Wewnętrzna polityka antymobbingowa

Każda firma powinna mieć jasne i znane wszystkim procedury reagowania na wszelkie formy przemocy w miejscu pracy, w tym mobbing (w obu kierunkach) i dyskryminację. Podstawą prawną i operacyjną ochrony pracowników jest wdrożenie formalnej wewnętrznej procedury antymobbingowej (WPA).

Zakres procedury antymobbingowej nie jest szczegółowo określony w przepisach prawa. W praktyce jej kształt opiera się na dobrych praktykach, wytycznych instytucji pracowniczych oraz orzecznictwie sądów pracy. Dokument ten stanowi załącznik do regulaminu pracy i powinien jasno określać:

- czym jest mobbing – jego definicję wraz z przykładami zachowań niedopuszczalnych (nie tylko oczywistych, ale też subtelnych, relacyjnych),

eprasa.pl a56de609e4

- zasady zgłaszania nieprawidłowości – gdzie, do kogo i w jaki sposób można zgłosić sytuację,
- alternatywne kanały zgłoszeń – na wypadek, gdy przełożony jest stroną konfliktu,
- kto ma dostęp do tych informacji i w jakim zakresie,
- ochronę osoby zgłaszającej (zakaz działań odwetowych) oraz ochronę osób uczestniczących w postępowaniu,
- tryb postępowania wyjaśniającego – etapy, terminy, sposób prowadzenia sprawy,
- sposób powoływania komisji antymobbingowej lub osoby odpowiedzialnej za prowadzenie postępowania,
- prawa i obowiązki stron postępowania (osoby zgłaszającej, osoby, której dotyczy zgłoszenie, świadków),
- możliwe rozstrzygnięcia i działania następcze – od działań naprawczych, przez mediacje, aż po konsekwencje dyscyplinarne,
- zasady dokumentowania sprawy i archiwizacji,
- możliwość odwołania się od decyzji lub ponownego rozpatrzenia sprawy,
- działania wspierające dla osób dotkniętych sytuacją (np. wsparcie HR, pomoc psychologiczna, zmiana zespołu),
- obowiązki kadry menedżerskiej w zakresie reagowania na sygnały nieprawidłowości,
- działania profilaktyczne – szkolenia, edukacja, budowanie świadomości.

Wprowadzenie rzetelnej i efektywnej WPA na poziomie zakładu pracy jest jedyną skuteczną barierą przed eskalacją spraw do etapu sądowego. Dlatego warto taki dokument przygotować wraz z prawnikiem prawa pracy i ściśle go dostosować do własnej struktury organizacyjnej.

3.4. Podejrzenie mobbingu – co zrobić

Oskarżenie o mobbing w sposób gwałtowny redefiniuje rzeczywistość każdego biura. Zmienia atmosferę pracy, podważa wzajemne zaufanie i narusza poczucie bezpieczeństwa wszystkich pracowników – także tych, których sprawa bezpośrednio nie dotyczy. Ta zmiana zachodzi natychmiastowo, na długo przed podjęciem formalnych kroków prawnych czy wydaniem jakichkolwiek rozstrzygnięć. Właśnie dlatego sposób, w jaki przełożony zarządza sytuacją w pierwszych godzinach i dniach po otrzymaniu zgłoszenia, ma znaczenie nieproporcjonalnie duże w stosunku do czasu, jaki te działania zajmują. To właśnie te pierwsze chwile determinują, czy sytuacja zostanie opanowana zgodnie z zasadami etyki, czy też wymknie się spod kontroli, pozostawiając pole do szkodliwych spekulacji i podważenia wiarygodności organizacji.

Z kolei dla osoby oskarżonej – niezależnie od zasadności zarzutów – jest to moment brutalnej konfrontacji z własnym wizerunkiem i zawodową przyszłością. Taka osoba

eprasa.pl a56de609e4

musi nie tylko zmierzyć się z zarzutami, ale też opanować reakcje obronne, by nie stracić szansy na rzetelne wyjaśnienie sprawy.

3.4.1. Gdy oskarżenie dotyczy kogoś w zespole – perspektywa przełożonego

Należy pamiętać, że każdy krok przełożonego musi być ostatecznie spójny z obowiązującą w firmie WPA. To ona stanowi formalny kręgosłup działań. W tym podrozdziale zwracam uwagę na najważniejsze aspekty relacyjne, które często umykają w prawniczych zapisach.

Pierwsze reakcje i rozmowy

W obliczu oskarżenia pierwszą reakcją przełożonego jest zazwyczaj odruch emocjonalny, który niemal zawsze okazuje się błędny. Szef, który bezrefleksyjnie staje po stronie osoby oskarżonej – argumentując to wieloletnią znajomością czy dotychczasową nieposzlakowaną opinią – zamyka proces wyjaśniania, zanim go w ogóle otworzył. Z drugiej strony lider, który natychmiast i bezkrytycznie przyznaje rację osobie zgłaszającej, chcąc zademonstrować swoją bezkompromisowość wobec przemocy, popełnia błąd symetryczny: wydaje wyrok przed wysłuchaniem obu stron. Oba te odruchy są głęboko ludzkie, lecz z punktu widzenia zarządzania – niedopuszczalne. Właściwa postawa wymaga od lidera trudnej sztuki zatrzymania się.

W procesie weryfikacji zgłoszenia pracodawca musi wykazać się najwyższym stopniem uważności i wyważenia. Trudność polega na tym, że poczucie krzywdy u zgłaszającego mobbing pracownika jest zjawiskiem głęboko subiektywnym i nie zawsze idzie w parze z podręcznikową definicją mobbingu.

W każdym zespole można zetknąć się z dwiema skrajnymi postawami, z których żadna nie powinna być ignorowana, ale każda wymaga innej optyki. Z jednej strony mamy osoby o wysokiej wrażliwości, które mogą interpretować jako mobbing zachowania będące w rzeczywistości trudną, ale merytoryczną informacją zwrotną. Z drugiej strony spotykamy pracowników, którzy przez lata zaciskają zęby, adaptując się do toksycznych warunków tak głęboko, że zgłaszają problem dopiero w momencie całkowitego wyczerpania psychicznego. **Dlatego tak niebezpieczne jest etykietowanie pracowników na wstępie. Założenie, że ktoś „przesadza", bo jest emocjonalny, lub że „nic się nie dzieje", bo ofiara milczy, to prosta droga do przeoczenia realnej przemocy.** Kluczowe jest więc odejście od schematów i uprzedzeń. **Każdy przypadek musi być analizowany indywidualnie, świeżym okiem, bez bagażu wcześniejszych opinii o danej osobie.**

W rozmowie z osobą zgłaszającą mobbing zamiast interpretować i oceniać, warto uważnie wysłuchać pracownika, bez chęci natychmiastowej odpowiedzi. Deklaracja: „Traktuję to zgłoszenie z należytą powagą i dążę do pełnego zrozumienia tej sytuacji",

eprasa.pl a56de609e4

jest jedynym komunikatem, który nie jest ani wyrokiem, ani bagatelizowaniem problemu. Równie ważna jest otwartość na zadawanie pytań. Ale to nie mogą być pytania w stylu: „Czy to się naprawdę tak działo?", bo są one zamykające i odbierane przez ofiarę jako podważenie jej wiarygodności.

Pytania, które otwierają i pozwalają zebrać fakty, zamiast ścierać się o interpretację, brzmią inaczej, przykładowo:

- Co konkretnie sprawiło, że poczułaś się w ten sposób?
- Kiedy to zaczęło być dla ciebie trudne?
- Czy możesz opisać mi sytuację, w której poczułaś się najgorzej? Jak to wpłynęło na twoją codzienną pracę?
- Czy próbowałaś kiedyś powiedzieć tej osobie, jak się czujesz – i co się wtedy stało?
- Jakie konkretnie zachowania tej osoby sprawiają, że czujesz się zagrożona lub blokowana w wykonywaniu obowiązków?
- Czy są momenty, w których te zachowania się nasilają? Czy widzisz w tym jakąś powtarzalność?
- Kto jeszcze według twojej wiedzy był świadkiem tych konkretnych zdarzeń?
- Czego teraz najbardziej potrzebujesz?

Każde z tych pytań daje osobie mówiącej poczucie, że jest słyszana, a przełożonemu dostarcza konkretnych informacji zamiast ogólnego poczucia, że „coś jest nie tak".

Z kolei w rozmowie z osobą oskarżoną zamiast stawiać zarzuty wprost i czekać na zaprzeczenie, które przyjdzie odruchowo (niezależnie, czy masz do czynienia z wyrachowanym mobberem, czy z niesłusznym oskarżeniem o mobbing), możesz spytać:

- Jak opisałabyś swoją relację z tą osobą?
- Czy zdarzały ci się sytuacje, w których czułaś, że między wami jest napięcie?
- Jak reagujesz, gdy ta osoba popełnia błąd?
- Czy zdarza ci się komentować jej pracę przy innych?
- Czy wiesz, jak twoje zachowanie jest przez nią odbierane?
- Jakie intencje przyświecały ci w sytuacjach, które druga strona mogła odebrać jako raniące?
- Gdybyś miała opisać waszą komunikację osobie z zewnątrz, jakich użyłabyś słów?
- Co twoim zdaniem musiałoby się zmienić, abyście mogli wrócić do poprawnej współpracy?
- Z czego twoim zdaniem może wynikać tak silny odbiór twoich komunikatów przez drugą stronę?
- Czy jest coś, co – patrząc wstecz – zrobiłabyś inaczej?

To ostatnie pytanie jest szczególnie ważne, bo otwiera przestrzeń na refleksję bez wymuszania przyznania się do winy. Człowiek, który sam dochodzi do wniosku, że

eprasa.pl a56de609e4

mógł coś zrobić inaczej, jest znacznie bliżej zmiany niż człowiek, któremu ten wniosek został oznajmiony z zewnątrz.

W obliczu sygnałów o zachowaniach przemocowych niewłaściwą strategią lidera jest też przyjęcie postawy wyczekującej, często ubranej w bezpieczne sformułowanie: „będziemy obserwować sytuację". W przypadku mobbingu obserwacja bez interwencji nie jest neutralnością – jest przyzwoleniem. Kiedy sprawca orientuje się, że jedyną konsekwencją jego działań jest „bycie pod obserwacją", nie zmienia swojego podejścia, a jedynie uczy się większej ostrożności. Po krótkim okresie pozornego spokoju toksyczne wzorce wracają, ale z jedną kluczową różnicą: pracownicy przestają zgłaszać nadużycia. Nie robią tego dlatego, że jest lepiej, ale dlatego, że stracili wiarę w sprawczość organizacji.

Kolejną niebezpieczną reakcją ze strony pracodawcy zamiast realnej interwencji jest tzw. normalizacja sprawcy. Zdania wypowiadane mimochodem, takie jak: „Ona już taka jest", „On po prostu bywa niemiły, trzeba się przyzwyczaić", budują mur bezkarności. Takie komunikaty niosą za sobą fatalny w skutkach przekaz: to ofiara ma się dostosować do patologii, bo patologia stała się elementem definicji normalności.

Toksyczny pracownik jest jak „zgniły owoc", który systematycznie psuje klimat całego zespołu. Zgniłe owoce nie stają się zdrowsze pod wpływem ignorowania problemu, one infekują resztę grupy, aż toksyczność staje się stałym elementem kultury organizacyjnej. Jeżeli toksyczny pracownik jest świetnym specjalistą, to zamiast go bronić, należałoby go przykładowo wysłać na szkolenie z komunikacji bez przemocy czy obowiązkowy coaching indywidualny, żeby poznał nowe konstruktywne sposoby budowania relacji czy autorytetu. Wysokie kompetencje merytoryczne nie mogą być tarczą chroniącą przed wyciąganiem konsekwencji za brak kultury osobistej. W rzeczywistości bowiem genialny, ale toksyczny pracownik generuje ukryte koszty, które znacznie przewyższają jego zyski: niszczy zaangażowanie zespołu, powoduje rotację pracowników i psuje fundamenty, na których opiera się bezpieczeństwo całej organizacji. Tolerowanie przemocy w imię wyników to sygnał dla reszty zespołu, że profesjonalizm kończy się tam, gdzie zaczyna się zysk, a to najprostsza droga do moralnego bankructwa firmy.

Zarządzanie po zgłoszeniu – od wsparcia do konsekwencji

Gdy proces weryfikacji zgłoszenia jest w toku, priorytetem staje się zabezpieczenie dobrostanu osób zaangażowanych. Nie można czekać na finalny protokół komisji, by podjąć działania wspierające. Ofiara mobbingu lub długotrwałego konfliktu często znajduje się w stanie ostrego stresu, który uniemożliwia jej normalne funkcjonowanie zawodowe. Rolą odpowiedzialnego pracodawcy jest zaoferowanie dostępu do zewnętrznego wsparcia terapeutycznego. Profesjonalna pomoc pozwala ofierze odzyskać poczucie sprawstwa i spojrzeć na sytuację z dystansem, co jest niezbędne do rzetelnego udziału w wyjaśnianiu sprawy.

W przypadkach gdy konflikt nie nosi znamion trwałej patologii, a wynika z błędów w komunikacji lub chaosu decyzyjnego, warto rozważyć mediacje. Prowadzone przez

eprasa.pl a56de609e4

bezstronnego eksperta dają szansę na wypracowanie nowych zasad współpracy i oczyszczenie atmosfery, zanim mosty zostaną ostatecznie spalone.

Należy jednak pamiętać, że mediacje nie są narzędziem do godzenia ofiary z katem w sytuacji ewidentnego znęcania się. Jeśli mediacje nie przynoszą skutku lub skala zachowań jest poważna, niezbędne są zdecydowane działania dyscyplinarne. Pracodawca nie może pozostać bierny wobec potwierdzonych naruszeń godności pracownika. Zależnie od wagi przewinienia konieczne może być nałożenie kary upomnienia lub nagany za naruszenie obowiązków pracowniczych (polegających na przestrzeganiu zasad współżycia społecznego w zakładzie pracy). W skrajnych przypadkach, gdy zachowania sprawcy są rażące i uniemożliwiają dalszą współpracę, jedynym etycznym i prawnym rozwiązaniem pozostaje zwolnienie dyscyplinarne na podstawie art. 52 k.p.

Rozmowy po zakończeniu procedury

Rozmowy ze stronami konfliktu po zakończeniu interwencji są równie ważne jak te na początku. Osoba, która zgłosiła problem, powinna wiedzieć, że jej zgłoszenie miało konsekwencje. Osoba, której zachowanie było kwestionowane, powinna wiedzieć, czego się od niej oczekuje i co się stanie, jeśli sytuacja się powtórzy. Jasność na tym etapie jest ochroną dla wszystkich stron, łącznie z pracodawcą.

W procesie interwencji lider musi pamiętać o jeszcze jednym, niemym uczestniku zdarzeń: zespole. Pozostali pracownicy uważnie obserwują nie tylko same decyzje, ale przede wszystkim autentyczność działań przełożonego. Oceniają, czy dąży on do realnego zrozumienia problemu, czy jedynie do sprawnego zamiecenia sprawy pod dywan. To, jak lider zachowa się w tym krytycznym momencie, zdefiniuje poziom bezpieczeństwa psychologicznego w biurze na długo po zakończeniu formalnych procedur. Dlatego uczciwa, choć powściągliwa w szczegółach rozmowa z zespołem jest też ważną częścią interwencji. To ona decyduje, czy pracownicy uznają organizację za miejsce, w którym warto mówić o trudnościach, czy za takie, w którym bezpieczniej jest milczeć.

3.4.2. Gdy oskarżenie dotyczy ciebie

Oskarżenie o mobbing może oznaczać dwie różne rzeczy. Może być tak, że zarzuty są przesadzone, wyrwane z kontekstu albo zwyczajnie nieprawdziwe. Ale może być też tak, że w twoich zachowaniach znajdują się elementy, które dla drugiej osoby są realnym przekroczeniem granicy – nawet jeśli ty nigdy nie nazwałbyś ich mobbingiem. Reakcja na taki zarzut jest kluczowa – i to niezależnie od tego, czy twoje zachowania wynikały z nieświadomego powtarzania starych wzorców, czy też były bardziej świadomym przekraczaniem granic.

Gdy pada zarzut, że stosujesz mobbing, że twoje zachowania krzywdzą konkretną osobę, że ktoś czuje się przez ciebie nękany, zastraszany, systematycznie deprecjonowany, uruchamia się w zasadzie automatyczny mechanizm. Najpierw szok. Potem

eprasa.pl a56de609e4

obrona – natychmiastowa, emocjonalna i skierowana na zewnątrz: „To nieprawda", „Przesadza", „Nigdy czegoś takiego nie zrobiłem", „Wszyscy tu tak pracują".

Te zdania mogą być szczere. Mogą być nawet częściowo lub całkowicie prawdziwe. Jednak całą energię skupiają na zaprzeczeniu, zamiast na zrozumieniu. Tymczasem to właśnie zrozumienie otwiera drogę do realnej zmiany. Dojrzałość w tej sytuacji polega na odwadze przyjęcia, że być może twój wpływ na drugiego człowieka okazał się destrukcyjny – niezależnie od tego, jakie były twoje intencje.

Drugim naturalnym odruchem jest chęć ataku lub natychmiastowego wyjaśniania swoich intencji z osobą, która dokonała zgłoszenia. Chcesz iść do niej i zapytać: „Jak możesz mi to robić?". Nie postępuj tak. W momencie gdy padło oskarżenie, każda twoja próba bezpośredniego kontaktu wyjaśniającego może zostać odczytana jako kolejna forma nacisku lub próba zastraszenia ofiary. Twoje intencje przestają mieć znaczenie, a liczy się to, jak twoje działania wpływają na drugą stronę.

Jeśli jesteś przełożonym bądź właścicielem biura rachunkowego, sytuacja jest poważniejsza, bo oprócz bycia stroną, odpowiadasz też za całą strukturę. Twoim obowiązkiem jest bezwzględne podporządkowanie się procedurze – bez wpływania na przebieg sprawy, bez budowania koalicji i bez „zarządzania sytuacją zza kulis". Twoje zachowania, decyzje i komunikacja będą przez pracowników oceniane szczególnie uważnie. Prawdziwy lider potrafi z godnością przyjąć krytykę pod swoim adresem, nawet jeśli uważa ją za skrajnie niesprawiedliwą.

Jeśli jesteś pracownikiem, nie odpowiadasz za system, ale nadal jesteś odpowiedzialny za swoje zachowanie. Największym ryzykiem jest eskalacja – tłumaczenie się na szybko, szukanie poparcia w zespole czy wchodzenie w bezpośrednie konfrontacje. To zwykle pogarsza sytuację.

Dlatego kluczowe jest uporządkowanie faktów i działanie w ramach procedury, a nie obok niej. Oskarżenie o mobbing boli, ale nie może cię sparaliżować. Jeśli czujesz, że nie radzisz sobie z ciężarem tej sytuacji, szukaj wsparcia u prawnika lub psychologa poza strukturami firmy. Twoim zadaniem pozostaje utrzymanie standardów pracy przy jednoczesnym zachowaniu dystansu, który pozwoli procedurze wyjaśniającej toczyć się bez manipulacji z twojej strony.

Niezależnie od pełnionej funkcji oraz tego, jak głęboko wierzysz, że oskarżenie jest wynikiem czyjejś nadwrażliwości, nieporozumienia, a nawet celowej niechęci czy zemsty – potraktuj ten moment jako przymusowe, ale cenne zatrzymanie się. Dogłębna autoanaliza i szczery przegląd twoich relacji z innymi nigdy nie są czasem straconym. Jeśli wyjdziesz z tej konfrontacji z czystym sumieniem, będziesz silniejszy o pewność siebie. Jeśli jednak w procesie tego „rachunku sumienia" dostrzeżesz w swoim stylu bycia choćby cień arogancji lub braku uważności na innych, zyskasz szansę na zmianę, zanim twoje relacje z ludźmi zostaną trwale nadwyrężone. Dlatego zatrzymaj się i przejdź przez kwestionariusz opisany w punkcie 3.1.

eprasa.pl a56de609e4

Jeśli po tej refleksji masz poczucie, że zarzuty są całkowicie bezpodstawne – że nie ma w tym ziarnka prawdy i że masz do czynienia z fałszywym oskarżeniem – to też jest sytuacja, którą trzeba potraktować poważnie. Fałszywe oskarżenia o mobbing zdarzają się i mają poważne konsekwencje dla osób, których dotyczą. W takiej sytuacji konieczna jest pomoc prawna, dokumentowanie własnych działań i zachowanie spokoju, który jest znacznie trudniejszy do utrzymania, niż ktokolwiek z zewnątrz potrafi sobie wyobrazić.

Jeśli natomiast widzisz, że twoje metody komunikacji nosiły znamiona działań mobbingowych, to ty jesteś osobą, która musi wyciągnąć z tego wnioski i ponieść konsekwencje. Unikanie odpowiedzialności tylko potwierdza zarzuty, natomiast autentyczna gotowość do zmiany i naprawy wyrządzonej szkody to jedyna droga do odzyskania zawodowej twarzy.

4. Obrona przed toksycznością – jak chronić siebie, gdy jesteś celem

Doświadczanie mobbingu lub staffingu wpływa nie tylko na funkcjonowanie zawodowe, ale także na sposób myślenia, emocje i poczucie własnej wartości. W takiej sytuacji kluczowe staje się nie tylko rozpoznanie problemu, ale przede wszystkim umiejętność ochrony siebie.

W tym rozdziale omawiam, jak toksyczne środowisko oddziałuje na człowieka, jak budować i egzekwować granice oraz jak reagować w sytuacjach nadużyć – także wtedy, gdy ich źródłem jest przełożony.

4.1. Jak toksyczność zmienia człowieka – portret osoby doświadczającej mobbingu i jej mechanizmy obronne

Toksyczność środowiska pracy, gdy przybiera formę mobbingu, jest procesem, którego skutki wykraczają daleko poza sferę zawodową. Zmiany są wielowymiarowe – obejmują ciało, psychikę, życie zawodowe i prywatne [20].

Proces degradacji psychicznej osoby doświadczającej systematycznej przemocy w miejscu pracy przebiega powoli, etapami, w sposób, który sprawia, że ofiara przez długi czas nie jest w stanie dostrzec, co się z nią dzieje. A gdy w końcu to widzi, często jest już tak głęboko w środku tego procesu, że wyjście z niego wydaje się niemożliwe.

Zrozumienie tego, jak toksyczność zmienia człowieka – co robi z jego psychiką, ciałem, obrazem siebie i świata – jest kluczowe z kilku powodów. Po pierwsze, pozwala ofierze rozpoznać, że to, co przeżywa, ma nazwę i przyczynę zewnętrzną. Po drugie, pozwala osobom z otoczenia – rodzinie, przyjaciołom, współpracownikom – zrozumieć,

eprasa.pl a56de609e4

dlaczego ta osoba zachowuje się tak, a nie inaczej. Po trzecie wreszcie, pozwala liderom i organizacjom rozpoznać skutki swoich zaniechań i zaniedbań.

Fazy mobbingu – jak przebiega proces

Według modelu Leymanna [21] proces ten ma charakter sekwencyjny – od fazy konfliktu i eskalacji zachowań agresywnych, przez stygmatyzację i wykluczenie społeczne, aż po fazę, w której ofiara wchodzi w stan chronicznego stresu i rozpadu tożsamości zawodowej oraz osobistej. Fazy i ich charakterystykę zaprezentowano w tabeli 7.

Tabela 7. Fazy mobbingu

Faza	Charakterystyka
I – konflikt lub incydent początkowy	Zazwyczaj niepozorne zdarzenie staje się zalążkiem systematycznego nękania. Może to być nieporozumienie, rywalizacja o zadanie, zmiana w strukturze organizacyjnej.
II – mobbing właściwy	Systematyczne, powtarzające się działania zostają nakierowane na konkretną osobę. Na tym etapie ofiara zazwyczaj już czuje, że coś jest nie tak, ale jeszcze szuka racjonalnych wyjaśnień. Ta faza może trwać miesiącami, a nawet latami – szczególnie w środowiskach, gdzie norma milczenia jest silna i gdzie ofiara nie ma do kogo się zwrócić.
III – włączenie się administracji lub działu HR	Sprawa przestaje być wyłącznie interpersonalna i nabiera wymiaru organizacyjnego. Paradoksalnie ta faza bywa dla ofiary równie traumatyczna co sama przemoc, bo często wiąże się z podważaniem jej wiarygodności, z koniecznością udowodnienia tego, co przeżywa, z biurokratycznym chłodem wobec bardzo ludzkiego bólu.
IV – wykluczenie z życia zawodowego	Jest następstwem, które dotyka znaczną część ofiar: zwolnienie z pracy, rezygnacja pod presją, długotrwałe zwolnienie lekarskie, niezdolność do powrotu do pracy.

Źródło: *opracowanie własne na podstawie: Leymann H. (1990), Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and Victims, Summer 5(2).*

Co się dzieje z psychiką pokrzywdzonego

Człowiek, który przez długi czas funkcjonuje w środowisku systematycznej przemocy, doświadcza zmian, które sięgają znacznie głębiej niż chwilowe pogorszenie nastroju.

Pierwszą reakcją jest najczęściej napięcie i dezorientacja. Osoba poddana takiej presji czuje, że dzieje się coś złego, lecz często nie potrafi wystarczająco szybko zidentyfikować faktycznego źródła problemu. Dlatego tłumaczy zachowania innych i szuka przyczyn w sobie. Na co dzień zaczyna doświadczać więcej emocji negatywnych niż pozytywnych. Zamiast radości, zadowolenia, satysfakcji, entuzjazmu, poczucia sukcesu, chęci do angażowania się, dominują lęk, poszczucie winy, wstyd. Zamiast chęci rozwoju pojawia się chroniczny stres i z czasem psychika wchodzi w tryb przetrwania.

eprasa.pl a56de609e4

Zmienia się też funkcjonowanie w życiu prywatnym. Osoba może czuć irytację zachowaniem bliskich osób, zaczyna nerwowo się do nich odnosić, może być osowiała, bez sił i nie kojarzyć związku tego z tym, co wydarza się w pracy. Może mieć niechęć do kontaktów ze znajomymi i uciekać od spotkań towarzyskich. Człowiek, który kiedyś był otwarty i ufny, wycofuje się, traci radość życia. Urywa kontakty, szukając dla siebie spokojnego miejsca, co powoduje stopniowe wyizolowywanie się.

Poznawczo pojawiają się hiperczujność, czyli ciągłe skanowanie otoczenia w poszukiwaniu zagrożenia, trudności z koncentracją i pamięcią, ruminacje (natarczywe powracanie do incydentów) [22]. Z czasem występują też bezsilność i wyuczona bezradność – przekonanie, że żadna własna reakcja nie jest w stanie zmienić sytuacji. Badania wskazują, że u ofiar mobbingu znacznie częściej występują objawy depresji, lęku uogólnionego, a nawet pełnoobjawowego zespołu stresu pourazowego (PTSD) [23].

Co się dzieje z organizmem ofiary mobbingu

Mobbing nie ogranicza się do sfery psychicznej – poprzez przewlekłą reakcję stresową wywiera silny wpływ na ciało. Na początku pojawiają się bardzo niespecyficzne objawy – zmęczenie, którego nie da się odespać, czy napięcie, które nie znika po pracy.

W badaniach nad zdrowiem ofiar mobbingu jako fizyczne symptomy najczęściej wymieniane są [24]:

- zaburzenia snu (bezsenność lub nadmierna senność),
- przewlekle bóle głowy,
- napięciowe bóle mięśni,
- problemy żołądkowo-jelitowe (zespół jelita drażliwego, refluks, bóle brzucha),
- osłabienie odporności (częste infekcje),
- objawy zespołu chronicznego zmęczenia lub fibromialgii,
- choroby układu krążenia (nadciśnienie tętnicze oraz inne dolegliwości sercowo-naczyniowe).

W środowisku księgowym ten wymiar bywa szczególnie bagatelizowany. „Boli mnie głowa, bo zamknięcie roku", „Nie śpię, bo mam stresujący okres", „A, to przez przesilenie zimowe/wiosenne"… To może być prawda. Ale może też być nieuświadomiony skutek uboczny sytuacji w pracy.

Co ciekawe (i przerażające), skandynawskie badania podłużne [25], obejmujące kilkaset tysięcy pracowników, wykazały, że osoby doświadczające mobbingu mają istotnie wyższe ryzyko hospitalizacji z powodów kardiologicznych niż osoby pracujące w zdrowych środowiskach zawodowych.

Może być też tak, że osoba pokrzywdzona bardzo dobrze pod względem fizycznym funkcjonuje w pracy, bo podwyższona reakcja stresowa trzyma ją w ryzach. Będąc przez 8–10 godzin w ciągłym pogotowiu, pada bez życia dopiero po przyjściu do domu. To tam, gdy układ nerwowy bardziej się uspokaja, zaczynają się bóle głowy, napięcia w barkach, duszność, bóle w klatce piersiowej. Może zdarzać się również tak,

eprasa.pl a56de609e4

że objawy stresowe występują przede wszystkim w niedzielne wieczory, kiedy organizm osoby mobbingowanej reaguje na perspektywę tego, z jak toksycznym środowiskiem przyjdzie się jej mierzyć w ciągu kolejnego tygodnia pracy.

Co się dzieje w funkcjonowaniu zawodowym

Na początku często pojawia się nadmierne zaangażowanie – próba naprawienia sytuacji przez lepszą pracę, większą dokładność, większą dyspozycyjność. Osoba pokrzywdzona próbuje pracować lepiej, nie dawać powodów do ataków, udowodnić swoją wartość. Pracuje dłużej, chce pokazać, że potrafi i zasługuje na szacunek. Z czasem jednak, przy utrzymującym się napięciu, efektywność spada. Pojawiają się błędy, trudności z organizacją pracy, spadek inicjatywy. To z kolei bywa wykorzystywane jako dowód na niekompetencję, co jeszcze bardziej pogłębia sytuację toksyczną.

Obniża się motywacja do pracy oraz, co oczywiste, satysfakcja z pracy. Zmieniają się też relacje z pracownikami. Taka osoba unika konfrontacji. Wybiera milczenie, żeby przetrwać. Zaczyna izolować się od zespołu. Często nie ma siły się skarżyć. Bywa, że zmobbingowana, nie wytrzymuje psychicznie i sama reaguje agresją wobec mobbera (co ten często wykorzystuje, zgłaszając skargę na swoją ofiarę).

Co się dzieje z obrazem siebie i świata

Jednym z najbardziej długotrwałych skutków mobbingu jest zmiana tego, jak ofiara postrzega siebie, innych ludzi i miejsca pracy w ogóle. Dochodzi do rozbicia podstawowych założeń i przekonań, które normalnie organizują nasze poczucie bezpieczeństwa w świecie. Należą do nich takie założenia jak: świat jest w miarę sprawiedliwy, dobrze wykonana praca jest doceniana, inni ludzie są zasadniczo życzliwi. Ofiara mobbingu, szczególnie długotrwałego, traci te założenia. Pojawiają się u niej dezorientacja i zwątpienie w porządek społeczny, na którym do tej pory się opierała.

Dla ofiary mobbingu świat staje się miejscem wrogim, niebezpiecznym i nieprzewidywalnym. Zaczyna być doświadczany jako miejsce, gdzie kompetencje nie chronią, lojalność jest jednostronna, a każda relacja może okazać się pułapką. Zaufanie do innych ludzi – przełożonych, współpracowników, a czasem nawet bliskich – zostaje poważnie nadszarpnięte. U takiej osoby często rozwija się generalizowane poczucie zagrożenia, cynizm lub nadmierna podejrzliwość. Ofiara może przenosić wzorce hiperczujności, nadmiernej uległości lub trudności z wyznaczaniem granic do innych sfer życia (rodzinnego, prywatnego). Może pojawić się u niej nawet uogólniona fobia społeczna, która może objawiać się przykładowo tym, że pokrzywdzony „zamraża się", gdy ma pójść do sklepu, bo będzie tam musiał zetknąć się z jakimiś ludźmi.

Jednak najgłębsza i najbardziej trwała zmiana dotyczy tożsamości. Mobbing systematycznie niszczy poczucie własnej wartości i kompetencji zawodowych. Długotrwałe nękanie prowadzi do erozji samooceny i poczucia sprawczości. Ofiara zaczyna internalizować winę – mechanizm ten jest tak silny, że nawet osoby

eprasa.pl a56de609e4

o wysokim poziomie samoświadomości zaczynają wierzyć, iż zasłużyły na to traktowanie. Osoba, która wcześniej czuła się pewna siebie, zaczyna się postrzegać jako nieudacznika, słabego lub niepasującego. W efekcie dochodzi do erozji tożsamości zawodowej i osobistej. Człowiek traci poczucie, kim jest i co jest w stanie osiągnąć w przyszłości.

Opisany proces ma dalekosiężne konsekwencje dla dalszego życia zawodowego – nawet po opuszczeniu toksycznego miejsca pracy. W nowej pracy, z nowym zespołem i przełożonym, wszystko jest filtrowane przez pryzmat poprzednich doświadczeń. Czujność, która w toksycznej pracy dawała namiastkę ochrony, w nowym miejscu utrudnia budowanie zdrowych relacji zawodowych.

Wewnętrzne mechanizmy „obronne" w sytuacji mobbingu

W obliczu długotrwałego stresu psychika uruchamia różnorodne strategie radzenia sobie z taką sytuacją. Są to naturalne, choć często maladaptacyjne mechanizmy, które w krótkim terminie pomagają przetrwać ekstremalną sytuację, lecz w dłuższej perspektywie pogłębiają opisane wcześniej konsekwencje psychiczne i somatyczne. To ważne, żeby umieć te mechanizmy rozpoznać, zanim zagonią nas w kozi róg.

W badaniach i opisach klinicznych dotyczących ofiar chronicznej przemocy psychicznej (w tym mobbingu) obserwuje się m.in. następujące reakcje [26]:

- **zaprzeczanie i minimalizacja** – przyjmowanie postawy: „To nie jest aż tak złe", „Przesadzam", „Wszyscy mają ciężko". Mechanizm ten chroni przed przytłaczającym lękiem, ale jednocześnie blokuje podjęcie działań naprawczych i szukanie pomocy na zewnątrz;
- **hiperadaptacja i perfekcjonizm** – próba stania się pracownikiem idealnym, aby nie dawać sprawcy żadnego pretekstu do krytyki. Paradoksalnie prowadzi to do skrajnego wypalenia i jeszcze większego poczucia bezsilności, gdy mimo starań ataki nie ustają;
- **racjonalizacja** – próba oswojenia przemocy poprzez uznanie jej za nieunikniony element adaptacji. Pojawiają się myśli typu: „Może to moja nadwrażliwość", „Może przesadzam", „Może to tylko trudny okres". W nowym miejscu pracy czy w nowej roli zawodowej mogą pojawić się argumentacje: „To pewnie normalne, jak fala w wojsku", „Nowy zawsze ma pod górkę", „Muszę to przetrwać, żeby zapracować na szacunek". To niebezpieczna pułapka poznawcza, która sprawia, że zamiast stawiać granice, ofiara z pokorą przyjmuje ataki, uznając je za bolesny, ale standardowy proces wejścia do zespołu;
- **unikanie i wycofanie** – odsuwanie konfrontacji w nadziei, że sytuacja sama się rozwiąże. Objawia się ograniczaniem kontaktu, unikaniem zabierania głosu i symbolicznym „znikaniem" w zespole. Choć krótkofalowo chroni przed atakiem, w dłuższej perspektywie pogłębia izolację ofiary;

eprasa.pl a56de609e4

- **nadmierne dostosowanie** – próba zaspokojenia wszystkich oczekiwań agresora kosztem własnych granic. To rezygnacja z siebie w celu uspokojenia napastnika i uniknięcia konfliktu;
- **dysocjacja i odcięcie emocjonalne** – poczucie, jakby sytuacja „działa się poza mną". To stan odrętwienia, który jest formą obrony przed traumą, często spotykaną w przebiegu PTSD;
- **internalizacja winy** – jeden z najbardziej destrukcyjnych mechanizmów. Ofiara przyjmuje na siebie odpowiedzialność za agresję mobbera, co pozwala jej zachować złudną iluzję kontroli („Jeśli to moja wina, to mogę to naprawić"). Prowadzi to do drastycznego obniżenia samooceny i depresji.

Te mechanizmy obronne, opisane w literaturze jako typowe reakcje na chroniczną przemoc psychologiczną, nie są objawem słabości charakteru, lecz **adaptacyjną odpowiedzią na ekstremalny stres.** Zrozumienie mechanizmów, które uruchamia w nas toksyczność środowiska pracy, jest pierwszym krokiem ku odzyskaniu siebie – mądrzejszego, bardziej świadomego i lepiej chronionego.

Dlaczego tak trudno jest wyjść z toksycznej sytuacji

Pytanie, które zadają sobie osoby z otoczenia ofiary, i które po czasie zadaje sobie sama ofiara, brzmi: „Dlaczego ona tam zostaje?", „Dlaczego wcześniej nie postawiłam granicy?", „Dlaczego on nie zmieni pracy, nie zgłosi?".

Odpowiedź jest wielowarstwowa. Po pierwsze, opisane powyżej mechanizmy obronne aktywnie utrudniają zobaczenie sytuacji taką, jaka ona jest. Po drugie, przewlekły stres niszczy dokładnie te zasoby psychiczne, które są potrzebne do podjęcia decyzji o zmianie – zdolność do planowania, poczucie sprawczości, wiarę w to, że gdzieś indziej będzie lepiej. Do tego dochodzi wspomniana wyżej wyuczona bezradność, polegająca na tym, że organizm, który wielokrotnie doświadczył braku kontroli nad bolesną sytuacją, przestaje podejmować próby, aby to zmienić, nawet gdy pojawia się możliwość zmiany. Ofiara długotrwałego mobbingu często nie próbuje wyjść z tej sytuacji dlatego, że jej mózg nauczył się, iż próby nie mają sensu, i tak nic się nie zmieni, że to i tak ona jest problemem.

4.2. Granice, które chronią – jak je budować i egzekwować w środowisku księgowym

Granice osobiste są fundamentem zdrowego funkcjonowania w pracy – szczególnie w profesji księgowej, gdzie precyzja, odpowiedzialność i chroniczna presja czasu tworzą idealne warunki do ich przekraczania. Należy podkreślić, że granice nie są oznaką nieżyczliwości ani braku zaangażowania zawodowego, wręcz przeciwnie – są oznaką profesjonalizmu.

Budowanie i egzekwowanie granic to też jedne z najskuteczniejszych form jednostkowej prewencji mobbingu. Osoba, która jasno komunikuje, co jest dla niej akceptowalne,

eprasa.pl a56de609e4

a co nie, staje się znacznie mniej atrakcyjnym celem dla potencjalnego mobbera. Granice chronią nie tylko przed eskalacją nękania, ale także przed wypaleniem zawodowym.

Rodzaje granic w pracy księgowego

W kontekście pracy księgowej warto wyróżnić kilka kluczowych typów granic:

- czasowe – ochrona przed nadgodzinami, pracą w weekendy czy „pilnymi" zleceniami poza godzinami pracy,
- zadaniowe – jasne określenie zakresu obowiązków i odmowa przejmowania cudzych zadań bez formalnego zwiększenia etatu lub wynagrodzenia,
- emocjonalne – ochrona przed absorbowaniem cudzego stresu, wyrzutów sumienia czy manipulacji poczuciem winy,
- komunikacyjne – niezgadzanie się na wulgarne komentarze, publiczne upokarzanie czy deprecjonujące uwagi na temat kompetencji,
- fizyczne i cyfrowe – prawo do własnej przestrzeni, prywatności korespondencji oraz szacunku dla czasu skupienia.

Tabela 8. Rodzaje granic w pracy księgowego

Typ granicy	Na czym polega	Przykład
Czasowe	Ochrona czasu pracy i odpoczynku	„Nie odpowiadam na maile służbowe po 18:00, chyba że to wcześniej zdefiniowana sytuacja kryzysowa".
Zadaniowe	Jasne określenie zakresu obowiązków	„Nie przejmę prowadzenia księgowości dodatkowego podmiotu bez zmiany zakresu obowiązków i wynagrodzenia".
Emocjonalne	Ochrona przed przejmowaniem cudzych emocji i odpowiedzialności	„Nie będę brać na siebie odpowiedzialności za błędy innych działów".
Komunikacyjne	Ustalanie zasad komunikacji i szacunku	„Proszę, aby uwagi do mojej pracy były przekazywane w formie konstruktywnej, a nie otwartego ataku na moją osobę".
Fizyczne i cyfrowe	Ochrona przestrzeni, prywatności i czasu skupienia	Poszanowanie czasu pracy własnej, brak ingerencji w prywatną korespondencję.

Źródło: *opracowanie własne.*

Jak budować granice – praktyczny proces

Pierwszym i najważniejszym krokiem w procesie ochrony przed nadużyciami jest **uświadomienie sobie, gdzie przebiegają własne granice.** W branży, gdzie skrupulatność i odpowiedzialność są wpisane w etos zawodu, granica między zaangażowaniem a eksploatacją często ulega zatarciu. Aby ją odnaleźć, musisz szczerze

eprasa.pl a56de609e4

odpowiedzieć sobie na pytania, które dotykają fundamentów twojej tożsamości zawodowej i godności jako człowieka:

- Co stanowi rdzeń mojej merytorycznej odpowiedzialności, a co jest próbą przerzucenia na mnie cudzych błędów lub zaniedbań?
- W których momentach czuję, że moja praca przestaje być merytorycznym zadaniem, a staje się jedynie formą eksploatacji, która odbiera mi czas na regenerację i życie prywatne?
- Które zachowania współpracowników lub przełożonych sprawiają, że czuję się upokorzony, przeciążony lub winny?
- Gdzie kończy się moja zawodowa elastyczność i chęć pomocy zespołowi, a zaczyna naruszanie moich wartości i prawa do odpoczynku?
- Czy poczucie winy, które towarzyszy mi przy próbie odmowy, wynika z realnego niedopełnienia obowiązków, czy z lęku przed reakcją otoczenia?

Drugim etapem jest **wewnętrzna zgoda na posiadanie granic.** W specyficznej kulturze biur rachunkowych, często budowanej na mitach „jesteśmy jak rodzina" lub „wszyscy musimy wykonać swoją pracę bez względu na koszty", asertywność bywa postrzegana jako brak lojalności. To groźny mechanizm, który otwiera drzwi do mobbingu. Dbanie o własne granice nie jest aktem egoizmu, lecz warunkiem zdrowego funkcjonowania zawodowego. Bez tej wewnętrznej legitymacji każda próba komunikatu „nie" będzie brzmiała jak przeprosiny, co tylko zachęca agresora do dalszych nacisków. Dopiero na tym fundamencie można budować asertywną komunikację.

Krok trzeci to **egzekwowanie granic.** Warto od razu mówić – otwarcie i od samego początku – że coś nam się nie podoba, stawiając wyraźne granice już przy najmniejszych naruszeniach. Taka postawa „wczesnego ostrzegania" zapobiega eskalacji zachowań toksycznych. Agresor, który napotyka spokojny opór na starcie, rzadziej testuje, jak daleko może się posunąć. Jeśli ten pierwszy moment został przegapiony, granice stawiamy przy najbliższej okazji, a raczej sami tworzymy okazje, by na spokojnie postawić te granice.

Wiele osób wpada w pułapkę przekonania, że skoro nie zakomunikowały granic natychmiast, w ułamku sekundy po ich naruszeniu, to już nie należy tego robić. W rzeczywistości tak nie jest. Spokojną rozmowę na temat tego, co dla nas jest akceptowalne, a co nie, możemy przeprowadzić w dowolnym momencie i nawiązać do zdarzenia, które naruszało granice. W szczególności ma to znaczenie, kiedy ktoś nas atakuje na forum. Gwałtowny skok adrenaliny wprowadza nas w tryb walki lub ucieczki. Próba konfrontacji w takim stanie zazwyczaj kończy się „pójściem na zwarcie", co tylko eskaluje konflikt i utrudnia merytoryczne rozwiązanie sprawy. W dużych emocjach, zwłaszcza przy świadkach, bardzo trudno doprowadzić do tego, by druga osoba naprawdę usłyszała twoje słowa i zastanowiła się nad swoim zachowaniem. W takiej chwili najczęściej uruchamia się w niej mechanizm obronny, a nie refleksja. Dlatego jeśli nie zareagowałeś od razu – nie szkodzi. Czasem lepiej jest podejść do przełożonego lub współpracownika następnego dnia, gdy emocje już opadną. W spokojniejszej atmosferze masz

eprasa.pl a56de609e4

znacznie większą szansę, że twoje argumenty zostaną naprawdę wysłuchane, a druga osoba będzie w stanie zrozumieć, dlaczego jej zachowanie było krzywdzące lub niedopuszczalne.

Najskuteczniejszym narzędziem przy takiej konfrontacji są wypowiedzi oparte na komunikacie „ja", które odsuwają dyskusję od wzajemnych oskarżeń, a skupiają się na faktach i twoich potrzebach. Przykłady takich komunikatów zawiera tabela 9.

Tabela 9. Przykłady asertywnych odpowiedzi na trudne sytuacje w pracy

Rodzaj sytuacji przemocowej	Przykładowe komunikaty asertywne
1	2
Prośby o pilne „dowiezienie" czegoś poza godzinami pracy	■ „Rozumiem pilność, ale dziś kończę pracę o 17.00. Mogę się tym zająć jutro od 8.00". ■ „Odpisuję na wiadomości i jestem do dyspozycji w godzinach pracy. Poza nimi jestem offline, to mój czas prywatny. Jeśli pojawiają się sprawy wymagające szybkiej reakcji poza godzinami, potrzebujemy razem ustalić, jak je obsługiwać w ramach mojego czasu pracy".
Regularne przerzucanie obowiązków	■ „W tym miesiącu przyjąłem już maksymalny zakres zadań. Kolejne zadania wpłyną negatywnie na jakość mojej pracy i bezpieczeństwo rozliczeń, dlatego nie mogę ich zaakceptować".
Plotkowanie	■ „Doszły mnie słuchy, że krążą opinie o moich sprawach prywatnych. Czuję się z tym niekomfortowo i nie chcę, aby takie rozmowy miały miejsce. Zależy mi na profesjonalnych relacjach, dlatego proszę – jeśli masz do mnie jakieś uwagi, powiedz mi o nich wprost, zamiast omawiać je z innymi". ■ „Nie zgadzam się na publiczne komentowanie mojej sytuacji osobistej. Proszę, aby wszelkie merytoryczne uwagi były przekazywane mi bezpośrednio, a uwagi pozamerytoryczne są według mnie zupełnie nie na miejscu".
Robienie czegoś na złość	■ „Zauważyłam, że od kilku dni dokumenty, o które proszę, trafiają do mnie tuż przed samym końcem pracy. To uniemożliwia mi dotrzymanie terminów bez zostawania po godzinach. Zależy mi na sprawnej współpracy, dlatego proszę, przesyłaj mi te dokumenty najpóźniej do 12.00". ■ „Mam wrażenie, że ostatnio informacje o zmianach u klientów omijają moje biurko. Czuję się z tym niefajnie, bo ostatecznie to ja świecę oczami za błędy. Chcę, żebyśmy grali do jednej bramki – dawaj mi znać o takich rzeczach od razu, dobra?".
Wykluczanie z zebrań i przepływu informacji	■ „Zauważyłam, że kilka razy nie zostałam zaproszona na spotkania dotyczące projektów, które prowadzę. Czuję się z tym źle, bo utrudnia mi to rzetelne wykonywanie obowiązków. Zależy mi na tym, żeby być na bieżąco – proszę, uwzględniaj mnie w przyszłości w takich spotkaniach".

eprasa.pl a56de609e4

1	2
Podważanie kompetencji przy innych, publiczne upokarzanie	■ „Kiedy moja praca jest komentowana w ten sposób przy całym zespole, czuję się niekomfortowo i traci na tym moja skuteczność. Jeśli masz zastrzeżenia do moich decyzji, chętnie omówię to z tobą na osobności”. ■ „Nie akceptuję takiego tonu. Jeśli masz uwagi do mojej pracy, proszę o rozmowę w cztery oczy”. ■ „Słuchaj, to co wydarzyło się na spotkaniu, było dla mnie niefajne, źle się czułam, gdy […]. Mam ogromną prośbę, żebyś w ten sposób nie mówił o mnie czy o mojej pracy”.
Ignorowanie i bojkot	■ „Zauważyłam, że moje wiadomości i pytania często pozostają bez odpowiedzi. To utrudnia mi pracę i sprawia, że czuję się wykluczona z zespołu. Zależy mi na sprawnej współpracy – proszę, odpowiadaj na moje wiadomości w rozsądnym czasie”.
Przypisywanie sobie twoich zasług, podpisywanie się pod twoją pracą	■ „To, co właśnie przedstawiłeś, to wyniki moich analiz z ostatniego tygodnia. Następnym razem proszę, abyś prezentując te dane, wskazywał mnie jako ich autorkę. Jest to dla mnie kwestia uczciwości zawodowej”. ■ „To kolejny raz, kiedy moje opracowania są przedstawiane jako Twoje własne. Nie wyrażam zgody na takie praktyki. Od teraz każde moje zestawienie będzie opatrzone stopką autorską i oczekuję, że nie będzie ona usuwana”. ■ „Zauważyłam, że w raporcie dla klienta X moje zestawienie zostało podpisane Twoim nazwiskiem. Ponieważ to ja przygotowałam te wyliczenia i biorę za nie odpowiedzialność merytoryczną, proszę o niezwłoczne skorygowanie podpisu w pliku i poinformowanie klienta o autorstwie”.
Ciągła krytyka i umniejszanie, niezależnie od wyników	■ „Zauważam, że moja praca regularnie spotyka się z krytyką, niezależnie od efektów. Potrzebuję konkretnego feedbacku – co dokładnie i w jaki sposób chcesz, żebym robiła inaczej. Bez tego nie jestem w stanie się rozwijać ani spełniać twoich oczekiwań”.
Groźby i straszenie konsekwencjami	■ „Kiedy słyszę sugestie dotyczące mojego zatrudnienia, czuję się zastraszana. Nie chcę pracować w atmosferze presji i strachu. Jeśli masz zastrzeżenia do mojej pracy, proszę, przedstaw je w formie konkretnych, merytorycznych uwag”.

Źródło: *opracowanie własne.*

Bardzo częstą barierą w stosowaniu komunikatów asertywnych jest brak wiary w to, że mogą one przynieść jakąkolwiek realną zmianę. Zakładamy, że skoro druga strona nie liczy się z naszymi granicami, to słowa jej nie powstrzymają. Tymczasem samo nazwanie tego, co się dzieje, ma ogromną siłę. Werbalne wskazanie konkretnego zachowania wyrywa sprawcę z automatycznego trybu nękania i zmusza do konfrontacji z faktem, że jego działania zostały zauważone i opisane.

Natomiast w sytuacjach kolejnych naruszeń szczególnie przydatne są **granice wyrażone pisemnie.** Potwierdzanie zakresów zadań mailem, ustalanie priorytetów na piśmie, dokumentowanie nadmiernego obciążenia czy pisemna niezgoda na

eprasa.pl a56de609e4

zachowania toksyczne to nie tylko ochrona psychiczna, ale też dowód w ewentualnym postępowaniu sądowym.

4.3. Reagowanie w sytuacji doświadczania mobbingu

Doświadczanie mobbingu stawia człowieka w jednej z najtrudniejszych sytuacji w życiu zawodowym. Bez względu na to, kogo dotyka mobbing, każdy powinien wiedzieć, że ma prawo do obrony i nie powinien zgadzać się na tego typu zachowania. Bo nie jest tak, że mobbera nie można powstrzymać, że jest on „święty" i bezkarny. Niezależnie od tego, jakie mobber ma stanowisko, czy jak niezniszczalną wydaje ci się osobą, możesz dochodzić swoich praw. Powiedziałabym nawet, że masz obowiązek – obowiązek stanięcia za sobą i po swojej stronie.

Reagowanie na mobbing nie jest prostą decyzją: „zgłosić czy nie zgłosić". To proces, który wymaga rozwagi. Najważniejsze jest to, by przestać traktować nękanie jako normalny element pracy lub swój własny problem. Poniżej zostaną omówione etapy reagowania, które pomogą ci odzyskać kontrolę i bezpiecznie przejść przez ten trudny proces.

1) Przestań karmić iluzję i rozpoznaj, że sytuacja jest toksyczna

Wiele osób podświadomie ucieka od słowa „mobbing", uznając je za zbyt ciężkie, niemal ostateczne. Wolimy myśleć o tym jako o „trudnej współpracy", byle tylko nie dopuścić do siebie myśli o byciu ofiarą. Musisz jednak zrozumieć, że właściwe zdefiniowanie problemu to twoja pierwsza i najważniejsza linia obrony – to ono odbiera agresorowi przywilej bezkarności płynący z twojego milczenia i dezorientacji.

Często największą barierą w nazwaniu problemu po imieniu jest własna historia osoby pokrzywdzonej. Jeśli w twoim domu rodzinnym lub poprzednich relacjach, przykładowo, milczenie było formą kary, a ignorowanie metodą wychowawczą, możesz mylnie uznawać niszczące zachowania za standard, bo „zawsze tak było".

Do tego dochodzi pułapka naprawiania sytuacji, o której szerzej pisałam w punkcie 4.1. Karmisz się iluzją, że jeśli dasz z siebie jeszcze więcej – będziesz milszy, sprawniejsza w raportowaniu czy bardziej uległa – agresor w końcu zmieni nastawienie i cię doceni. To ślepa uliczka. W rzeczywistości twoje starania są dla toksycznej osoby sygnałem, że jej metody działają, a twoje granice są elastyczne.

Dlatego głównym zadaniem w tym kroku jest całkowite zdjęcie z siebie odpowiedzialności za zachowanie sprawcy i dokonanie radykalnej zmiany perspektywy:

- przestań usprawiedliwiać sprawcę – nie szukaj zewnętrznych przyczyn agresji u drugiej osoby. „Trudny sezon podatkowy", „ogromna presja czasu" czy „specyficzny charakter" nigdy nie są i nie będą okolicznościami łagodzącymi dla niszczenia czyjegoś dobrostanu;
- przestań traktować atak jako feedback – mobbing to nie jest informacja zwrotna o twojej postawie w pracy. Nawet jeśli popełniłeś błąd merytoryczny, nie daje to

eprasa.pl a56de609e4

nikomu prawa do naruszania twojej godności. To patologia relacji, w której to ty jesteś wyznaczonym celem ataku, a nie przyczyną problemu;

- nazwij rzeczy po imieniu – zamień sformułowanie „mamy trudną relację" na twarde stwierdzenie: „jestem nękana", „jestem mobbingowany". Tylko takie postawienie sprawy pozwala przestać analizować własne zachowanie i skupić się na tym, że dzieje ci się obiektywna krzywda, która wymaga natychmiastowego przeciwdziałania.

2) Dokumentuj każde zdarzenie

Zanim podejmiesz jakiekolwiek formalne kroki prawne, zacznij systematycznie dokumentować wszystko, co się dzieje. W sprawach o nękanie to na tobie spoczywa ciężar udowodnienia uporczywości zachowań, dlatego musisz przestać polegać na swojej pamięci, a zacząć ufać zapisom.

Dokumentowanie to twoja „inwentaryzacja krzywd". Chodzi nie tylko o drastyczne incydenty, ale przede wszystkim o te pozornie drobne zachowania: pomijanie cię w obiegu informacji, nagłe zmiany zakresu obowiązków bez uzasadnienia, publiczne docinki czy celowe izolowanie od zespołu. Najlepszą formą jest prowadzenie dziennika zdarzeń. Każda notatka powinna zawierać: datę, godzinę, opis sytuacji, listę świadków, nawet konkretne cytaty oraz – co niezwykle ważne – opis wpływu tego zdarzenia na twoje samopoczucie i zdrowie. Zapisuj wszystko, co budzi twój niepokój albo dyskomfort.

Taka inwentaryzacja pełni trzy funkcje:

- dowodową – jest najsilniejszym argumentem w postępowaniu wewnętrznym czy w sądzie;
- uświadamiającą – pozwala ci spojrzeć na sytuację z dystansu. Gdy przyjrzysz się notatkom z perspektywy czasu, łatwiej jest nazwać to, co się dzieje. Często okazuje się, że to, co braliśmy za jednorazową złośliwość, jest w rzeczywistości mikrodawkowaniem trucizny – działaniem chronicznym, które codziennie nieznacznie przekracza normy, aż do całkowitego wycieńczenia ofiary;
- regulującą emocje – przelanie trudnych sytuacji na papier działa jak wentyl bezpieczeństwa. Zapisanie tego, co się wydarzyło, jest formą zamknięcia tego incydentu w ramach dnia roboczego. To twoje narzędzie do tego, by odzyskać spokój wieczorem i przestać tracić energię na kogoś, kto na nią nie zasługuje.

Zapisywanie wątpliwych sytuacji pozwala też na chłodną analizę, czy wobec innych osób stosowana jest ta sama praktyka. Jeśli zauważysz, że tylko ty podlegasz takiemu traktowaniu, zyskujesz jasny sygnał, że nie masz do czynienia z trudną kulturą organizacyjną, ale z celowym działaniem skierowanym przeciwko tobie.

Pamiętaj o zabezpieczaniu dowodów cyfrowych: z wielu komunikatorów wiadomości można od razu usunąć, więc rób zrzuty ekranu (tzw. screeny) natychmiast, gdy tylko zobaczysz coś niepokojącego.

eprasa.pl a56de609e4

W sytuacjach skrajnych możesz rozważyć nagranie rozmowy celem przedstawienia go jako dowodu w sprawie. Pamiętaj jednak o żelaznych zasadach. Po pierwsze, musisz być uczestnikiem tej sytuacji. Nie wolno podkładać dyktafonu w pomieszczeniu, w którym cię nie ma (to grozi odpowiedzialnością karną). Twoim celem jest utrwalenie rozmowy, w której bierzesz czynny udział – musi być słychać twój głos i słowa kierowane bezpośrednio do ciebie. Po drugie, nie wolno ci celowo manipulować rozmową ani prowokować sprawcy tylko po to, by zachował się toksycznie. Nagranie ma być wiernym zapisem rzeczywistości, a nie wyreżyserowaną sceną. Po trzecie, musisz pamiętać, że nagranie jest tworzone wyłącznie jako dowód w sprawie (dla komisji antymobbingowej lub sądu). Pod żadnym pozorem nie wolno ci udostępniać go osobom postronnym, wrzucać na serwer firmowy ani rozsyłać do innych pracowników. Takie działanie mogłoby zostać uznane za naruszenie dóbr osobistych nagranej osoby, a ty z ofiary stałbyś się sprawcą, ryzykując nawet zwolnienie dyscyplinarne. Twoja dokumentacja to nie „zbieranie haków", ale rzetelne zabezpieczenie twojego bezpieczeństwa zawodowego i zdrowia psychicznego.

3) Szukaj wsparcia

Mobbing jest przemocą psychiczną, dlatego ważne jest, by nie zostawać z tym samemu. Nazwanie problemu przed kimś innym powoduje, że mobbing traci swoją moc: tajemnicę. Dlatego rozmawiaj z jak największą liczbą właściwych osób. Im więcej osób wie, co się dzieje, tym trudniej sprawcy utrzymać swoją wersję rzeczywistości.

Jednak zanim zaczniesz szukać wsparcia, wiedz, że nie każda osoba, której ufasz, będzie umiała ci je dać. Czasem w życiu prywatnym mamy wokół siebie ludzi, którzy sami – często zupełnie nieświadomie – bagatelizują emocje lub nie widzą nic złego w zachowaniach, które cię niszczą. Zamiast wesprzeć, powiedzą: „Nie przesadzaj", „Jesteś przewrażliwiona", „To normalne, tak jest wszędzie", „Odpuść, przecież to tylko praca". Takie słowa, wypowiedziane nawet w dobrej wierze, robią krzywdę: podważają twoje poczucie rzeczywistości w momencie, gdy najbardziej potrzebujesz potwierdzenia, że to, co czujesz, jest uzasadnione.

Dobierz źródła wsparcia świadomie, dzieląc je na trzy grupy:

- bliscy i terapeuta – szukaj osób, które potrafią słuchać bez oceniania i udzielania wątpliwych rad, takich, które są dojrzałe emocjonalnie i mogą rzucić nową perspektywę na twoje doświadczenia. Jeśli czujesz, że nikt w twoim otoczeniu nie rozumie powagi sytuacji, rozważ kontakt z psychologiem. Terapeuta pomoże ci odróżnić twoje emocje od toksycznych zdarzeń i przygotuje cię psychicznie do kolejnych kroków;
- współpracownicy – znajdź chociaż jedną osobę (najlepiej z autorytetem) w miejscu pracy, która będzie po twojej stronie. Dodatkowo rozmawiaj dyskretnie z innymi, badaj grunt, czy jeszcze jakiś pracownik doświadcza podobnych praktyk. Może się okazać, że nie jesteś jedyną osobą, która doznaje takich przeżyć. Wiedza, że mobbing dotyka więcej osób, może stać się podstawą do zbiorowego zgłoszenia problemu;
- prawnik specjalizujący się w prawie pracy – to wsparcie o charakterze czysto merytorycznym i strategicznym. Prawnik spojrzy na twoją „inwentaryzację krzywd"

eprasa.pl a56de609e4

wyłącznie przez pryzmat przepisów k.p., orzecznictwa Sądu Najwyższego i dowodów. Powie ci jasno, które zachowania mają szansę zostać uznane za mobbing, co jest mocnym dowodem, a co wymaga dodatkowego udokumentowania. Dzięki temu unikniesz zarówno nadmiernego optymizmu, jak i zbędnego zniechęcenia.

4) Zacznij się uczyć, jak odpowiadać na słowne zaczepki

Jedną z najskuteczniejszych metod ochrony przed mobbingiem jest przełamanie milczenia i umiejętność reagowania na agresywne lub poniżające komentarze w momencie, gdy padają. Jak wspomniałam w punkcie 4.2 o budowaniu granic, już samo spokojne wypowiedzenie na głos tego, co się dzieje, odbiera agresji jej „niewidzialną" moc. Zamiast pozostawać w roli biernej ofiary, zaczynasz odzyskiwać sprawczość i pokazywać, że nie godzisz się na takie traktowanie. Nauczenie się skutecznych odpowiedzi wymaga trochę praktyki, ale przynosi bardzo konkretne efekty. Dzięki temu przerywasz schemat, w którym agresor czuje się bezkarny, pokazujesz innym członkom zespołu, że takie zachowania nie są akceptowane, wzmacniasz własne poczucie godności i wartości oraz utrudniasz eskalację mobbingu. Najskuteczniejsze są odpowiedzi spokojne, krótkie, skupione na zachowaniu, a nie na atakowaniu osoby.

5) Zdystansuj się od mobbera

Dystans wobec osoby toksycznej to strategia ochrony własnych zasobów psychicznych i fizycznych. Gdy zaczniesz świadomie ograniczać kontakt, poczujesz, że odzyskujesz kontrolę nad tym, co dzieje się wokół ciebie.

Jeśli jest taka możliwość, przenieś jak najwięcej interakcji do maili i wiadomości, czyli do formy pisemnej. Zyskujesz w ten sposób podwójnie – zmniejszasz czas bezpośredniego kontaktu z przemocowcem i masz ślad w dokumentacji. Jeśli twoja prośba np. o szkolenie, zmianę zakresu obowiązków czy wyjaśnienie decyzji spotka się z odmową, w formie pisemnej ta odmowa staje się dowodem.

Jeśli musisz spotkać się bezpośrednio z osobą prześladującą cię, zadbaj o obecność świadka – współpracownika, przedstawiciela związków zawodowych, a w poważniejszych przypadkach prawnika. Mobber rzadko zachowuje się tak samo, gdy ktoś patrzy. A jeśli to robi, to masz świadka.

6) Skorzystaj z formalnych kanałów i procedur

W tym kroku wychodzisz z poziomu indywidualnego radzenia sobie z całą sytuacją i przenosisz sprawę na poziom proceduralny. Masz tu do wyboru kilka ścieżek.

Zanim sprawa trafi „wyżej", warto wystosować do mobbera bezpośrednie, najlepiej pisemne (mailowe) **wezwanie do zaprzestania.** Odwołaj się w nim do konkretnych faktów z twojego dziennika zdarzeń. Taki krok ma znaczenie nie tylko psychologiczne, ale też dowodowe – pokazuje, że z twojej strony granica została jasno zakomunikowana. W ten sposób wykazujesz, że sprawca otrzymał szansę na zmianę zachowania.

eprasa.pl a56de609e4

Przykład 15
Pisemne wezwanie do zaprzestania działań mobbingowych może brzmieć: „W związku z powtarzającymi się sytuacjami [tu podaj fakty, np.: zatajaniem informacji merytorycznych, publicznymi docinkami], które naruszają moje dobra osobiste i uniemożliwiają rzetelną pracę, wzywam Cię do zaprzestania tych zachowań".

Jeśli wezwanie nie pomogło, kolejnym etapem jest **zgłoszenie sprawy w organizacji** w ramach WPA. To może być zgłoszenie do bezpośredniego przełożonego, działu HR albo poinformowanie zwierzchników znajdujących się wyżej w strukturze – nawet jeśli są poza twoim bezpośrednim otoczeniem, w innej lokalizacji czy kraju.

Ważne jest, aby zgłoszenie było konkretne – oparte na faktach, przykładach i chronologii zdarzeń oraz skutkach dla twojego dobrostanu.

Zgłaszając sprawę oficjalnie, przenosisz odpowiedzialność za rozwiązanie konfliktu na organizację. Pracodawca ma prawny obowiązek przeciwdziałania mobbingowi, więc jest zobowiązany taką sprawę rozpatrzyć i podjąć działania wyjaśniające. W praktyce bywa różnie. Czasem procedura działa sprawnie i realnie chroni pracownika. Niekiedy jest tylko formalnością, która nie prowadzi do zmiany.

Ostatnią ścieżką jest **droga sądowa.** To decyzja poważna, wymagająca przygotowania i wsparcia prawnego. Postępowania tego typu są długotrwałe i obciążające, ale dla wielu osób stanowią jedyną realną możliwość dochodzenia swoich praw i zatrzymania przemocy.

Czego absolutnie nie robić:

- nie bagatelizuj sytuacji i nie czekaj, „aż samo przejdzie", bo w doświadczaniu przemocy codziennie umiera kawałek ciebie,
- nie konfrontuj się bezpośrednio z mobberem bez przygotowania i świadków – może to zostać wykorzystane przeciwko tobie,
- nie izoluj się całkowicie – izolacja jest jednym z głównych celów mobbera.

WAŻNE! Reagowanie na mobbing nigdy nie jest łatwe i prawie zawsze wiąże się z dodatkowym stresem. Jednak brak reakcji oznacza dalszą eskalację i coraz głębsze zniszczenie twojego zdrowia, samooceny i poczucia sensu pracy.

Prawo stoi po stronie osoby pokrzywdzonej. Twoja reakcja, nawet jeśli na początku wydaje się trudna i ryzykowna, jest nie tylko twoim prawem, ale też odpowiedzialnością wobec siebie.

4.4. Gdy celem jest przełożony – specyfika obrony przed staffingiem

Gdy celem działań staje się przełożony, sytuacja na pierwszy rzut oka wydaje się paradoksalna. To przecież osoba, która formalnie ma władzę, decyzyjność i narzędzia

eprasa.pl a56de609e4

zarządzania. A jednak znalazła się w pozycji osoby systematycznie podważanej, izolowanej i rozgrywanej przez zespół lub jego część. Mobbing odwrócony (staffing) różni się od klasycznego mobbingu dynamiką władzy, emocjami i możliwymi konsekwencjami dla całej firmy. Dlatego jego tolerowanie jest jeszcze bardziej szkodliwe niż tolerowanie mobbingu klasycznego. Gdy ofiarą staffingu jest właściciel biura rachunkowego, może to prowadzić wprost do upadku firmy.

Jako przełożony lub właściciel firmy masz prawo i obowiązek chronić nie tylko siebie, ale także zdrową kulturę organizacyjną i pozostałych pracowników, którzy nie biorą udziału w nękaniu.

Wiele kroków reagowania pozostaje takich samych, jak omówione w punkcie 4.3. Różnica polega na kontekście i odpowiedzialności, która spoczywa na osobie zarządzającej. Reagowanie na staffing wymaga połączenia stanowczości, profesjonalizmu i konsekwencji. Poniżej przedstawiam kluczowe działania, uwzględniając specyficzne niuanse, jakie wynikają z roli osoby zarządzającej w tym procesie.

1) Reaguj od razu i oddziel fakty od narracji

Warto mieć świadomość, że w przypadku przełożonego czas działa na niekorzyść znacznie szybciej niż u pracownika. O ile na niższych szczeblach etapy wahania czy racjonalizacji mogą trwać miesiącami, tutaj każdy tydzień bez reakcji realnie osłabia twój autorytet, wzmacnia nieformalne układy i utrwala niezdrową dynamikę. Dlatego nie czekaj, aż sytuacja sama się ułoży, bo odkładanie działania rzadko prowadzi do poprawy – najczęściej pogłębia problem i utrudnia jego późniejsze rozwiązanie.

Jako przełożony lub właściciel biura ponosisz większą odpowiedzialność za kształt relacji w zespole, dlatego trudna, szczera refleksja na początek jest tu szczególnie ważna. Warto zadać sobie kilka konkretnych pytań: czy komunikujesz jasno oczekiwania, czy jesteś konsekwentny w decyzjach, czy nie unikasz trudnych rozmów, czy twój styl zarządzania nie przyczynia się do napięć. Nie każde kwestionowanie decyzji przez pracowników czy konflikt w zespole będzie zatem mobbingiem odwróconym. Ale nawet jeśli niektóre elementy twojego przywództwa wymagają poprawy, to gdy pojawiają się uporczywe, powtarzające się działania o charakterze nękania, sabotażu, systematycznego podważania twojej pozycji, mające na celu twoje poniżenie, izolację lub zmuszenie do ustępstw – mamy do czynienia właśnie z nim. Nazwanie tego, co się dzieje, po imieniu jest równie ważne, jak w przypadku mobbingu klasycznego. W staffingu szczególnie silnie działa mechanizm zbiorowej wersji rzeczywistości. Pojawiają się sygnały, że zespół jest niezadowolony, ludzie nie chcą współpracować, coś jest nie tak z twoim stylem zarządzania. Te komunikaty mogą być elementem budowania presji. Dlatego kluczowe jest, żeby oddzielić fakty od narracji.

2) Dokumentuj, ale z szerszej perspektywy

Przełożony, podobnie jak każdy inny pracownik, powinien odnotowywać daty, godziny, opisy zachowań oraz świadków. Jednak tutaj kluczowe jest wyjście poza sferę osobistych odczuć i pokazanie, jak te działania uderzają również w tkankę firmy.

eprasa.pl a56de609e4

Dokumentuj nie tylko własną krzywdę, ale też systematyczne zakłócanie procesu zarządzania. Jako lider odpowiadasz za wynik i efektywność, dlatego twoje notatki powinny obnażać każdą sytuację, która realnie paraliżuje pracę zespołu. Chodzi więc już nie tylko o to, co ktoś powiedział pod twoim adresem i jak się z tym czułaś(-eś), ale o szersze skutki takich zdarzeń. To istotna różnica strategiczna. Dokumentując te incydenty, przestajesz być „tylko" ofiarą konfliktu personalnego, a stajesz się menedżerem, który diagnozuje zagrożenie dla całej organizacji. Pokazujesz czarno na białym, że konsekwencje tych działań uderzają w cele biznesowe i stabilność firmy, a nie jedynie w twoje samopoczucie.

3) Szukaj wsparcia

W przypadku staffingu znalezienie sojuszników jest trudniejsze, bo sytuacja, w której szef jest obiektem mobbingu, wciąż bywa tabu. Tutaj dobór doradców musi być jeszcze bardziej precyzyjny niż w klasycznym mobbingu. Potrzebujesz ludzi, którzy rozumieją dynamikę władzy i nie będą próbowali sprowadzić problemu do braku charyzmy.

Warto skorzystać z pomocy:

- prawnika specjalizującego się w prawie pracy, który potrafi trzeźwo ocenić różnicę między oporem zespołu a działaniem podlegającym pod przepisy k.p.,
- doświadczonego konsultanta HR lub coacha dla kadry zarządzającej, który pomoże ci odzyskać sprawczość bez eskalowania niepotrzebnych konfliktów,
- mediatora, o ile po drugiej stronie jest jeszcze wola rzeczywistego dialogu, a nie tylko chęć destrukcji.

Jeśli jesteś właścicielem biura i to ty stałeś się celem ataku, sytuacja jest jeszcze bardziej specyficzna, bo nie masz nad sobą wyższej instancji, do której mógłbyś się odwołać. W takim przypadku szukaj kontaktu z innymi właścicielami biur rachunkowych. Rozmowa z kimś, kto mierzy się z podobną odpowiedzialnością i samotnością decyzyjną, pozwala zdjąć z siebie poczucie winy i spojrzeć na kryzys jak na błąd systemowy w organizacji, a nie twoją osobistą porażkę.

4) Jasno komunikuj oczekiwania i granice

Komunikowanie jasnych oczekiwań i egzekwowanie granic nie są ani twoją dobrą wolą, ani przejawem surowości. To twój podstawowy obowiązek jako przełożonego. Zarządzanie to nie konkurs popularności, a brak reakcji na przekroczenia jest w rzeczywistości zaniedbaniem twoich funkcji menedżerskich.

Jeśli sytuacja tego wymaga, przeprowadź indywidualne rozmowy z kluczowymi osobami zaangażowanymi w nękanie. Rozmowa musi być rzeczowa, krótka i całkowicie pozbawiona emocjonalnych wycieczek. W tym procesie twoja dyscyplina emocjonalna jest kluczowa. Każda gwałtowna reakcja – krzyk, publiczne upokarzanie czy próba odwetu – to amunicja, którą dajesz pracownikom przeciwko sobie. Jako lider wyznaczasz standardy – jeśli stracisz nad sobą panowanie, tracisz też prawo do wymagania profesjonalizmu od innych. Twoje zachowanie w tym kryzysowym momencie staje się wzorcem dla zespołu.

eprasa.pl a56de609e4

Zamiast tłumaczyć się ze swoich decyzji albo chować się za niemocą, stawiaj jasne grancie. Asertywność to podstawowa umiejętność liderska.

Przykład 16
Skuteczny komunikat może brzmieć: „Zauważyłem powtarzające się zachowania, które podważają moje decyzje i paraliżują pracę zespołu. Jako osoba odpowiedzialna za ten obszar, nie będę tolerować sabotowania ustaleń ani prowadzenia kampanii plotkarskich. Oczekuję, że od tej chwili wszelkie uwagi będą zgłaszane bezpośrednio do mnie, w merytorycznej formie. To jest standard współpracy, którego będę od teraz bezwzględnie wymagać".

Pamiętaj o hierarchii, która stoi za twoim stanowiskiem. W relacji służbowej to ty dysponujesz narzędziami kształtującymi ścieżkę zawodową podwładnego, a nie odwrotnie. To od twojej oceny i decyzji zależy los pracownika w organizacji, a nie twój od jego widzimisię.

5) Korzystaj z procedur

Jeśli rozmowy i jasne komunikaty nie przynoszą efektu, musisz przejść do działań sformalizowanych. Prawo pracy daje ci konkretne narzędzia, a twoim obowiązkiem wobec firmy jest ich użyć, gdy zagrożone są procesy biznesowe lub kultura pracy. Pamiętaj jednak, że jako przełożony działasz w ramach określonej hierarchii w organizacji. Skuteczność twoich działań zależy od tego, czy dobierzesz odpowiednie narzędzie do swoich realnych uprawnień. Jeśli masz wątpliwości, dobrze jest się skonsultować w tej sprawie z prawnikiem.

Twoje narzędzia bezpośrednie

Działania, które zazwyczaj możesz podjąć samodzielnie, aby zdyscyplinować pracownika i zabezpieczyć procesy w zespole, to:

- polecenie służbowe na piśmie – to najprostsze narzędzie. Jeśli pracownik sabotuje ustalenia, wydaj konkretne polecenie z terminem realizacji i jasno określonymi konsekwencjami za jego niewykonanie. To najważniejszy dowód, że egzekwowałeś pracę, a podwładny odmówił wykonania polecenia służbowego (art. 100 k.p.);
- opinia w sprawie premii – jeśli premia ma charakter uznaniowy (nie jest zagwarantowana w regulaminie wynagradzania), twoja negatywna ocena postawy pracownika może stanowić podstawę do jej obniżenia lub nieprzyznania;
- wniosek o nałożenie kary porządkowej – jeśli nie masz uprawnień do samodzielnego nakładania kar, możesz złożyć oficjalny wniosek do zarządu lub właściciela o udzielenie upomnienia albo nagany. Takie postępowanie buduje oficjalną dokumentację dyscyplinarną (art. 108 k.p.);
- inicjowanie procedury antymobbingowej – jako osoba doświadczająca nękania, masz prawo w dowolnym momencie, przy zebranej dokumentacji dowodowej, złożyć oficjalne zgłoszenie. Zgłaszając sprawę do zarządu lub działu HR, przenosisz konflikt z poziomu osobistego sporu na poziom instytucjonalny.

eprasa.pl a56de609e4

Narzędzia strategiczne

Działania, które może podjąć tylko właściciel biura lub osoba na poziomie zarządu, to:

- reorganizacja pracy mobberów – jako osoba zarządzająca masz prawo do zmiany zakresu obowiązków pracownika lub reorganizacji zespołu, o ile służy to przywróceniu prawidłowego funkcjonowania biura;
- rozwiązanie umowy o pracę – w uzasadnionych i udokumentowanych przypadkach masz prawo zakończyć współpracę. Przy rażących naruszeniach (np. sabotaż, otwarte podważanie poleceń przy zespole) w grę wchodzi art. 52 k.p., czyli rozwiązanie umowy bez wypowiedzenia z winy pracownika.

Niezależnie od przepisów i procedur prawa pracy jako człowiek masz prawo do ochrony swojej godności i dobrego imienia. Jeśli kampania nienawiści lub plotek przekracza granice, możesz wystąpić przeciwko sprawcom z roszczeniem na podstawie art. 23 i 24 ustawy z 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny. Fakt, że nękanie odbywa się w miejscu pracy, nie wyłącza twojego prawa do dochodzenia sprawiedliwości na drodze cywilnej.

Podsumowując: masz pełen pakiet narzędzi obronnych – od upomnień po drogę sądową. Wybór narzędzia zależy wyłącznie od tego, jak daleko posunął się mobber.

Na zakończenie

Zamykając tę książkę, chcę zostawić cię z kilkoma ważnymi myślami – tymi, które najmocniej wybrzmiewały we mnie podczas pisania.

Bezpieczeństwo psychologiczne w miejscu pracy nie jest czymś miękkim, słodkim i puszystym, co miło byłoby mieć. To neurologiczny wymóg. Mózg człowieka nie jest w stanie pracować efektywnie, kreatywnie i z pełną precyzją, gdy czuje się zagrożony. Tam, gdzie dominuje strach, upokorzenie i niepewność, nie ma miejsca na prawdziwą jakość pracy. Jest za to miejsce na więcej błędów, wypalenie zawodowe pracowników i większą rotację.

Wielu z nas wciąż powtarza sobie stare przekonania: „praca to nie zabawa", „trzeba się dostosować", „zaciśnij zęby i wytrzymaj". Te słowa przez lata trzymały tysiące księgowych w miejscach, które powoli ich niszczyły. Dziś już wiemy, że cierpienie w milczeniu nie jest dowodem siły charakteru. Jeżeli szef regularnie krzyczy, poniża, manipuluje lub stosuje mobbing – nie jest to wymagający przełożony. To toksyk. Człowiek pewny swoich kompetencji nie musi sabotować pracy innych. Człowiek pewny swojej pozycji nie musi wykluczać nowych osób z nieformalnych sieci informacji ani budować przewagi poprzez strach. Przemoc w pracy – niezależnie od tego, czy idzie z góry w dół, z dołu w górę, czy rozgrywa się między współpracownikami – bardzo często jest sygnałem słabości, a nie mocy.

Patrząc na mobbing, trudno nie dostrzec jego pierwotnych, biologicznych korzeni. W świecie zwierząt zjawisko to ma jednak zupełnie inną funkcję. Najczęściej służy

eprasa.pl a56de609e4

zwiększeniu szans na przetrwanie całego stada. U ludzi te same mechanizmy grupowego działania często tracą swój pierwotny, ochronny charakter. Zamiast służyć przetrwaniu gatunku, zaczynają być wykorzystywane do utrzymania władzy, pozycji społecznej, redukcji własnego lęku lub eliminacji konkurencji wewnątrz grupy. Ta zmiana funkcji – z obronnej na dominacyjną – należy do najbardziej niepokojących różnic między nami a światem zwierząt.

Na koniec chcę podkreślić, że jeśli doświadczasz toksycznych zachowań w miejscu pracy, nie musisz się do nich dostosowywać. Nie musisz godzić się na to, by twoja praca – zawód wymagający ogromnej odpowiedzialności i precyzji – odbywała się w warunkach, które niszczą twoje zdrowie psychiczne i fizyczne.

Zmiana jest możliwa. Zaczyna się od pojedynczych osób, które decydują się powiedzieć „dość", od właścicieli, którzy zamiast bronić toksyczne mechanizmy relacyjne, wybierają rozwój, i od zespołów, które zamiast przyglądać się biernie – stają po stronie człowieka.

Bo w ostatecznym rozrachunku chodzi o to, żeby pracować godnie, zdrowo i z szacunkiem – zarówno do siebie, jak i do innych.

PRZYPISY:

[1] Karasek R. A. (1979), *Job Demands, Job Decision Lattitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign,* Administrative Science Quarterly, 24(2); Karasek R., Theorell T. (1990), Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life, New York: Basic Books.

[2] Kabalski P. (2021), *Księgowość w Polsce jako zawód kobiecy. Skala, przyczyny, okoliczności, skutki,* Katowice.

[3] Brock B. L. (2010), *The barrier within: Relational aggression among women. Journal of Women in Educational Leadership,* 8(4), 2–30; Gokli A. i in. (2025), *Female-to-female aggression in the workplace*, Pediatr Radiol. Nov, 55(12): 2651–2658; Crothers L. M. i in. (2009), *Cliques, rumors, and gossip by the water cooler: Female bullying in the workplace,* Psychologist-Manager Journal; Zedlacher G., Yanagida K. (2023), *Gender biases in attributions of blame for workplace mistreatment: a video experiment on the effect of perpetrator and target gender,* Frontiers in Psychology 202; Zedlacher E. and Salin D. (2021), *Acceptable Behavior or Workplace Bullying? How Perpetrator Gender and Hierarchical Status Affect Third Parties' Attributions and Moral Judgments of Negative Behaviors,* Societies, MDPI, vol. 11(2).

[4] Alfano V. i in. (2021), *Gender Patterns in Mobbing Victims: Differences in Negative Act Perceptions, MMPI Personality Profile, Perceived Quality of Life, and Suicide Risk,* International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(4); Misawa M., Andrews J. L., Jenkins K. M. (2019), *Women's experiences of workplace bullying: A content analysis of peer-reviewed journal articles between 2000 and 2017,* New Horizons in Adult Education and Human Resource Development, 31(4).

eprasa.pl a56de609e4

[5] Leymann H. (1996), *The Content and Development of Mobbing at Work,* European Journal of Work and Organizational Psychology, 5.

[6] Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C. L. (2011), *The concept of bullying and harassment at work: The European tradition* [w:] Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C. L. (red.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice;* Gamian-Wilk M., Grzesiuk L. (2016), *Mobbing w miejscu pracy. Przegląd wyników badań związanych z przejawami mobbingu, genezą i konsekwencjami,* Psychologia Społeczna, tom 11 (3(38)).

[7] Sojka W., Walczuk K. (2015), *Mobbing – socjologiczno-prawny zarys zagadnienia.* Rocznik Administracji Publicznej, 1.

[8] Szewczyk H., *Glosa do wyroku Sądu Najwyższego z 16 marca 2010 r., PK I 203/09. Treść pojęcia mobbingu,* Gdańskie Studia Prawnicze – Przegląd Orzecznictwa 2011, 2, 183.

[9] Nowe regulacje w zakresie mobbingu coraz bliżej, Inforlex, https://www.inforlex.pl/dok/tresc,FOB0000000000007467774,Nowe-regulacje-w-zakresie-mobbingu-coraz-blizej.html

[10] Kim E., Glomb T. M. (2010), *Get smarty pants: cognitive ability, personality, and victimization,* Journal of Applied Psychology, 95(5); Jensen J. M., Patel P. C., Raver J. L. (2014), *Is it better to be average? High and low performance as predictors of employee victimization,* Journal of Applied Psychology, 99(2).

[11] Leymann H. (1996), *The Content and Development of Mobbing at Work,* European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2); *Leymann Inventory of Psychological Terror,* https://www.antimobbing.eu/lipt.html (dostęp: 2026.03.31).

[12] Zapf D., Einarsen S. (2005), *Mobbing at Work: Escalated Conflicts in Organizations* [w:] Fox S., Spector P. E. (red.), *Counterproductive Work Behavior,* American Psychological Association.

[13] Hoel H., Salin D. (2003), *Organisational Antecedents of Workplace Bullying* [w:] Einarsen S. i in. (red.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace,* Taylor & Francis.

[14] Rapacka U. (2026), *Reading Between the Lines: How Metaphors Reveal Whether a Potential Employer Is Healthy or Harmful,* https://www.linkedin.com/pulse/reading-between-lines-how-metaphors-reveal-whether-employer-rapacka-s4akf/ (dostęp: 31.03.2026).

[15] Skogstad A., Einarsen S., Torsheim T., Aasland M.S., Hetland H. (2007). *The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior.* Journal of Occupational Health Psychology, 12(1), 80–92.

eprasa.pl a56de609e4

[16] Zapf D. (1999), *Organisational, work group and individual factors in workplace bullying,* European Journal of Work and Organizational Psychology, 10(4).

[17] https://www.pip.gov.pl/dla-pracownikow/porady-prawne/mobbing-i-dyskryminacja (dostęp: 31.03.2026).

[18] Marciniak J., *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania,* Warszawa 2011 [za:] Sojka W., Walczuk K. (2015), *Mobbing – socjologiczno-prawny zarys zagadnienia,* Rocznik Administracji Publicznej, 1.

[19] Glasø L., Matthiesen S. B., Nielsen M. B., Einarsen S. (2007), *Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile?,* Scandinavian Journal of Psychology, 48(4); Lind K., Glasø L., Pallesen S., Einarsen S. (2009), *Personality Profiles Among Targets and Nontargets of Workplace Bullying,* European Psychologist, 14(3).

[20] Nielsen M. B., Einarsen S. (2012), *Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review,* Work & Stress, 26(4).

[21] Leymann H. (1990), *Mobbing and psychological terror at workplaces,* Violence and Victims, Summer 5(2).

[22] Rucińska P., Szmurło A. (2021), *Mobbing i jego konsekwencje w organizacji,* Management and Administration Journal, 27(100).

[23] Leymann H., Gustafsson A. (1996), *Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders,* European Journal of Work and Organizational Psychology, 5; Einarsen S., Nielsen M. B. (2015), *Workplace bullying as an antecedent of mental health problems: a five-year prospective and representative study,* International Archives of Occupational and Environmental Health, Feb, 88(2); Nielsen M. B., Tangen T., Idsoe T., Matthiesen S. B., Magerøy N. (2015), *Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school, A literature review and meta-analysis,* Aggression and Violent Behavior, 21.

[24] Kivimaki M., Virtanen M., Vartia M., Elovainio M., Vahtera J., Keltikangas-Jarvinen L. (2003), *Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression,* Occupational and Environmental Medicine 60(10); Kivimäki M., Leino-Arjas P., Virtanen M., Elovainio M., Keltikangas-Järvinen L., Puttonen S., Vartia M., Brunner E., Vahtera J. (2004), *Work stress and incidence of newly diagnosed fibromyalgia: prospective cohort study,* Journal of Psychosomatic Research Nov. 57(5); Nielsen M. B., Pallesen S., Einarsen S. V. (2021), *Associations between exposure to workplace bullying and insomnia: a cross-lagged prospective study of causal directions,* International Archives of Occupational and Environmental Health (94).

[25] Nielsen M. B., Einarsen S. V., Notelaers G., Nielsen G. H. (2016), *Does exposure to workplace bullying and harassment increase the risk for long-term*

eprasa.pl a56de609e4

sickness absence? A longitudinal study among Norwegian employees, Journal of Occupational and Environmental Medicine, 58(6).

[26] Zapf D., Gross C. (2001), *Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension,* European Journal of Work and Organizational Psychology, 10(4); Nielsen M. B., Einarsen S. (2012), *Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review,* Work & Stress, 26(4); Herman J. L. (2015), *Trauma and Recovery: The Aftermath of Violence – From Domestic Abuse to Political Terror,* Basic Books (New York); Van den Brande W., Baillien E., Vander Elst T., De Witte H., Van den Broeck A., Godderis L. (2017), *Exposure to workplace bullying: the role of coping strategies in dealing with work stressors,* BioMed Research International (1); Warszewska-Makuch M. (2019), *Radzenie sobie ze stresem wywołanym mobbingiem w miejscu pracy: przegląd parasolowy,* Medycyna Pracy 70(2).

Autor

dr Nelli Artienwicz

Trenerka i badaczka w obszarze rachunkowości behawioralnej, która wprowadziła psychologię do polskiej rachunkowości. Wykładowca akademicki, księgowa, mentorka, autorka książek. Pomaga księgowym przełamywać schematy podatkowej codzienności, koić zszargane nerwy i budować życie na własnych zasadach, a nie podatkowych. Uczy, jak tworzyć zdrowe relacje zawodowe oparte na komunikacji asertywnej, autentyczności i wartości osobistej. Prowadzi przestrzeń edukacyjno-rozwojową pod nazwą „Księgowa w krainie czarów".

Jest certyfikowaną trenerką FRIS®, konsultantką odporności psychicznej MTQPlus®, certyfikowanym coachem kognitywnym, brain coachem, certyfikowaną trenerką neuromedytacji (NMI-2) oraz facylitatorką medytacji aktywnych Osho®, a przy tym doktorem nauk ekonomicznych ze specjalności rachunkowość. Ma ponad 25-letnie doświadczenie trenerskie, a także w pracy księgowo-podatkowej, zarówno etatowej, jak i B2B.

W sieci można ją znaleźć tutaj:

https://drugastronabilansu.pl/

https://angielski-dla-ksiegowych.pl/

https://neurozbilansowana.pl/

eprasa.pl a56de609e4

INFOR
Zał. R. Pleńkowski w 1987 r.

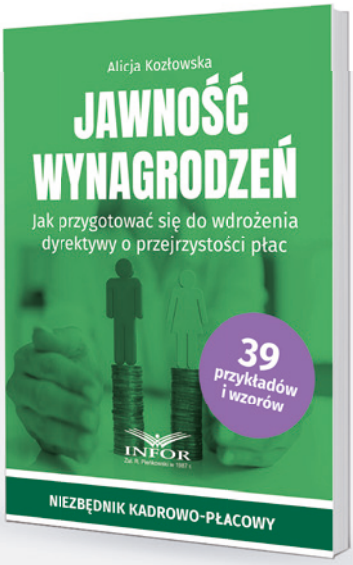
NAJNOWSZE ZMIANY W PRAWIE PRACY 2026

Publikacja opisuje najnowsze zmiany w prawie pracy, m.in. w zakresie naliczania stażu pracy, podawania informacji o wynagrodzeniu w ofertach pracy oraz sporządzania i rejestrowania układów zbiorowych pracy. Komentarz zawiera łącznie kilkaset przykładów, tabelarycznych zestawień i wzorów dokumentów, dzięki którym skorzysta z niego każdy praktyk, który zajmuje się prawem pracy.

ZAMÓW:

sklep.infor.pl

W publikacji kompleksowo przedstawiono rozwiązania, jakie wprowadza nowa dyrektywa 2023/970 o przejrzystości płac, na czym ma polegać jawność wynagrodzeń i kto musi stosować nowe regulacje. W opracowaniu wyjaśniono także, jakie działania muszą podjąć pracodawcy, aby sprostać nowym wymaganiom. Dzięki przykładom i wzorom dokumentów poradnik będzie praktycznym wsparciem dla pracowników działów kadr i HR.



ZAMÓW:

sklep.infor.pl

Biuro Obsługi Klienta: 22 761 30 30, 801 626 666 bok@infor.pl

eprasa.pl a56de609e4

INFORLEX
KOMPLEKSOWA BAZA WIEDZY

U nas odpowiedzi czekają na Ciebie!

W INFORLEX aktualności i wszystko
o zmianach w prawie i podatkach

Testuj bezpłatnie
inforlex.pl

eprasa.pl a56de609e4