

Mobbing w miejscu pracy

Od teorii Leymanna do zmian w polskim prawie

dr Kasia Zabratańska, Inna Fundacja

GENEZA ZJAWISKA

DEFINICJA LEYMANNA

BADANIA

POLSKIE PRAWO



Czym jest mobbing?

Definicja

Mobbing to systematyczne i uporczywe nękanie pracownika, przyjmujące formę zachowań werbalnych, fizycznych lub pozawerbalnych. O jego charakterze decyduje **wzorzec zachowań, ich uporczywość oraz kontekst**.

Czym mobbing NIE jest

Nie każda sytuacja konfliktowa, krytyka czy wymagające zachowanie przełożonego stanowi mobbing. Mobbing może prowadzić do pogorszenia sytuacji zawodowej pracownika, jego izolacji oraz poważnych konsekwencji dla dobrostanu psychicznego i fizycznego.



Geneza pojęcia

Termin „mobbing” ma swoje początki poza psychologią pracy – jego historia obejmuje trzy kluczowe etapy.



Konrad Lorenz

Austriacki etolog używał pojęcia *mobbing* do opisu zachowania zwierząt, w którym grupa atakuje lub odstrasza pojedynczego osobnika.



Peter-Paul Heinemann

Szwedzki lekarz przeniósł termin na grunt zachowań dzieci – opisując agresję grupy wobec jednego dziecka.



Heinz Leymann

Od lat 80. XX w. prowadził w Szwecji badania nad nękanieniem pracowników/pracownic, czyniąc mobbing mierzalnym zjawiskiem psychologii pracy.

Heinz Leymann – definicja mobbingu (1996)

„Mobbing polega na wrogiej i nieetycznej komunikacji oraz działaniach skierowanych systematycznie przeciwko jednej osobie, która w wyniku tych działań znajduje się w sytuacji bezradności i braku możliwości skutecznej obrony.”

Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work.

Powtarzalność

Zachowania nie są jednorazowym zdarzeniem.

Systematyczność

Tworzą powtarzający się wzorzec działań.

Długotrwałość

Co najmniej raz w tygodniu przez minimum 6 miesięcy.

Nierównowaga sił

Ofiara stopniowo traci możliwość skutecznej obrony.

Wielość form

Agresja słowna, izolowanie, ośmieszanie, odbieranie zadań.

45 zachowań mobbingowych – LIPT

Leymann opracował **Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT)** – narzędzie identyfikujące 45 rodzajów działań mobbingowych w pięciu obszarach.

1. Komunikacja



- Przerwanie wypowiedzi
- Krzyczenie
- Nieuzasadniona krytyka
- Ograniczanie możliwości

2. Kontakty społeczne



- Ignorowanie
- Izolowanie od zespołu
- Traktowanie jako niewidzialnego

3. Reputacja



- Plotki
- Ośmieszanie
- Podważanie reputacji
- Przypisywanie fałszywych cech

4. Sytuacja zawodowa



- Odbieranie zadań
- Przydzielanie bezsensownych zadań
- Niedocenianie pracy

5. Dobrostan



- Zastraszanie
- Groźby
- Silna presja psychiczna

Mobbing jako proces

Leymann postrzegał mobbing nie jako pojedyncze zdarzenie, lecz jako **stopniowo eskalujący proces**. Ważne: nie każdy konflikt przechodzi w mobbing.



Badania Leymanna

Zakres i metoda

Leymann analizował częstotliwość, czas trwania, rodzaje zachowań oraz konsekwencje psychologiczne i zawodowe mobbingu. Przeszedł od ogólnego opisu „złego traktowania” do **mierzalnych zachowań**.

Próba badawcza

Około **2400 osób** reprezentujących populację pracującą Szwecji oraz około **800 przypadków** mobbingu.

Mobbing a PTSD

Wraz z Annelie Gustafsson Leymann badał związek między doświadczeniem mobbingu a objawami PTSD. Badania wskazywały na możliwość poważnych konsekwencji psychicznych przy długotrwałym nękanii.

- ❑ Nie oznacza to, że każda osoba doświadczająca mobbingu rozwinie PTSD lub inne zaburzenie psychiczne.

Mobbing a zwykły konflikt

Nie każda trudna sytuacja w pracy jest mobbingiem. Uzasadniona uwaga przełożonego dotycząca jakości pracy sama w sobie nim nie jest.

Element	Konflikt	Mobbing
Częstotliwość	Jednorazowy lub okresowy	Powtarzalny
Pozycja stron	Podobna pozycja	Nierównowaga sił
Przedmiot	Konkretny problem	Koncentracja na osobie
Rozwiązanie	Możliwe	Sytuacja eskaluje
Charakter	Nie musi być nękaniem	Uporczywe nękanie

Mobbing w polskim prawie

Ujęcie naukowe (Leymann)

Powtarzalność, systematyczność, długotrwałość i nierównowaga sił.
Kryterium operacyjne: co najmniej raz w tygodniu przez minimum 6 miesięcy.

Ujęcie prawne

O tym, czy dane zachowanie spełnia ustawową definicję mobbingu, decydują przesłanki określone w **Kodeksie pracy** i ich interpretacja w praktyce sądowej.
Definicja prawna nie jest identyczna z definicją Leymanna.



Zmiany w polskich przepisach od 5 listopada 2026 r.

Jedną z najważniejszych zmian jest odejście od wymogu wykazania określonych skutków i długotrwałości. Nowa regulacja koncentruje się na pojęciu:

„Uporczywego nękania pracownika”

Uporczywość odnosi się do zachowań **powtarzalnych, nawracających lub stałych**. Oznacza to, że nie będzie konieczne stosowanie sztywnego kryterium „6 miesięcy” z operacyjnego ujęcia Leymanna.

Jakie zachowania mogą stanowić mobbing?

Przykładowe zachowania wskazane w nowych przepisach

- Upokarzanie i uwłaczanie
- Zastraszanie
- Nieuzasadniona krytyka i ośmieszanie
- Utrudnianie wykonywania obowiązków
- Izolowanie lub eliminowanie pracownika z zespołu

📄 Katalog ma charakter **otwarty** – zachowanie niewymienione wprost również może być oceniane pod kątem mobbingu.

Czego nie należy automatycznie uznawać za mobbing

- Krytyka pracy i kontrola obowiązków
- Wymaganie przestrzegania zasad
- Rozliczanie z efektów pracy
- Różnica zdań z przełożonym
- Pojedynczy konflikt

Znaczenie ma **sposób, częstotliwość, kontekst oraz charakter** zachowania.

Obowiązki pracodawcy – nowe przepisy

Pracodawcy zatrudniający co najmniej **10 pracowników** będą zobowiązani do określenia zasad i procedur przeciwdziałania mobbingowi.



Prewencja

Zapobieganie mobbingowi w organizacji.



Wykrywanie

Rozpoznawanie sygnałów świadczących o możliwości mobbingu.



Reakcja

Podjęmowanie działań po otrzymaniu informacji o mobbingu.



Usuwanie skutków

Ograniczanie konsekwencji mobbingu dla pracownika.



Roszczenia pracownika – nowe regulacje

6x

Minimalne zadośćuczynienie

Minimalna wysokość zadośćuczynienia wynosi sześciokrotność minimalnego wynagrodzenia za pracę.

0

Rozstrój zdrowia

Pracownik **nie musi** wykazywać rozstroju zdrowia jako warunku dochodzenia zadośćuczynienia za mobbing.

Nadal możliwe będzie dochodzenie **odszkodowania za rzeczywiście poniesioną szkodę**, jeżeli zostaną spełnione odpowiednie przesłanki.

Leymann a polskie prawo – kluczowe różnice

Element	Leymann	Polskie prawo od 5.11.2026
Charakter	Teoria i badania psychologiczne	Regulacja prawna
Kluczowe pojęcie	Mobbing / terror psychologiczny	Uporczywe nękanie
Kryterium 6 miesięcy	Klasyczne kryterium operacyjne	Brak sztywnego wymogu
Skutek zdrowotny	Istotny w badaniach	Nie jest warunkiem zadośćuczynienia
Narzędzie	LIPT – 45 zachowań	Otwarty katalog ustawowy
Cel	Badanie i opis zjawiska	Ochrona prawna pracownika

Najważniejsze do zapamiętania

Mobbing to nie jednorazowa kłótnia

Istotą zjawiska jest **powtarzalny i uporczywy wzorzec** negatywnych zachowań.

Leymann ustandaryzował badanie zjawiska

Jego 45-elementowy LIPT pozwolił badać konkretne zachowania zamiast ogólnego „złego traktowania”.

Prawo nie jest tożsame z teorią Leymanna

Kryteria naukowe (min. raz w tygodniu przez 6 miesięcy) nie są automatycznie kryteriami ustawowymi.

Od 5 listopada 2026 r. zmienia się podejście prawne

Nowe przepisy koncentrują się na **uporczywym nękanii** – zachowaniach powtarzalnych, nawracających lub stałych.

Nie każda krytyka jest mobbingiem

Pracodawca może kontrolować pracę i udzielać uzasadnionej krytyki – o ile robi to w prawidłowy sposób.

Źródła: Leymann (1996), Leymann & Gustafsson (1996), Kodeks pracy, Państwowa Inspekcja Pracy