

# Eugeniusz Szymik, Zuzanna Brosz

---

## Wpływ mobbingu na zdrowie psychiczne pracowników

---

Problemy Profesjologii nr 2, 167-185

---

2009

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Eugeniusz Szymik, Zuzanna Brosz

## WPLYW MOBBINGU NA ZDROWIE PSYCHICZNE PRACOWNIKÓW

### Streszczenie

Artykuł daje odpowiedź na pytanie: Jaki jest wpływ mobbingu na zdrowie psychiczne pracowników. Czytelnik znajdzie w nim omówienie zagadnień związanych ze specyfiką działań mobbingowych (m.in. próbę zdefiniowania pojęcia mobbingu, jego cech, faz, uwarunkowań, np. czynników zewnętrznych (społeczno – kulturowych), przykłady dotyczące psychiki i sytuacji ofiary oraz mobbera).

Przemyślenia współautorów artykułu prowadzą do konkluzji, że mobbing u jednostek wartościowych, ambitnych powoduje agresję („puszczanie nerwów”), natomiast u jednostek przeciętnych – depresję i pogodzenie się z losem albo syndrom ofiary, poczucie bezsilności.

### Summary

The article answers the question: What is the influence of mobbing on worker's sanity. The reader finds issues associated with peculiarity of mobbing (how to define the concept of mobbing, its specific features, stages, external factors (social and cultural), examples concerning the situation and psyche of both the victim and the mobber.

Authors of the article conclude that mobbing causes aggression as regards ambitious individuals, whereas in situations concerning average individuals, it causes depression, syndrome of victim or a sense of impotence.

O mobbingu mówi się ostatnio wiele, na przykład w popularnej prasie kobiecej, ale przeciętny czytelnik – odbiorca nie potrafi zdefiniować tego zjawiska i określić jego cech specyficznych. Dlatego też pragnęlibyśmy rozpocząć od doprecyzowania pojęć i zagadnień z nim związanych.

### Pojęcia, definicje

Mobbing z angielskiego to „mobb”, oznacza „gromadzić się tłumnie”<sup>1</sup> lub „otaczać, atakować”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *Langenscheidt's Polish Dictionary*. New York 1999.

<sup>2</sup> *Macmillan English Dictionary for Advanced Learners*. London 2002.

Konrad Lorenz był pierwszym naukowcem, który posłużył się terminem mobbing. Użył go, by opisać sytuację, w której grupa mniejszych osobników zwierzęcych atakuje w obronie własnej duże zwierzę, w celu jego odstraszania<sup>3</sup>.

Pierwsza publikacja dotycząca zjawiska mobbingu w relacjach interpersonalnych pojawiła się w Stanach Zjednoczonych. Psychiatra i antropolog dr Carroll Brodsky użył terminu *harassment* (napastowanie) dla określenia zachowania, które „pociąga za sobą powtarzające i utrzymujące się próby męczenia, torturowania i frustrowania współpracownika lub wymuszania na nim pewnych reakcji. Jest to zachowanie, które nieustannie prowokuje, wywiera presję, zastrasza, onieśmiela i powoduje ogromne poczucie dyskomfortu u tej osoby”<sup>4</sup>. Autor podkreśla paraliżujący wpływ takiego zachowania na zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników oraz efektywność wykonywanych przez nich czynności.

Jednak za prekursora badań nad zachowaniami mobbingowymi uważany jest szwedzki psychiatra i profesor psychologii – Heinz Leymann. Początkowo zajmował się on oddziaływaniem stresu w miejscu pracy na pracownika i jego rodzinę. Dzięki swym dociekaniami naukowym przyczynił się do rozwoju wiedzy na temat zjawiska, określanego mianem *terroru psychicznego w miejscu pracy*<sup>5</sup>. Zdaniem Leymanna, „osoba jest poddawana mobbingowi w swoim miejscu pracy, kiedy wchodzi w konflikt z kolegami lub przełożonymi, przyjmując obronną pozycję i jest narażona, w sposób pośredni albo bezpośredni, na systematyczne, bardzo częste i długo trwające chorobliwe zachowania, mogące prowadzić do psychicznych, socjalnych i gospodarczych szkód”<sup>6</sup>. Z upływem lat definicja ta została doprecyzowana, przede wszystkim pod względem kryterium czasu, ważnego w procesie diagnozy mobbingu, a w związku z tym „działania podejmowane przez szykanujących powinny zdarzać się co najmniej raz w tygodniu, przez co najmniej 6 miesięcy”<sup>7</sup>.

W 1998 r. do rozpowszechnienia problemu mobbingu, wraz z zapoczątkowaniem jego nowego ujęcia, doprowadziły publikacje francuskiej terapeutki Marie-France Hirigoyen. Od-tąd szykany w miejscu pracy określa się często terminem *molestowanie* bądź *dręczenie moralne*, definiowane jako „wszelakie, niewłaściwe postępowanie (gest, słowo, zachowanie, postawa), (...) które przez swoją powtarzalność czy systematyczność narusza godność lub integralność psychiczną bądź fizyczną osoby, narażając ją na utratę zatrudnienia lub pogarszając atmosferę pracy”<sup>8</sup>.

W polskiej literaturze naukowej spotykamy się z podobnymi do wcześniej wymienionych definicjami mobbingu.

Helena Szewczyk twierdzi, że polega on na „wrogim i nieetycznym, systematycznie powtarzającym się zachowaniu, skierowanym wobec jednej lub kilku osobom, którego rezultatem jest psychiczne, psychosomatyczne i społeczne wyniszczenie pracownika. (...) Pod

<sup>3</sup> Por. I. Korcz, *Mobbing w pracy*, [w:] A. Kusztelak: *Edukacja dla bezpieczeństwa: życia, nauki, pracy*, Poznań 2005, s. 342.

<sup>4</sup>E. Ger: *Mobbing. Nowe pojęcie. czy nowe zjawisko? Z pogranicza psychologii klinicznej i psychologii pracy*, www.lgrant.com

<sup>5</sup> Por. I. Korcz, *Mobbing w pracy (...)*, op. cit., s. 342.

<sup>6</sup> *Encyklopedia Leymanna.*, www.leyman.se

<sup>7</sup> A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski. *Mobbing – patologia zarządzania personelem*, Warszawa 2004, s. 11.

<sup>8</sup> M. F. Hirigoyen, *Molestowanie w pracy*, Poznań 2003, s.11.

wpływem mobbingu osoby poszkodowane zostają zepchnięte w beznadziejność, bezradność, oraz tracą możliwość obrony”<sup>9</sup>.

Anna Soltys określa zjawisko mobbingu jako „formę prześladowań stosowaną w miejscu pracy wobec pracownika, obejmującą działania o charakterze manipulacyjnym. Celem takich działań są zdecydowane zamiary szkodenia lub wyeliminowania osoby z zespołu pracowniczego, podejmowane przez jedną lub kilka osób. Istotą mobbingu jest fakt, iż poddany mu pracownik odczuwa jego przejawy jako formę dyskryminacji”<sup>10</sup>.

## Cechy mobbingu

*Bogusława K. skończyła szkołę pielęgniarzką z wyróżnieniem, więc nie miała problemów z etatem w renomowanej klinice. Już pierwszego dnia zrobiła dobre wrażenie na dyrektorze, współpracownikach i pacjentach. Ale nie na Pani Krystynie, oddziałowej. Dla niej młoda pracownica była zbyt „zadufana w sobie i afiszowała się swą wiedzą”. Z tej oto przyczyny zaczęły się ciągle upominania ze strony szefowej, bo „za długo pobierana była krew”, bo „nieodkładnie pościelone było łóżko chorego”. Z biegiem czasu uwagi przekształciły się w krzyk, czasem także ordynarne słowa – nawet w towarzystwie innych pielęgniarek. Te zwracały niekiedy uwagę Pani Krystynie, ale nie odnosiło to skutków. Na początku Bogusława bagatelizowała wrogie zachowanie, potem myślała o złożeniu oficjalnej skargi, ale zbytnio się bała. Tak egzystuje od 2 lat i myśli o rezygnacji z posady ( Bogusława K., l. 28, pielęgniarka, 2 lata stażu pracy) \**

Trudność w jednoznacznym zdefiniowaniu zjawiska mobbingu doprowadziła do wyróżnienia jego specyficznych cech, które odróżniałyby go od działań niezaliczanych do tej kategorii.

Jedną z istotnych cech maltretowania w warunkach pracy jest **bezzasadność**. Bardzo często mobberzy podejmują swe wrogie zachowania bez istotnych przyczyn czy zarzutów dotyczących ofiary, stąd też „każdy zatrudniony może w pewnym momencie wejść w rolę osoby mobbingowanej”<sup>11</sup>.

**Subiektywność** pozwala zdiagnozować dane zachowanie jako mobbingowe, jeśli „traktowanie podwładnego jest niewłaściwe, a on sam odczuwa z tego powodu upokorzenie, jak również wtedy, gdy (...) „niezależni obserwatorzy” mają podstawy, by postępowanie przełożonego, lub pracownika uznać za niewłaściwe. Reakcja świadków molestowania zależna jest od reprezentowanych przez nich norm etycznych i formalnych, zwyczajów i kultury organizacji”<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing (...)*, op. cit., s. 12.

<sup>10</sup> A. Soltys, *Mobbing w organizacji - anatomia zjawiska*. „Zeszyty Naukowe” Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, 2001, nr 4.

\* Źródłem przytoczonych w artykule wypowiedzi są rozmowy prowadzone przez jego współautorkę z osobami, które doświadczyły przemocy w miejscu pracy oraz ze stron WWW.

<sup>11</sup> K.E. Dambach, *Mobbing w szkole. Jak zapobiegać przemocy grupowej?* Gdańsk 2003, s. 33.

<sup>12</sup> A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing – patologia (...)*, op. cit., s. 15.

M.F. Hirigoyen<sup>13</sup> wskazuje na **manipulatorski** aspekt zachowań mobbingowych. Według jej opinii, wielu mobberów ma opanowane do perfekcji metody manipulowania innymi dla osiągnięcia określonych celów. Potrafią oni umiejętnie pozyskiwać sympatię innych, przekonać do swych racji i tworzenia koalicji przeciw wybranym ofiarom (lub ofierze). Po mistrzowsku operują słowem, posługują się niedomówieniami, wykorzystują nieporozumienia na swoją korzyść.

Mobbing jest także zjawiskiem „**wewnętrznie zróżnicowanym i wieloaspektowym**, którego geneza, przebieg, częstotliwość i natężenie zależą od wielu czynników organizacyjnych, społecznych, ekonomicznych i kulturowych.”<sup>14</sup>. Istotne znaczenie ma także pozycja organizacyjna, umiejętności i kwalifikacje przełożonego, relacje interpersonalne i osobowości aktorów dramatu zwanego mobbingiem. Zróżnicowanie dotyczy także narzędzi mobbingu. Można zaryzykować stwierdzenie, że ilu mobberów, tyle różnych technik systematycznego niszczenia ludzi.

Ostatnią, istotną charakterystyką mobbingu jest jego **procesualność**. Składa się on z etapów stanowiących kontinuum od subtelnych działań prześladowczych do szykan obejmujących coraz większe obszary życia mobbingowanego. A. Lankamer, P. Ciborski, U. Minga sądzą, iż „Mianem mobbingu nie można zatem nazwać jednorazowych lub incydentalnych zachowań, nawet jeśli dochodzi w ich czasie do naruszeń dóbr osobistych. Przyjmuje się, że przejawy mobbingu powinny występować przynajmniej 6 miesięcy (przez taki bowiem czas, zdaniem psychologów, przeciętny organizm wytrzymuje permanentny stres bez uszczerbku na zdrowiu)”<sup>15</sup>.

## Charakterystyczne fazy mobbingu

*„Wszystko zaczęło się od nic nieznaczącej kłótni w naszej grupie”, wspomina Grzegorz W., pracownik banku. Sprzeczka dotyczyła podziału zajęć, które namnożyły się w wyniku pewnych zmian organizacyjnych”. Z racji, że byłem najstarszy stażem w danej placówce – tłumaczy Grzegorz – postanowiłem wziąć na siebie najbardziej odpowiedzialne zadanie, związane z zarządzaniem pieniędzmi z sejfów. Bardzo nie spodobało się to Marcie, tegorocznej absolwentce ekonomii o wygórowanych ambicjach i wysokiej samoocenie. Stwierdziła, że bardziej nadaje się do tego zadania niż ja i w odwecie za taką „skromność” kazalem jej układać ulotki i broszury. Odparła wtedy, że mnie zniszczy i tak też uczyniła”. Marta rozpoczęła walkę w subtelny sposób – żarty o rudzielcach (Grzegorz jest rudowłosym mężczyzną), docinki, potem „przypadkowo” myliła się w obliczeniach, które podpisywał Grzegorz, „zapominała” o przekazywaniu mu ważnych informacji. Ostatecznie wniosła skargę do kierowniczkę oddziału – z którą bardzo się ostatnimi czasy zaprzyjaźniła. Takim oto sposobem Grzegorz został poproszony o zrezygnowanie z posady, tudzież przeniesienie się do innego oddziału. Prośba została wysłuchana (Grzegorz W., l. 31, ekonomista, 5 lat stażu pracy).*

<sup>13</sup> Por. *ibidem*, s. 16.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 16.

<sup>15</sup> A. Lankamer, P. Ciborski, U. Minga, *Mobbing w szkolnictwie*. Gdańsk 2005, s. 11.

Mobbing jest procesem, zaczynającym się niepozornie i osiągającym w szybkim tempie punkt krytyczny, od którego nie ma już powrotu do normalnego funkcjonowania. Dręczenie psychiczne pracownika trwa niekiedy wiele lat, ciągle ewoluuje, przechodząc przez kolejne etapy. Heinz Leymann, przywołany w artykule E. Ger pt. *Mobbing. Nowe pojęcie, czy nowe zjawisko? Z pogranicza psychologii klinicznej i psychologii pracy*<sup>16</sup> wyróżnia 5 faz mobbingu:

1. Konflikt.
2. Akty agresji.
3. Włączenie zarządu w cykl.
4. Etykieta bycia trudnym lub chorym.
5. Psychiczne wykluczenie.

U podłoża mobbingu leży **konflikt**. Błędem byłoby jednak twierdzenie, że każdy konflikt występujący w organizacji implikuje inicjatywę zachowań mobbingowych. Powszechnie wiadomo, że wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z interakcją społeczną, konflikty są nieuchronne. „Nie stanowią one czynnika zagrażającego dla organizacji pod warunkiem dobrego i konstruktywnego ich rozwiązania, dobrej woli i chęci współpracy jego uczestników. W takim bowiem przypadku konflikty mogą nawet stanowić ważny czynnik pozytywnie wpływający na zachowania twórcze i motywacyjne zaangażowanych”<sup>17</sup>. Zatem konflikt samoistnie nie stanowi jeszcze mobbingu. Nie mniej jednak, to on jest najczęstszą przyczyną jego inicjacji.

R. J. Edelman stwierdza, iż „Konflikty interpersonalne mogą przybierać różne formy – od niewielkich nieporozumień, aż po wrogie scysje, mogą trwać miesiącami albo zostać rozwiązany natychmiast.”<sup>18</sup>

Konflikt, którego eskalacja potrafi doprowadzić do zachowań mobbingowych, może być zupełnie błahy, wystarczy narażenie się nieodpowiedniej osobie. Konflikt może też być pozorny, stanowić pretekst do ataku, gdyż „nie chodzi tu o spór, ale o osobę”<sup>19</sup>. Konflikt wyłania bowiem ofiarę, najczęściej jednostkę, która stwarza zagrożenie dla potencjalnego prześladowcy, szczególnie w warunkach rywalizacji.

Po wyłonieniu z grona pracowników odpowiedniej ofiary rozpoczynają się **agresywne zachowania i psychologiczne ataki**, które wprawiają mobbing w ruch. To, co najbardziej dotyka jednostkę, to częstotliwość tortur, ich powtarzalność i ciągłość w czasie. Zależność ta jest wprost proporcjonalna. Według E. Ger, „Nie umniejsza to jednak znaczenia rodzaju stosowanych tortur. Te, precyzyjnie dobrane przez prześladowcę, stanowią charakterystyczny, wyrafinowany sposób znęcania”<sup>20</sup>. Różnice w sposobach znęcania polegają na konfiguracji pojedynczych technik, które Leymann sklasyfikował w pięć kategorii:

<sup>16</sup> Por. E. Ger, *Mobbing. Nowe pojęcie, czy nowe zjawisko? (...)*, op. cit., www.lgrant.com

<sup>17</sup> *Ibidem*, www.lgrant.com

<sup>18</sup> R. J. Edelman, *Konflikty w pracy*, Gdańsk 2002, s. 94.

<sup>19</sup> A. Lankamer, P. Ciborski, U. Minga, *Mobbing (...)*, op. cit., s. 22.

<sup>20</sup> E. Ger, *Mobbing. Nowe pojęcie, czy nowe zjawisko? (...)*, op. cit., www.lgrant.com

Tabela 1. Typologia technik mobbingu

<b>KATEGORIA I</b> Atak na procesy komunikacji i możliwość wyrażania poglądów	<b>KATEGORIA II</b> Ataki na relacje społeczne	<b>KATEGORIA III</b> Ataki na reputację	<b>KATEGORIA IV</b> Ataki na jakość sytuacji zawodowej i życiowej	<b>KATEGORIA V</b> Ataki na zdrowie
Ograniczenie możliwości wyrażania własnego zdania	Wprowadzenie zakazu prowadzenia rozmów z ofiarą,	Zlecanie zadań bezsensownych, szkodząc samoocenie ofiary	Niedotrzymywanie warunków umowy	Zmuszanie do szkodliwej dla zdrowia pracy
Nieustanne przerywanie wypowiedzi	Uniemożliwienie komunikacji z innymi	Plotkowanie o ofierze	Traktowanie z pozycji władzy	Stosowanie pogroźek dotyczących przemocy fizycznej
Permanentna krytyka życia prywatnego	Odizolowanie miejsca pracy	Wyśmiewanie (ze względu na chorobę, pochodzenie itp.)	Zlecanie zadań poniżej kwalifikacji	Stosowanie „lekkich” aktów agresji dla zastraszenia
Ciągle niezadowolone ze sposobu wykonywania obowiązków zawodowych	Ofiara jest „traktowana jak powietrze”	Traktowanie ofiary jako niepożytecznej	Niszczenie dóbr materialnych w miejscu pracy i domu	Nadużycia fizyczne
Groźby werbalne, pisemne	Oczernianie ofiary za jej plecami, obrażanie	Zmuszenie do badań psychiatrycznych	Wyrządzanie krzywd mających wpływ na efekt finansowy	Przemoc seksualna
Terror telefoniczny		Przedrzeźnianie, np. sposobu chodzenia, głosu		
Posługiwanie się w kontakcie wieloznacznością i ironią itp.		Kwestionowanie kompetencji		

Źródło: Leymann<sup>21</sup>

Zachowania mobbingowe utrzymują się, bo są ignorowane, tolerowane, nieprawidłowo interpretowane czy wręcz napędzane przez zespół kierowniczy. Co więcej, mobber, dysponujący wyrafinowanym kunsztem manipulowania otoczeniem, łatwo zjednuje sobie zespół

<sup>21</sup> Za: [www.mobbing.help.de](http://www.mobbing.help.de)

dreńcyteli. Jest to dla niego o tyle łatwe, iż stosuje często zachowania mające charakter agresji biernej. Oznacza to, że „działania atakujące wplątane są w przejawy uprzejmości i grzeczności”<sup>22</sup>. Prześladowca, zapewniając, że konflikt jest rozwiązany, deklaruje, iż wszystko jest wyjaśnione i pod pozorem przyjacielskimi zachowaniami atakuje coraz bardziej zmęczoną ofiarę. Ta postanawia walczyć z bezprawiem, jednakże jej zachowania i reakcje (wybuchy agresji, furie lub skrajna apatia) wydają się być postronnym obserwatorom niewspółmierne do sytuacji, w której się znajduje. W taki to sposób, na bazie nietrafnych ocen zachowania molestowanej jednostki w cykl mobbingu zostaje **włączony zarząd** organizacji.

Wszelakie zachowania ofiary, mające na celu wyjaśnienie zaistniałej sytuacji okazują się nieskuteczne. W zamian szykanowana jednostka zaczyna być postrzegana jako niepoczytalna, przypisuje się jej urojenia i wzniecanie konfliktów. Zostaje obdarzona przez współpracowników **etykietą bycia trudnym i chorym**.

Rozpoczyna się **proces izolowania i wykluczenia**. Kompetencje ofiary są w sposób ciągły kwestionowane, co prowadzi do oceny jej jako niegodnej zaufania. Odczuwając to dotkliwie ofiara sama myśli, że jej praca jest nic nie warta i jej samoocena drastycznie spada. W konsekwencji prowadzi do poważnego spadku koncentracji i pojawienia się objawów somatycznych. Na tym etapie ofiara często zmuszana jest do poddania się psychologicznym badaniom specjalistycznym, których efektem jest orzeczenie o niezdolności do pracy. Widoczne już objawy zaburzeń psychicznych i choroby fizyczne to konsekwencje, dzięki którym pracodawca ma faktyczne podstawy do niskiej oceny takiego pracownika.

## UWARUNKOWANIA MOBBINGU

Niełatwym zadaniem okazuje się jednoznaczne określenie przyczyn mobbingu. Bódcem uruchamiającym agresywne zachowania w firmie mogą być określone warunki środowiska, masochistyczne czy prowokacyjne tendencje ofiary, specyficzna konfiguracja cech osobowości mobbera, bądź inne, bliżej niesprecyzowane czynniki.

Literatura przedmiotu wyróżnia kilka elementów mających najprawdopodobniej największy wpływ na występowanie mobbingu. Są to:

- Czynniki zewnętrzne (społeczno-kulturowe);
- Psychika i sytuacja ofiary;
- Psychika i sytuacja mobbera;
- Czynniki organizacyjne.

Ważnym podkreślenia jest fakt, iż elementy te stanowią pewien system i nie pozostają względem siebie bez wpływu. Nie należy więc szukać przyczyn agresywnych zachowań w jednym czynniku, lecz w zależności, w jakiej pozostaje on z pozostałymi.

---

<sup>22</sup> E. Ger. *Mobbing. Nowe pojęcie, czy nowe zjawisko? (...)*, op. cit., [www.lgrant.com](http://www.lgrant.com)



## Czynniki zewnętrzne (społeczno – kulturowe)

Ważnym uwarunkowaniem mobbingu są czynniki zewnętrzne związane z preferowanymi przez społeczeństwo normami i wartościami. Te w połączeniu z panującą filozofią czy religią mogą znacznie wpływać na zachowania jednostek w organizacji. Przykładem mogą być pielęgnowane przez daną społeczność stereotypy. Tak na przykład w pewnych grupach zawodowych, uznawanych przez tradycję za typowo męskie niełatwo będzie kobiecie, nawet doskonałej w swym rzemiośle, zdobyć respekt i uznanie.

W grupie przyczyn zewnętrznych bardzo często wyróżnia się trudną sytuację na rynku pracy z towarzyszącym jej bezrobociem. Zjawiska te redukuje szansę i możliwość zmiany zatrudnienia, nakazują jednostce godzić się na wszystko, nawet upokorzenie, by tylko nie stracić posady.

Napięcia w środowiskach pracowniczych wywołują też wszelakie zjawiska ekonomiczne, przede wszystkim recesja gospodarcza oraz globalizacja.

Globalizacja rozumiana jako „zmiany w społeczeństwach i gospodarce światowej, które wynikają z gwałtownego wzrostu międzynarodowej wymiany handlowej i kulturalnej”<sup>23</sup> wymusza restrukturyzację przedsiębiorstw. Przekształcenia i reformy firmy są, co prawda, podstawowym warunkiem oparcia się konkurencji i utrzymania na rynku, ale niestety, grożą bardzo często redukcją zatrudnienia i zubożeniem społeczeństwa.

## Psychika i sytuacja ofiary

*Justyna T. ma 22 lata. Marzą jej się studia w Wyższej Szkole Policynnej w Szczytnie. Na razie odbywa staż w jednej z miejskich komend. „Nie jest łatwo – mówi. W pracy śmieją się, że taka babka, jak ja, takie chucherko, nie da rady w Policji, „chyba, że do noszenia kawki”. Staram się jak mogę, by udowodnić, że się mylą. Pieczołowicie wypełniam wszystkie obowiązki, doskonale wypisuję raporty, zaskakuję komendanta moją wiedzą dotyczącą prawa karnego. Nie podoba się to moim współpracownikom. Szczególnie byli niezadowoleni, gdy dowiedzieli się, że mam duże szanse dostania się do Szczytna. Przypuszczam, że zaczęli się martwić o swą posadę. Wtedy się zaczęło. Niemile kawały, chowanie ubrań, zamykanie w celi. Nie dawałam powoli rady. Jedyne oparcie miałam w chłopaku, który ostatecznie też mnie rzucił, bo podobno zrobiłam się strasznie nerwowa. Już miałam zrezygnować z praktyki i złożyć wymówienie, ale to przekreśliłoby moją szansę na realizację marzeń. Zapałam się więc i zostałam. Kolejny nadal mnie gnębią, choć trochę mniej, gdy dowiedzieli się, że ze Szczytna jak na razie nici” (Justyna T., l. 22, 14 miesięcy stażu pracy)*

Istotnym czynnikiem mającym wpływ na uruchomienie zachowań mobbingowych jest psychika i sytuacja ofiary.

M. F. Hirigoyen słusznie zauważyła, iż „ofiary są wybierane dlatego, że posiadają coś szczególnego, co agresor stara się zawłaszczyć”<sup>24</sup>. Natomiast zdaniem R. Kaczyńskiej-

<sup>23</sup> Por. [www.pl.wikipedia.org](http://www.pl.wikipedia.org)

<sup>24</sup> M. F. Hirigoyen, *Molestowanie moralne*. Gdańsk 2003.

Maciejowskiej, „Ofiary są często osobami nietuzinkowymi”<sup>25</sup> o wysokim poziomie kreatywności, asertywności i przebojowości. To jednostki ekspansywne, zdolne, wykształcone, z umiejętnością samoorganizacji oraz osiągniętymi sukcesami. W specyficznych sytuacjach, np. współzawodnictwa o awans czy prestiż w miejscu pracy, cechy te mogą stanowić zagrożenie dla niektórych osób, i jeśli posiadają one władzę, tudzież szerokie poparcie oraz odpowiednie cechy własne, to wówczas – jak twierdzą badacze mobbingu - „niejednokrotnie jedynym sposobem „likwidowania” tego zagrożenia staje się dla nich sprowadzenie do pozycji ofiary osoby będącej jego przyczyną i doprowadzenie jej do destabilizacji zawodowej i osobistej.”<sup>26</sup>

Grono badaczy mobbingu doszukuje się jego przyczyn w wysokim poziomie masochizmu potencjalnych ofiar, zdumiewające jest bowiem akceptowanie przez nie swego losu.

Faktem jest, iż ofiary mobbingu rzadko podejmują dramatyczną i żmudną walkę o swoje prawa, pozostają w toksycznej atmosferze, godząc się na rolę męczennika. Pytanie tylko, dlaczego? Czy przemawia tutaj rzeczywiście pragnienie bycia poniżanym i karanym? A może ich zachowanie to wynik bezradności, niedostrzegania winy w sobie i braku poczucia bycia odpowiedzialnym za to, co się dzieje?

Odpowiedzi na powyższe pytania udziela M.F Hirigoyen. Jej obserwacje osób mobbowanych dowodzą, że jeśli, za cenę ogromnego wysiłku, udaje się im uwolnić spod jarzma oprawców „doznają niezwykłego wprost uczucia wyzwolenia. Czują ulgę, ponieważ cierpienie jako takie ich nie pociąga.”<sup>27</sup> To odróżnia ofiary mobbingu od masochistów.

Ważnym czynnikiem narażającym na molestowanie w miejscu zatrudnienia jest także poważne traktowanie swoich zawodowych obowiązków. A. Bechowska – Gebhardt i T. Stalewski wyróżniają „perfekcjonistów o dużym stopniu zaangażowania w pracę”<sup>28</sup>. Jako jeden z podstawowych typów osób zagrożonych mobbingiem. Jednostki takie, zwane bardzo często pracoholikami, utożsamiają się silnie z przedsiębiorstwem, tracą poczucie własnej indywidualności, podporządkowując swe życie i pragnienia sprawom firmy. Jeśli taka osoba napotka na swej zawodowej drodze przeszkody w postaci niedoceniającego i przeciążającego obowiązkami szefa, tudzież krytykującego lub lepszego w swym rzemiośle współpracownika, przeżyje to nad wyraz dotkliwie, gdyż – jak czytamy u M. Laszczak – „jednostki wiecznie zaabsorbowane problemami zawodowymi i sprowadzające wszystko do zagadnień związanych z własną specjalnością doprowadzają tym samym do zerwania wszelakich więzi pozazawodowych”<sup>29</sup>, a zatem naturalnej sieci wsparcia.

Istnieją również sytuacje, gdy ofiarami stają się osoby, które z racji **niedostosowania wymagań do ich umiejętności** nie radzą sobie z realizowaniem nałożonych na nie zadań. To często jednostki o słabszej indywidualności, niskim poziomie poczucia własnej wartości, niewielkich kwalifikacjach czy doświadczeniu zawodowym. Unikają konfrontacji, są uległe i bezradne. Brak im asertywności i zdolności w komunikowaniu się.

<sup>25</sup> R. Kaczyńska-Maciejowska, *Koszmar w godzinach pracy*, „Charaktery” 2002, nr 3.

<sup>26</sup> D. Merez, A. Mościska, M. Drabek, *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego kosekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Łódź 2005, s. 22.

<sup>27</sup> M. F. Hirigoyen, *Molestowanie (...)*, op. cit., s. 139.

<sup>28</sup> A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing – patologia (...)*, op. cit., s. 51.

<sup>29</sup> M. Laszczak, *Patologie w organizacji. Mechanizmy powstania, zwalczanie, zapobieganie*. Kraków 1999, s. 163.

Kolejnym istotnym czynnikiem, który może stać się przyczyną dręczenia w miejscu pracy jest **specyficzna sytuacja życiowa** zatrudnionego. Osoby, u których na skutek przeżywania trudnego okresu w życiu pojawia się szczególnie podatność na zranienie i nieumiejętność radzenia sobie z wrogością ze strony innych, z łatwością stać się mogą ofiarami przemocy. Słabsza kondycja fizyczna i psychiczna tych jednostek może doprowadzić do różnego rodzaju sytuacji budzących niezadowolenie współpracowników czy przełożonych. A stąd niedaleka może być już droga do patologii, uwidaczniającej się w postaci poniżania, naruszania godności i gnębienia pracownika przeżywającego problemy osobiste.

Sytuacją „skazującą” zatrudnionego na bycie ofiarą mobbingu, może być **„wykrycie i wykazanie przez niego nieprawidłowości w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa”**<sup>30</sup>. Niejednokrotnie pracownik, który odważa się na otwartą obronę powszechnego prawa i uczciwości, staje się osobą niewygodną dla pracodawców lub też innych osób zaangażowanych w przestępczy proceder, a wówczas jednym ze sposobów działań wobec niej może stać się zastraszanie, szantażowanie, dręczenie i poniżanie, które w zamyśle sprawców ma doprowadzić do lub wyeliminowania takiej osoby z grona pracowników.

Na szykanowanie w miejscu pracy może także narazić **nietykowość** danej jednostki pod względem wyznania, pochodzenia czy preferencji seksualnych. Bycie przedstawicielem mniejszości na terenie danego przedsiębiorstwa może stać się czynnikiem predysponującym daną osobę do roli ofiary dyskryminacji czy też przemocy ze strony współpracowników. Tym bardziej, jeśli pracuje się w firmie kultywującej stereotypy i uprzedzenia.

Szczególnie kobiety są narażone na mobbing, bo to właśnie one pracują w najbardziej ryzykownych (pod względem stopnia narażenia na bycie molestowanym) zawodach takich, jak: nauczyciel, pielęgniarka, sprzedawca, kasjer, bankowiec.

Drugim kryterium przydzielenia posady i umożliwiania rozwoju zawodowego jest wiek. Belbin twierdzi, iż „w dynamicznie rozwijających się, nowoczesnych firmach doświadczenie musi ustąpić młodości, wigorowi i świeżości wykształcenia. Ci, którzy nie spełniają tych oczekiwań, mają kiepskie perspektywy”<sup>31</sup>.

Można by wymienić jeszcze szereg warunków osobistych i sytuacyjnych, które powodują, że pewne osoby stają się ofiarami mobbingu. Jednakże, jak już zostało wspomniane, lista takich potencjalnych czynników, może być aktualnie tylko zbiorem hipotez i empirycznych obserwacji, jako że na obecnym etapie rozwoju badań ten obszar patologii relacji międzyludzkich nie jest jeszcze w wystarczającym stopniu zgłębniony, co ogranicza możliwość wysnuwania naukowo wiarygodnych wniosków.

Stąd dość pesymistyczna konkluzja M.F. Hirigoyen, iż „ofiara stać się może każdy (...). Jest ona po prostu wymienialnym przedmiotem, który znalazł się w niewłaściwym miejscu w niewłaściwym momencie”<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> D. Merecz, A. Mościska, M. Drabek, *Mobbing w środowisku (...)*, op. cit., s. 23.

<sup>31</sup> R. M. Belbin, *Twoja rola (...)*, op. cit., s. 16.

<sup>32</sup> M. F. Hirigoyen, *Molestowanie (...)*, op. cit., s. 136.

## Psychika i sytuacja mobbera

*Mgr Jacek K., przystojny, młody wykładowca na uczelni, którą sam ukończył przed kilkoma laty. „Wiedza niewielka, ale srogie wymagania, brak zdolności metodycznych i potrzeba dowartościowania się” – opisuje go Wojtek J., student II roku matematyki. U magistra K. zdał poprawkę z fizyki. „Do gabinetu wszedłem trochę stremowany, bo wiedziałem, że K. jest surowy - opowiada Wojtek - Czulem się jednak pewnie, zarwałem kilka nocy, żeby zdać ten egzamin.” Mgr K. wskazał mu krzesło i wyciągnął z teczki pytania. Zadał pierwsze. Wojtek odpowiedział poprawnie. Zadał drugie, trudniejsze. Wojtek podał niepełne rozwiązanie. Doktor zapytał się trzeci raz i gdy Wojtek, jękając się, zaczął mówić, wykładowca położył się na podłodze. Student przerwał i zdziwiony spytał, co się stało? Mgr K. odpowiedział spokojnie i z satysfakcją w głosie: „Zniżam się do pańskiego poziomu”<sup>33</sup>.*

Charakterystyka sprawców mobbingu, podobnie jak jego ofiar, jest pełna niuansów i przypuszczeń. Z powodu braku jednoznacznych dowodów empirycznych niemożliwym jest stworzenie w pełni wiarygodnego obrazu mobbera. Za najbardziej istotne w kształtowaniu się osobowości agresora wyróżnia się egotyzm, narcyzm i pychę, „neurotyczne dążenie do utrzymania władzy”<sup>34</sup> czy generalną postawę roszczeniową. Nie mniej jednak właściwości i mechanizmy zachowania sprawcy przemocy są niepodważalnym czynnikiem sprzyjającym molestowaniu w firmie.

Heinz Leymann<sup>35</sup> utrzymuje, że ludzie uciekają się do stosowania przemocy w miejscu pracy, aby rekompensować swoje braki. Agresorami stają się często osoby o silnym lęku oraz niepewności, co do własnej reputacji i pozycji. To, w połączeniu z chronicznym poczuciem braku bezpieczeństwa, pcha jednostki do poniżania swych podwładnych, tudzież współpracowników.

Szwedzki psycholog wyróżnia cztery główne powody, dla których ludzie stają się mobberami. Są nimi:

1. Przekonania;
2. Potrzeba stymulacji;
3. Antypatia;
4. Uprzedzenia<sup>36</sup>.

Pierwszy z powodów dotyczy **przekonania** prześladowcy, że „grupa może być spójna i efektywna jedynie wtedy, gdy jest na odpowiednio wysokim poziomie unifikacji”<sup>37</sup>. Mobbing staje się więc narzędziem umożliwiającym ujednoczenie zespołu, zmusza jednostki do podporządkowania się normom w myśl zasady: „Jeśli się nie dostosujesz, musisz odejść”.

**Potrzeba stymulacji** jest kolejnym motywem uruchamiającym zachowania mobbingowe. „W monotonnym środowisku pracy mobberzy czerpią przyjemność ze znęcania się nad kimś”<sup>38</sup>. Poniżanie, dokuczanie, wyśmiewanie staje się idealnym niemalże sposobem na wal-

<sup>33</sup> [www.e-lama.pl](http://www.e-lama.pl)

<sup>34</sup> A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing – patologia (...)*, s. 46.

<sup>35</sup> Por. E. Ger, *Mobbing. Nowe pojęcie, czy nowe zjawisko? (...)*, op. cit., [www.lgrant.com](http://www.lgrant.com)

<sup>36</sup> *Ibidem*, [www.lgrant.com](http://www.lgrant.com)

<sup>37</sup> *Ibidem*, [www.lgrant.com](http://www.lgrant.com)

<sup>38</sup> *Ibidem*, [www.lgrant.com](http://www.lgrant.com)

kę z nudą i wolno płynącym czasem. Warto zauważyć, że w takim przypadku celem dręczycieli nie jest wyeliminowanie ofiary – jest to jedynie skutek „dobrej zabawy”.

**Antypatia** rozumiana jako „uczucie silnej wrogości i niechęci do kogoś lub czegoś”<sup>39</sup> jest, zdaniem Leymanna, trzecią, ważną właściwością agresora. Mobber upaja się tym, że kogoś nie lubi. Przy każdej okazji manifestuje swoją awersję i podkreśla irracjonalne często antagonizmy. Robi to w tak spektakularny sposób, że problem urasta ostatecznie do skali organizacyjnej, stając się poważnym dylematem firmy.

**Uprzedzenia**, prowadzące w swej skrajnej postaci do zachowań dyskryminacyjnych stanowią czwarty powód stosowania tortur w miejscu zatrudnienia. Tutaj mobber napada na ludzi o odrębnych przekonaniach, określonej religii, rasie czy przynależności do danej grupy społecznej. Prezentując otwarcie negatywną postawę, nie tylko upokarza tych, którzy znajdują się w mniejszości, ale poprzez swe ataki modeluje u pracowników mechanizm oparty braku akceptacji. Tym bardziej, jeśli jest osobą znaczącą.

Powyższy obraz dręczyciela można uzupełnić jeszcze jedną cechą, wyeksponowaną przez Baumeister'a. Jego zdaniem to, co sprawia, że ludzie podejmują działania gwałtowne i nachełny wypływa z zaburzonego egotyzmu. Nieprawidłowość ta polega na „nadmiernym faworyzowaniu własnej samooceny opartej na niespójnych i słabych podstawach. Agresja skierowana na zewnątrz jest odpowiedzią na sygnały obnażające właściwy poziom tej samooceny”<sup>40</sup>.

Najprawdopodobniej jednostki perwersyjno-narcystyczne, traktujące innych instrumentalnie i nieodczuwające wyrzutów sumienia z powodu wykorzystywania oraz poniżania, stały się takowymi, bowiem silnie zostały zranione w dzieciństwie – były traktowane jako przedmioty, nie mogły się zrealizować ani czerpać z życia przyjemności i teraz próbują przeskodzić w tym innym. Odtwarzają sytuacje z własnej przeszłości, poniżają i niszczą ludzi z otoczenia, w imię samoakceptacji, jak również wyzbycia się zazdrości, ponieważ szczęście oraz sukcesy innych stawiają im przed oczyma ich własne porażki.

Ponadto osoby perwersyjno-narcystyczne nie potrafią wziąć na siebie odpowiedzialności za własne czyny. Dzieje się tak dlatego, bo „nie posiadają prawdziwej podmiotowości, są nieobecni dla siebie i dla innych”<sup>41</sup>. Ta wewnętrzna pustka związana jest ze słabo zarysowaną sferą emocjonalną, kosztem której nadmiernie rozwinął się intelekt. Molestujący moralnie to osoby wysoce błyskotliwe i przebiegłe, a jak podkreśla M.F. Hirigoyen, przywołana w książce G. Chrzanowskiego *Ukryta agresja*<sup>42</sup>, „im bardziej są inteligentne, tym bardziej destruktywne”. Uporczywie stosują mechanizm projekcji, przypisując wszystkim w koło winę za własne błędy i niedociągnięcia, za to, co im się przydarza.

Jak widać, M.F. Hirigoyen<sup>43</sup> doszukuje się w mobberze osoby, której podstawowym sposobem funkcjonowania jest dręczenie i deprecjonowanie innych. Jedynie stosując takie mechanizmy agresorzy mogą się dowartościować i poczuć lepszymi, „mogą uchronić się

<sup>39</sup> A. Dmowska, *Słownik Współczesnego Języka Polskiego*. Warszawa 2006.

<sup>40</sup> R. F. Baumeister, L. Smart, J. M. Boden, *Relation of threatened egotism to violence and Aggression: The dark side of high self-esteem*. *Psychological Review*. Vol. 1, 1996, s. 28.

<sup>41</sup> *Ibidem*, s. 131.

<sup>42</sup> G. Chrzanowski, *Ukryta agresja*. „Charaktery” 2002, nr 8.

<sup>43</sup> Por. J. Cackowska-Demirian, *Molestowanie moralne – perwersja moralna, czy patologia społeczna*, [www.psychologia.edu.pl](http://www.psychologia.edu.pl)

przed wewnętrzną dezintegracją”. M. Dąbrowska-Kaczorek i P. Banasik, w oparciu o badanie i analizę organizacji dotkniętych szykanowaniem, pogrupowali zachowania dręczycieli w trzy kategorie:

1. Agresywne;
2. Bierno;
3. Bierno-agresywne<sup>44</sup>.

**Zachowania agresywne**, czyli takie, które „mają za zadanie spowodowanie szkody psychicznej lub fizycznej”<sup>45</sup> przejawiane są przez mobberów szczególnie wobec tych, którzy zdają się być potencjalnym zagrożeniem w ich środowisku pracy. Akty agresji mają na celu podporządkowanie otoczenia, zdobycie kontroli nad współpracownikami, tudzież ich wyeliminowanie. „Wrodzy dręczyciele – jak piszą – cytowani autorzy – często zazdroszczą młodemu – wieki, wykwalifikowanemu – wykształcenia i okazują im to przy sposobnych okolicznościach”<sup>46</sup>. Kreują się na autorytet i znawcę swego rzemiosła, odnosząc się z pogardą i nienawiścią do mniej doświadczonych. Poniżają, ośmieszają, wprowadzają jawny terror psychiczny. Nieobce są im także wszelakie rodzaje przemocy fizycznej – od „przypadkowego” popchnięcia do zadania ciosu.

Nie pozostawia wątpliwości fakt, że praca z człowiekiem napastliwym jest stresująca i wyjątkowo uciążliwa, ale jak się okazuje równie irytujące może być obcowanie z jednostką prezentującą **zachowania bierno**. Pasywność w tym przypadku przejawia się tłumieniem emocji, lękiem przed konfrontacją, nieumiejętnością podjęcia decyzji. Charakterystyczne dla tej strategii działania – ustepliwość i ucieczka przed odpowiedzialnością – nie tylko są frustrujące dla zatrudnionych, ale bardzo często blokują także sprawy firmy. Szczególnie, jeśli postawa bierna prezentowana jest przez jej kierownictwo. „Taki przełożony nie stanie nigdy po stronie pracownika, nie poprze jego nowatorskich rozwiązań, nigdy nie zaskoczy spontanicznością”<sup>47</sup> – konkludują Dąbrowska – Kaczorek i Banasik.

Trzecim stylem, możliwym do zaprezentowania przez mobbera są **zachowania bierno-agresywne**. „Jest to najbardziej niebezpieczna, bo ukryta forma agresji. Trudno się przed nią obronić, zwłaszcza, jeśli jest udziałem kogoś bliskiego”<sup>48</sup>.

Próbując zestawić ze sobą eksponowane przez literaturę cechy i mechanizmy działania mobbera, nasuwa się wniosek, że najczęściej należą do nich: brak u sprawcy mobbingu wyrzutów sumienia, mistrzowskie niemalże opanowanie technik manipulacji oraz narcystyczne cechy osobowości.

Mobber, to, parafrazując słowa L. Glass, *toksyczny człowiek*, czyli taki, który, kierując się prymitywnymi zasadami własnej przyjemności, uprzykrza życie innym, hamując ich rozwój<sup>49</sup>.

<sup>44</sup> M. Dąbrowska-Kaczorek, P. Banasik, *Jak wygrać z mobbingiem?*, Gdańsk 2004, s. 49.

<sup>45</sup> [www.pl.wikipedia.org](http://www.pl.wikipedia.org)

<sup>46</sup> M. Dąbrowska-Kaczorek, P. Banasik, *Jak wygrać (...)*, op. cit., s. 50.

<sup>47</sup> *Ibidem*, s. 54.

<sup>48</sup> *Ibidem*, s. 54.

<sup>49</sup> Por. L. Glass, *Toksyczni ludzie*, Poznań 1998, s. 11.

## KOSZTY DOŚWIADCZANIA MOBBINGU

„Krótko po tym, jak otrzymałam posadę naukowca dowiedziałam się, że nasza przełożona żyje w nienajlepszych relacjach z innymi pracownikami. Jedna z koleżanek zwolniła się już po 4 miesiącach naszej zawodowej kooperacji. Potem wypowiedzenia składały kolejne osoby, niezadowolone ze współpracy z kierownikiem instytutu. Ja postanowiłam zostać, i to był błąd. Cała złość i agresja szefowej, o których dotąd tylko słyszałam skupiła się na mnie. Ciągłe doświadczanie nacisku ze strony przełożonej, poganianie, nieustanna krytyka i permanentne uczucie napięcia doprowadziły do tego, że po półtora roku „harówki” nie mogłam spać, znacznie zeszczuplałam, cierpiałam na silne bóle głowy i zaburzenia żołądkowo – jelitowe. Straciłam ochotę na zabawę i kontakty z przyjaciółmi. Lekarz zdiagnozował zaburzenia psychosomatyczne. Dostawałam częste zwolnienia z pracy, wyjeżdżałam do sanatorium w celach rehabilitacyjnych. Tam dowiedziałam się, że to, czego doświadczam nosi nazwę mobbingu. Postanowiłam zgłosić się do prawnika. Ten wszczął postępowanie sądowe, w efekcie którego Szefowa dostała nakaz „przestrzegania praw podwładnych”. Sytuacja w pracy pogorszyła się. Przełożona ograniczała ze mną kontakt, oczerniała mnie za plecami. Kolejny raz poprosiłam o pomoc swego adwokata. Tym razem wyrokiem sadu otrzymałam horrendalne odszkodowanie”<sup>50</sup>.

Jak nietrudno zauważyć, „Mobbing jest procesem, który niesie za sobą druzgocące straty (...)”<sup>51</sup>.

Konsekwencje molestowania odczuwalne są najsilniej przez ofiarę, ale dotyczą one nie tylko niej. Koszty ponosi także rodzina napiętnowanego człowieka, organizacja, w której pracuje, jak i całe społeczeństwo.

### Koszty ponoszone przez ofiarę

Perspektywa jednostkowa w kwestii skutków przemocy w miejscu zatrudnienia zdaje się być najważniejszą i najgłębiej poznaną. Mobbing odciska piętno na zdrowiu i produktywności swych ofiar, ich relacjach interpersonalnych i stanie psychicznym.

Kontakt z agresorem jest dla jednostki źródłem silnego stresu i wywołuje negatywne konsekwencje w postaci obniżenia samopoczucia, stanów depresyjnych, lub, przeciwnie, niekontrolowanych wybuchów wściekłości.

Wśród następstw narażenia na agresję rozróżnia się te, które pojawiają się wprost po ataku (skutki krótkoterminowe) oraz te, których efekty są bardziej oddalone w czasie (skutki długoterminowe).

Mając na względzie **bezpośrednie konsekwencje** molestowania M.F. Hirigoyen wymienia takie zjawiska, jak:<sup>52</sup>

1. Ustępstwa;

<sup>50</sup> [www.mobbing-help.de](http://www.mobbing-help.de)

<sup>51</sup> M. Dąbrowska-Kaczorek, P. Banasik, *Jak wygrać (...)*, op. cit., s. 3.

<sup>52</sup> Por. M. F. Hirigoyen, *Molestowanie (...)*, op. cit., s. 149 i dalsze.

2. Konfuzja;
3. Wątpienie;
4. Lęk;
5. Stres;
6. Izolacja.

### 1. Ustępstwa

Hirigoyen zauważyła, że „W fazie zawładnięcia obydwaj protagoniści przyjmują bezwiedną postawę ustępstw, w celu uniknięcia konfliktu”<sup>53</sup>. Agresor zadaje drobne, pośrednie ciosy, by wyprowadzić swą ofiarę z równowagi. Czyni to jednak „subtelnie”, często w ukryciu, by nie dopuścić do otwartego aktu przemocy. Postawę unikania przyjmuje też jednostka mobbowana, która nie rozumie przyczyn agresji i wierząc w szybkie rozwiązanie problemu – poddaje się. Gdy się okazuje, że czas nie łagodzi sytuacji, ofiara podporządkowana jest już całkowicie swemu katowi. W taki to sposób staje się ona coraz bardziej zgaszona, przybita i bezradna.

### 2. Konfuzja

Wskutek molestowania jednostki stają się zagubione, nie potrafią lub nie ośmielają się bronić. „Skarżą się na pustkę w głowie oraz utrudnione myślenie, opisują autentyczne zubożenie i spadek zdolności intelektualnych, amputację tego wszystkiego, co było w nich żywe i spontaniczne.”<sup>54</sup> Tak rodzi się rezygnacja, apatia i zaniżone poczucie własnej wartości.

### 3. Wątpienie

Gdy pojawia się otwarta przemoc, wzrasta poziom dezorientacji mobbowanego. Nie może zrozumieć, dlaczego spotyka go upokorzenie i ból. Kompulsywnie wręcz szuka logicznych wyjaśnień zaistniałej sytuacji, podczas, gdy „proces ten – zdaniem Hirigoyen – ma charakter autonomiczny i nie ma nic wspólnego z osobą ofiary”<sup>55</sup>. Niemniej jednak to ona odgrywa najbardziej obciążającą rolę w firmowym „horrorze”, traci pewność siebie i szargana wyalienowanym poczuciem winy staje się drażliwa, a nawet agresywna. Burzliwe emocje i ich nagłe wyładowania wpływają na zewnętrznych obserwatorów, utwierdzając w przekonaniu, że napiętnowany współpracownik zasłużył sobie na to, co go spotkało.

### 4. Lęk

Zdaniem M. F. Hirigoyen, „Wszystkie ofiary opisują uczucie lęku”<sup>56</sup>. Znajdują się one w stanie ciągłego zagrożenia, śledzą spojrzenia ludzi z otoczenia, analizują ich gesty lub ton, ważą słowa. Boją się reakcji innych osób, ich nastawienia – ewentualnych uwag, drwin.

<sup>53</sup> *Ibidem*, s. 149.

<sup>54</sup> *Ibidem*, s. 150.

<sup>55</sup> *Ibidem*, s. 151.

<sup>56</sup> *Ibidem*, s. 154.



## 5. Stres

Nie ulega wątpliwości, że bycie ofiarą przemocy jest sytuacją silnie stresogenną, w obliczu której organizm reaguje stanem gotowości (tzn. „pobudzeniem fizjologicznym, przygotowującym organizm do walki lub ucieczki przed stresorem”).<sup>57</sup> Ten jednak, w obliczu chronicznych nacisków i ataków, może przestać zdawać swój egzamin w zapobieganiu różnego rodzaju zaburzeniom typu funkcjonalnego i organicznego. Długa seria porażek ewoluuje u ofiar w poczucie zniechęcenia do pracy, przerażenia, stany presuicydalne. G. Aniszewska i J. Gielnicka zauważyły, iż „Co dziesiąty pracownik ma w zaawansowanej fazie mobbingu myśli samobójcze, a co setny podejmuje próbę samobójczą”.<sup>58</sup>

## 6. Izolacja

W obliczu wyróżnionych powyżej zjawisk ofiary czują się osamotnione. Rodzą się zatem pytania: Jak mówić o wewnętrznej destrukcji? Jak opisać pełne nienawiści spojrzenie, ukrytą agresję pojawiającą się pod postacią niedomówień i przemilczeń? W jaki sposób przyjaciele mogliby uzmysłowić sobie, co się dzieje? Tym bardziej, że nawet najbliższe otoczenie trzyma się na ogół na dystans w myśl maksymy: „Nie chcemy się w to mieszać”, a nie ma bardziej skutecznej broni przeciw mobbingowi, niż wsparcie społeczne. Dzięki niemu „liczba koniecznych interwencji profesjonalnych w danym wypadku się mniejsza, a poprawa następuje szybciej”<sup>59</sup> – jak twierdzą M. Dąbrowska – Kaczorek i P. Banasik.

Nierzadko nękanie trwa latami, a „wytrzymałość jednostki nie jest nieograniczona, ulega stopniowej erozji, prowadząc do wyczerpania psychicznego”<sup>60</sup>. Pojawiają się **zaburzenia o trwałym charakterze** – zgeneralizowany stan lękowy, depresja, zaburzenia koncentracji uwagi, uzależnienia. Ofiary przemocy w pracy bardzo często nie potrafią skupić się na najprostszych czynnościach, gorzej i wolniej wykonują swe obowiązki, tracą zainteresowania. Ponadto „skarżą się na szereg dolegliwości somatycznych takich, jak: bóle głowy, choroby wrzodowe, wymioty, zakłócenia snu, oraz zaburzenia seksualne”<sup>61</sup>. Niektóre chudną, słabną wyrażając swym ciałem ranę psychiczną, która w swej najgorszej postaci doprowadzić może do rozpadu tożsamości osoby mobbowanej. Zaburzenia psychosomatyczne i inne wyżej wymienione dekompensacje nie pojawiają się wprost po ataku, mają charakter odroczonego, są wynikiem faktu, że ofiara agresji znajduje się w permanentnym stresie.

Nerwica urazowa u osób molestowanych w pracy powstać może w wyniku całego szeregu sytuacji zagrażających integralności psychicznej, tudzież fizycznej. Mechanizmy obronne przestają wówczas funkcjonować i pojawia się stan ostrego lęku w połączeniu z objawami fizycznymi, typu: tachykardia, drenie, pocenie itp. Na samą myśl o pójściu do pracy, osoba popada w stan silnego lęku, cierpi na stale nawracające sny i obrazy poniżeń, szykan,

<sup>57</sup> M. E. Seligman, E. F. Walker, D. L. Rosenhan, *Psychopatologia*, Poznań 2003, s. 541.

<sup>58</sup> G. Aniszewska, J. Gielnicka, *Czarna owca. Mobbing jako patologia motywowania pracowników*. „Personel”, 200, nr 2.

<sup>59</sup> M. Dąbrowska-Kaczorek, P. Banasik, *Jak wygrać (...)*, op. cit., s. 7.

<sup>60</sup> M. F. Hirigoyen, *Molestowanie (...)*, op. cit., s. 158.

<sup>61</sup> D. Merez, A. Mościska, M. Drabek, *Mobbing w środowisku pracy (...)*, op. cit., s. 11.

które powodują, że na nowo przeżywa traumatyczną sytuację. W stadium tym pojawiają się także trudności w sferze poznawczej, obejmujące obniżenie pamięci, zdolności koncentracji i logicznego myślenia.

Niejednokrotnie wśród długoterminowych konsekwencji mobbingu wymienia się zespół wypalenia zawodowego. Jego istotę najpełniej wyjaśnia trójwymiarowa teoria Ch. Maslach, która zjawisko to rozumie jako „syntezę wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób”<sup>62</sup>. Definicja ta sugeruje, że do opisu zjawiska niezbędne będzie scharakteryzowanie trzech elementów składowych wypalenia zawodowego<sup>63</sup>.

**Wyczerpanie emocjonalne** objawia się zniechęceniem do pracy, obniżającym się permanentnie zainteresowaniem sprawami zawodowymi, drażliwością i spadkiem aktywności. Dodatkowo towarzyszy mu stałe napięcie psychofizyczne i zmiany somatyczne, na przykład: bóle głowy, bezsenność, zaburzenia gastryczne, częste przeziębienia itp.

**Depersonalizacja** związana jest z obojętnością i dystansowaniem się wobec problemów klienta, powierzchownością, skróceniem czasu i sformalizowaniem kontaktów, cynizmem.. Formy depersonalizacji uzależnione są od rodzaju aktywności zawodowej pracownika. W przypadku nauczycieli będzie ona polegała na przykład na zwracaniu się do uczniów po nazwisku lub numerze z dziennika, stosowaniu wobec nich niewybrednych epitetów. W przypadku psychologów – na skracaniu czasu spotkań, braku zaangażowania, stawianiu mechanicznej diagnozy. Depersonalizacja, czyli uprzedmiotowienie, jest próbą zwiększenia psychicznego dystansu wobec osoby, z którą się pracuje. Symboliczne odebranie klientowi człowieczeństwa i traktowanie go jako „przypadku” pozwala na mniejsze zaangażowanie się w relacje. Może więc być świadomą lub nieświadomą formą ochrony siebie przed dalszym eksploatowaniem poważnie uszczuplonych już zasobów emocjonalnych.

**Obniżone poczucie dokonań osobistych** jest tendencją do widzenia swojej pracy w negatywnym świetle. Objawia się to niezadowoleniem z osiągnięć, utratą wiary we własne możliwości, poczuciem niezrozumienia ze strony przełożonych oraz niemożnością przystosowania się do trudnych warunków zawodowych. W relacji z ludźmi może ono przyjmować skrajne formy zachowań agresywnych (np. agresja werbalna), jak i ucieczkowych (absencja w pracy). Symptomy te tworzą samonapędzający się mechanizm. Pracownik, który czuje się zmęczony, mniej angażuje się w realizację zadań zawodowych, jego praca coraz częściej oceniana jest negatywnie, sam również nie jest zadowolony z jej efektów. Poszukuje źródeł takiego stanu rzeczy i często uznaje, że brakuje mu kompetencji, aby radzić sobie z krytycznymi sytuacjami w miejscu zatrudnienia, a nawet – by wykonywać swój zawód i z przerażeniem myśli o kolejnym dniu, w którym musi udać się do pracy.

Ofiary przemocy w miejscu zatrudnienia odczuwają niedosyt w kwestii potrzeb biologicznych. Wystarczy zwrócić uwagę na umożliwiającą ich realizację byt materialny, okrojony u mobbowanych z tytułu częstych wizyt lekarskich, pobytów w sanatoriach, sesji psychoterapeutycznych czy zwolnień z pracy. Z pewnością nie czują się też bezpieczne i szanowane.

<sup>62</sup> Por. E. Bilka, *Jak Feniks z popiołów, czyli syndrom wypalenia zawodowego*, „Niebieska Linia”. 2004, nr 4.

<sup>63</sup> Por. H. Sęk, *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Warszawa 2006, s. 13-31.

Zazwyczaj nie akceptują samych siebie, mają problemy w relacjach interpersonalnych. Z tych przyczyn nie mogą realizować swego potencjału, co powoduje napięcie, dostarcza negatywnych emocji oraz niekorzystnie oddziałuje na zdrowie psychiczne i fizyczne.

**Mobbing** to zjawisko nie tylko degradujące, ale też niezwykle przenikliwe. Poprzez swoją ofiarę **wnika w jej rodzinę**, powodując w niej automatycznie niemal pogorszenie się relacji. Nie należy do rzadkości rozpad małżeństwa jednostki poszkodowanej, a za przyczynę podaje się głębokie zmiany w psychice współmałżonka, uniemożliwiające prawidłowe funkcjonowanie w relacjach z najbliższymi. Przejawia się to wzrostem napięć i konfliktów, odregowywaniem terroryzowanego pracownika na domownikach. Takie zachowania niewątpliwie negatywnie wpływają na dzieci, które bardzo często nie potrafią zrozumieć rozhisteryzowanego i silnie zdenerwowanego rodzica.

Reasumując, należy stwierdzić, że żądanie efektywności w pracy może prowadzić do niekorzystnego dla pracowników zjawiska mobbingu (np. szef wywołuje agresję). Mobbing u jednostek wartościowych, ambitnych powoduje agresję („puszczanie nerwów”), natomiast u jednostek przeciętnych – depresję i pogodzenie się z losem albo syndrom ofiary, poczucie bezsilności. Dodajmy, iż „puszczanie nerwów” może oznaczać walkę z sytuacją zawodową, z mobbingiem u ambitnego człowieka, jednakże ma nieczęsto pozytywny wydźwięk, bowiem człowiek znerwicowany nie jest dobrym pracownikiem, ma kiepskie samopoczucie, niską samoocenę i nie pracuje efektywnie.

## Bibliografia

- Aniszewska G., Gielnicka J., *Czarna owca. Mobbing jako patologia motywowania pracowników*, *Personel* 2000, nr 2.
- Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T., *Mobbing – patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa 2004.
- Dambach K., E., *Mobbing w szkole. Jak zapobiegać przemocy grupowej?*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Dąbrowska-Kaczorek M., Banasik P., *Jak wygrać z mobbingiem?* Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Glass L., *Toksyczni ludzie*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1998.
- Hirigoyen M., F., *Molestowanie moralne*, W drodze, Gdańsk 2003.
- Hirigoyen M., F., *Molestowanie w pracy*, W drodze, Poznań 2003.
- Kmiećnik-Baran K., Rybicki J., *Mobbing – zagrożenie współczesnego miejsca pracy*, Pomorski Instytut Demokratyczny, Gdańsk 2003.
- Lankamer A., Ciborski P., Minga U., *Mobbing w szkolnictwie*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2005.
- Leymann H., *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*, Reinbeck, Hamburg 1993.
- Marciniak J., *Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. Jak w praktyce zwalczyć mobbing i inne formy dyskryminacji*, ALPHA, Ostrołęka 2004.
- Merecz D., Mościska A., Drabek M., *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera. Łódź 2005.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.

- 
- Seligman M.E., Walker E.F., Rosenhan D.L., *Psychopatologia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003.
- Sęk H., *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Sidor-Rządowska M., *Mobbing – zagrożenie dla firm i pracowników*, Zarządzanie zasobami ludzkimi 2003, nr 2.
- Sołtys A., *Mobbing w organizacji – anatomia zjawiska*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2001, nr 4.
- Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki – Psychologia ogólna (cz. 2)*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
- Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, DIFIN, Warszawa 2002.

**Recenzent: M.A. Paszkowicz**