



MOBBING JAKO ZJAWISKO NIEETYCZNE W MIEJSCU PRACY

Monika Malcherczyk, Katarzyna Owczarek

Streszczenie

Nękanie moralne w pracy (mobbing) spotyka wiele osób. W niniejszym artykule omówiono pojęcie mobbingu. Mobbing definiowany jest jako nękanie, organizowanie i atakowanie kogoś oraz stosowanie terroru psychicznego w organizacji. Chociaż mobbing jest zjawiskiem bardzo starym, zaczęto go badać naukowo w latach 80. XX wieku. Po zdefiniowaniu pojęcia omówiono przyczyny, symptomy, przebieg i konsekwencje procesu mobbingu. Artykuł dostarcza również informacji związanych z występowaniem mobbingu w placówkach oświatowych.

Słowa kluczowe: mobbing, nękanie, agresja w pracy, ofiara

BULLYING AS AN UNETHICAL PHENOMENON IN THE WORKPLACE

Abstract

Moral harassment at work (mobbing) happens to many people. This article discusses the concept of mobbing. Mobbing is defined as harassing, organizing and attacking someone and using psychological terror within an organization. Although mobbing is a very old phenomenon, it was first studied scientifically in the 1980s. After defining the concept, the causes, symptoms, process and consequences of the mobbing process are discussed. The article also provides information related to the occurrence of bullying in educational institutions.

Keywords: mobbing, harassment, work place aggression, victim

Autorki:

Monika Malcherczyk, Katarzyna Owczarek – studentki

Katedra Stosowanych Nauk Społecznych, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej

Cytowanie: Malcherczyk M., Owczarek K. (2023). Mobbing jako zjawisko nieetyczne w miejscu pracy. *Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne*, 1, 32–41.

Wprowadzenie

W zasadzie w każdym obszarze życia coraz częściej spotykamy się z przejawami dyskryminacji, nietolerancji, nierównym traktowaniem ludzi. Jednym z takich zachowań jest mobbing. Pojęcie to powiązane jest najczęściej w literaturze naukowej z takimi dziedzinami jak socjologia, psychologia, filozofia, zarządzanie i nauki prawne. W Polsce jest związane z odpowiedzialnością karną od 2004 roku. Zjawisko mobbingu jest ściśle związane z miejscem pracy zawodowej, a dostrzeganymi osobistymi najczęściej narażanymi w związku z zatrudnieniem są zdrowie i życie ludzkie, a samo pojęcie związane jest ze stosunkami pracy. Za mobbing uznaje się specyficzny rodzaj konfliktu w miejscu pracy, polegający na naruszaniu praw danej osoby, jej godności i na uporczywym nękanii ofiary. Określany bywa jako przemoc czy terror psychiczny, który niejednokrotnie sprawia, że pracownik rezygnuje z pracy w danym zakładzie. Kiedy trwa przez długi czas, doprowadza do urazów psychicznych i degradacji zdrowia, przez które człowiek nie potrafi już odnaleźć się na rynku pracy. Do grupy zawodów najbardziej narażonych na zjawisko mobbingu należy zawód nauczyciela. Toteż niniejszy artykuł podejmuje problematykę tego zjawiska z uwzględnieniem tej właśnie grupy zawodowej.

Mobbing – charakterystyka

Termin „mobbing” pojawił się dopiero w XX wieku. Po raz pierwszy w odniesieniu do zjawiska spotykanego w miejscu pracy użył go psychiatra Heinz Leymann. Samo słowo „mobbing” wywodzi się od angielskiego wyrazu „mob”, które oznacza „napaść na kogoś” i „atakować” (Ziółkowska, 2015). Definicję mobbingu jest bardzo trudno określić jednoznacznie. W ciągu ostatnich lat naukowcy poczynili znaczne postępy w opracowywaniu jasności pojęciowej, ram i wyjaśnień teoretycznych, które pomagają objaśnić i zająć się tym bardzo złożonym, ale często nadmiernie upraszczanym i źle rozumianym zjawiskiem, jakim jest mobbing. Trudność w zdefiniowaniu tego terminu może wynikać z jego dynamicznej i złożonej natury (Branch, Ramsay, Barker, 2012). W języku potocznym słowo mobbing bardzo często używane jest bezpodstawnie. Używa się go w celu określenia pojedynczych sprzeczek lub

przy jednorazowym użyciu obraźliwych słów. Niestety, taka nieumiejętność odpowiedniego zastosowania tego słowa skutkuje jakimś rozmyciem, co później może prowadzić do bagatelizowania tego zjawiska (Litzke, Schuh, 2007). W celu poprawnego zrozumienia zagadnienia mobbingu należy przyrzeć się definicjom stworzonym przez osoby zajmujące się tym problemem.

Regina Talik definiuje mobbing jako nieetyczne, napastliwe, powtarzające się wielokrotnie zachowanie wobec jednej lub kilku osób. Wspomina, że działania te polegają na stwarzaniu stresowej atmosfery w pracy, przemocy i ośmieszaniu działań osób lub osoby, które w pewien sposób nie nadają się do zespołu (Talik, 2002). Mobbing jest czasem nazywany również terrorem psychicznym w życiu zawodowym. To wroga i niemoralna komunikacja systematycznie kierowana przez jedną lub więcej osób głównie w stosunku do jednostki. Ofiary mobbingu sprowadzane są w sytuacje, w których czują się bezradne i nie mają możliwości obrony. W takiej sytuacji pozostają tak długo, jak długo mobber utrzymuje działania w ich kierunku. Działania te mają miejsce często (prawie codziennie) i przez długi okres (co najmniej sześć miesięcy). Ze względu na tę częstotliwość i czas trwania, powodują znaczne cierpienie psychiczne, psychosomatyczne i społeczne (Leymann, 1993).

Barbara Grabowska określa mobbing, wyliczając możliwe sposoby znęcania się nad ofiarą. Stwierdza, że mobbing to moralne nękanie, złośliwe docinki ze strony szefa, kolegów, a czasem podwładnych. Może być uznany za zamach na podstawowe prawa ludzkie poprzez zawyżone wymagania, manipulowanie zachowaniami, szykany, konfliktowanie współpracowników, preparowanie kłamliwych dokumentów, ośmieszanie. Są to działania wyrafinowane, perfidne i bezwzględne, niszczące psychicznie wybraną ofiarę. Kolejne przejawy to obrażanie, pisanie anonimów, przeszkadzanie w wykonywaniu obowiązków zawodowych, plotki, to podważanie autorytetu i szkalowanie opinii. Autorka podkreśla również, że mobbing ma charakter działania celowego, zmierzającego do eliminacji jakiejś osoby ze środowiska. Często ludzie postronni angażują się w takie nękanie, jeżeli zauważą, że poszkodowany cierpi i można się na nim wyżywać dowolnie. Mobbing to niehumanitarne, nieetyczne znęcanie się nad współpracownikiem, systematycznie powtarzające się przez dłuższy czas zachowanie wobec jednej lub wielu osób. Grabowska wskazuje też na fakt, że mobbing to rodzaj swoistych tortur psychicznych, represjonowanie, niszczenie reputacji, porażająca przemoc. Może być wyrażona różnorako, od fizycznej po codzienną, typu obelga, ale zawsze ma podłoże emocjonalne, a jej moc przekracza granice moralne i prawne (Grabowska, 2003).

Według Kodeksu pracy „mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii 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” (Kodeks Pracy, Art. 943 § 1, 2023). W aspekcie prawnym to pracodawca, a także osoby go reprezentujące, są prawnie zobowiązani do prowadzenia polityki przeciwdziałania mobbingowi w miejscu pracy. Wszelkie działania podejmowane w tym zakresie mają na celu wyeliminowanie lub ograniczenie w sposób maksymalny wszystkich patologicznych zachowań i działań, które mogą mieć znamiona mobbingu. Ważne jest również, aby pracodawca stworzył dogodne warunki w miejscu pracy, które nie narażają pracowników na mobbing (Francik i in., 2020).

Przyczyny mobbingu

Każde działanie pracownika czy pracodawcy ma swoje przyczyny. Działania sprawcy mobbingu również mają swoje podstawy. Przyczyn mobbingu może być wiele. Prawdą jest, że rzadko za powstanie tego zjawiska odpowiada pojedynczy czynnik. Jednym z nich jest sztywny i zhierarchizowany system zarządzania. W takim miejscu pracy pracownicy nie mają prawa wypowiadać się na temat swoich poglądów czy przekonań, ich zdanie jest uznawane za mało ważne. Dezorganizacja przedsiębiorstwa to kolejna przyczyna mobbingu w miejscu pracy. Jej źródłem jest chwiejna struktura organizacyjna, nieporządek organizacyjny i zła organizacja pracy. Często w firmach występuje autokratyczny styl zarządzania, który powoduje brak swobody działania, nieustanne kontrole i brak zainteresowania sprawami pracownika. Zła atmosfera w pracy to kolejna przyczyna mobbingu, którą możemy wymienić. Walka o władzę, konflikty, ale także słaba komunikacja, na przykład przekazywane informacje są zniekształcane lub nie trafiają do wszystkich pracowników, to wszystko składa się na złą atmosferę w pracy. Przez myślenie wyłącznie kategoriami ekonomicznymi również może powstać agresja w pracy i mobbingowanie. Osoby, które nie akceptują lub sprzeciwiają się przedmiotowemu traktowaniu pracowników, stawianiu na pierwszym miejscu liczby zadań wykonanych przez daną osobę, niedocenianiu pracy człowieka mogą stać się ofiarami mobbingu. Również przez takie myślenie mobbingowani mogą zostać pracownicy niewypracowujący norm założonych przez pracodawcę (Ostrowska, 2013).

Symptomy mobbingu

Symptomów mobbingu można wymienić wiele. Leymann (1996) zaproponował typy praktyk mobbingowych stosowanych w stosunku do jednostki. Te pięć typów obejmuje oddziaływania zaburzające możliwości komunikowania się, ataki na relacje społeczne, ataki na reputację, ataki mające wpływ na jakość sytuacji życiowej i zawodowej, bezpośrednie

ataki na zdrowie. Uczony zaproponował listę, gdzie do każdego typu dodał szczegółowe opisy zachowań. Na zachowania utrudniające proces komunikowania się składają się zachowania takie jak: ograniczanie i utrudnianie ofierze wypowiadania się, przerywanie wypowiedzi, reagowanie na wypowiedź ofiary krzykiem, krytykowanie prac wykonanych przez ofiarę oraz jego życia osobistego, nękanie przez telefon, stosowanie gróźb ustnych i pisemnych, pokazywanie ofierze poniżających i obraźliwych gestów, aluzje i bezpodstawna krytyka. Kolejną praktyką jest negatywne wpływanie na relacje społeczne. Takie ataki na relacje przejawiają się m.in. unikaniem przez przełożonego kontaktu z ofiarą, ograniczaniem możliwości wypowiadania się przez ofiarę. Działania naruszające wizerunek ofiary to np. ośmieszanie, rozsiewanie plotek, żartowanie i wyśmiewanie życia prywatnego, parodiowanie sposobu chodzenia, mówienia lub gestów ofiary, atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych ofiary, wyśmiewanie i atakowanie ofiary ze względu na jej narodowość, niepełnosprawność czy kalectwo, obrażanie słowne, insynuacje o charakterze seksualnym, zaloty. Kolejne działania to te, które uderzają w pozycję zawodową ofiary. Przejawiają się one podczas wymuszania przez pracodawcę wykonywania zadań naruszających godność osobistą, kwestionowania podejmowanych przez ofiarę decyzji, nieprzydzielania ofierze zadań lub przydzielania zadań poniżej kwalifikacji ofiary. Inni zaś przydzielają zadania niemożliwe do realizacji przez pracownika, ponieważ przerastają one kompetencje, umiejętności i możliwości ofiary. Do działań uderzających na pozycję zawodową ofiary możemy także zaliczyć wydawanie absurdalnych i sprzecznych poleceń. Ostatnim typem praktyk zachowań pracodawcy są działania uderzające w zdrowie ofiary. Zlecanie prac szkodliwych dla zdrowia, które są niedostosowane do możliwości ofiary i bez zapewnienia odpowiednich zabezpieczeń lub groźby użycia siły fizycznej, stosowanie agresji fizycznej, znęcanie się fizyczne – to właśnie przykłady działań uderzających w zdrowie ofiary. W tym typie praktyk mogą również występować takie zachowania jak: działania o podłożu seksualnym, wykorzystywanie seksualne, wyrządzanie szkód psychicznych. Należy podkreślić, że jednorazowe bądź incydentalnie pojawiające się któreś z wymienionych powyżej zachowań, nie są mobbingiem. Aby można było powiedzieć o działaniach sprawcy jako o mobbingu, zachowania te powinny być powtarzalne i długotrwałe (Leymann, 1996).

Przebieg mobbingu – model pięciu faz

W definicjach mobbingu prezentowanych w literaturze przedmiotu, podkreślana jest długofalowość mobbingu. Dlatego proces jego rozwijania można przedstawić, prezentując kilka faz tego patologicznego zjawiska. Można spotkać trzy, cztery lub pięć faz mobbingu. Poniżej opisano tzw. model pięciu faz mobbingu (ABC ekonomii).

Faza pierwsza to konflikty i pojedyncze zajścia. Należy pamiętać, że konflikt jest rzeczą normalną i w każdej zdrowej relacji można go rozwiązać lub przynajmniej po pewnym czasie załagodzić. Jednak w odniesieniu do faz przebiegu mobbingu mowa tu o konflikcie, który nierozwiązany, po pewnym czasie zaczyna działać podprogowo. W tym momencie bardzo często jedna strona próbuje racjonalnie rozwiązać konflikt. Wiele zależy od zachowania drugiej osoby. Może ona być zirytowana i nieświadomie kierować się negatywnymi uczuciami, co może powodować wzrost prawdopodobieństwa przemiany konfliktu w mobbing.

Drugą fazę opisuje się jako rosnący przymus samoobronny. Konflikt zaczyna być odbierany osobiście. Stale rośnie niepewność, zdenerwowanie i lęk. W tej fazie możemy zauważyć pierwsze ataki mobbera, ewentualne agresywne reakcje obronne, ale przede wszystkim celową eskalację konfliktu. Nie w każdym przypadku zjawiska nękania w miejscu pracy występuje ta faza. Czasem faza 1 przechodzi wprost w fazę trzecią.

W kolejnej fazie mobber doprowadza do tego, że ofiara traci w oczach współpracowników akceptację i szacunek. Ofiara przez ciągle towarzyszący jej stres i poczucie niepewności popełnia błędy, które stają się niejako okazją do kolejnych ataków dla mobbera. Osoba pokrzywdzona czuje się ciężarem, traci poczucie własnej wartości, jest wykluczana ze społeczności, a także towarzyszy jej poczucie bezsilności w tej sytuacji. Na tym etapie bardzo często sugeruje się pracownikowi zmianę pracy. Dobry pracodawca, jeśli to nie on jest sprawcą mobbingu, powinien załagodzić napotkaną sytuację i postąpić sprawiedliwie w celu rozwiązania konfliktu. Niestety bardzo często w takich sytuacjach przełożeni stają po stronie mobbera i traktują ofiarę jako element, który zaburza ład firmy.

Faza czwarta występuje najczęściej po około 12 miesiącach. Następuje wówczas interwencja pracodawcy – podjęcie działań dyscyplinarnych z zakresu prawa pracy. Ofiara w tym czasie bardzo często udaje się do psychologów, psychoterapeutów, lekarzy. Ważne jest, aby specjaliści poprawnie zdiagnozowali przyczynę licznych objawów psychosomatycznych i zaburzeń lękowych. Bardzo często, chcąc uniknąć na tym etapie katastrofy ekonomicznej, a także degradacji społecznej, ofiara udaje się do adwokata.

W końcowej fazie ofiara najpierw dostaje zbyt łatwe, mało znaczące zadania do wykonania albo zadania bardzo trudne, których nie jest w stanie wykonać. Następnie jest prawie zupełnie wycofana z życia zawodowego, zostaje wysłana na rentę, wcześniejszą emeryturę lub dostaje wypowiedzenie. W piątej fazie ofiara spotyka się z zupełną izolacją społeczną. Grupa mobberów powiększa się, słysząc plotki i oszczerstwa na temat ofiary, ale niektóre osoby zachowują się w sposób bierny i nie uczestniczą w całym procesie, choć wiedzą o jego istnieniu, a pomimo to odsuwają się od ofiary. Należy tutaj wspomnieć o tym, w jaki sposób zachowuje się wówczas ofiara. Widząc nastawienie współpracowników do jej osoby,

zaczyna zachowywać się opryskliwie i stosuje agresywne reakcje obronne, które są bardzo często źle interpretowane.

Całą powyższą sytuację można opisać jednym zdaniem „Im bardziej rozpaczliwie broni się ofiara, tym ciaśniej zaciska się pętla” (Litzke, Schuh, 2007).

Konsekwencje mobbingu

W badaniach jest zwracana uwaga przede wszystkim na te konsekwencje, na które jest narażona ofiara mobbingu. Przemoc ma znaczący wpływ na zdrowie i produktywność pracownika oraz odciska piętno na psychice ofiary. Kontakt z agresorem jest dla ofiary źródłem silnego stresu. Wśród następstw mobbingu wyróżniamy: konsekwencje pojawiające się bezpośrednio po ataku (skutki krótkoterminowe) oraz następstwa, których efekty są bardziej oddalone w czasie (skutki odległe). Do skutków pojawiających się bezpośrednio po ataku, należy wzmożone odczuwanie emocji takich jak: złość, irytacja, lęk, przygnębienie, zniechęcenie, bezradność, rezygnacja, apatia. Może pojawić się poczucie winy i zaniżone poczucie własnej wartości. Zaburzenia koncentracji uwagi, uzależnienia, zaburzenia lękowe, zespół wypalenia zawodowego, zespół zaburzeń po stresie urazowym, depresja reaktywna czy nawet myśli i próby samobójcze to wszystko skutki odległe, które mogą wystąpić u ofiary (Bialik, 2021). U pracowników, którzy są mobbingowani, mogą wystąpić dolegliwości somatyczne, takie jak: bóle głowy, powracające migreny, choroby wrzodowe, wymioty, bezsenność, zakłócenia snu, wzrost napięcia mięśniowego oraz zaburzenia seksualne. Ofiara traci zaufanie do swojej kadry pracowniczej. Zmienia się postrzeganie oraz stosunek do kierownika. Pracownik odczuwa mały poziom bezpieczeństwa, przez co spada jego efektywność pracy oraz spada zaangażowanie w wykonywane zadania. Zakłóceniom ulega życie społeczne i zawodowe ofiary. Zmieniają się relacje ze współpracownikami oraz pojawiają się konflikty. Zmniejsza się produktywność pracownika i pojawia się rutyna w wykonywaniu zadań. Występuje silna chęć zmiany pracy (Drabek, Merecz, Mościcka, 2005). Osoba mobbingowana ponosi konsekwencje ekonomiczne. Częste zwolnienia lekarskie wpływają negatywnie na sytuację finansową. Dodatkowo kariery ofiar są zrujnowane. Najpierw ciężko im odejść z firmy, w której są mobbingowane, a następnie mają problem z zaufaniem nowej firmie (Kwiatkowska, Czerwińska, 2016). Zjawisko mobbingu wiąże się także z konsekwencjami, które ponosi pracodawca oraz firma. Jedną z nich jest konsekwencja finansowa. Absencja pracownika spowodowana byciem ofiarą mobbingu, to już spory koszt dla pracodawcy (Drabek, Merecz, Mościcka, 2005). Gdy spawa mobbingowania trafi do sądu, to właśnie firma ponosi koszty spraw sądowych. Najczęściej, aby sprawa dobiegła do rozwiązania, potrzeba kilku rozpraw w sądzie. Gdy w firmie zdarzy się

mobbing, firma ma zachwiany wizerunek. W takim przedsiębiorstwie ludzie nie chcą szukać zatrudnienia. Część pracowników wcześniej pracujących w tej firmie, decyduje się na odejście z niej. Firma musi ponieść koszty spowodowane fluktuacją kadr. Zostają poniesione koszty rekrutacji oraz szkoleń nowych pracowników (Kwiatkowska, Czerwińska, 2016).

Ukryty problem mobbingu wśród nauczycieli

Jedną z grup zawodowych, która jest szczególnie zagrożona mobbingiem, to pracownicy usług pomocowych. Wśród nich znajdują się nauczyciele. Charakterystyka pracy nauczyciela przyczynia się do występowania w tym środowisku zachowań nieetycznych, wrogich, agresywnych. Zachowania te przez powtarzalność i długotrwałość stają się mobbingiem (Drabek, Mościcka, 2010). Według badań Anety Zielińskiej-Sroki do działań mobbingowych zazwyczaj dochodziło bez udziału osób trzecich. Trudno jest zwalczyć problem, kiedy ma on miejsce w ukryciu. W szkołach najczęściej sprawcą jest bezpośredni przełożony ofiary, czyli dyrektor placówki. Tylko w 1/3 przypadków sprawcą jest inna osoba, współpracująca z ofiarą, czyli inni nauczyciele. Warto podkreślić fakt, że najczęściej kobiety odbierały działania mobbingowe od kobiet, a mężczyźni od współpracowników mężczyzn. Istnieją pewne cechy zakładu pracy, czyli w interesującym nas przypadku placówki edukacyjnej, które sprzyjają występowaniu działań mobbingowych. Do takich cech zaliczamy sztywną hierarchię formalną, zły obieg informacji oraz niejasne kryteria oceny pracowników. Placówkę edukacyjną, w której występuje mobbing, charakteryzuje wysoka absencja pracowników w wyniku choroby, a także zmniejszona wydajność pracy. Według badanych występują też pewne cechy sprawcy mobbingu, np. wysoka pozycja zawodowa, zazdrość czy odwracanie uwagi od swoich błędów. Najczęściej nauczyciele, którzy doświadczyli mobbingu, ignorują działania sprawcy lub próbują je zaakceptować. Nauczyciele to grupa, która w takiej sytuacji szuka przede wszystkim oparcia w rodzinie, a dopiero później w kolegach. Koszty, które ponosi nauczyciel mobbingowany to m.in. straty finansowe, mniejsza efektywność pracy, brak motywacji do pracy, zwolnienia lekarskie. Problem agresji, konfliktów w szkołach dotyczy nie tylko uczniów, gdyż znacznie częściej występuje między nauczycielem a dyrektorem. Problemy między nauczycielami są raczej niedostrzegane. Dzieje się tak, ponieważ często zjawisko mobbingu jest dobrze ukrywane (Zielińska-Sroka, 2006).

Podsumowanie

Powyższe rozważania dotyczące zjawiska mobbingu pokazują, jak skomplikowany stanowi on problem. Mobbing od dawna stanowi obiekt badawczy wielu naukowców, jednak istnieje wiele kontrowersji wokół zakwalifikowania działań lub zachowań jako mobbingowych, a także jest problem ze stosowaniem przepisów w praktyce. Pomimo wprowadzenia do polskiego Kodeksu pracy definicji mobbingu, co miało na celu wzmocnienie ochrony pracownika, brakuje skutecznych działań prewencyjnych w zakresie wprowadzania do zakładów pracy polityki antymobbingowej. Zjawisko mobbingu staje się coraz częstsze i może dotknąć każdego z nas. Niektóre profesje szczególnie narażone są na działania mobbingowe, na przykład nauczyciele. Dlatego istnieje paląca potrzeba prowadzenia szerokiej dyskusji, dotyczących owego problemu. Niniejszy artykuł traktuje sprawę jedynie szkicowo i wybiórczo, mając na celu zachęcenie potencjalnego czytelnika do podjęcia szczegółowych badań dotyczących tego niebezpiecznego zjawiska.

Bibliografia

- ABC ekonomii, https://www.abc-ekonomii.net.pl/s/przebieg_mobbingu_-_model_pieciu_faz_mobbingu.html [dostęp: 24.02.2023].
- Bialik M. (2021). Mobbing – specyficzny rodzaj przemocy, *Zeszyty Naukowe WSG*, 39(6), 299–344.
- Drabek M., Merecz D., Mościcka A. (2005). Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania. Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera, Łódź.
- Drabek M., Mościcka A. (2010). Mobbing w środowisku pracy nauczyciela. Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli. Pomiędzy wypaleniem zawodowym a zaangażowaniem. Wydawnictwo Impuls, Kraków.
- Francik A., Kopański Z., Brukwicka I., Uracz W., Rozbicka A., Batjargal A. (2020). Prevention and prevention of harassment. *Journal of public health, nursing and medical rescue*, No. 4/2020 (5–10).
- Grabowska B. (2003). Psychoterror w pracy. Jak zapobiegać i jak sobie radzić z mobbingiem. Wyd. Wielbłąd, Gdańsk.
- Kodeks Pracy, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19740240141/U/D19740141Lj.pdf> [dostęp: 27.05.2023].
- Kwiatkowska A., Czerwińska K. (2016). Mobbing jako współczesne zagrożenie w miejscu pracy, Tarnobrzeg.

- Leymann H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Volume 5 (2), 165–184, <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>.
- Lizke S.M., Schuh H. (2007). Stres, mobbing i wypalenie zawodowe. Wyd. GWP, Gdańsk.
- Ostrowska M. (2013). Mobbing w środowisku pracy. *Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu Firma i Rynek*, 1, 101–107.
- Talik R. (2002). Mobbing – terror psychiczny w miejscu pracy. *Portowiec*, 14–19.
- Zielińska-Sroka A. (2006). Nauczyciele i Mobbing. *Niebieska Linia*, nr 5.