

Ireneusz Nijaki

MOBBING – PATOLOGIA ZAKŁADU PRACY

Bezrobocie, które jest cechą gospodarki wolnorynkowej jest jednym z ważniejszych przejawów patologii społecznej. Jednak współczesny rynek pracy, cechujący się nadwyżką siły roboczej narażony jest również na różne zjawiska patologiczne.

Janina E. Karney do takich zjawisk patologicznych zalicza pracoholizm, wypalenie zawodowe oraz lobbing (Karney 2007, s. 396–413), który jest chyba największym zagrożeniem dla pracownika w dzisiejszym przedsiębiorstwie.

Definicja mobbingu

Mobbing – słowo pochodzące z języka angielskiego. Słownik wskazuje na pochodzenie tego określenia od angielskiego *mob*, czyli tłum, motłoch, a także od czasownika *to mob* – napadać, zaczepiać, atakować kogoś.

Termin „mobbing”, początkowo używany przez Konrada Lorenza (1958) do opisu zachowania agresywnego grupy małych zwierząt wobec jednego dużego zwierzęcia, został wykorzystany przez Heinza Leymanna (1995, s. 46) do opisu zachowań pracowników w organizacji. Zdefiniowanie zjawiska mobbingu ma bardzo duże znaczenie zarówno ze względów praktycznych (dla pracowników i instytucji rozstrzygających spory dotyczące tej kwestii), jak i ze względów badawczych. W literaturze można znaleźć wiele definicji dotyczących tego zjawiska, brakuje jednak jednoznacznej, uzgodnionej przez badaczy wersji.

W myśl 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* 2006).

H. Leymann twierdzi, że: „Mobbing w miejscu pracy polega na wrogim i nieetycznym, systematycznie powtarzającym się zachowaniu, skierowanym wobec jednej lub paru osób. Pod wpływem mobbingu ofiary spychane są

w sytuacji bezradności i utraty możliwości obrony. Pozostają tam tak długo, jak długo utrzymują się działania mobbingowe w ich kierunku. Tego rodzaju działania występują bardzo często (statystycznie przynajmniej raz w tygodniu) i utrzymują się przez długi okres czasu (statystyczne przynajmniej przez pół roku). Z powodu dużych częstotliwości i długiego okresu utrzymywania się wrogiego zachowania, rezultatem tego maltretowania jest psychosomatyczne i społeczne poszkodowanie ofiary” (Leymann, s. 66).

Francuska badaczka mobbingu, Marie-France Hirigoyen używając określenia molestowanie moralne w pracy, definiuje je jako: „wszelkie niewłaściwe postępowanie (gest, słowo, zachowanie, postawa) [...], które przez swą powtarzalność czy systematyczność narusza godność lub integralność psychiczną lub fizyczną osoby, narażając ją na utratę zatrudnienia lub pogarszając atmosferę pracy. Molestowanie moralne to przemoc w małych dawkach, która jest jednak bardzo destrukcyjna. Każdy atak wzięty z osobna nie jest naprawdę czymś poważnym, o agresji stanowi skumulowany efekt częstych i powtarzalnych mikrourazów” (Hirigoyen 2003, s. 11).

Regina Talik określa mobbing jako „nieetyczne, wrogie, systematycznie powtarzające się zachowanie skierowane wobec jednej lub kilku osób. Są to działania polegające na stwarzaniu wrogiej atmosfery w pracy, terroryzowaniu i dyskredytowaniu działań osób lub osoby, które w jakiś sposób nie pasują do zespołu” (Bechowska-Gebhardt, Stalewski 2004, s. 12).

Zjawisko to można określić poprzez wyliczanie sposobów znęcania się nad ofiarą, co czyni B. Grabowska, która twierdzi, że: „mobbing, to moralne nękanie, złośliwe docinki ze strony szefa, kolegów, a czasem podwładnych, to zamach na podstawowe prawa ludzkie, to zawyżone wymagania, manipulowanie zachowaniami, szykany, konfliktowanie współpracowników, preparowanie kłamliwych dokumentów, ośmieszanie. Są to działania wyrefinowane, perfidne i bezwzględne, niszczące psychicznie wybraną ofiarę, to obrażanie, pisanie anonimów, przeszkadzanie w wykonywaniu obowiązków zawodowych, plotki [...]. Mobbing ma charakter działania celowego, zmierzającego do eliminacji jakiejś osoby ze środowiska; [...] to podważanie autorytetu i szkalowanie opinii. 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 [...]. Mobbing to rodzaj tortur psychicznych, represjonowanie, niszczenie reputacji, porażająca przemoc. Może być wyrażona różnorodnie, od fizycznej po codzienną, typu obelga, ale zawsze ma podłoże emocjonalne, a jej moc przekracza granice moralne i prawne ” (Grabowska 2003, s. 9–10).

Choć lista Grabowskiej jest długa, to jednak nie jest pełna, ponieważ stworzenie takiej listy jest bardzo trudne, można by nawet rzec, że niemożliwe. Głównie dlatego, iż zachowania mobbingowe mogą przyjmować bardzo wiele różnych postaci, a ich ofiara nie ma szansy na obronę przed nimi, ponieważ gdy odrzuci jeden zarzut, na jego miejsce pojawia się kolejny, równie absurdalny.

Kolejna definicja mobbingu, jaką warto tu przytoczyć jest definicja Adama Szałkowskiego, którego zdaniem „mobbing można określić jako wszelkie zachowania w sytuacji pracy zawodowej, które wywołują wśród niektórych pracowników lęk, strach i długotrwałe obawy, których skutki ujawniają się nawet uszczerbkiem na zdrowiu [...]”. Typowe czynniki mobbingu mają swoją genezę w procesie pracy i najczęściej wynikają z fizycznych i psychospołecznych warunków pracy. W grę wchodzi te z fizycznej przestrzeni środowiska pracy, warunki w zakresie oświetlenia, hałasu, zapylenia, promieniowania i podobnych czynników. Natomiast społeczne warunki pracy obejmują swoim zakresem gamę różnorodnych zjawisk i procesów, wśród których wyróżnia się zbiór czynników kreujących tzw. stosunki międzyludzkie. W zbiorze tym znajdują się również wszelkie te czynniki, które wywołują stres w procesie decyzji, bowiem prawie zawsze jest ona podejmowana z ryzykiem niepewności ” (Bechowska-Gebhardt, Stalewski, s. 13). Definicja ta jest przez badaczy problemu przyjmowana sceptycznie, ponieważ tak rozumiany mobbing jest zjawiskiem zbyt szerokim i oznacza wszelkie skutki stresów, jakie zdarzają się w miejscu pracy, niezależnie od tego, czy są zamierzone, czy też nie.

Działania mobbingowe

Szereg działań, jakie stosuje mobber w stosunku do swojej ofiary nazywamy działaniami mobbingowymi. H. Leymann wymienił 45 takich działań i podzielił je na pięć kategorii zachowań prześladowców. Podział ten wygląda następująco:

Pierwsza kategoria – oddziaływania zaburzające możliwości komunikowania się:

1. Ograniczanie przez przełożonego wypowiedzenia się.
2. Stałe przerywanie wypowiedzi.
3. Ograniczanie przez kolegów możliwości wypowiedzenia się.
4. Reagowanie na uwagi krzykiem lub mocnym wymyśleniem i pomstowaniem.
5. Ciągłe krytykowanie wykonanej pracy.

6. Ciągłe krytykowanie życia prywatnego.
7. Napastowanie przez telefon.
8. Ustne groźby i pogróżki.
9. Groźby na piśmie.
10. Ograniczanie kontaktu przez poniżające, upokarzające gesty i spojrzenia.
11. Różnego rodzaju aluzje bez jasnego wyrażania się wprost.

Druga kategoria – oddziaływania zaburzające stosunki społeczne:

12. Unikanie przez przełożonego rozmów z ofiarą.
13. Niedawanie możliwości odezwania się.
14. W pomieszczeniu, gdzie ofiara pracuje, przesadzanie na miejsce z dala od kolegów.
15. Zabronienie kolegom rozmów z ofiarą.
16. Traktowanie „jak powietrze”.

Trzecia kategoria – działania mające na celu zaburzyć społeczny odbiór osoby:

17. Mówienie źle za plecami danej osoby.
18. Rozsiewanie plotek.
19. Podejmowanie prób ośmieszenia.
20. Sugerowanie choroby psychicznej.
21. Kierowanie na badania psychiatryczne.
22. Wyśmiewanie niepełnosprawności czy kalectwa.
23. Parodiowanie sposobu chodzenia, mówienia lub gestów w celu ośmieszenia osoby.
24. Nacieranie na polityczne albo religijne przekonania.
25. Żarty i prześmiewanie życia prywatnego.
26. Wyśmiewanie narodowości.
27. Zmuszanie do wykonania prac naruszających godność osobistą.
28. Fałszywe ocenianie zaangażowania w pracy.
29. Kwestionowanie podejmowanych decyzji.
30. Wołanie na ofiarę używając sprośnych przezwisk lub innych, mających ją poniżyć wyrażań.

31. Zaloty lub słowne propozycje seksualne.

Czwarta kategoria – działania mające wpływ na jakość sytuacji życiowej i zawodowej:

32. Niedawanie ofierze żadnych działań do wykonania.
33. Odbieranie prac zadanych wcześniej do wykonania.
34. Zlecanie wykonania prac bezsensownych.
35. Dawanie zadań poniżej jego umiejętności.
36. Zarzucanie wciąż nowymi zadaniami do wykonania.
37. Polecenia wykonywania obraźliwych dla ofiary zadań.
38. Dawanie zadań przerastających możliwości i kompetencje ofiary w celu jej dyskredytowania.

Piąta kategoria – działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary:

39. Zmuszanie do wykonywania prac szkodliwych dla zdrowia.
40. Grożenie przemocą fizyczną.
41. Stosowanie niewielkiej przemocy fizycznej.
42. Znęcanie się fizyczne.
43. Przyczynianie się do ponoszenia kosztów w celu zaszkodzenia poszkodowanemu.
44. Wyrządzanie szkód psychicznych w miejscu zamieszkania lub w miejscu pracy ofiary.
45. Działanie o podłożu seksualnym (Leymann 1996, s. 13).

Fazy mobbingu

Zakładając, że mobbing ma charakter procesowy, możemy wyróżnić cztery fazy działań mobbingowych. Pierwsza z nich to nieadekwatna percepcja sytuacji mobbingowej. Zaczyna się ona od takich zachowań mobbera, których ofiara nie postrzega jako zachowań mobbingowych i nie czuje się zagrożona. Wydaje jej się, że jest w stanie zapanować na konfliktem. W związku ze stosowaniem różnorodnych form przemocy psychicznej nękaną pracownik nie jest w stanie prawidłowo ocenić danej sytuacji. Błędem osoby prześladowanej jest postrzeganie sytuacji mobbingowej jako sytuacji konfliktowej i próba rozwiązania mobbingu za pomocą metod i działań sprawdzających się przy rozwiązywaniu zwykłego konfliktu. Tymczasem metody te są nie

skuteczne, dlatego tak ważna jest umiejętność odróżnienia zwykłego konfliktu od sytuacji mobbingu. „Początkowo poddawany mobbingowi pracownik bagatelizuje przykre dla niego incydenty, tłumacząc je swoim rzekomym przewrażliwieniem. Zachowanie przełożonego lub kolegów w pracy stara się usprawiedliwiać [...]. Stąd nie dopatruje się w złośliwościach i doznawanych przykrościach złej woli ze strony innych, nie dostrzega, że mają one charakter systematycznego i rozmyślnego dokuczania obliczonego na uderzenie w jego słabe punkty” (Bechowska-Gebhardt, Stalewski, s. 30). Tymczasem brak reakcji i obrany w tej pierwszej fazie mobbingu powoduje, że prześladowcy, widząc, że ich działania przynoszą skutek, zwiększają skalę prześladowań. Ofiara zbyt późno dochodzi do wniosku, że nie jest w stanie zidentyfikować ani określić powodu czy celu skierowanych wobec niej aktów agresji. To właśnie w tej fazie konflikt przeradza się w mobbing. Zostaje wyłoniona ofiara, która podejmuje próby złagodzenia sytuacji, próbuje osiągnąć porozumienie ze swoimi prześladowcami, ale próby te są bezskuteczne, co sprawia, że osoba ta staje się zdezorientowana i niepewna. „Pod koniec fazy pierwszej zarysowuje się układ sił. Następuje dokładny podział na mobbera czy też mobberów z jednej strony i na osobę mobbowaną – z drugiej. Osoby mobbowane są zmuszone do przyjęcia w tej próbie sił roli strony pokonanej, skazanej na towarzyski i służbowy niebyt (tamże, s. 30).

Drugą fazę określa się jako stres i walkę ofiary. Początkowo ofiara odczuwa strach przed pójściem do pracy. Ciągły stan napięcia nerwowego powoduje reakcje stresowe, pogorszeniu ulega również stan zdrowia ofiary: coraz częściej cierpi na bóle głowy lub innych części ciała, pojawia się nadciśnienie, zaburzenia koncentracji, bezsenność, stany lękowe lub depresyjne. Ofiara sięga po środki nasenne lub uspokajające, a także alkohol, którego spożywanie może doprowadzić do uzależnienia i choroby alkoholowej. „W apogeum drugiej fazy następuje eksalacja konfliktu. Jak twierdzi B. Kłós, w fazie tej mają miejsce typowe działania mobbingowe. Pracownik poddany mobbingowi jest podporządkowany sprawcy i jednocześnie pozbawiony pomocy w środowisku pracy. W fazie tej ofiara próbuje bronić się przed atakami, ale mogą już występować u niej typowe objawy psychosomatyczne, będące skutkiem stresu – zaburzenia snu, bóle głowy, lekkie stany depresyjne” (tamże, s. 31). Na tym etapie ofiara próbuje jeszcze walczyć o swoje prawa, ale nie przynosi to oczekiwanych rezultatów.

Faza trzecia to nasilenie agresji mobbera na słabnącą ofiarę. Wskutek bezsilności ofiara zaczyna bronić się w sposób agresywny, co sprawia, że zaczyna być postrzegana jak osoba odpowiedzialna za konflikt. W tej fazie ofierze mobbingu zostaje narzucona rola tzw. „kozła ofiarnego”, co sprawia, że jest etykietowana, co z kolei ma na celu uzasadnienie i usprawiedliwienie

stosowanej wobec ofiary agresji. Pogłębia się izolacja ofiary, a otoczenie odmawia jej wsparcia. Często właśnie na tym etapie do grona prześladowców dołącza przełożony, oczywiście jeżeli wcześniej nie brał udziału w prześladowaniu ofiary. „Akty dręczenia zyskują teraz uporządkowaną, zorganizowaną formę, gdyż przełożony z racji swojego stanowiska dysponuje spektrum narzędzi i metod systematycznego nękania podwładnego, do których zalicza się zastraszanie, doprowadzanie do degradacji formalnej pozycji w grupie poprzez powierzenie takiej osobie mało ważnych i nieambitnych zadań poniżej jej kompetencji i umiejętności, często wyłącznie w celu jej upokarzania. Przełożony nieustannie formułuje oskarżenia, obsypuje nieuzasadnionymi, absurdalnymi pretensjami, tworzy ofierze warunki pracy o charakterze stresogennym. Celem tych działań psychiczne rozbrojenie (pokonanie) ofiary” (tamże, s. 32). Osoba poszkodowana zaczyna załamywać się psychicznie. Początkowo drobne kłopoty ze zdrowiem zmieniają się w choroby wymagające poważnej interwencji medycznej. Ofiara coraz częściej i dłużej choruje, a nieobecność jeszcze bardziej pogłębia jej izolację w miejscu pracy. Ofiara wskutek ciągłej obawy przed zwolnieniem z pracy w stresie zaczyna popełniać błędy, przez co potwierdza opinię, że jest niekompetentnym i konfliktowym pracownikiem. Ciężko jej znaleźć inną pracę, ponieważ w środowisku zawodowym krążą informacje, że jest pracownikiem o niskich kompetencjach, trudnym w relacji z innymi, sprawiającym różne problemy.

Czwarta faza to fizyczna, psychiczna i społeczna degradacja ofiary. Pracownik zostaje poddany zaostrzonemu atakowi zarówno ze strony przełożonego, jak i współpracowników. Obniża swoją samoocenę, pojawiają się również bardzo poważne problemy zdrowotne. Wskutek funkcjonowania w sytuacjach ciągłego zastraszania, odczuwania zagrożenia utratą pracy pojawiają się problemy rodzinne, a także silne stany depresyjne. W fazie zaawansowanej mobbingu pracownik ma myśli samobójcze, może nawet podjąć próbę samobójczą. Staje się całkowicie niezdolny do pracy. Pracodawca ma pretekst do zwolnienia takiej osoby, ma dowody na jej niekompetencję. W tej fazie mobbingu ofiara nie ma już możliwości obrony, a w wielu przypadkach potrzebuje profesjonalnej pomocy, aby poradzić sobie z problemem. „Pracownik podany mobbingowi przeżywa w związku ze swoją pracą uczucia silnego lęku, zdenerwowania, przygnębienia, smutku, często także zniechęcenia, bezradności i bezsilności, niekiedy są to także uczucia gniewu i złości” (tamże, s. 33).

Mobbing nie musi przebiegać przez wszystkie cztery fazy, może być ich dowolną kombinacją.

Janina E. Karney (2007, s. 409) uważa, że pełny proces mobbingowania składa się z pięciu faz:

- **faza pierwsza** – konflikt; mimo że ofiara pragnie zażegnać spór lub unika sytuacji konfliktowej, proces podlega eskalacji,
- **faza druga** – rozpoczynają się wrogie działania wobec jednej osoby w zespole, działania te powtarzają się codziennie i przez dłuższy okres; ofiara zaczyna przejawiać objawy stresu, co wywołuje jeszcze silniejsze reakcje u mobbingujących,
- **faza trzecia** – w konflikt wkracza kierownictwo firmy, lecz na skutek solidarnego przedstawiania sytuacji jako zawinionej przez mobbingowanego, sytuacja ofiary się pogarsza; inni pracownicy nie chcą współpracować z ofiarą mobbingu,
- **faza czwarta** – ofiara mobbingu ponosi porażkę, zaczyna mieć kłopoty ze zdrowiem, pojawiają się zaburzenia psychiczne (stres, depresja itp.),
- **faza piąta** – wykluczenie osoby mobbingowanej ze środowiska, zwolnienie z pracy.

Mobber – człowiek toksyczny

Z całą pewnością można stwierdzić, że mobberzy różnią się między sobą pod względem osobowości. Lilian Glass, posługując się terminem człowiek toksyczny mówi, że: „jest to ktoś, kto pragnie cię zniszczyć. To ktoś, kto ograbia cię z poczucia własnej wartości, pozbawia godności i zatruwa samą esencję twojego istnienia; kto nadwyreżając twoją odporność naraża cię na chorobę psychiczną lub fizyczną. Toksyczni ludzie gaszą wszelki entuzjazm, dostrzegają w tobie tylko wady, pełni zazdrości i zawiści cierpią widząc twoje sukcesy. Gotowi są zniechęcić cię za najmniejsze powodzenie. Ich niepewność i obawa często każą im przeszkadzać ci w dążeniu do szczęśliwego twórczego życia” (1997, s. 56).

L. Glass wyróżniła kilka typów ludzi mogących wystąpić w roli przełożonego. Pierwszy z nich to „bezwzględny tyran”. Jest to człowiek opryskliwy, arogancki, sadystyczny, nieobliczalny, pozbawiony skrupułów. „Bezwzględny tyran jest językowym terrorystą – krzykliwym, grubiańskim, szorstkim, wymagającym, upartym, wszytkowiedzącym despota, którego dewiza życia brzmi: ma być tak, jak ja chcę albo wcale. Wybuchowy i gwałtowny, potrafi w mgnieniu oka wpaść w furję. Szczęśliwy jest tylko wtedy, gdy sam pociąga za sznurki” (tamże, s. 114).

Drugi typ to „napastliwy krytyk”. Jest to człowiek małostkowy, wszytkowiedzący, pełen nienawiści, zrzedliwy i napastliwy. „Napastliwi krytycy

chcą przekonać cię, że nie masz racji, bo jedynie to może dać im poczucie własnej słuszności. Krytykują cię otwarcie i bezpośrednio, by uświadomić ci, że jesteś człowiekiem niższej kategorii. Cokolwiek zrobisz, i tak okaże się nie dość dobrze, więc w obecności napastliwego krytyka zawsze będziesz czuć się skrepowany”.

Kolejny typ to „maniak kontroli”. „Maniacy kontroli nie umieją zgodzić się, by sprawy toczyły się własnym trybem. Chcieliby wszystko robić sami. Nie potrafią pracować w zespole, a dzielenie się władzą sprawia im wielką trudność. Kiedy sprawy nie układają się po ich myśli, wpadają w gniew albo tracą nimi zainteresowanie, gdyż są przekonani, że muszą panować nad wszystkimi wydarzeniami. [...] Ich życie staje się pasmem frustracji i rozczarowań. Starają się wpływać na bieg zdarzeń, kiedy zaś sprawy nie toczą się zgodnie z ich sztywnym planem, wpadają w panikę i reagują jeszcze silniejszym gniewem” (tamże, s. 114).

Ostatnim, czwartym typem, jaki wyróżnia Glass jest „chodząca doskonałość”: „uparta, żądna władzy, dogmatyczna, osądająca, niekomunikatywna, nudna, samolubna, zawzięta, krytyczna, dokładna, wszystkowiedząca i powierzchowna. [...] Chodzące doskonałości uważają się za wspaniałe i nieomyłne. Sztywne, spięte i nastawione niezwykle krytycznie oczekują od ludzi, że będą żyć zgodnie z ich normami etycznymi. Patrzą z góry na wszystkich, którzy palą, piją, przeklinają, żyją w wolnych związkach albo po prostu są mniej zadbani lub w inny sposób gorsi od nich. [...] Ich sztywność jest efektem tego, że nie są doskonali [...]. Zaprzeczając temu, zostają hipokrytami, ale sprzeczne odczucia względem własnej osoby, jakich wówczas doznają, umniejszają ich poczucie własnej wartości” (tamże, s. 110).

Powstanie mobbingu w zakładzie pracy w relacji pracodawca – pracownik.

Przyjmuje się, że czynnikami powodującymi konflikty w miejscu pracy i przyczyniającymi się do powstawania zjawiska mobbingu przede wszystkim są:

- czynniki osobowe
- czynniki sytuacyjne.

Do czynników osobowych zaliczyć można pewne grupy osób:

1. osoby samotne lub pozbawione tzw. „układów” (nieuczestniczące w nieformalnych spotkaniach oraz niemające poparcia kolegów z firmy, nienależące do związków zawodowych, etc.);

2. osoby w wieku przedemerytalnym;
3. kobiety;
4. osoby powyżej 50 lat, których firma chce się pozbyć, nie mając im przy tym nic do zarzucenia, a których wypowiedzenie jest dla firmy kosztowne (odprawy);
5. osoby zbyt sumienne o rozwiniętych kompetencjach zawodowych;
6. osoby młode, posiadające wysoki lub równy poziom wykształcenia.

Do czynników sytuacyjnych zaliczyć można:

1. wysoki poziom bezrobocia – ofiary mobbingu z powodu trudności ze znalezieniem pracy wykonują wszelkie polecenia mobbera;
2. zmniejszenie znaczenia związków zawodowych – traktują one konflikty indywidualne jako małe, które nie dadzą się rozwiązać dotychczas stosowanymi metodami; nastawione są na konflikty „wielkie”;
3. prawo pracy – mobberzy dążą do rozwiązania stosunku pracy na wniosek pracownika (zwolnienia są dość kosztowne dla firmy i trudne z przyczyn formalnych) (Bechowska-Gebhardt, Stalewski, s. 35–45).

Skutki mobbingu

Skutki mobbingu mogą dotyczyć wielu osób, jak i całych środowisk. Można wyróżnić cztery kategorie konsekwencji działań mobbingowych.

1. Ofiara mobbingu – osoba prześladowana skazana jest na ciągłe działanie w stresie, co powoduje wystąpienie komplikacji somatycznych i psychicznych. Osoba narażona na ciągły stres zaczyna coraz częściej chorować, co z kolei powoduje częste i jednocześnie krótkie zwolnienia z pracy. W miarę, jak prześladowania narastają, stan psychiczny i fizyczny ofiary pogarsza się, co skutkuje coraz dłuższymi nieobecnościami w pracy. Lilian Glass wymienia wiele skutków zdrowotnych wywołanych przez konflikt z mobberem: „ból głowy, nudności, ból krzyża, suchość w gardle, można dostać wysypki, ataku astmy lub alergicznego kaszlu. Reakcją mogą być dolegliwości psychiczne, ospałość lub choroby umysłowe, np. depresja. Obecność toksycznego wampira powoduje na ogół utratę energii. Te stany próżni emocjonalnej mogą prowadzić do rozmaitych zachowań autodestrukcyjnych i niekontrolowanego jedzenia, bulimii, anoreksji, alkoholizmu lub narkomanii” (Glass, s. 60). Do skutków mobbingu dotyczących ofiary takich działań należy również zaliczyć: spadek motywacji i zaangażowania pracownika, poczucie krzywdy, niesprawiedliwości, izolacji społecznej, co prowadzi do zmniejszenia efektywności pracy takiego pracownika, a także

jego znacznie gorszych osiągnięć zawodowych. Mobbing sprawia również, że nie są zaspokojone najważniejsze, podstawowe potrzeby takiego pracownika: biologiczne, bezpieczeństwa, afiliacji. Ponieważ powoduje także izolację społeczną, dotkliwie dla pracownika jest niezaspokojenie potrzeby uznania, a także kompletna niemożność zaspokojenia potrzeby samorealizacji.

2. Rodzina ofiary mobbingu – ponieważ żaden człowiek nie jest w stanie podzielić swego życia na pracę i rodzinę tak, aby sfery te nie przenikały się, cierpienia ofiary przenoszą się na członków jej rodziny, którzy jej współczują. Razem z nią poddają się takim emocjom, jak: złość, bezradność czy żal. Szczególnie uciążliwa jest taka sytuacja dla dzieci, które żyją z ciągłym poczuciem zagrożenia bytu, ponieważ rodzic-ofiara mobbingu, żyjąc w ciągłym stresie nie jest w stanie zapewnić dziecku poczucia bezpieczeństwa czy chociażby pomocy w odrabianiu lekcji. Czuje, że nie spełnia się w roli rodzica, a to jest kolejną przyczyną stresu i w ten sposób błędne koło się zamyka.

3. Organizacja – ponosi przede wszystkim koszty finansowe, ponieważ musi wypłacać wynagrodzenie osobom mobbowanym, a osoby te wskutek stosowanej wobec nich przemocy psychicznej pracują mniej wydajnie. Organizacja ponosi straty wymierne, jak i niewymierne. Do wymiernych zaliczamy: mniejszą wydajność pracy ofiary mobbingu, koszty ponoszone przez wzmożoną absencję w pracy, a także wypadki będące skutkiem zdenerwowania; koszty procesów sądowych i odszkodowań (pracownicy bezpodstawnie zwolnieni), pogorszenia jakości pracy, którego przyczyną jest obniżenie morale pracownika. „Wielkie są również straty niewymierne irracjonalnych i ostrych konfliktów w postaci spadku zaufania do kierownictwa i pogorszenia się klimatu moralnego, wzrost postaw egotycznych wynikających z izolacji społecznej i nieufności pracowników wobec kierownictwa, a także z poczucia własnego zagrożenia i konsternacji spowodowanej bezsilnością wobec krzywdy osoby mobbowanej, a jednocześnie znajomej lub zaprzyjaźnionej itp. Zniszczone kariery zawodowe ludzi ambitnych i błędy w polityce awansów przynoszą utratę szans i korzyści zarówno dla jednostek, których to bezpośrednio dotyczy, jak i dla całej organizacji” (Bechowska-Gebhardt, Stalewski, s. 58).

4. Całe społeczeństwo – „W oczywisty sposób poszerzający się mobbing rzutuje na skutki społeczne i zaufanie ludzi do państwa prawa. Poczucie bezkarności mobberów i bezsilności osób prześladowanych wpływa na cały system demokratyczny, [...] walka z mobbingiem jest więc w interesie wszystkich – państwa, gospodarki, pracodawców, związków zawodowych,

organizacji społecznych i oczywiście pracowników” (Kmieciak-Baran, Rybicki 2003, s. 7). Społeczeństwo ponosi koszty finansowania przyśpieszonych emerytur, podwyżek ubezpieczeń zdrowotnych, podwyższonego wskaźnika bezrobocia, nic więc dziwnego, że traci zaufanie do istniejącego ładu i władzy, która toleruje jawną krzywdę i niesprawiedliwość.

Sposoby obrony przed mobbingiem

Sposoby walki z mobbingiem dzielimy na psychologiczne, społeczne i prawne. Ofiary mobbingu powinny próbować bronić się przed tym bardzo stresogennym, a co za tym idzie wyniszczającym zjawiskiem. Zależnie od sytuacji mogą przyjąć bardziej lub mniej konfrontacyjną postawę. Cytowana już wcześniej autorka, Lilian Glass, przedstawia cztery psychologiczne techniki obrony przed mobbingiem. Technika rozładowania napięcia, której celem jest rozładowanie i unieszkodliwienie własnych emocji. Należy dać sobie czas na ostudzenie emocji, aby konflikt się niepotrzebnie nie zaostrzył. L. Glass proponuje, aby: „błyskawicznie dotlenić się, ułatwiając w ten sposób rozładowanie emocji i odzyskanie równowagi homeostatycznej. Polega to na kontrolowanym i systematycznym pobieraniu tlenu i wydalaniu dwutlenku węgla. W tym celu należy wykonać następujące czynności:

1. Przez dwie sekundy wciągnij powietrze przez usta.
2. Myśląc o toksycznej osobie, zatrzymaj powietrze w płucach na trzy sekundy.
3. Nadal myśląc o toksycznej osobie, usuń ją ze swojego wnętrza, wydychając z całej siły powietrze aż do utraty tchu.
4. Teraz wstrzymaj oddech na dwie sekundy.
5. Powtarzaj kroki 1-4 tak długo, dopóki wspominając zachowanie i słowa toksycznej osoby, wraz z wydechem nie usuniesz jej ze swego wnętrza (Glass, s. 124).

Druga to technika powstrzymywania myśli. Polega ona na wsparciu negatywnych emocji do podświadomości. Jeżeli każda myśl o mobberze wywołuje w ofercie coraz to nową falę negatywnych emocji, to powinna ona zastosować technikę rozładowania napięcia „przy każdym wydechu wołając: Nie myśl o tym! Ilekroć wspomni tę toksyczną osobę lub sytuację, musi usłyszeć własne słowa: Nie myśl o tym!” (tamże, s. 129).

Kolejna z technik psychologicznych, to technika fantazji zastępczych. Jeżeli osoba mobbowana nie widzi możliwości osiągnięcia sprawiedliwości w świecie rzeczywistym, powinna wyobrazić sobie sytuację, w której czułaby, że sprawiedliwości stało się zadość: „Oglądając pojedynek bokserów

wagi ciężkiej wyobraź sobie, że to twój szef obrywa po głowie” (tamże, s. 145). Skutkiem takiego fantazjowania jest obniżenie prestiżu i autorytetu toksycznego szefa w oczach jego pracownika-ofiary mobbingu.

Ostatnią techniką wymienianą przez L. Glass jest technika miłości i życzliwości. Technika ta, w przeciwieństwie do poprzednich, ma na celu zmianę zachowania mobbera, a nie wygaszenie własnych emocji przez ofiarę. „Opiera się ona na założeniu, że źródłem wszelkiej toksyczności jest niska samoocena, poczucie niepewności, brak szacunku wobec samego siebie, poczucie zagrożenia lub wręcz lęk przed innymi ludźmi, a w szczególności przed podwładnymi” (Bechowska-Gebhardt, Stalewski, s. 70). Dlatego najważniejszą rzeczą jest obdarzenie takiej osoby miłością, zrozumieniem i życzliwością.

Psychologiczne sposoby walki z mobbingiem mają na celu pomoc ofierze samej radzić sobie z problemem. Na szczęście, coraz częściej osoby takie nie są pozostawione same sobie, ponieważ w Polsce powstaje coraz więcej organizacji pozarządowych, których celem jest pomoc osobom poddawanych zjawisku mobbingu. Jedyną z takich organizacji jest Krajowe Stowarzyszenie Antymobbingowe we Wrocławiu. Stowarzyszenie stawia sobie cztery główne cele: po pierwsze, chce nagłośnić występowanie zjawiska w Polsce, szczególnie uwzględniając mobbing wobec kobiet. W tym celu prowadzi wiele badań, publikuje ich wyniki, a także nagłaśnia problem w środkach masowego przekazu. Drugim bardzo istotnym aspektem działalności tej organizacji jest organizacja spotkań zarówno grupowych, jak i indywidualnych z ofiarami mobbingu. Na spotkaniach takich jest udzielana pomoc psychologiczna i prawna. Często mają one charakter samopomocy: ofiary mogą wyrzucić z siebie nagromadzone negatywne emocje, a jednocześnie mogą pomóc osobom, które znalazły się w podobnej do nich sytuacji, co z kolei sprawia, że czują się potrzebni i ich nadwerżone poczucie własnej wartości wzrasta. Ponieważ zjawisko mobbingu jest stosunkowo mało znane w Polsce, trzecim celem Stowarzyszenia jest działalność oświatowa. Stowarzyszenie przygotowuje prezentacje i szkolenia, na których pomaga pracownikom rozróżnić zwykły konflikt od sytuacji mobbingowej. Ponadto szerzej przedstawia problem pracodawcom, aby ci potrafili rozwiązywać konflikty i walczyć z patologią, jaką jest mobbing na terenie ich zakładów pracy.

Kolejnym celem Stowarzyszenia jest zmiana legislacyjna w Polsce, aby mieć skuteczne narzędzia do walki z mobbingiem. Pracownicy tej organizacji przedstawiają problem mobbingu Rzecznikowi Praw Obywatelskich jako przykład łamania praw człowieka. Stowarzyszenie interweniuje także u pracodawców na rzecz osób mobbowanych.

„Mobbing narusza przede wszystkim godność i dobra osobiste pracownika i z tego tytułu można wykorzystać zarówno kodeks karny, jak i cywilny. Ponadto można powołać się na międzynarodowe akty prawa, ratyfikowane przez Polskę oraz na polską konstytucję” (tamże, s. 77). W obronie ofiary mobbingu można wykorzystać m.in. artykuł 47 Konstytucji RP, gwarantujący prawo do ochrony życia prywatnego, czci i dobrego imienia, a także artykuł 212 kodeksu karnego, obarczający odpowiedzialnością karną sprawcę, który pomawia osobę lub grupę osób, jak również art. 216 kodeksu karnego, mówiący o znieważaniu innych osób. Jeżeli natomiast chodzi o regulacje kodeksu cywilnego, to można się w tym wypadku odwołać do artykułów 23 i 24 kodeksu cywilnego, mówiących o tym, że jeżeli czyjeś dobro osobiste jest zagrożone przez działania innych osób, to osoba taka może żądać zaniechania szkodzących mu działań, natomiast jeżeli krzywda już została wyrządzona zadośćuczynienia. Od 1 stycznia 2004 roku pojęcie mobbingu znalazło się również w Kodeksie Pracy, w myśl którego pracodawca ma obowiązek przeciwdziałać mobbingowi, a pracownik-ofiara może dochodzić swoich praw w sądzie i żądać odszkodowania od pracodawcy.

Literatura

- BECHALSKA-GEBHARDT A., STALEWSKI T. (2004), *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Warszawa.
- GLASS L. (1997), *Toksyczni ludzie. 10 sposobów postępowania z ludźmi, którzy uprzykrzają ci życie*, Poznań.
- GRABOWSKA B. (2003), *Psychoterror w pracy. Jak zapobiegać i jak sobie radzić z mobbingiem*, Gdańsk.
- HIRIGOYEN M.F. (2003), *Molestowanie w pracy, W drodze*, Poznań, s. 11.
- KARNEY J.E. (2007), *Psychopedagogika pracy*, Warszawa, s. 396–413.
- KMIECIK K., BARAN, J. RYBICKI (2003), *Mobbing – zagrożenie współczesnego miejsca pracy*, Gdańsk.
- KODEKS PRACY z komentarzem J. Chałasa i H. Kwiatkowskiego, stan prawny na 1 stycznia 2006 r. „Gazeta Prawna”, s. 62.
- LEYMANN H. (1995), *Der neue Mobbing Bericht*. Tübingen, s. 46.

Ireneusz Nijaki

MOBBING – A WORKPLACE PATHOLOGY

Abstract

Due to the surplus of workforce, the contemporary labour market is susceptible to various pathological phenomena. These include workaholism, burn-out or mobbing.

According to the provisions of the Labour Code, mobbing means actions or forms of behaviour directed at employees, triggering among them low esteem of their professional suitability and resulting or aimed at humiliation, ridicule, isolation or elimination of such employees from teams.

The results of mobbing apply in particular to victims, their families as well as the whole society which incurs the costs of mobbing.

The methods of fighting against mobbing can be divided into three types: psychological, social and legal.