

# Gaslighting jako forma przemocy psychicznej w zatrudnieniu

## Gaslighting as a form of psychological violence in employment

### Streszczenie

Praca pełni istotne miejsce w życiu każdego człowieka – pozwala nam rozwijać swoje umiejętności, czuć się potrzebnym i przydatnym, a zakład pracy jest miejscem, w którym zawiązujemy nowe przyjaźnie, nie czujemy się osamotnieni (nawet jeżeli w naszym życiu doskwiera nam samotność) i w którym często spędzamy po kilkadziesiąt godzin w każdym tygodniu. Praca musi być zatem miejscem bezpiecznym, w którym pracownik nie będzie doświadczał przemocy, manipulacji i dyskryminacji. Przedmiotem niniejszego opracowania jest przedstawienie zjawiska gaslightingu w stosunkach zatrudnienia (ze szczególnym uwzględnieniem stosunku pracy) jako wciąż aktualnego wyzwania współczesnego przeciwdziałania przemocy psychicznej w pracy. Zjawisko to powoduje liczne trudności z wczesnym wykryciem przemocy w zatrudnieniu, bowiem ofiara, wskutek doświadczanej manipulacji, przestaje wierzyć we własne ośady oraz kwestionuje własny stan zdrowia psychicznego.

### Słowa kluczowe

przemoc psychiczna, gaslighting, zatrudnienie, mobbing, przemoc

JEL: K31

### Abstract

Work is an important element of everyone's life – it allows us to develop our skills, feel need and useful, the workplace is also the place where we make new friends, do not feel lonely (even if we are lonely in our lives) and is the place we often spend several dozen hours each week. Work must therefore be a safe place where the employee will not experience violence, manipulation and discrimination. The subject of this study is to present the phenomenon of gaslighting in employment relations (with particular emphasis on the employment relationship) as a still-current challenge of counteracting psychological violence at work. This phenomenon causes numerous difficulties with early detection of violence in employment, because the victim, as a result of the manipulation he experiences, ceases to believe in his own judgement and questions his own mental health.

### Keywords

psychological violence, gaslighting, employment, mobbing, violence

## Uwagi wstępne

W pracach naukowych z obszaru szeroko rozumianego prawa zatrudnienia pojawiły się w ostatnich latach coraz to liczniejsze opracowania dotyczące mobbingu, dyskryminacji czy molestowania, lecz rzadziej odnosiły się one do problematyki przemocy w miejscu pracy (np. Gajda, 2022; Szewczyk, 2017; Szewczyk, 2007; Carby-Hall, Góral, Tyc, 2021). Przemocy w pracy nie sposób ograniczyć jedynie do ukształtowania regulacji prawnych, ponieważ jest to problem o wiele szerszy, który wymaga spojrzenia bardziej holistycznego. Wydaje się, że skupienie się jedynie na opisach zjawisk i struktur organizacyjnych, bez zbadania historii, wzorców zachowań czy ideałów, którymi kierują się poszczególne osoby, pozwolić może jedynie na częściowe zrozumienie samej organizacji, jak i roli

pracownika w tym całym wewnętrznym systemie (Kociatkiewicz & Kostera, 2013, s. 13–14). W ostatnich latach widoczny jest jednak proces zwiększającego się zainteresowania pracownikami jako jednostką – uprzednio był on traktowany częściej jako element całości (zasób, którym trzeba zarządzać), koszt czy źródło ciągłych problemów, a obecnie (nieco) bardziej jako wartość dla organizacji (Rudawska, 2015, s. 394–400). Tempo zachodzenia tych procesów nie jest jednak wciąż zadowalające, a współczesne prawo pracy boryka się z jednej strony z coraz to nowymi wyzwaniami, a z drugiej wciąż w jego obrębie występują problemy, których nie udało się w pełni rozwiązać od wielu lat (praca zdalna, prekaryzacja zatrudnienia, aktywności pracowników w *social mediach*). Jednym z takich wyzwań pozostaje skuteczne przeciwdziałanie przemocy w zatrudnieniu. W ocenie autora niniejszego artykułu dla

rozwiązania tego problemu jest potrzebny szereg skoordynowanych działań, zarówno w sferze legislacyjnej, jak i w zakresie budowania świadomości społecznej, oraz kultury organizacyjnej opartej na wartościach i na szeroko rozpowszechnionej pozytywnej praktyce.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest przedstawienie zjawiska gaslightingu w stosunkach zatrudnienia (ze szczególnym uwzględnieniem stosunku pracy) jako wciąż aktualnego wyzwania współczesnego przeciwdziałania przemocy psychicznej w pracy. Zjawisko to powoduje liczne trudności z wczesnym wykryciem przemocy w zatrudnieniu, bowiem ofiara, wskutek doświadczanej manipulacji, przestaje wierzyć we własne osądy oraz kwestionuje własny stan zdrowia psychicznego. Często zatem przerwanie tych negatywnych zjawisk zależy nie bezpośrednio od tej osoby (ze względu na stan zdrowia nie jest ich w stanie podjąć), ale od działań innych osób w miejscu pracy, w tym współpracowników oraz (bezpośrednich) przełożonych. W artykule przedstawiono zarówno rozważania dotyczące próby zdefiniowania oraz zakwalifikowania gaslightingu jako formy przemocy, dywagacje o ogólnych uwarunkowaniach powstawania konfliktów i przemocy w grupie, jak i uwagi o możliwościach zapobiegania i łagodzenia skutków gaslightingu w miejscu pracy.

## Ramy definicyjne gaslightingu oraz przemocy w zatrudnieniu

Niezbędne dla prowadzenia dalszych rozważań jest poczynienie kilku ustaleń w sferze definicyjnej. Pojęcie gaslightingu nie ma w Polsce swojego bezpośredniego odpowiednika, dlatego zazwyczaj będzie on rozumiany kontekstualnie (Romańczuk-Grącka, 2021, s. 415). Może on być rozumiany jako: (i) określenie na strategię manipulacji umysłem, które są wykorzystywane przez ludzi w relacjach interpersonalnych lub w polityce (Sweet, 2019, s. 851), (ii) wysiłki jednej osoby zmierzające do obniżenia pewności siebie innej osoby w celu spowodowania u niej istnienia wątpliwości co do jej przeczuc i osądów (Davis & Ernst, 2017, s. 2), (iii) wroga manipulacja, która jest jednocześnie formą przemocy psychicznej (Stark, 2019, s. 221–222) czy wreszcie jako (iv) jako zjawisko, które jest powiązane z innymi naruszeniami, w tym z molestowaniem seksualnym, napaściami czy przemocą ze strony partnerów seksualnych (Ahern, 2011, s. 60). Definicje te nie są sobie przeciwstawne, nie wykluczają się wzajemnie, lecz uzupełniają, ukazując zjawisko w różnych kontekstach, w jakich ono występuje. Zjawisko gaslightingu było dotychczas przedmiotem rozważań naukowców w różnych kontekstach: w tym dotyczących rasy człowieka, zanurzenia w kulturze, feminizmu czy polityki.

Pojęcie pochodzi z przedwojennej sztuki „Gaslight” autorstwa Patricka Hamiltona<sup>1</sup>, która opowiada o mężczyźnie, który znęca się nad swoją żoną. Wykorzystuje on do swoich celów techniki manipulacyjne prowadzące do wmawiania jej choroby psychicznej, w rezultacie których kobieta stawiała się coraz bardziej zlekioną, niepewną, nieufną samej sobie, co prowadziło do przekonania, że powinna ona bezgranicznie ufać swojemu oprawcy (Jedleka, 2017, s. 18). W konsekwencji podjętych działań –

zaprzeczania, wprowadzania w błąd, dezinformowania, destabilizowania psychicznego, podważania przekonań, zaprzeczanie nadużyć, inscenizowania dziwnych wydarzeń, kobieta znalazła się na krawędzi szaleństwa. Utwór został następnie zekranizowany w roku 1944.

Gaslighting jest formą przemocy, która może być rozumiana jako: każdy bezprawny zamach na jakiekolwiek prawem chronione dobro, zarówno środkami fizycznymi, materialnymi, jak i psychologicznymi oraz moralnymi, jeśli ich celem jest wymuszenie określonego działania, zaniechania lub znoszenia albo pozbawienie człowieka prawnie chronionych dóbr i wartości (Romańczuk-Grącka, 2021, s. 414–416). Przemoc psychiczna natomiast swoim zakresem może: obejmować wszystkie słowa, zachowania werbalne i niewerbalne czy postawy mające na celu utrzymanie pełnej kontroli nad drugą osobą poprzez obniżanie jej poczucia własnej wartości i wzbudzanie bezsilności oraz zaburzenie sensu jej życia. Takie działania sprawcy są intencjonalne. Zrobi on wszystko, by zapanować nad emocjami i myślami drugiej osoby, by zaspokoić własne potrzeby (Romańczuk-Grącka, 2021, s. 414–416).

W praktyce gaslighting może objawiać się przez szereg zachowań oraz komunikatów kierowanych do pracownika, które często są akceptowalne społecznie jako potencjalnie mało szkodliwe. Komunikaty zostają zresztą tak dobrane przez sprawcę, aby nie mogły w oderwaniu od kontekstu i ich częstotliwości być samodzielnie uznane za poważne naruszenia. Przykładowo, takie komunikaty mogą przybrać formę następujących określeń: „nie bądź taki wrażliwy”, „nikt tobie w to nie uwierzy”, „jesteś zbyt emocjonalny”, „brzmisz niemądrze”, „powinieneś sam siebie posłuchać”, „to twoja wina”, „zawsze jest z tobą jakiś problem”, „to były tylko żarty”, „dlaczego odbierasz wszystko tak na poważnie”, „powinieneś się cieszyć, że w ogóle tutaj jeszcze cię trzymają”, „to nieprawdziwe oskarżenia”, „to wyłącznie twoja wina”. Całość zachowań nakierowana jest na umniejszanie znaczenia problemu, przy jednoczesnej maksymalizacji zadawanych cierpień w sferze psychicznej.

Gaslighting może być łączony z poszczególnymi taktykami mobbingu lub może z nich wynikać, w tym z taktyką zastraszania, taktyką upokarzania, taktyką izolacji lub taktyką pomniejszania kompetencji (Kowal & Pilarek, 2011, s. 231–232). Na tym tle może dochodzić do licznych zachowań mobbingowych, które mogą być zakwalifikowane, według podziału Heinza Leymanna, do pięciu głównych bloków: działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary, działania mające wpływ na jakość sytuacji życiowej i zawodowej, działania mające zaburzyć społeczny odbiór osoby, oddziaływanie zaburzające stosunku społeczne czy też działania utrudniające komunikowanie się (Kowal & Pilarek, 2011, s. 231–232). Gaslighting jest konglomeratem zachowań, które są przez sprawcę popełniane intencjonalnie w celu wywołania u ofiary dysonansu poznawczego, degradacji obrazu samego siebie oraz obniżenia własnych zdolności poznawczych.

Przekładając powyższe na relacje w zatrudnieniu należy zwrócić uwagę, że takie formy manipulacji powodują trudności z szybkim rozpoznaniem istnienia przemocy, a także wydłuża, a czasami nawet uniemożliwia, podjęcie stosownych działań zapobiegających lub łagodzących na-

stępstwa niepożądanych zachowań. Ofiara takich działań czasami nie jest w stanie podjąć samodzielnie obrony i dla zapobieżenia negatywnych (czasem nieodwracalnych) skutków potrzebne jest zainteresowanie ze strony pracodawcy, współpracowników, a niekiedy również innych osób – np. rodziny ofiary, która zauważa zmiany w codziennym zachowaniu. Jest to nader istotne, ponieważ osoba doznająca gaslightingu może z czasem zakwestionować własne zdrowie psychiczne.

Brak jest definicji legalnej przemocy w zatrudnieniu, a także brak jest ustawowego podziału przemocy na poszczególne rodzaje. Do najbardziej podstawowego podziału należy podział na przemoc psychiczną i przemoc fizyczną. W takim dychotomicznym podziale gaslighting należałoby zakwalifikować jako jeden elementów szeroko rozumianej przemocy psychicznej, który posiada specyficzne cechy pozwalające na postrzeganie go jako odrębną formę przemocy psychicznej. W przypadku przemocy dochodzi niekiedy do spirali niepożądanych zachowań, w których to jedne aktywności przeplatają się z innymi, prowadząc do negatywnych skutków, w tym rozstroju zdrowia. Niekiedy przemoc psychiczna występuje symultanicznie z przemocą fizyczną lub też przemoc psychiczna występuje jako pierwsza, będąc preludium do nastania przemocy fizycznej.

## Uwarunkowania powstawania przemocy w zatrudnieniu – uwagi ogólne

Należy z dużą ostrożnością przyjmować pogląd, że człowiek myśli w sposób w pełni racjonalny i samodzielnie dąży do czynienia dobra i podejmowania jedynie słusznych decyzji, które byłyby dobre nie tylko dla tej osoby, ale również dla osób w jej otoczeniu. Wydaje się, że człowiek jest organizmem na tyle złożonym, wielopłaszczyznowym oraz kształtowanym przez wiele lat przez tysiące różnych czynników, że nierozsądnym byłoby oczekiwać od każdego podejmowania w pełni samodzielny oraz niewymuszony sposób należytych aktywności, a powstrzymywania się od tych niegodziwych. Na tej płaszczyźnie zresztą powstała znaczna część współczesnego prawa, począwszy od prawa cywilnego, przez prawo administracyjne, aż do prawa karnego, które w różny sposób sankcjonują poszczególne niepożądane zachowania, wymuszając niejako pożądane postawy.

Przemoc sprawcy jest budowana w oparciu o specyficzne mechanizmy zarówno w zakresie wyboru swojej ofiary, jak i doboru odpowiednich narzędzi. Ma ona charakter interpersonalny i jest uwarunkowana konkretnymi działaniami człowieka, które mają charakter zazwyczaj cykliczny i eskalujący w czasie (Widera-Wysoczańska, 2021, s. 106–107). Przeprowadzone badania pokazują, że ofiary są wybierane przez sprawców bez swojej winy, a sprawcy wybierają je ze względu na różne czynniki, które zazwyczaj w ich przekonaniu pokazują, że dana jednostka jest słabsza. Takie wnioski prowadzą do konkluzji, że sprawca działa intencjonalnie i celowo, a często swoje zachowania rozpoczyna od przemocy rozmytej (która jest trudna do zauważenia i nieco bardziej „akcep-

towalna społecznie”), a te działania w czasie ewoluują, podlegają progresji i nasileniu (Widera-Wysoczańska, 2021, s. 107–109). W konsekwencji przy wykorzystaniu metod manipulacji (gaslighting) ofiara wpada w sidła swojego oprawcy w tak dużym stopniu, że ma ograniczone lub nawet bliskie zeru (w zależności od uwarunkowań osobistych i rozwoju sytuacji) możliwości skutecznej obrony. Wydaje się, że niektóre osoby mogą być bardziej podatne na bycie ofiarą ze względu na pewne cechy (osoby niepełnosprawne, osoby nieheteronormatywne, osoby transpłciowe czy osoby starsze).

Przyczyny powstawania przemocy w zatrudnieniu nie są wciąż w pełni znane, pomimo istnienia wielu hipotez. Na przykładzie mobbingu, możliwe jest wskazanie kilku faz powstawania zachowań niepożądanych, i tak: (i) pierwotny incydent krytyczny, (ii) mobbing oraz stygmatyzacja, (iii) zarządzanie pracownikami, w tym zarządzanie zidentyfikowaną sytuacją w organizacji, (iv) wyeliminowanie pracownika z zakładu pracy (Leymann, 1990, s. 121–122). Powyższe etapy mają zróżnicowany przebieg, który wynika z wielu elementów, które dotyczą zarówno pracownika (m.in. reputacja ofiary i sprawcy, relacji ofiary z innymi pracownikami), jak i tych które dotyczą samej organizacji, w tym m.in. kanały komunikacji, którymi pracownik może zgłosić niepożądane zachowania, kultura organizacyjna (Leymann, 1990, s. 121–122). W badaniach z zakresu prawa pracy, wskazuje się na znaczenie badania interakcji pomiędzy wszystkimi tymi czynnikami i to na różnych poziomach, zamiast prowadzenia badań nad tymi czynnikami osobno, w oderwaniu od siebie (Branch i in., 2013, s. 294). Przeciwdziałanie przemocy, a także dyskryminacji i innym patologiom w zatrudnieniu, nie jest jedynie wyzwaniem legislacyjnym, lecz jest także wyzwaniem społecznym oraz kulturowym. Nie oznacza to, że zmiany ustaw w pewnych obszarach nie byłyby pomocne, jednakże sprowadzanie problemu jedynie do kwestii redakcji norm prawnych byłoby błędne. Żadna regulacja prawna nie funkcjonuje w oderwaniu od rzeczywistości, a ta powinna być wypadkową uwarunkowań kulturowych, społecznych, politycznych i ekonomicznych. W konsekwencji należy uznać, że problem przeciwdziałania przemocy jest problemem szerokim, istotnym społecznie i niedającym się w prosty sposób rozwiązać jedynie wskutek zmian legislacyjnych, a tym bardziej wskutek zwiększania poziomu sankcji i ich multiplikowania.

W doktrynie prawa pracy wciąż niewystarczająco wiele uwagi poświęca się konfliktowi jako elementowi, który występuje – przynajmniej okresowo – w niemalże każdym zatrudnieniu, i to zarówno w odniesieniu do aspektów indywidualnego, jak i zbiorowego prawa pracy. Należy w pełni zgodzić z Barbarą Godlewską-Bujok, że w polskim porządku prawnym brakuje instrumentów prawnych, które w sposób w pełni efektywny wspierałyby dialog między pracodawcą a pracownikiem, a także w pełni wspomagały rozwiązywanie konfliktu w miejscu pracy, i to zarówno w odniesieniu do relacji pracownik – inny pracownik, jak również pracownik – pracodawca (Godlewska-Bujok, 2017a, s. 5–6) oraz z Justyną Czerniak-Swędzioł, że ochrona przed dyskryminacją (ale również

innymi patologiami) nie będzie kompletna, jeżeli pozostanie oparta jedynie na rozwiązaniach kodeksowych, bez konkretnych rozwiązań w zakresie pełnego i obligatoryjnego wdrażania przez pracodawcę procedur antydyskryminacyjnych (Czerniak-Swędzioł, 2020, s. 56–57). Ten brak instrumentów wspierających dialog jest ściśle skorelowany z brakiem pełnego uregulowania kwestii obowiązków pracodawcy w zakresie prewencji przed występowaniem konfliktów w zatrudnieniu, poszczególnych patologii, a w konsekwencji przemocy w zatrudnieniu.

Należy zatem wskazać, że do zminimalizowania problemu przemocy w zatrudnieniu są potrzebne jednocześnie działania zarządcze, organizacyjne, zwiększające świadomość społeczną, ekonomiczne i legislacyjne. W tym zakresie należy poczynić jedną uwagę – w mojej ocenie penalizacja prawa pracy nie stanowi efektywnego sposobu rozwiązywania problemów w zatrudnieniu, a jako taka powinna stanowić jedynie ostateczny mechanizm, który podlegałby wykorzystaniu dopiero wtedy, kiedy zawiodłyby wszystkie inne instrumenty prawne. Nacisk ustawodawcy powinien być położony na akcenty prewencyjne i na istnienie mechanizmów wczesnego wykrywania nieprawidłowości. Problem przemocy występuje w wielu aspektach naszego życia i wydaje się, że niezależnie od przestrzeni, w której do niej dochodzi, to brakuje skutecznych i praktycznych mechanizmów jej przeciwdziałania, a przecież głównym i jednym z najważniejszych obowiązków państwa powinna być ochrona życia i zdrowia oraz zapewnienie bezpieczeństwa swoich obywateli, w tym w zatrudnieniu (Milkowski, 2016, s. 97–98).

## Przeciwdziałanie przemocy psychicznej w zatrudnieniu

Przemoc w miejscu pracy może przybierać liczne formy, a poszczególne zachowania lub ich konglomeraty mogą być w zależności od okoliczności kwalifikowane jako mobbing, molestowanie (w tym seksualne), dyskryminacja, nierówne traktowanie lub jako naruszenie dóbr osobistych (Crawshaw, 2009, s. 263–265). Każdy człowiek może stać się w pewnym momencie swojego życia ofiarą takich zachowań i to pomimo nawet indywidualnych stosunkowo wysokich uwarunkowań jednostki do radzenia sobie z trudnymi sytuacjami. Należy stanowczo podkreślić, że nawet wysoki poziom wykształcenia, duży zakres doświadczenia zawodowego, osiągnięte zarobki ani wysoka pozycja społeczna nie gwarantują pełnej ochrony przed przemocą.

Przemoc może występować niemalże we wszystkich aspektach naszego życia i dotyka człowieka na różnych etapach, w tym przykładowo jako: znęcenie się nad słabszymi dziećmi w szkole, izolowanie z grupy rówieśników osób słabszych lub wyraźnie uboższych, przemoc domowa ze strony partnerów czy przemoc psychiczna (czasem fizyczna) w miejscu pracy. Część ofiar nie zdaje sobie sprawy, że przemoc w różnych postaciach jest stosowana wobec niej (szczególnie w początkowych etapach), odrzuca takie myśli i ich nie akceptuje, bagatelizuje je lub pod wpływem technik manipulacji nie jest w stanie dostrzec

tej przemocy i w konsekwencji podjąć działań zapobiegających lub minimalizujących negatywne następstwo działań już dokonanych.

Konsekwencje doznawanej przemocy w miejscu pracy wychodzą dalece poza samo zatrudnienie, bowiem negatywne skutki dotyczą każdej sfery życia – zawodowej, naukowej, rodzinnej czy zdrowotnej. U osób dotkniętych przemocą rozwijają się liczne choroby, w tym te układu krążenia, pokarmowego, zaburzenia koncentracji, stany lękowe, zaburzenia snu, depresja, w konsekwencji nawet podejmowane próby samobójcze (Warszewska-Makuch, 2012, s. 16).

Przemoc w zatrudnieniu jest związana w dużej mierze z występowaniem konfliktu w pracy, który można uznać za immanentną cechę stosunku pracy, która wynika z pewnej zależności stron stosunku pracy, ograniczenia zasobów, a także samej struktury tego stosunku (Godlewska-Bujok, 2017a, s. 4–5). Nie oznacza to oczywiście, że każdy konflikt prowadzi do stosowania przemocy. Pracownicy powinni być zainteresowani poszukiwaniem sposobów polubownego rozwiązania sporów oraz wykorzystaniem dostępnych instrumentów pracodawcy w tym zakresie (m.in. komisje pojednawcze, komisje antymobbingowe, wsparcie działów HR i inne), jednakże czasami pracownicy nie mają nawet informacji o tym, że takie mechanizmy w ich zakładzie pracy funkcjonują, ani w jaki sposób mogą z nich efektywnie skorzystać. Niewątpliwie przemoc nie jest elementem konstrukcji stosunku pracy (ani innego stosunku zatrudnienia), jednak niestety czasami mu towarzyszy (Godlewska-Bujok, 2017b, s. 5). Polski ustawodawca nałożył na pracodawców szczególne obowiązki w tym zakresie, w tym pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi (art. 94[3] § 1 k.p.), przeciwdziałać dyskryminacji w zatrudnieniu (art. 94 pkt. 2b k.p.), zapewniać bezpieczne i higieniczne warunki pracy (art. 94 pkt 4 k.p.), czy informować o tekście przepisów dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu (art. 94[1] k.p.).

Wydaje się, że nie ma prostego i uniwersalnego sposobu na całkowite wyeliminowanie przemocy w zatrudnieniu, ponieważ jest to zjawisko złożone, funkcjonujące symultanicznie na wielu poziomach, a także takie, które wynika zarówno z czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych danej organizacji (Matuszak, 2022, s. 40). Przemoc słowna może być równie bolesna jak nadużywanie siły fizycznej, a wyzwiska, przezywanie czy poniżanie mogą pozostawiać trwałe ślady w psychice człowieka (Wróbel, 2020, s. 440).

## Możliwości zapobiegania i łagodzenia skutków gaslightingu w miejscu pracy

Pracodawca dysponuje możliwościami organizacyjnymi oraz zarządczymi do przeciwdziałania przemocy w miejscu pracy, a część z tych możliwości jest wskazana poniżej. Należy jednak stanowczo podkreślić, że nie jest to zadanie łatwe, a podjęte działania muszą być rozłożone w czasie i powinny być uaktualniane w miarę rozwoju organizacji lub zmiany sytuacji wewnętrznej, a stosowane narzędzia

dzie powinny być dostosowywane do nowych wyzwań. Regulacje prawne dają w tym zakresie praktycznie całkowitą dowolność pracodawcy w doborze mechanizmów prewencji, co należy ocenić krytycznie. Wciąż bowiem istotną część pracodawców nie podejmuje żadnych realnych działań w tym obszarze, a polskie regulacje prawne nie wymuszają na nich ich podjęcie. Dla skutecznej realizacji tych zadań nie wystarczy przygotowanie (nawet bardzo dobrych) regulaminów, polityk i innych procedur, jeżeli nie będą one rzeczywiście stosowane, a wewnętrzna kultura organizacyjna będzie na niskim poziomie.

Do narzędzi, którymi dysponuje pracodawca należą, m.in.<sup>2</sup>:

(i) proaktywna działalność działów HR lub innych osób odpowiedzialnych u pracodawcy za kwestie pracownicze;

(ii) wprowadzenie kultury organizacyjnej opartej na wartościach i poszanowaniu jednostki;

(iii) wprowadzenie odpowiednich regulacji w miejscu pracy i ich późniejsze przestrzeganie;

(iv) podejmowanie czynności wyjaśniających i wprowadzenie odpowiednich procedur;

(v) zwiększenie świadomości wśród pracowników poprzez organizację szkoleń oraz dostępu do regulaminów, procedur oraz innych dokumentów wewnętrznych

(vi) zapewnienie drożnej komunikacji w organizacji, w tym możliwości zgłaszania sytuacji problemowych oraz konfliktowych w miejscu pracy;

(vii) wyciąganie konsekwencji wobec osób, które dopuszczają się niedopuszczalnych zachowań w miejscu pracy, włącznie z rozwiązywaniem z nimi umów o pracę w przypadku dopuszczania się zachowań o charakterze ciężkim lub powtarzalnym;

(viii) wprowadzenie polityki zarządzania różnorodnością (*diversity & inclusion management*);

(ix) dostęp do pomocy psychologicznej oraz psychiatrycznej dla pracowników;

(x) otwarta współpraca ze związkami zawodowymi;

(xi) postawienie na dialog w miejscu pracy.

Wszystkie działania pracodawcy muszą dla swojej skuteczności uwzględniać uwarunkowania danego zakładu pracy oraz uwarunkowania samych pracowników. Niezależnie od kompetencji i możliwości zarządczych pracodawcy należy zwrócić uwagę na kształt obecnych przepisów prawa, które zdają się nie zapewniać pełnej ochrony w zatrudnieniu i nie wymuszają na pracodawcach podejmowania kompleksowych działań zapobiegających przemocy w zatrudnieniu. W tym zakresie w doktrynie prawa pracy podniesiono już wiele uwag i propozycji zmian, natomiast w przedmiocie niniejszego opracowania należy wskazać na konieczność uregulowania działań prewencyjnych przed wszystkimi patologiami w zatrudnieniu, a szerzej przed każdą formą przemocy. Wciąż niewiele uwagi poświęca się dialogowi w miejscu pracy oraz otwartym i drożnym kanałom wewnętrznej komunikacji, przesuwając ciężar dyskursu na kwestie penalizacji oraz sankcjonowania poszczególnych zachowań. W mojej ocenie jest to rozwiązanie błędne, które nie prowadzi do poprawy sytuacji pracowników w tym obszarze, a odległe i niepewne

ryzyko ponoszenia odpowiedzialności za swoje zachowania nie powstrzyma potencjalnych prześladowców od powstrzymania się od swoich zachowań. W doktrynie prawa pracy pojawiały się głosy o możliwości zakwalifikowania przemocy jako czynnika ryzyka zawodowego, a tym samym do podjęcia tematu z perspektywy obowiązku zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (Kędzia & Kowalewski, 2002, s. 7–10), lecz, chociaż takiego rozwiązania nie można odrzucać, to trudno byłoby wprowadzić z niego kompleksowe działania pracodawcy w tym zakresie, a taka zmiana mogłaby stanowić przyczynek do szerszej dyskusji i wprowadzenia pojęcia przemocy do prawa zatrudnienia.

Należy zgodzić się z tymi opiniami, które wskazują, że nawet podjęcie wszystkich modelowych działań przez pracodawcę nie zagwarantuje braku przemocy w danym zakładzie pracy, chociaż możliwe jest ograniczenie ryzyka jego wystąpienia. Musimy pamiętać, że w pracy znajdują się różni ludzie, w tym osoby agresywne, cierpiące na choroby psychiczne, z trudnymi doświadczeniami życiowymi, którą mogą inaczej odbierać różne bodźce i reagować na nie (nieuzasadnioną) agresją (Barling i in, 2009, s. 679–681). Dlatego poza wszystkimi działaniami prewencyjnymi jest konieczne też podjęcie działań w zakresie szybkiej identyfikacji tych niepożądanych zjawisk, odseparowanie sprawcy od ofiary, wyjaśnienie sytuacji i podjęcie stosownych działań do zidentyfikowanych naruszeń.

Gaslighting jest wysublimowaną oraz trudno uchwytną formą przemocy psychicznej, wobec której ofiary często pozostają stosunkowo długo bezbronni. Kiedy powyżej wskazane narzędzia pracodawcy zawiodą to rozwiązaniem, które powinno zostać wzięte pod uwagę jest opuszczenie miejsca pracy oraz zawiadomienie organów ścigania lub/i skierowanie sprawy na drogę sądową. Niezależnie od potencjalnej odpowiedzialności sprawcy na gruncie prawa pracy lub szerzej: na gruncie prawa cywilnego, będzie on mógł odpowiadać również karnie. Takie zachowania, w zależności od przebiegu zdarzeń i ich charakterystyki, mogłyby zostać uznane między innymi za znęcanie psychiczne (art. 207 k.k.), stalking (art. 190a k.k.), oszustwo (art. 286 k.k.), doprowadzenie do samobójstwa (art. 151 k.k.) lub targnięcie się na życie (art. 207 § 3 k.k.). Gaslighting nie jest w sposób odrębny kryminalizowany, jednakże poszczególne zachowania na niego się składające mogą wypełniać znamiona już istniejących przestępstw.

Gaslighting może występować jako odrębna forma przemocy w zatrudnieniu (w ramach szeroko rozumianej przemocy psychicznej), natomiast często występuje symultanicznie razem z innymi formami. Służy ona niekiedy próbie uniknięcia odpowiedzialności poprzez wywarcie tak mocnego i negatywnego wpływu na jednostkę, że nie będzie ona w stanie się przeciwstawić, zacznie z czasem zacząć uważać, że to wszystko co się dzieje to tylko i wyłącznie jej wina oraz że osłabi się jej wola do podejmowania jakichkolwiek działań obronnych (zwracanie uwagi, przeciwstawianie się doznawanej przemocy, poinformowanie o tym innych osób, zwrócenie się o pomoc,

a w konsekwencji, że zdecyduje się ona na opuszczenie organizacji, chociaż nie musi to być bezpośredni cel sprawy.

Do potencjalnych symptomów gaslightingu w zatrudnieniu możemy zaliczyć: poczucie zagubienia i wątplenia, coraz to niższe poczucie własnej wartości, ograniczenie kontaktu z innymi osobami (w tym ze współpracownikami), objawy charakterystyczne dla depresji, utrata wcześniejszych przekonań, załamanie nerwowe, kłamanie w celu przypodobania lub uniknięcia stwierdzeń o tym, że się przesadza lub nie ma racji, nieustanne wrażenie, że kiedyś było się kimś zupełnie innym (Romańczuk-Grącka, 2021, s. 421). Nie wszystkie objawy muszą występować jednocześnie, niektóre mogą nie występować w ogóle, jednakże ogólna charakterystyka jest tożsama dla wszystkich ofiar gaslightingu.

Gaslighting nie jest zjawiskiem nowym, jednakże w dobie wyzwań XXI wieku nabiera szczególnego znaczenia w relacjach międzyludzkich, w tym w relacjach zatrudnienia. Może być on rozumiany jako wyrafinowana forma przemocy psychicznej, która nie tylko ma na celu wywołanie negatywnych skutków u ofiary, ale również ma na celu uniemożliwienie ofierze podjęcie działań obronnych wskutek zmiany percepcji otaczającej rzeczywistości i własnej wartości.

## Podsumowanie

Przemoc w pracy jest istotnym zagadnieniem szeroko rozumianego prawa zatrudnienia, które ma charakter doniosły społecznie. Przeciwdziałanie jej powinno być zadaniem nie tylko instytucji państwowych, ustawodawcy, ale również pracodawców. Tylko symultaniczne i skoordynowane działania w tym zakresie mogą przynieść spodziewane rezultaty, które mogłyby uratować zdrowie, w tym zdrowie psychiczne, wielu ofiarom. Postulowane powinno być podjęcie prac nad stworzeniem minimalnych standardów ochrony pracowników lub stworzenie księgi dobrych praktyk, w szczególności w zakresie przeciwdziałania oraz zapewnienia drożnych kanałów komunikacji, które umożliwiłyby zgłaszanie nieprawidłowości.

Praca pełni istotne miejsce w życiu każdego człowieka – pozwala nam rozwijać swoje umiejętności, czuć się potrzebnym i przydatnym, a zakład pracy jest miejscem, w którym zawiązujemy nowe przyjaźnie, nie czujemy się osamotnieni (nawet jeżeli w naszym życiu doskwiera nam samotność) i w którym często spędzamy po kilkadziesiąt godzin w każdym tygodniu. Praca musi być zatem miejscem bezpiecznym, w którym pracownik nie będzie doświadczał przemocy, manipulacji i dyskryminacji. Zapewnienie należytych warunków pracy ma pozytywny wpływ na wszystkie osoby – konkretnego pracownika, jego współpracowników czy przełożonych, a w konsekwencji ma również wpływ na poziom wydajności i motywację, a tym samym na wyniki finansowe organizacji. Przeprowadzone rozważania w niniejszym artykule prowadzą do wniosku, że nie wystarczy zagwarantować w organizacji istnienia procedur, które umożliwiają danej osobie zwrócenie się o pomoc (osoba poddana gaslightingowi nie jest w stanie często tego samodzielnie dokonać lub po dokonaniu zgłoszenia niewiele się dzieje), lecz należy stworzyć taki mechanizm, który monitoruje sytuację w zakładzie pracy i ma możliwość zapobiegania przemocy niezależnie od bezpośredniego zwrócenia się o pomoc danego pracownika.

Gaslighting jest zachowaniem o wysokiej szkodliwości, które może być traktowane jako kwalifikowana forma przemocy psychicznej. W dłuższej perspektywie ofiara, wskutek działań manipulujących, nie jest w stanie efektywnie się bronić, nie jest w stanie stawiać granic, zwracać się o pomoc czy zgłaszać nieprawidłowości w stosownych procedurach. Osoby zarządzające organizacją, w tym osoby odpowiedzialne za kwestie pracownicze, powinny zwracać szczególną uwagę na osoby, które mogłyby takiej pomocy potrzebować, a nie są w stanie zwrócić się po nią samodzielnie, a wszelkie kierowane sygnały nie powinny być bezrefleksyjnie bagatelizowane. Ku refleksji należy przytoczyć słowa Zygmunta Miłoszewskiego z *Ziarna Prawdy*: „(...) wierzył, że na początku każdego działania jest słowo, że słowa o nienawiści prowadzą do nienawiści, o przemocy – do przemocy, o śmierci – do śmierci. Każda znana ludzkości masakra zaczynała się od gadania”.

## Przypisy/Notes

<sup>1</sup> Powieść pochodzi z roku 1938 i była wielokrotnie wydawana za granicą. Powieść dostępna jest w Polsce w wydaniach anglojęzycznych, które pochodzą z wydań z innych krajów.

<sup>2</sup> Katalog narzędzi pracodawcy został przygotowany przez autora niniejszego opracowania. Nie jest to katalog zamknięty, ponieważ możliwe jest wskazywanie również innych działań, które mogą mieć bezpośrednie lub pośrednie znaczenie dla niwelowania przemocy w zatrudnieniu. Co więcej, możliwe jest również uznanie, że niektóre działania pracodawcy w sferze organizacyjnej i zarządczej mogą mieć wpływ na minimalizowanie występowania sytuacji konfliktowych, pomimo tego, że nie dotyczą bezpośrednio przemocy, lecz wpływają na polepszenie stosunków między pracownikami (m.in. zrozumiały system wynagrodzeń, czytelne zasady awansów, integracja zespołu etc.)

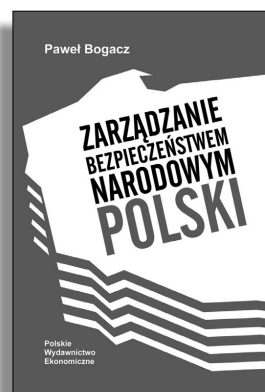
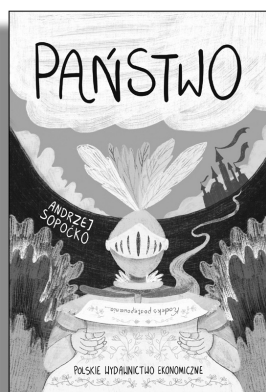
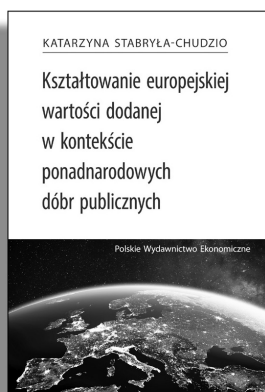
## Bibliografia/References

- Ahern, K. (2011). *Institutional Betrayal and Gaslighting. Why whistle-blowers are so traumatized. Whistleblowing and Democratic Values*. DOI: 10.1097/JPN.0000000000000306
- Barling, J., Dupré, K. E., & Kelloway, E. K. (2009). Predicting Workplace Aggression and Violence. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 671–692. DOI: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163629

- Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2012). Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280–299. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x
- Carby-Hall, J.R., Góral, Z., Tyc, A. (Red.). (2021). *Różne oblicza dyskryminacji w zatrudnieniu*. Wolters Kluwer.
- Crawshaw, L. (2009). Workplace bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by a thousand definitions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 263–267. DOI:10.1037/a0016590
- Czerniak-Swędziół, J. (2020). Dyskryminacja pracowników wypełniających obowiązki rodzicielskie. *Z Problematyki Prawa Pracy i Polityki Socjalnej*, 1(18), 35–60. DOI: 10.31261/zppips.2020.18.03
- Davis, A. M., & Ernst, R. (2017). Racial gaslighting. *Politics, Groups, and Identities*, 7(4), 761–774. DOI:10.1080/21565503.2017.1403934
- Gajda, M. (2022). *Przemoc w pracy. Środki ochrony prawnej i metody przeciwdziałania*. Wolters Kluwer
- Godlewska-Bujok B. (2017a). Konflikt jako immanentna cecha stosunku pracy. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, 2017(9)
- Godlewska-Bujok B. (2017b). Przemoc w świecie pracy. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, 2017(2).
- Jedlecka W. (2017). *Formy i rodzaje przemocy. Przemoc w Prawie i Polityce*. Wrocławskie Studia Erazmiańskie, 2017.
- Kędzia B., Kowalewski S. (2002). Przemoc – nowy „czynnik ryzyka zawodowego” w środowisku pracy. *Bezpieczeństwo Pracy* 2002(1).
- Kociatkiewicz, J., & Kostera, M. (2013). Humanistic management: Agenda outline. *Problemy Zarządzania*, 11(44), 9–19. DOI:10.7172/1644-9584.44.1
- Kowal J. & Pilarek G. (2011). Mobbing jako problem etyki w zarządzaniu. *Annales: Etyka w Życiu Gospodarczym* (110).
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126.
- Matuszak M. (2022). Zarządcze i organizacyjne możliwości pracodawcy w zakresie przeciwdziałania mobbingowi w zakładzie pracy. *Palestra*, 2022(5).
- Milkowski K. (2016). Ochrona kobiet przed przemocą w praktyce orzeczniczej sądownictwa w Polsce. *Kortowski Przegląd Prawniczy*.
- Romańczuk-Grącka, M. (2021). Gaslighting jako forma przemocy psychicznej w ujęciu kryminologicznym. *Studia Prawnoustrojowe*, (52). DOI:10.31648/sp.6614
- Rudawska E. (2015). Koncepcja wartości w relacjach pracownik-organizacja, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 2015(39).
- Stark, C. A. (2019). Gaslighting, Misogyny, and Psychological Oppression. *The Monist*, 102(2), 221–235. DOI:10.1093/monist/onz007
- Sweet, P. L. (2019). The Sociology of Gaslighting. *American Sociological Review*, 84(5), 851–875. DOI:10.1177/0003122419874843
- Szewczyk, H. (2007). *Ochrona dóbr osobistych w zatrudnieniu*, Wydawnictwo Oficyna.
- Szewczyk, H. (2017). *Równość płci w zatrudnieniu*. Wolters Kluwer.
- Warszewska-Makuch M. (2012). Przemoc w miejscu pracy – na przykładzie doświadczeń kobiet zatrudnionych w przetwórstwie przemysłowym. *Bezpieczeństwo Pracy*, 2012(10).
- Widera-Wysoczańska A. (2021). Przemoc rozmyta czyli śladów brak. *Polish journal of applied psychology. Nowe problemy psychologii*, J. Kowal & K. Chatzipentidis (Red.)
- Wróbel K. (2020). Język jako narzędzia przemocy psychicznej. *Kwartalnik Naukowy Fides et Ratio*, 2020(2).

**Michał Matuszak**, jest doktorem nauk prawnych, adwokatem oraz adiunktem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Jest autorem licznych artykułów naukowych z zakresu prawa pracy, prawa sportowego oraz prelegentem na kilkunastu międzynarodowych oraz ogólnopolskich konferencjach naukowych. Obronił pracę doktorską pod tytułem „Umowa o pracę sportową” przygotowaną w Katedrze Prawa Pracy na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego. Biegle posługuje się językiem angielskim.

**Michał Matuszak**, is a PhD in law, an advocate and also assistant professor at Faculty of Management, University of Warsaw. He is the author of numerous scientific articles in the field of labor law, sports law and a speaker at several international and national scientific conferences. He defended his doctoral thesis entitled "Sports Employment Contract" prepared at the Department of Labor Law at the Faculty of Law and Administration of the University of Lodz. He is fluent in English.



Polecamy