

MOBBING. nowe pojęcie, czy nowe zjawisko?

RAPORT MIESIĄCA

Nie dysponujemy obecnie wiedzą psychologiczną, która potrafiłaby w sposób dostateczny wyjaśnić na czym polega mechanizm umyślnego sprawiania innym bólu gwarantujący poczucie satysfakcji i siłę funkcjonowania w społeczności. Determinacja takiego działania wystarczy, żeby zjednoczyć grupy, których wspólnym celem jest znęcanie psychiczne na wybranej jednostce i, ostatecznie, wyeliminowanie jej ze społeczności, w której funkcjonuje, z poważnym uszkodzeniem jej zdrowia psychicznego i fizycznego.

Poniżanie, wyśmiewanie, rozsiewanie plotek, nieuzasadnione bezkonstruktywne krytykowanie wzbudzające poczucie winy, zastraszanie, kwestionowanie kompetencji, przezywanie, ograniczanie dostępu do informacji i zaplecza technicznego, szykanowanie, zastawianie pułapek w rozmaitych formach i sytuacjach, odsuwanie od wykonywanych zadań i stosowanie wielu innych zachowań inwazyjnych degradujących poczucie wartości i pozbawiających poczucia godności to typowe techniki takiego oddziaływania.

Osoby terroryzowane psychicznie są niezdolne do podjęcia jakichkolwiek form samoobrony. Mają poważne problemy z normalnym porozumiewaniem się z innymi ludźmi, zamykają się w sobie na skutek braku zrozumienia u innych - przyjaciół, rodziny, czy nawet osób zawodowo zajmujących się udzielaniem pomocy; są rozstrojone. Mają zaniżone poczucie własnej wartości, izolują się od otoczenia, stają się nieufne i boją się wchodzić w jakiegokolwiek relacje interpersonalne. Są samotne, bezsilne, wykazują objawy depresji i znaczne zmiany somatyczne. Drastycznie obniża się ich samoocena i narasta przekonanie, że zapadają na chorobę psychiczną. Poczucie bezsilności powoduje permanentne rozdrażnienie, napady agresji i furii kończące się apatią. Przejawiają brak zdolności do wykonywania podstawowych obowiązków i jakiegokolwiek aktywności zawodowej. Konsekwencją są zwolnienia z pracy, a w licznych przypadkach samobójstwa.

Motywacją stosowania terroru jest patologiczna próba podwyższania poczucia wartości prześladowcy ("życie tej osoby jest w jego rękach"). Pozornie w charakterze przyjaciela ofiary, z którą, co wszyscy dostrzegają, dzieje się coś zatrważającego, pomaga jej spektakularnie, tymczasem pomoc ta staje się narzędziem przemocy psychicznej w ukryciu (niespełnianie obietnic, wmawianie, że o niczym takim nie było mowy, przeszkadzanie w rozwiązywaniu najmniejszych problemów z uśmiechem na twarzy w sensie dosłownym). Zjawisko jest zatem trudno wykrywalne dla osób w nim nie uczestniczących. Choć zdarza się i tak, że wszyscy je dostrzegają i nie reagują.

W latach 80-tych ubiegłego wieku dr Heinz Leymann użył terminu mobbing odkrywając te właśnie mechanizmy funkcjonujące pomiędzy pracownikami w ich miejscu pracy.

W ujęciu holistycznym problem mobbingu niewątpliwie należy włączyć w zbiór problemów stanowiących przedmiot współczesnej psychologii. Powstaje pytanie: który z kierunków tej dziedziny nauki rozwiąże go najwłaściwiej? Każda z subdyscyplin psychologicznych takich jak psychologia kliniczna, psychologia pracy, czy psychologia społeczna ma swoją rozpoznawalną odrębność powodując, iż staje się ona niejako nauką niezależną. To zróżnicowanie implikuje pewne trudności metodologiczne. Zauważono to już w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku, czego dowodem jest przyjęta dziś koncepcja Społecznej Psychologii Klinicznej (H. Sęk, 1998), w której podjęto próbę integracji tych dwóch, bez wątplenia różnych pod względem zasadniczego przedmiotu badań, dziedzin. Jakkolwiek specjalizacja z punktu widzenia psychologii stosowanej jest potrzebna i warunkuje

skuteczność działań pomocowych w ich szerokim rozumieniu, to zastanawiając się nad ścisłym miejscem takiego złożonego problemu jakim jest mobbing, w tej dziedzinie nauki, można dojść do wniosku, że nie jest ono jednoznacznie określone.

Zgodnie z klinicznym podejściem do problemu, najistotniejszym staje się aspekt jednostkowy. Zatem wszelkie działania zwrócone będą na zaburzenia osobowości człowieka poddanego terrorowi, jego postaw i zachowań, spowodowane aktami agresji. Z drugiej strony, patrząc na sytuację ofiary mobbingu to właśnie psychologia kliniczna wydaje się najbardziej przydatna. Związek między psychologią kliniczną, a psychologią pracy w rozwiązywaniu problemu mobbingu polega na tym, że psychologia kliniczna koncentruje się na skutkach, podczas gdy psychologia pracy na przyczynach tego zjawiska.

Zgodnie z założeniami psychologii pracy o poprawności systemów komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, zwiększeniu efektywności organizacji poprzez tworzenie właściwego klimatu w zespole pracowniczym, wpływającego na dobre samopoczucie ich uczestników, mobbing staje się problemem całej organizacji, nie zaś jednostki. Kładzie zatem nacisk na zjawisko w jego aspekcie społecznym, tj. relacji zachodzących między członkami zespołów pracowniczych. Z drugiej strony, patrząc na funkcjonowanie organizacji i jej pracowników niezbędna będzie pomoc specjalistów właśnie z zakresu psychologii pracy. Należy tu jednak podkreślić, że sytuacja ofiary, choć nie jest pomijana, staje się w tym ujęciu drugoplanowa. Wobec powyższego łatwo zauważyć, że problem mobbingu nie mieści się w obrębie jednej subdyscypliny psychologicznej lecz wymaga zastosowania metod zarówno psychologii klinicznej, jak i psychologii pracy w sposób zależny od siebie.

Mobbing z angielskiego "to mob" oznacza "otoczyć, zaatakować, napadać, dokuczać". Słowo to zaczerpnięte zostało z łacińskiego "mobile vulgus" (chwijny tłum). Dziś w j. angielskim słowo "mob" opisuje "zakłócający porządek tłum zaangażowany w naruszenie prawa". Zjawisko to odkryto w latach 60 u małych dzieci w grupach szkolnych, przedszkolnych i tzw. "podwórkowych". Dr Peter-Paul Heinemann badając problem agresji wśród dzieci zetknął się z tą specyficzną formą jej wyrażania (Davenport, Schwartz, Elliot, 1999). Takie zachowania, przez młodocianych nie zawsze uświadamiane, mogą zostać dość szybko wyeliminowane w procesie uświadamiającym. Nie zawsze jednak z powodzeniem. Kompleks opisywanych mechanizmów może przybierać różną formę: od przemocy fizycznej poprzez przykre "niespodzianki" po złośliwości i poważne pogrożki. Zjawisko to, a więc mobbing wśród dzieci, obecnie określane jest terminem bullying dla zdywersyfikowania tych zjawisk u dzieci i dorosłych.

Konrad Lorenz był pierwszym, który użył terminu mobbing do opisu zachowań zwierząt, które gromadziły się w tłumie i prezentowały atakujące zachowania w celu odstraszenia silniejszego osobnika.

Leymann rozpoczął swoje badania w Szwecji przenosząc je później na grunt niemiecki. Zajął się badaniem tzw. "trudnych" ludzi w miejscu pracy i zauważył, iż wielu z nich nie było takimi w przeszłości. To, że pracownicy ci postrzegani byli jako trudni nie było przyczyną zmiany ich charakterów, lecz struktura i kultura pracy nadała im takie znamiona. Jednokrotne zidentyfikowanie pracownika jako trudnego było przyczyną jego późniejszego zwolnienia. To właśnie Leymann nazywa mobbingiem. W 1984 roku opublikował pierwszy raport nawiązujący do tych odkryć. Od tamtej pory opublikował 60 artykułów i książek. Dzięki temu dorobkowi podjęto szereg badań w tym kierunku, m. in. w Norwegii, Finlandii, Wielkiej Brytanii, Irlandii, Szwajcarii, Austrii, na Węgrzech, we Włoszech Francji, Australii, Nowej Zelandii, Japonii i Południowej Afryce.

W 1976 roku w Stanach Zjednoczonych, psychiatra i antropolog dr Carroll Brodsky napisał książkę pt. "Napastowany pracownik" (The Harassed Worker). Używa on terminu

"harassment" (napastowanie), jako zachowanie, 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. Brodsky podkreśla paraliżujący wpływ takiego zachowania na zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników oraz ich efektywność.

Kiedy Leymann po raz pierwszy zdefiniował pojęcie mobbingu w miejscu pracy w 1984 roku, napisał, iż jest to psychologiczny terror, na który składa się "systematyczny wrogi i nieetyczny sposób komunikowania przez jedną lub kilka osób skierowany przeciwko jednostce". Osoba atakowana traci wiarę w możliwości obrony samej siebie oraz uzyskanie jakiegokolwiek pomocy.

W 1998 roku dziennikarka Andrea Adams była pierwszą osobą w Wielkiej Brytanii, która zwróciła uwagę na zjawisko bullyingu wprowadzając na ekrany BBC serie reportaży. Następnie w 1992 ukazała się jej książka "Bullying w pracy: jak zareagować i jak go opanować". W jej rozumieniu bullying jest "nieustannym znajdowaniem winy" i "pomniejszaniem wartości jednostki" często za zgodą kierownictwa danej instytucji. W 1997 utworzono konto bankowe nazwane jej imieniem mające na celu wspieranie ofiar takiej przemocy. Dzięki finansom zebranych dla tej sprawy przeprowadzono badania dotyczące zasięgu bullyingu oraz nadużyć i znieśławień przekazywanych drogą poczty elektronicznej w miejscu pracy. Odkryto zadziwiającą eksplozję wiadomości e-mail o upokarzających treściach nazwanych "flame mail" lub "electronic bullying". W międzyczasie opublikowano książkę brytyjskiego autora Tima Field: "Terrorysta w polu widzenia" (Bully in sight). Jest to szczegółowy poradnik traktujący o tym jak rozpoznać i radzić sobie z "terrorystami" (bullies) w miejscu pracy. Autor definiuje bullying jako ciągły i nieustający atak na poczucie wartości i godności u jednostki. Ukrytym powodem takiego postępowania jest chęć dominacji, ujarznienia i eliminacji. Field podkreśla, iż jednostka atakująca (bully) zaprzecza odpowiedzialności za jakiegokolwiek konsekwencje własnego zachowania.

W Wielkiej Brytanii i niektórych krajach anglojęzycznych termin "bullying" używany jest do opisu tego, co Leymann określa jako mobbing. Można zatem powiedzieć, że terminy te używane są zamiennie.

W 1998 International Labour Office (ILO) opublikował raport "Zbrodnie w pracy" sporządzony przez Duncan Chappel i Vittorio Di Marino. W raporcie tym problematyka mobbingu i bullyingu poruszana jest obok zabójstw i innych powszechnie znanych zbrodniczych zachowań.

Choć przeprowadzone przez Brodsky'ego badania wykazały, iż istnieje zjawisko prześladowania w miejscu pracy, mobbing nie był jeszcze postrzegany jako znaczący problem w Stanach Zjednoczonych. Zainteresowanie rosło wraz z pojawieniem się nowych artykułów i badań przeprowadzonych w tym zakresie. W 1990 na łamach czasopisma "Violence and Victims" opublikowano artykuł Leymanna "Mobbing i psychologiczny terror w pracy" (Mobbing and psychological terror at workplaces). W 1991 "Personnel Journal" opublikował artykuł psychologa klinicznego Brady Wilson'a specjalizującego się w zakresie traumy w miejscu pracy, który pokazał, że amerykański biznes ponosi koszty rzędu miliardów dolarów w wyniku znieśławiania swoich pracowników. Dr Harvey A. Hornstein - profesor psychologii społeczno - organizacyjnej Uniwersytetu Columbia napisał książkę pt.: "Brutalni szefowie i ich ofiary: jak zidentyfikować i przezwyciężyć nadużycia w miejscu pracy" (1996). Syndrom brutalnego szefa u Hornstein'a można identyfikować z terminem "bully" u Fielda i Adams. Oba te terminy oznaczają także fizyczny atak.

Wiele innych północno - amerykańskich placówek naukowych podjęło próby badania tego zjawiska w ciągu ostatnich kilku lat. W 1995 roku Louis Price Spratlen (University Ombudsman przy University of Washington) napisała artykuł pt.: "Konflikt interpersonalny oraz okrutne i niesprawiedliwe traktowanie w uniwersyteckim miejscu pracy", który został opublikowany w czasopiśmie "Violence and Victims". Jako okrutne i niesprawiedliwe traktowanie (workplace treatment) rozumie ona "zachowanie lub sytuacje - bez seksualnych i rasistowskich konotacji - będące dla odbiorcy nieprzyjemne, niepożądane, nierozsądne, niepoprawne, nadmierne lub pogwałcające prawa człowieka. Dr Loreleigh Keashly (Academic Director, graduate program in dispute resolution, College of Urban, Labor and Metropolitan Affairs at Wayne State University) używa terminu "emotional abuse" w miejscu pracy. Autorka analizuje i podsumowuje badania przeprowadzone w latach 80 i 90 dwudziestego wieku dotyczące tego, co nazywa ona "wrogim werbalnym lub niewerbalnym zachowaniem (pozbawionym kontekstu seksualnego i rasowego), którego celem jest wymuszenie uległości i posłuszeństwa".

Wzrastająca liczba doniesień o nadużyciach w miejscu pracy wywołała coraz większe zainteresowanie mediów w USA. Problem znalazł swoje miejsce także w internecie. Wszystkie podejmowane w ten sposób inicjatywy miały na celu wspieranie "zainfekowanych" zakładów.

Zakrojone na szeroką skalę badania przeprowadzone w 1990 roku w Szwecji wykazały, że aż 3,5% pracowników doświadczyło mobbingu. Leymann oszacował, że 15% samobójstw w tym kraju ma swe podłoże właśnie w tym zjawisku. Z badań tych wynika, że mobbingu najczęściej doświadczają osoby w wieku 21 - 40 lat, zaś najgłębsze szkody psychiczne pozostawia takie doświadczenie u osób starszych.

Problem mobbingu został bardzo nagłośniony w Europie i wiele czyni się aby zmniejszyć jego skalę. Sporządzono nowe prawo pracy, definiujące pojęcie mobbingu oraz regulujące kwestie prawne dla osób poszkodowanych. Założono telefoniczne "gorące linie", utworzono specjalne rubryki w codziennej prasie informujące poszkodowanych o miejscach, do których mogą się udać po pomoc. W Szwecji powstała także klinika rehabilitacyjna dla ofiar mobbingu.

Z wcześniejszych rozważań łatwo wywnioskować, że mobbing dla jednostki jest wyniszczającym atakiem ambicjonalnym, przejawiającym się w różnych zachowaniach agresywnych i inwazyjnych zależnych od stadium, w jakim się znajduje. Zatem mobbing jest procesem. Zaczynający się niepozornie proces degradacji, szybko dochodzi do punktu krytycznego, od którego nie ma już powrotu do stanu normalnego funkcjonowania (Davenport, Schwartz, Elliot, 1999). Leymann wyróżnił pięć charakterystycznych faz mobbingu

1. konflikt
2. akty agresji
3. włączenie zarządu w cykl
4. etykieta bycia trudnym lub chorym psychicznie
5. wykluczenie

Zatem zarzewiem mobbingu jest 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, w wyniku różnic indywidualnych 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. Zatem konflikt samoistnie nie stanowi jeszcze mobbingu. Nie mniej jednak, to on jest najczęstszą przyczyną jego inicjacji. Nierzadko jest tak, że konflikt wskazuje osobę, która będzie ofiarą. Mówiąc potocznie, zwyczajnie narazi się "niewłaściwej" osobie i to uruchamia lawinę zachowań mobbingowych. Jeśli konflikt dodatkowo wzmocniony jest atmosferą dużej konkurencji w organizacji, a potencjalna ofiara stwarza w tym wymiarze zagrożenie, to wzrasta prawdopodobieństwo, iż nie zostanie on rozwiązany i będzie trwać w postaci mobbingu.

Tą "niewłaściwą" osobą nie zawsze jest przełożony (mobbing wertykalny). Prześladowcą (mobberem) może być współpracownik (mobbing horyzontalny), a nawet podwładny (Davenport, Schwartz, Elliot, 1999). Rozpoczynają się agresywne zachowania i psychologiczne ataki, które wprawiają mobbing w ruch. Ofiara stara się wyjaśnić zaistniałą sytuację, zazwyczaj jednak nieskutecznie, przede wszystkim dlatego, że na tym etapie często zachowania te mają charakter agresji biernej (Davenport, Schwartz, Elliot, 1999). Oznacza to, że działania atakujące wplątane są w przejawy uprzejmości i grzeczności. Prześladowca zapewniając, że konflikt jest rozwiązany deklaruje, iż wszystko jest wyjaśnione i pod pozorem przyjacielskimi zachowaniami atakuje coraz bardziej zmęczoną ofiarę. Dlatego prześladowanemu tak trudno jest udowodnić przemoc. W zamian zaczyna być postrzegany jako niepočitalny, gdyż jego zachowania i reakcje (wybuchy agresji, furie lub skrajna apatia) wydają się być niewspółmierne do sytuacji, w której się znajduje, przypisuje się mu urojenia i wzniesienie konfliktów. Jednocześnie psychiczne tortury wzmagają się i pojawiają się coraz częściej.

Na skutek widocznych zachowań prześladowanego mobber łatwo zjednuje sobie zespół dręczycieli i wkrótce ofiara w swoim otoczeniu pozostaje sama. Zachowania mobbingowe utrzymują się, bo są ignorowane, tolerowane, nieprawidłowo interpretowane i wręcz podżegane przez zespół kierowniczy (Davenport, Schwartz, Elliot, 1999) bądź nieświadomie, bądź jako zamierzona strategia. Jeśli zarząd organizacji nie został jeszcze włączony w, zaawansowany już, cykl mobbingu, na podstawie nietrafnych ocen zachowania ofiary i błędnej interpretacji jej reakcji, rozpoczyna się proces izolowania i wykluczania. 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. Tu zaczyna się eskalacja - spirala mobbingu (Davenport, Schwartz, Elliot, 1999). 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 organizacja ma faktyczne podstawy do niskiej oceny takiego pracownika. Nietrafna ocena zarządu i specjalistów pogłębiają negatywny cykl, który niemal zawsze prowadzi do wykluczenia ofiary z pracy lub zmuszenia jej do złożenia rezygnacji. Wykluczenie z organizacji jest dla niej wydarzeniem traumatycznym, po którym zaburzenia psychologiczne i psychosomatyczne utrzymują się lub nawet nasilają. Warto w tym miejscu podkreślić, że mobbing nierzadko jest kontynuowany nawet po wykluczeniu ofiary z danej społeczności (Davenport, Schwartz, Elliot, 1999). Po pierwsze z powodu odczuwanego głodu tego rodzaju stymulacji, po wtóre zaś dla potwierdzenia i usprawiedliwienia słuszności stosowania tych agresywnych technik względem konkretnej jednostki.

Łatwo zauważyć, że konsekwencje mobbingu dla ofiary są ogromne. Zależy to jednak od jej osobowości, wewnętrznych zasobów, struktury sieci wsparcia i możliwości czerpania satysfakcji z czynności pozazawodowych. Leymann wyróżnia stopnie mobbingu ze względu na szkody jakie poczynił on u jednostki, porównując je do stopni diagnozujących skutki poparzenia fizycznego. Dywersyfikację swą utworzył Leymann na podstawie wywiadów z ofiarami takiej przemocy, podkreślając jednocześnie, iż nie stanowi ona naukowej zobiektywizowanej skali, ponieważ oparta jest jedynie na subiektywnych ocenach samych ofiar. Wskazuje zatem raczej różnice w reakcjach ludzi na podobne doświadczenia, co

oznacza, iż należy pamiętać, że to co dla jednych może już być mobbingiem, dla innych jeszcze nim nie będzie.

Zgodnie z koncepcją Leymanna z pierwszym stopniem mobbingu mamy do czynienia, gdy jednostka naturalnie potrafi opierać się zachowaniom mobbingowym, skutecznie uciekać przed nimi stosując własne techniki zaradcze i w niedługim czasie jest całkowicie zdolna do podjęcia pracy zawodowej w nowej lub nawet tej samej instytucji. Konsekwencje są tu raczej tymczasowe i nie pozostawiają trwałych śladów w psychice ofiary.

Jeśli zaś jednostka nie jest już w stanie oprzeć się stosowanej względem niej przemocy, nie ucieka przed nią, nie znajduje w sobie siły do podjęcia walki o własne racje i utrzymanie swojej reputacji, cierpi na długotrwałe psychiczne lub/i fizyczne dolegliwości oznacza, że dotknięta została mobbingiem drugiego stopnia. Upłynie dość długi czas zanim powróci do aktywności zawodowej i choć tak się stanie, to brak zaangażowania i nieufność przynajmniej w początkowym okresie pracy, będą dla niej charakterystyczne. Tu konsekwencje są już znacznie silniejsze i pozostawiają trwały ślad w psychice ofiary.

Stopień trzeci, najdotkliwszy w skutkach, charakteryzuje się tym, że jednostka jest absolutnie niezdolna do podjęcia czynności zawodowych. Jej relacje społeczne są istotnie zaburzone zarówno w środowisku zawodowym, jak i prywatnym. Zatem fizyczne i psychiczne okaleczenia są tak duże, że powrót do właściwego funkcjonowania w społeczeństwie będzie możliwy jedynie po intensywnej specjalistycznej rehabilitacji terapeutycznej, której powodzenie w dużej mierze zależy od samej ofiary i jej najbliższych.

Trudno jednoznacznie powiedzieć, co w istocie jest powodem pojawiania się spirali mobbingu. Czy konieczne są określone warunki środowiska, czy ofiara wykazuje zachowania prowokujące do znęcania się nad nią, czy może specyficzna konfiguracja cech osobowości mobbera sprawia, że niezależnie od środowiska, sytuacji, w której będzie zawsze odnajdzie cel znęcania? Leymann w odpowiedzi na tak postawione pytanie wyróżnił pięć elementów mających wpływ na występowanie mobbingu. Elementy te stanowią jednak pewien system, co oznacza, że nie pozostają one względem siebie bez wpływu. Zatem zachodzą między nimi interakcje, które wyzwalają mechanizm negatywny. Nie należy więc szukać przyczyn w jednym czynniku lecz w zależności w jakiej pozostaje z innymi. Stanowią je: psychika i sytuacja mobbera, kultura i struktura organizacyjna, psychika i sytuacja ofiary, wydarzenie, które jest impulsem wywoławczym (konflikt) oraz czynniki zewnętrzne.

Niestety nie ma jeszcze empirycznych badań, które jednoznacznie dowodziłyby, że konkretna konfiguracja cech mobbera implikuje zachowania mobbingowe, ale prawdopodobnie takie działania wynikają z jego niezdolności do wartościowania życia, generalnej postawy roszczeniowej, nieuczciwości i zaburzonego poczucia własnej wartości, tzn. z potrzeby ciągłego dowartościowywania siebie. Osobowość mobbera została opisana jako: nadmiernie kontrolująca, neurotyczna, tchórzliwa oraz głodna władzy. Wiele jego zachowań może wynikać z zazdrości i zawiści, które zaś spowodowane są permanentnym poczuciem braku bezpieczeństwa i lęku. Istnieje duże prawdopodobieństwo, iż zachowania te uwarunkowane są również doświadczeniami z wieku szkolnego. Dzieci, które doświadczyły bullyingu w swoich środowiskach szkolnych, bądź w charakterze prześladowcy, bądź w charakterze ofiary są bardziej podatne na uruchamianie podobnych zachowań w przyszłości. Nie oznacza to oczywiście że każde dziecko, które w szkole zetknęło się z tym przykrym zjawiskiem będzie prześladowcą w swoim środowisku pracy, jednakże prawdopodobieństwo tego jest istotnie zwiększone.

Zarówno bullying, jak i mobbing rozpoczyna się często w wyniku zachowań nieuświadomionych. W przypadku bullyingu wystarczy niejednokrotnie uświadomić dzieciom ich krzywdzące działania, co przyczyni się do zamknięcia spirali. U dorosłych problem jest

bardziej złożony. Uruchamia się cała gama mechanizmów obronnych uniemożliwiających zmianę zachowania. Nierzadko jednak mobbing jest w pełni uświadomionym procesem wykluczania jednostki zagrażającej. Niezaprzeczalnym jest zatem fakt, że działania i psychika mobbera są kluczowymi w próbach zrozumienia przyczyn pojawiania się mobbingu. Leymann utrzymuje, że ludzie uciekają się do mobbingu, aby rekompensować swoje własne braki. Ich lęk i poczucie braku bezpieczeństwa oraz niepewność o własną reputację i pozycję pchają go do poniżania innych. Upatruje cztery główne powody, dla których ludzie stają się mobberami. Pierwszy z nich dotyczy przekonania prześladowcy, że grupa może być spójna i efektywna jedynie wtedy, gdy jest na odpowiednio wysokim poziomie unifikacji. Mobbing staje się narzędziem zmuszenia jednostki do podporządkowania się normom grupy w myśl zasady: "jeśli się nie dostosuje, musi odejść".

Drugim powodem uruchamiania zachowań mobbingowych jest potrzeba stymulacji. W monotonnym środowisku pracy mobberzy czerpią przyjemność ze znęcania się nad kimś. Dla zabicia czasu i z poczucia znudzenia ekscytują się "burzą", którą sami wywołali. W takim przypadku celem tych osób najczęściej nie jest wyeliminowanie ofiary - jest to jedynie skutek "dobrej zabawy".

Innym powodem jest chęć manifestowania antypatii. Mobber upaja się tym, że kogoś nie lubi. W sposób spektakularny podkreśla antagonizmy, powoduje, że problem urasta do skali organizacyjnej.

Uprzedzenia na tle dyskryminacyjnym stanowią czwarty powód stosowania tortur w miejscu pracy. Zachowaniami takimi mobber wzmacnia brak akceptacji ludzi o określonych przekonaniach, określonej religii, rasie, czy przynależności do danej grupy społecznej.

Według Baumeister'a to, co sprawia, że ludzie podejmują działania gwałtowne i nachalne mogą wypływać z zaburzonego egotyzmu. Zaburzenie to 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.

Kultura i struktura organizacyjna to drugi z czynników mających wpływ na powstawanie mobbingu. Badania pokazały, że niezależnie od rodzaju, wielkości i dywersyfikacji organizacji mobbing może się pojawić. Nie mniej jednak okazuje się, że w sektorze non - profit, edukacji i opiece zdrowotnej występuje on częściej. Organizacje nie zorientowane czysto komercyjnie nierzadko prowadzone są przez niewykwalifikowanych i niekompetentnych menedżerów w zakresie zarządzania ludźmi. Nieustanne zabieganie o finanse dodatkowo prowadzi do patologicznych zachowań. Organizacje działające dla zysku, z odpowiednimi zasobami finansowymi mają również środki na kształcenie zarządców. Zwiększa się też nakłady finansowe na odpowiednie prowadzenie działów personalnych, których zadaniem jest niedopuszczanie do patologicznych sytuacji między pracownikami. Dodatkowo, zorientowanie na zysk, a więc na pracę, efekty i realizację celów organizacyjnych hamują zachowania mobbingowe, które jeśli się pojawią, natychmiast są neutralizowane jako obniżające efektywność. Ale oczywiście i w takich organizacjach mobbing ma miejsce.

Istnieje zespół czynników organizacyjnych przyczyniających się do rozwoju mobbingu w zespołach pracowniczych. Są to m. in. złe zarządzanie (przesadna dyscyplina, nacisk na wzrost produktywności, ograniczanie wydatków na zasoby ludzkie, polityka zamkniętych drzwi, zbyt mocno zhierarchizowana struktura, słabe kanały komunikacji, brak koncepcji na konstruktywne rozwiązywanie konfliktów i rozpatrywania skarg, niewykwalifikowani menedżerowie, brak pracy grupowej, zbyt ekonomiczne myślenie strategiczne, zapominanie o tym, że zasoby ludzkie są największą wartością w organizacji), stresogenne miejsce pracy

(przesadne nastawienie na produktywność, powodujące nienadążanie za wymaganiami; mobbing skierowany przeciw osobie, która upatrywana jest jako przyczyna stresu), monotonia (brak wyzwań, nuda; mobbing powstaje, żeby coś się działo), zaprzeczanie istnienia zjawiska (zarząd organizacji nie dostrzega problemu; mobbing się pojawia, bo jest na to przyzwolenie), działania nieetyczne organizacji (mobbing jako metoda "zamknięcia ust" osobom odkrywającym nieetyczne zabiegi, nie przyzwalającym na nie), zbyt płaska struktura organizacyjna (mobbing stosowany przez jednostki przesadnie ambitne w celu zdyskredytowania innych, żeby samemu wykazać się przed zarządzającymi) oraz zmiany organizacyjne (restrukturyzacje, fuzje itp.; mobbing ze strachu przed utratą pracy lub stanowiska).

Trzecim istotnym czynnikiem mającym wpływ na uruchomienie zachowań mobbingowych jest psychika i sytuacja ofiary. Podobnie jak w przypadku mobbera, nie ma żadnych empirycznych dowodów, które potwierdzałyby istnienie charakterystycznej konfiguracji jej cech wyzwalającej mobbing, będącej dowodem na to, że ofiara sama jest sobie winna. Osoby, z którymi przeprowadzane były wywiady podczas badań Leymanna wręcz skrajnie się różniły. Ponadto wykazywały wiele pozytywnych cech, takich jak: inteligencja, kompetencja, kreatywność, zaradność, talent, zaangażowanie, inteligencja emocjonalna, wewnątrzsterowność. Na podobne zachowania mobbingowe reagowały zupełnie różnie i wytwarzały własne specyficzne strategie radzenie sobie z nimi. Ci, którzy z powodzeniem poradzi sobie w sytuacji mobbingu korzystali z własnych zasobów i wewnętrznej siły dla rozwijania strategii przetrwania. Prawdopodobnie wynika to z nabytych umiejętności zaradczych wypracowanych w przeszłości. Okazuje się, że osoby, które w dzieciństwie nie wykazywały takich cech jak samodzielność, rzutkość, spryt, obrotność, aktywność, zapobiegliwość - słowem: nie były zaradne, a w życiu zawodowym są kompetentne, wykwalifikowane, kreatywne, zaangażowane, lojalne wobec środowiska pracy itd. stanowiąc tym samym dla innych konkurencję, są potencjalnie najbardziej podatne na mobbing. Dodatkowo, takie właśnie osoby przy despotycznym zarządzaniu często są nieformalnym autorytetem wyróżniającym się w grupie. Współpracownicy zwracają się do niej ze swoimi problemami, ona zaś chętnie służy im pomocą; stanowi tzw. "przyjemną stronę organizacji", co jest wystarczającym powodem, żeby stać się ofiarą np. szefa - mobbera.

Trudno zatem jednoznacznie stwierdzić o istnieniu typowej osobowości ofiary. Nie mniej, nawet jeżeli się okaże, że ofiara ma takie predyspozycje to one nie są absolutnie żadnym wytłumaczeniem stosowania względem niej takich form przemocy.

Jeżeli pracownik wpadnie już w sidła mobbingu, swoimi reakcjami (depresję, bycie pokonanym, albo z drugiej strony działanie przeciw interesom organizacji) powodują, że zachowania napastliwe są intensyfikowane. Reakcje są coraz mocniejsze, mobbing zaś coraz silniejszy. Ofiary obiektywnie są bardziej uciążliwe, rzeczywiście stając się powodem skarg przełożonych i współpracowników. To niestety pozwala na traktowanie niektórych zachowań mobbingowych jako uzasadnionych. Ofiara osiąga taki stan, że wydaje się być chora psychicznie. Staje się bezradna i na tym etapie nie jest już w stanie odwrócić procesu. Mobberzy zaś nie wykazują żadnej chęci do zmiany swojego zachowania. To w jaki sposób ofiara poradzi sobie z tą sytuacją zależeć będzie od jej charakteru, osobowości, doświadczenia, a przede wszystkim przekonań i własnego systemu wartości.

Nieporozumienie, albo konflikt, kolejny istotny czynnik wpływający na powstawanie mobbingu, uruchamia fatalną spiralę. Nie ma znaczenia co jest powodem konfliktu, bowiem jest on tylko wymówką do "wystartowania" z mobbingiem. Istotnym jest, że powód konfliktu nie jest określony, a więc trwa w zawieszaniu i eskaluje. Ofiara nie jest w stanie oczyścić się z zarzutów, bo ich nie zna. Te właśnie niedomówienia stanowią prawdziwy konflikt. Kultura organizacyjna, która ignoruje takie sytuacje sama tworzy atmosferę sprzyjającą mobbingowi.

Ostatnim istotnym uwarunkowaniem procesu mobbingu są czynniki zewnętrzne związane z normami i wartościami na poziomie kraju. Wartości i normy społeczne, struktura ekonomiczna i filozofia poważnie wpływają na kulturę organizacji. Przykładowo pojmowanie sukcesu jedynie w kategoriach ekonomicznych może negatywnie wpłynąć na zachowanie pracowników organizacji. Bardzo silna konkurencja ekonomiczna, myślenie w kategoriach maksymalnej redukcji nakładów finansowych, powoduje, że i pracownikami manipuluje się w zależności od kosztów jakie generują, co, rzecz jasna, nie sprzyja wytworzeniu się pozytywnych więzi w organizacji.

W Polsce o mobbingu mówi się od niedawna. Nie przeprowadzono jak dotychczas żadnych badań z tego zakresu; informacje są zatem ubogie. W rzeczy samej trudno zbadać mechanizmy rządzące takimi zachowaniami wśród populacji nieświadomej istnienia zjawiska. Oznacza to zatem, że zarówno zarządzający jak i pracownicy nic na ten temat nie wiedzą. Na użytek tego artykułu przeprowadzono sondaż zawierający pytanie: Co to jest mobbing? Na 100 ankietowanych 1 osoba знаła pojęcie. Szkoda, bo dużo łatwiejszym zadaniem jest zapobieganie pojawieniu się tego zjawiska niż walka z nim. Dla organizacji mobbing - niczym nowotwór - szybko się rozprzestrzenia niszcząc kolejno poszczególne funkcje organizacji (Davenport, Schwartz, Elliot, 1999). Działać zatem trzeba na najwcześniejszym stadium. Āwiadomość istnienia mobbingu jest kluczem do sukcesu, co pokazują badania prowadzone na Zachodzie. Zainfekowaną organizację trudno wyleczyć.

Brak świadomości istnienia tego rodzaju zachowań nie implikuje niestety braku jego występowania. Oznacza to zatem, że zjawisko mobbingu występuje w polskiej kulturze. Trwający obecnie tzw. "rynek pracodawcy" charakterystyczny w warunkach wysokiego bezrobocia nie sprzyja ujawnianiu się potencjalnych ofiar mobbingu. Z obawy przed utratą pracy jednostki torturowane w pierwszym stadium trwania tego procesu prawdopodobnie nie podejmują działań obronnych, później zaś nie są już w stanie ich podjąć. Trzeba tu jeszcze dodać, że mobbing często mylony jest z powszechnym dzisiaj zjawiskiem uprzedmiotowienia w miejscu pracy. Na 10 osób zgłaszających się z problemem mobbingu zaledwie 2 faktycznie mają z nim do czynienia. Pozostałe borykają się właśnie z problemem uprzedmiotowienia, doświadczając przykrych zachowań ze strony właścicieli i zarządców firm wykorzystujących przychylny im rynek pracy. Nie są to najczęściej tortury psychiczne lecz zachowania maksymalnie wykorzystujące pracowników dla osiągnięcia wymiernych korzyści finansowych.

Warto w tym miejscu podkreślić, że mechanizm mobbingu nie występuje jedynie w środowiskach pracowniczych. Pojawia się również w rodzinach, grupach nieformalnych i dobrze rozwija się w warunkach dużej konkurencji, np. w środowiskach artystycznych itp.

Powszechnie uważa się, że zjawisko mobbingu w Polsce nie jest jeszcze tak rozpowszechnione jak to ma miejsce w krajach Europy Zachodniej, czy Stanach Zjednoczonych. Prawda zaś jest taka, że sami tego nie wiemy. Jak wcześniej wspomniano, nie przeprowadzono jeszcze żadnych badań z tego zakresu. Po pierwsze dlatego, że ofiary nie wiedzą, że problem, z którym się spotykają jest rozpoznany, wydaje im się, że taka sytuacja tylko im się przydarza, w związku z tym do niego się nie przyznają. Po wtóre zaś nie mają odwagi wyprowadzić problemu poza organizację w obawie przed utratą pracy. W obecnej sytuacji należy niezwłocznie rozpocząć intensywny proces uświadamiania społeczeństwa o istocie i wadze problemu. Takie działanie nie tylko umożliwi prowadzenie rzetelnych badań, ale, co ważniejsze, ułatwi działania prewencyjne.

Na koniec warto spróbować odpowiedzieć na pytanie: jak to się dzieje, iż mimo obserwowalnego wzrostu zainteresowania instytucji demokratycznych i różnych dziedzin

nauk społecznych na całym świecie problemem humanitaryzmu i ochrony praw człowieka, pojawiają się takie zagrożenia zdrowia fizycznego i poczucia ogólnego dobrostanu psychologicznego jednostki, jak opisane powyżej? Odpowiadając na to pytanie warto zwrócić uwagę na fakt, że obie tendencje nie pozostają wobec siebie obojętne. Od wieków przywódcy osiągalni cele używając argumentu siły. Odkąd istnieje cywilizacja i stosunki społeczne oparte na zwierzchnictwie, odkąd istnieje współzawodnictwo i silna potrzeba osiągnięcia celu, korzystano z rozmaitych metod wywierania wpływu i presji. Rozwinięte demokracje odrzucają rozwiązania konfrontacyjne, które stanowią jedynie środek ostateczny w walce ze zjawiskami im zagrażającymi. W powszechnej świadomości społecznej utrwala się ideał życia pokojowego i postawy tolerancyjnej wobec innych. Organizacje otwarcie przeciwstawiające się systemom demokratycznym, poszanowaniu praw człowieka są głośno potępiane. Ich przedstawiciele z kolei nie mają większych szans na realizację swych ambicji przywódczych poza wąskim gronem swych zwolenników. W związku z tym niemożliwa jest jawna eliminacja przeciwnika. Stosowane są więc techniki bardziej wyrafinowane, takie jak mobbing. Można zatem wysunąć wniosek, że nasilenie się tendencji do stosowania metod pośrednich wywierania presji w formie mobbingu jest konsekwencją tendencji humanizacyjnej. Nie można jednak powiedzieć, że zjawisko to wcześniej nie miało miejsca. Jak starano się wyżej wykazać, opisane metody wpływania na jednostki zawsze były stosowane, niewątpliwie jednak nie tak często, jak jest to czynione w czasach obecnych. Zjawisko zatem nie jest nowe, ale z racji jego nasilenia się w stosunkach interpersonalnych w szczególności zaś w sytuacji pracy, zostało ono jawnie określone mianem mobbingu w celu przeciwstawiania się mu (zgodnie z tendencją humanizacyjną). Wypracowanie zaś trafnych, a jednocześnie skutecznych metod prewencji i leczenia skutków mobbingu będzie możliwe jedynie dzięki rzetelnej współpracy psychologów klinicznych i psychologów pracy.

Bibliografia:

1. Adams, Andrea with Neil Crawford. 1992. *Bullying at Work: How to Confront and Overcome It*. London: Virago Press.
2. Baumeister Roy F., Smart Laura, Boden Joseph M. 1996. Relation of Threatened Egotism to Violence and Agression: The dark Side of High Self-Esteem in: *Psychological Review*, 1996, Vol. 103, No. 1.
3. Brodsky Carroll M. 1976. *The Harassed Worker* Lexington, MA: D.C. Heath and Company.
4. Davenport Noa, Schwartz Ruth, Elliott Gail. 1999. *Mobbing. Emotional Abuse in the American Workplace*. Ames, Iowa, Civil Society Publishing
5. Field Tim. 1996. *Bully in Sight. How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying. Overcoming the Silence and Denial by which Abuse Thrives*. Oxfordshire: Success Unlimited.
6. Hornstein Harvey A. 1996. *Brutal Bosses and their Prey. How to Identify and Overcome Abuse in the Workplace*. New York: Riverhead Books.
7. Keashly Loreleigh. 1998. Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues in: *Journal of Emotional Abuse*, Vol. 1 1998
8. Leymann Heinz. 1990. *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces in: Violence and Victims*, Vol. 5, No. 2.
9. Leymann Heinz. 1997. *The Mobbing Encyclopaedia*. Zasoby internetowe.
10. Lorenz Konrad *Tak zwane zło*. Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1975.
11. *Społeczna Psychologia Kliniczna*. Red. Halina Sęk, Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 1998.

źródło : www.hrm.pl