ZWIĄZKOWA PROFILAKTYKA ANTYMOBBINGOWA

(INFORMATOR ZWIĄZKOWY)

Z analizy Statutu Związku Zawodowego Funkcjonariuszy i Pracowników Więziennictwa wynika, że jednym z obowiązków naszego Związku jest dbanie o pozytywny klimat w miejscu pracy. Specyfika służb mundurowych, a w szczególności sztywne ramy zależności służbowych w relacjach przełożony

i podwładny, wyznaczają bardzo cienką linię pomiędzy zjawiskiem mobbingu, a potrzebą właściwego i solidnego wykonywania obowiązków służbowych. Dlatego wymaganie ze strony przełożonych sumiennej i wydajnej pracy jest mylone

z mobbingiem *przez podwładnych* , a samo pojęcie może być niestety nadużywane. Jednym ze sposobów działania naszego Związku powinna być profilaktyka antymobbingowa, polegająca na propagowaniu wiedzy na temat tego zjawiska. Zrozumienie mobbingu pozwoli go w porę wykrywać, zapobiegać lub likwidować. Zmiany w Kodeksie Pracy nakładają na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania temu zjawisku.

Zapewne wielu z nas wie i rozumie co oznacza to słowo. Wielu jednak spotkało się z tym zjawiskiem lub doświadczyło go na własnej skórze, ponieważ zjawisko mobbingu rozwija się tam gdzie panują sztywne, hierarchiczne i autorytarne struktury, gdzie pojedyncze osoby skupiają w swoich rękach nadmiar władzy. Mobbing może pojawiać się tam, gdzie istnieje praca zespołowa i ograniczone możliwości awansu. Celem osoby mobbingującej jest szkodzenie pracownikowi *w szerokim słowa tego znaczeniu* np. : zepsucie jego reputacji, utrudnianie rozwoju zawodowego lub ostatecznie doprowadzenie zatrudnionego

do rezygnacji z zatrudnienia. Trudności na runku pracy sprawiają, że skuteczny mobbing pozwala pozyskać niejednokrotnie etat. Przemoc fizyczna jest bardzo rzadko elementem mobbingu, ale nie jest elementem wykluczonym.

Z analizy literatury problemu wynika, że mobbing w miejscu pracy oznacza represjonowanie i długotrwałe nękanie (przynajmniej przez okres sześciu miesięcy), które niesie za sobą poważne skutki somatyczne, psychiczne, społeczne i ekonomiczne. Osoba nękana nie ma możliwości obrony, jest narażona na ataki często zarówno ze strony pracodawcy jak i współpracowników, ponieważ mobbing dotyczy również relacji między pracownikami aczkolwiek przy biernej postawie przełożonych. Mobbing często jest skutkiem złego klimatu panującego w zakładzie. Ma miejsce tam, gdzie kierownictwo stara się nie dostrzegać konfliktów. Ma też związek z organizacyjnym nieporządkiem i nieporadnym zarządzaniem, powodującym powstawanie konfliktów.

Zjawisko mobbingu występuje częściej w sektorze publicznym, a w szczególności w administracji publicznej i służbach mundurowych. Najczęściej na ofiarę mobbingu wybiera się:

1. osobę samotną w pracy, która nie spędza wolnego czasu z partnerami z miejsca pracy

2. pracownika młodego i dobrze wykształconego, który teoretycznie może zagrażać przypadkom miernoty składających się na tzw. „starą gwardię”

3. osobę będącą w wieku przedemerytalnym, która może nie pasować do odmłodzonego personelu. W tym przypadku bardzo często istnieją trudności

ze zwolnieniem jej, ponieważ należą się jej stosowne odprawy służbowe

4. osoby różniące się od pozostałych - z uwagi na pochodzenie, przekonania, wyznanie, wygląd czy orientację seksualną, a także nieprzeciętnie uzdolnienia lub ich brak

5. samotne kobiety nie mające wsparcia wśród zamężnych koleżanek. Stają się one łatwym „łupem” zwłaszcza, jeśli odrzucają propozycje seksualne przełożonego lub partnerów w miejscu pracy.

Sprawca psychicznego terroru w miejscu pracy niczego w zamian nie zyskuje, poza negatywnymi konsekwencjami mobbingu dla zakładu pracy i społeczeństwa. W związku z powyższym interesujący jest portret jego osobowości. Posiada on wyolbrzymione poczucie wartości, przecenia swoje zdolności i umiejętności. Reaguje zimną obojętnością lub wściekłością na krytykę

ze strony innych, a osobę krytykującą uważa za osobistego wroga którego powinien zniszczyć. Jest skoncentrowany na sobie, uważa siebie za najważniejszego, natomiast inni powinni go podziwiać. Jest specjalistą od wykorzystywania ludzkich słabości i emocji. Uważa, że wszyscy są przeciw niemu. Na uwagę zasługuje fakt, że u przełożonych ma dobrą opinię, a jak potrzeba potrafi być czarujący.

Psychiczny terror w miejscu pracy odbywa się stopniowo, coraz mocniej wpływając na pogorszenie się jakości pracy i samopoczucia ofiary. Wyróżnia się następujące fazy mobbingu:

1. zachowując pozory grzeczności i uprzejmości mobber osacza i usypia czujność swojej ofiary. Na tym etapie od czasu do czasu pozwala sobie na przyjacielskie gesty i pozytywne zachowania na pokaz. Chociaż potajemnie pozwala sobie na pośrednie ataki i osłabianie pozycji ofiary, poprzez tworzenie i szerzenie plotek, oszczerstw, zwodzenie, podstęp, intrygi oraz pomijanie pracownika w codziennym życiu firmy

2. z biegiem czasu działania mobbingowe zaczynają się nasilać i przyjmować coraz to poważniejsze formy. Ciągłe stany napięcia nerwowego ofiary prowadzą do reakcji stresowych, zakłóceń koncentracji uwagi, stanów zwątpienia, zaburzeń snu, złego samopoczucia i strachu przed pójściem do pracy

3. do grupy mobberów dołącza pracodawca, o ile nie był wcześniej zaangażowany. Rozpoczyna się powolny, ale systematyczny proces izolowania ofiary, kwestionowania wyników jej pracy, zachowań i postaw. Normą staje się wyolbrzymianie najdrobniejszych niedociągnięć nie mających wpływu na jakość wykonywanej pracy, np. krzywo spięta dokumentacja. Pracownik zostaje często obwiniany o sprawy, za które nie jest odpowiedzialny oraz nie bierze się go pod uwagę przy realizacji systemów motywacyjnych. Często zostaje zakwalifikowany jako np kłamca, plotkarz, nadwrażliwiec, itd. Mobber wykorzystuje swoją władzę i lepszą pozycję, dla osiągnięcia przewagi we wszystkich aspektach relacji z ofiarą – do tego celu wykorzystuje fakt wysokiego bezrobocia kiedy może dyktować warunki

i traktować pracownika jak przedmiot, który można w każdej chwili wymienić

4. prześladowany zaczyna funkcjonować w sztucznym świecie, którego ramy określają osoby z jej najbliższego zawodowego otoczenia. W tym środowisku nic nie jest do końca prawdziwe, rozmowy, uśmiechy, wydawane polecenia, wszystko to ma jakiś podtekst lub jakiś ukryty cel. W skrajnych przypadkach ofiara i prześladowcy gubią się w labiryncie zakłamania, słownych gierek. Poszkodowany będąc osamotnionym nie wytrzymuje długo takiej presji

i w pewnym momencie następuje psychologiczne wyczerpanie w postaci działań i reakcji niekontrolowanych: wybuchy agresji, furii lub skrajna apatia.

5. w końcowej fazie mobbingu ofiara traci zupełnie motywację, jest na granicy załamania psychicznego. Zaczyna odczuwać dolegliwości psychosomatyczne, żyje w ciągłym stresie oraz spada odporność jego organizmu. Osoby prześladowane cierpią na choroby wrzodowe i bóle głowy,

stany lękowe, porównywalny w syndrom stresu pourazoweg aż wreszcie do takiego, jakiego doznały osoby po przeżyciach traumatycznych. W tej sytuacji dalsze zatrudnienie na zajmowanym stanowisku z przyczyn obiektywnych jest utrudnione lub wręcz niemożliwe, dlatego niektórzy decydują się na odejście z miejsca pracy. Wiele osób w takiej sytuacji może mieć myśli samobójcze oraz wiele może decydować się na taki krok.

Nie tylko członkowie związku zawodowego powinni być świadomi zagrożeń związanych z tym patologicznym zjawiskiem. Badania przeprowadzone w Europie zachodniej wykazały, że ogromna liczba ludzi czuje się bardzo źle idąc rano do pracy. Są to ofiary swoich szefów, którzy bezkarnie znęcają się nad nimi i okrutnymi metodami chcą złamać ich psychicznie i pozbyć się z miejsca pracy. Dane Unii Europejskiej są alarmujące – kilkadziesiąt procent pracowników zarówno kobiet jak i mężczyzn, przynajmniej raz doznało nękania psychicznego i

aż 8,1% uznało się za ofiary mobbingu. Przemoc psychiczna w pracy jest przyczyną 15% samobójstw w Hiszpanii i 20% w Niemczech. Zjawisko mobbingu przybiera niepokojące rozmiary w naszym kraju. Badania opinii publicznej dowodzą, że aż 17% naszych rodaków uznało się za nękanych w pracy przez swojego szefa. Prześladowcom psychicznym należy stawić czoła oraz walczyć

o swoją godność.

Powyższej walce sprzyjają istotne zmiany w Kodeksie Pracy z dnia 1 stycznia

2004 r. odnośnie zjawiska mobbingu, do których zaliczyć należy następujące zapisy:

§ 1. **Pracodawca jest zobowiązany przeciwdziałać mobbingowi.**

§ 2. Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub

skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu i zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| przydatności zawodowej, | powodujące | lub |
| ośmieszenie pracownika, | izolowanie | go |
| pracowników. |  |  |

mające na celu poniżenie lub

lub wyeliminowanie z zespołu

§ 3. Pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od

pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę.

§ 4. Pracownik, który w skutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalone na podstawie odrębnych przepisów.

§ 5. Oświadczenie pracownika o rozwiązaniu umowy o pracę powinno nastąpić

na piśmie z podaniem przyczyny, o której mowa w § 2., uzasadniającej rozwiązanie umowy.

Za zwalczaniem zjawiska mobbingu w miejscu pracy przemawiają nie tylko racje ofiary, ale również konsekwencje jakie musi ponosić zakład pracy i społeczeństwo. Należy do nich zaliczyć:

- nieobecność pracownika w pracy, ponieważ osoba mobbingowana często przebywa na zwolnieniach lekarskich

- niedotrzymywanie terminów, źle wykonane zadania oraz błędy decyzyjne

- obniżenie się efektywności pracy z powodu spadku motywacji do pracy u osoby mobbingowanej

- wzrost nakładu środków finansowych na szkolenia nowych kadr

- odszkodowanie jakie musi ponieść zakład pracy, jeśli proces ofiary zakończy się dla niej pozytywnie

- społeczeństwo musi partycypować w kosztach leczenia i rehabilitacji poszkodowanego, przejścia na rentę lub wcześniejszą emeryturę, itd.

Jeżeli osoba poszkodowana stwierdza wokół siebie oznaki mobingowania jej, powinna podjąć próby racjonalnego przeciwstawnia się temu patologicznemu

zjawisku, które mogą przyczynić się do poprawy jej trudnej sytuacji. Należy przy tym pamiętać aby:

1. **nie bójmy się prześladowcy,** to on działa niezgodnie z prawem, to on jest tym złym. Prawo jest po naszej stronie.

2. **bądźmy życzliwi dla prześladowcy** kiedy on krzyczy lub nas poniża, możemy go poczęstować cukierkiem, zatroszczyć się o jego zdrowie, spytać o rodzinę. To wybija tyrana z rytmu, odbiera mu argumenty.

3. **kiedy to nie skutkuje, użyjmy „*techniki ostrej*”.** Kiedy ktoś krzyczy, my też krzyczmy. To zmienia sytuację, układ sił się odwraca, pozwala otoczeniu zwrócić uwagę na problem.

4. **zapisujmy wszystkie szykany,** odnotowujmy czas i miejsce oraz przechowujmy zapisy wszystkich incydentów, nawet jeśli nie mamy na to świadków.

5. **żądajmy od mobbera wydawania poleceń na piśmie,** jeśli wydają się

nam absurdalne albo niemożliwe do zrealizowania.

6. **rozmawiajmy na ten temat z innymi,** mówmy otwarcie o tym że jesteśmy prześladowani: kolegom z pracy, rodzinie znajomym, itd.

7. **szukajmy pomocy poza pracą**, np. prawników, lekarzy, psychoterapeutów.

8. **nie spotykajmy się z prześladowcą sam na sam** – starajmy się zawsze mieć świadków tych spotkań.

9. **rozmawiajmy w obecności osób trzecich** o możliwości rozwiązania swojego problemu.

10. **zacznijmy się uczyć, jak odpowiadać na słowne zaczepki** oraz poszerzajmy swoją wiedzę prawniczą.

11. **miejmy wsparcie choćby jednej osoby cieszącej się autorytetem** w miejscu pracy, która będzie ci życzliwa.

12. **największym i najczęściej popełnianym błędem jest milczenie** – ofiary mobbingu boją się o tym mówić, wstydzą się swojej sytuacji. To potężna broń w ręku prześladowcy – mobbera.

Jeśli trudno jest liczyć na pomoc kolegów lub najbliższego otoczenia, to pierwszym krokiem jaki powinna zrobić ofiara powinno być powiadomienie związku zawodowego. Podczas wyjaśniania zaistniałych faktów należy brać pod uwagę następujące wskaźniki:

1. czy mobbingowany jest systematycznie poniżany i ośmieszany

2. czy mobbingowany jest ofiarą plotek, szykan, oszczerstw i intryg

3. czy mobbingowany nie ma możliwości wyrażania własnego zdania

4. czy mobbingowany jest bezpodstawnie krytykowany i otrzymuje nieuzasadnione kary służbowe

5. czy przełożony nieustannie kwestionuje decyzje i kompetencje mobbingowanego

6. czy mobbingowany jest zmuszany do pracy ponad siły i swoje możliwości

7. czy przełożony używa agresji psychicznej lub fizycznej wobec mobbingowanego

8. czy mobbingowany jest pomawiany, np. o kradzieże

9. czy mobbingowany otrzymuje niewykonalne lub absurdalne polecenia

10. czy przełożony stosuje wobec mobbingowanego praktyki nie stosowane na ogół w firmie, np. częste rewizje i kontrole, przenoszenie na niższe stanowisko, itp.

11. czy mobbingowany nie otrzymuje awansów, odpowiedzialnych zadań, zleceń, jest odsuwany od pracy zespołowej mimo że jego kompetencje sugerowałyby coś innego

12. czy szef regularnie grozi mobbingowanemu zwolnieniem z pracy

13. czy mobbingowany jest zastraszany.

W razie ujawnienia przez Organizację Terenową naszego Związku przypadku mobbingu, postępowanie antymobbingowe rozpoczyna się od zdiagnozowania zaistniałego procesu. Należy więc odpowiedzieć na następujące pytania :

1. o co chodzi w danym sporze ?

2. jak przebiega konflikt ?

3. jakie grupy biorą w nim udział ?

4. jak wygląda rozkład sił między stronami konfliktu ?

5. czy strony dążą do rozwiązania konfliktu ?

6. czy konflikt ma zasięg ograniczony, czy też z czasem rozszerza się, jakie są ramy czasowe powstałego konfliktu?

7. należy również ustalić, na jakim etapie rozwoju jest stwierdzona patologia

?

Zarządzający jednostką organizacyjną nie może pozostać obojętnym wobec patologii mobbingu oraz zgodnie z zapisami Kodeksu Pracy, jest zobowiązany jemu przeciwdziałać. Osoby poszkodowane wymagają profesjonalnego wsparcia

i pomocy. Często świadomość przełożonego, że pracownik może szukać pomocy

w instytucji zajmującej się zwalczaniem mobbingu, skłania go do zmiany stosunku do prześladowanego pracownika. Ofiara nękania psychicznego nie jest

w stanie sama wydostać się z zamkniętego, stale napędzającego się kręgu prześladowań, pomówień i szykan. Nie jest w stanie spowodować jakichkolwiek zmian w środowisku pracy. Czekanie z nadzieją, że takie zmiany wkrótce nastąpią także nie jest sposobem na wyjście z trudnej sytuacji.

Zapobieganiu i walce z przemocą psychiczną w miejscu pracy powinno sprzyjać kierownictwo zakładu, potrafiące wykryć i zlikwidować w zarodku wszelkie próby mobbingu. Do zadań kierownictwa powinno należeć:

- stworzenie klarownego i wyraźnego zakresu kompetencji

- stworzenie jasnych dla wszystkich sposobów i dróg podejmowania decyzji, oraz przepływu informacji w zakładzie pracy

- stworzenie jasnego układu zależności ale bez systemu represyjnego

- stworzenie konstruktywnych sposobów zarządzania konfliktami

(mediacje)

- ustalenie jako obowiązujących reguł gry *fair play* między pracownikami

- w sytuacji kryzysowej wybranie najlepszego dla zakładu sposobu zarządzania, rządzącego się również jasnymi i sprawiedliwymi zasadami.

Z powodu trudności na rynku pracy zmiana miejsca zatrudnienia jest niezmiernie trudna, a dla osób po 45 roku życia wręcz niemożliwa. Pracownik w zakładzie pracy korzysta często z możliwości pożyczek, bierze kredyty z banku. Uzależnia go to od pracodawcy i niewielu poszkodowanych, decyduje się w takiej sytuacji na zrujnowanie swojej sytuacji społecznej i finansowej wybierając bezrobocie. Świadomość tych realiów daje przełożonemu poczucie absolutnej władzy nad pracownikiem, a w przypadku ułomnych systemów zarządzania świadomość całkowitej bezkarności. W związku z powyższym walka z mobbingiem w Służbie Więziennej jest dla Związku Zawodowego sprawą priorytetową. Zebrane powyżej informacje na temat mobbingu, są istotne zarówno dla potencjalnych mobberów jak i osób mobbingowanych. Wszyscy muszą sobie zdawać sprawę z konsekwencji dla ogółu, wynikających ze stosowania przemocy psychicznej w miejscu pracy. Osoby poszkodowane wymagają profesjonalnego wsparcia i pomocy, natomiast pracownik nękany psychicznie musi mieć możliwość uzyskania porady lub pomocy. Dlatego zwracamy się do wszystkich Czytelników naszego Informatora z następującą odezwą –

**Koleżanko i Kolego !**

**Jeżeli uważasz się za osobę prześladowaną w miejscu pracy, prawdopodobnie jesteś poddawany mobbingowi. Spróbuj więc nawiązać kontakt z przedstawicielem naszego Związku w miejscu Twojego zatrudnienia, który udzieli Ci niezbędnej pomocy.**

Podczas obrad XI Zjazdu naszego Związku, który się odbył w okresie od 16

do 19 kwietnia 2005 r. w Popowie Zarząd Główny NSZZF i PW został zobowiązany uchwałą, do wdrożenia w życie Programu Wewnętrznej Polityki Antymobbingowej, mającej na celu przeciwdziałanie lub zwalczanie zjawiska mobbingu w Służbie Więziennej.

Na koniec warto jest wiedzieć, że na terenie naszego kraju powstały następujące instytucje zajmujące się problematyką antymobbingową, gdzie można uzyskać fachową pomoc:

- Krajowe Stowarzyszenie Antymobbingowe, 50-237 Wrocław, ul. Ołbińska

18/5, tel. 0 606 371 919 lub 0 606 410 160 i 0 605 405 771.

- Stowarzyszenie Centrum Antymobbingowego w Warszawie, 03-752

Warszawa, ul. Radzymińska 56/5, tel. 0 604 529 109.

- Pomorski Instytut Demokratyczny, 80-855 Gdańsk, ul. Wały Piastowskie

24, tel. 0 602 694 763.

Poza tym kilkanaście kancelarii adwokackich zamierza reprezentować za darmo ofiary mobbingu. Można się zgłaszać pod następujące adresy:

- OLSZTYN – Kancelaria Radcy Prawnego Lecha Obary, ul. Warmińska

28/5-6, 10-545 Olsztyn, tel. (089) 523-59-47, e-mail: brp\_obara@wp.pl

- POZNAŃ – Kancelaria Radcy Prawnego Dobromiły Tenerowicz, ul. Strzelecka 34/9, Poznań, tel. (061) 853-58-28, e-mail: dtenerowicz@poczta.onet.pl

- LUBLIN – Kancelaria Radcy Prawnego Stanisława Pęzioła, ul. Krakowskie Przedmieście 58, 20-002 Lublin, tel. (081) 534-04-04, e-meil: sekretariat@zrel.com.pl

- WARSZAWA – Kancelaria Prawna CELSUS Andrzej Ring, ul. Siewierska

13/22-23, Warszawa, tel. (022) 659-58-83, e-mail: aring@neostrada.pl

- WROCŁAW – Kancelaria IN CORPORE Paweł Tenerowicz, Plac Wolności 7, lokal 504, 50-171 Wrocław, tel. (071) 798-30-60, e-mail: tenerowicz@incorpore.net

- ŁÓDŹ – Kancelaria LEXPOL, ul. Struga 26, 90-513 Łódź, tel. (042) 637-

33-60.

- BYDGOSZCZ – Kancelaria Radcy Prawnego Krzysztof Chojnacki, ul. Gdańska 73/2, 85-005 Bydgoszcz, tel. (052) 321-24-34, e-mail: animus.bydg@wp.pl

- RZESZÓW – Kancelaria Adwokacka Antoni Skorupski, ul. Jagiellońska

6, 35-025 Rzeszów, tel. 0 601 917 101, e-mail: ania.22@neostrada.pl

- GDAŃSK – Kancelaria PATRON Wiesława Szymańska-Reszka i Jerzy Łopociński, ul. Grunwaldzka 135, Gdańsk, tel. (058) 341-56-31, e-mail: patron@patron.gda.pl

- BIAŁYSTOK – Kancelaria Adwokacka Józef Marcinkiewicz, ul. Legionowa 28, lokal 502, 15-282 Białystok, tel. (05) 748-53-89, e-mail: jmarcinkiewicz@nets.com.pl

- TYCHY – Kancelaria TEMIDA Andrzej i Rafał Josse, 43-100 Tychy,

(032) 227-59-78.

- KRAKÓW – Kancelaria Radców Prawnych Ewa Burzawa, ul. Ujastek 1

p.320, tel. (012) 644-57-83, e-mail: kancelaria\_rp\_bp@op.pl

- PŁOCK – Kancelaria Radcy Prawnego Krzysztof Michalski, ul. Dąbrowskiego 15/15, 09-400 Płock, tel. (024) 266-23-19, e-mail: krzysztof\_michalski@pern.com.pl

W ramach poszerzania wiedzy na temat mobbingu, proponuje się następującą

literaturę uzupełniającą:

1. Chakowski M., *Mobbing. Prawne ujęcie problemu,* „Biuletyn Koła Naukowego

Prawa Pracy WPiA UW” nr 1/2004.

2. Giziński S., *Prawa pracownika. Mobbing. Przeciwdziałać i nie dręczyć,*

„Gazeta Prawna” nr 38 (1147) 24.02.2004.

3. Jurkiewicz M., *Nowelizacja Kodeksu Pracy. Mobbing zakazany,* „Gazeta

Prawna” nr 239 (1095) 09.12.2003.

4. Klimaszewski S., *Gdy praca staje się ciężką chorobą,* „Gazeta Prawna nr 110

(966) 6-8.06.2003.

5. Kłos B., *Mobbing,* Informacja nr 941/2002, Biuro Studiów i Ekspertyz

Kancelarii Sejmu RP.

6. Kowlska D., *Jak się bronić przed mobbingiem. Nie bój się iść do sądu*,

„SUPER EXPRESS” z dn. 13-14.XI.2004 r.

7. Mandal E., *Molestowanie seksualne w miejscu pracy,* „Palestra” 1-2/2002.

8. Marciniak J., *Mobbing a praktyka zarządzania personelem,* „Serwis HR”

03/2004.

9. Marciniak J., *Procedura antymobbingowa,* „Serwis HR”, nr 05/2004.

10. Marcinak J., *Jak w praktyce zwalczać mobbing i inne formy dyskryminacji,*

Warszawa 2005.

11. Olejniczak D., *Mobbing jest jak rak*. „SUPER EXPRESS” z dn. 12.XI.2004.

12. Szczupaczyński J., *Współpraca ze związkami zawodowymi i rozwiązywanie konfliktów,* Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1993.

13. Warylewski J., *Molestowanie seksualne w miejscu pracy,* Sopot 1999.

14. Zalewski T., *Nękanie kosztuje*, „Gazeta Prawna” nr 50 (1159) 11.03.2004.

*15.* Żukowski M., *Mobbing w prawie pracy,* „Edukacja Prawnicza” nr 3 (60)

2004.