

MOBBING – PERSPEKTYWA PSYCHOLOGICZNA

Długotrwałe, systematyczne prześladowanie psychiczne jednostki przez jedną lub kilka osób, przy milczącej zgodzie lub obojętności pozostałych członków grupy, bywa nazywane mobbingiem lub psychoterrorem. Jest to zjawisko społeczne mogące pojawić się w każdej grupie ludzi, a często ofiara mobbingu pełni rolę kozła ofiarnego. Prześladowca (nazywany także mobberem) najczęściej ma wyższy lub równy ofierze status w grupie. W warunkach zakładu pracy jest to zazwyczaj przełożony lub współpracownik ofiary. Czasami zdarza się jednak, że kierownik jest mobbowany przez swoich podwładnych. Mobbing zazwyczaj nie ma charakteru otwartej, jawnej agresji, atak na ofiarę przeprowadzany jest środkami manipulacji psychicznej, przy zachowaniu pozorów poprawności relacji, często bez przekraczania formalnych zasad funkcjonowania społecznego w firmie.

Manipulacja uczuciami

Mobbing w każdej postaci polega na manipulacji uczuciami ofiary, w celu jej emocjonalnego wyniszczenia. Prześladowca dąży do tego, aby u człowieka mobbowanego wywołać i podtrzymywać lęk, poczucie winy lub uczucie poniżenia, upokorzenia. Te trzy emocje, jeśli są długotrwałe i silne, mogą doprowadzić do rozstroju nerwowego i do bardzo negatywnych skutków zdrowotnych. Każda forma mobbingu może oczywiście zawierać manipulacje wszystkimi w/w emocjami, a także wieloma innymi, jednak przeważnie jedna z w/w emocji jest główną osią danego procesu mobbingu lub jednej z jego faz.

Zastraszanie

Ofiara mobbingu może być zastraszana na wiele różnych sposobów, przez aluzyjne lub bezpośrednie komunikaty o zagrożeniu jej pozycji zawodowej i/lub społecznej w firmie, a nawet jej poczucia bezpieczeństwa fizycznego. Lęk mogą wywoływać u ofiary także inne, bardziej pośrednio zastraszające działania mobbera, takie jak: nadmierne kontrolowanie pracy osoby mobbowanej, fizyczne jej izolowanie lub utrudnianie jej komunikacji z otoczeniem, wydawanie niemożliwych do wykonania poleceń, zlecanie zadań znacznie przekraczających jej kompetencje, itp. Zastraszenie jest formą mobbingu stosunkowo łatwą do rozpoznania,

często bardzo prostą i prymitywną. Zdarza się, że całkiem otwarcie używana jest tu agresja, szczególnie przy pogrózkach.

Obwinianie

Osoby, u których systematycznie wzbudzone jest nieadekwatne poczucie winy stanowią chyba największą grupę osób mobbowanych. Często jednak ta forma mobbingu pozostaje nierozpoznawana, ponieważ łatwo pomylić niesłuszne obwinianie, ze słusznym pociąganiem do odpowiedzialności, subordynowaniem lub uzasadnionym karaniem. Poza tym, ten sposób prześladowania i uzależniania pracowników bywa łagodny w porównaniu z innymi. Pociąganie do odpowiedzialności jest uzasadnione i prawidłowe wówczas, gdy pracownik miał uprzednio postawione jasno określone i odpowiednie do jego możliwości zadanie. W przeciwnym wypadku pracownik jest wpędzany w poczucie winy za coś, do czego nie został zobowiązany, jest więc niesłusznie karany. Wywoływanie poczucia winy stanowi chyba najbardziej wyrafinowany sposób manipulacji osobą mobbowaną. Manipulacja uczuciami wiąże się ściśle z jasnością lub rozmyciem granic interpersonalnych oraz stylem komunikowania się. Obwinianie ofiary mobbingu, oprócz bezpośredniej formy słownej, może przybierać postać: niesprawiedliwego traktowania jej w sprawach premii, nagród, podwyżek, awansów itp., nadmiernego, nieuzasadnionego kontrolowania jej pracy, zmuszania jej do zostawiania po godzinach, nadmiernego przypominania jej, jak wiele firma dla niej zrobiła, ostantacyjnego i niesprawiedliwego chwalenia innych, itd.

Ponížanie

Ofiary mobbingu są upokarzane na wiele sposobów, mniej lub bardziej bezpośrednio, w zależności od wyrafinowania prześladowcy. Wszelkiego rodzaju dyskredytowanie osiągnięć osoby mobbowanej to chyba najczęstsze sposoby podważenia jej poczucia wartości jako pracownika. Może to się odbywać słowami, poprzez nadmierne krytykowanie jej pracy wprost, ewentualnie z użyciem krzyku i poniżających wyrażen lub przez powoływanie się na inne osoby, przytaczanie ich negatywnej opinii (prawdziwej lub nie). Poza tym prześladowca może poniżać ofiarę swoimi decyzjami i swoim działaniem, np. przez odebranie jej przyznanej nagrody, niesprawiedliwe nagradzanie innych, zlecenie zadań niemożliwych do wykonania lub odwrotnie, zdecydowanie zbyt łatwych do wykonania dla ofiary, nieuzasadnione nadmierne kontrolowanie jej pracy, itp. Ponížanie ofiary mobbingu często

sięga jednak dalej i uderza w jej poczucie wartości jako człowieka, nie tylko jako pracownika. Prześladowca stosuje w tym celu: oczernianie i obmawianie, insynuacje dotyczące zdrowia i problemów osobistych, izolowanie od kolegów, utrudnianie kontaktowania się z nimi, upokarzające zachowanie się niewerbalne wobec ofiary (miny, uśmieszki, itp.), różnego rodzaju dowcipy i kawały ośmieszające ofiarę, itd.

Mechanizmy powstawania zjawiska

Przyczyny mobbingu mogą mieć swoje źródło w patologii procesów społecznych zakładu pracy jako całości i mogą być efektem niewłaściwego zarządzania zasobami ludzkimi firmy. Obecność kozła ofiarnego może być dla grupy bardzo wygodna i korzystna do pewnego czasu – na nim bowiem mogą się skupiać negatywne emocje większości ludzi, a prześladowcy rozładowując na nim swoje frustracje, będą tym samym bardziej znośnymi dla reszty. Istniejący wówczas stan równowagi jest milcząco akceptowany przez większość, bo doraźnie dla niej korzystny. Kozioł ofiarny jest delegowany przez procesy grupowe do znoszenia na swojej skórze niezadowolenia grupy jako całości.

W niektórych przypadkach mobbing jest formą uzależnienia ofiary od prześladowcy – przełożonego, w celu możliwie najdłuższej i najdokładniejszej eksploatacji zasobów ofiary. Dzieje się to na zasadzie opisywanej przez wiktymologię. Ofiara i prześladowca niejako poszukują się nawzajem i uzupełniają – masochizm potrzebuje sadyzmu i na odwrót. Między ofiarą i prześladowcą wytwarza się wówczas bardzo silna patologiczna więź, wzajemne uzależnienie psychiczne. Bardzo często taka ofiara mobbingu nie potrafi zostawić pracy, mimo nadarzających się okazji i postępujących u niej szkód zdrowotnych. Sprawca mobbingu natomiast może racjonalizować sobie swoje postępowanie dobrem firmy – „wyciska” z ofiary ile się da „dla firmy”.

W innych przypadkach mobbing pojawia się jako reakcja grupy lub części grupy na osobę nie pasującą do grupy w jakiś istotny sposób. Prześladowcy starają się wówczas poprzez swoje działanie spowodować, aby ofiara mobbingu opuściła grupę. Przyczyna niemożności dopasowania takiej jednostki do grupy może leżeć po stronie ofiary mobbingu, np. może wpływać z jej trudnego charakteru, ale może brać się również z nieustępliwości, despotyzmu lub innych aspołecznych cech sprawców mobbingu.

Skutki mobbingu

Niezależnie od przyczyn i form mobbingu jego skutki są zawsze negatywne dla ofiary, a przeważnie również dla grupy, firmy, organizacji. Ofiary mobbingu bardzo często popadają na różnorodne formy zaburzeń psychicznych i psychosomatycznych. W miarę nasilania się i trwania w czasie, mobbing wytwarza u swoich ofiar poczucie odizolowania, niezrozumienia i odrzucenia. Ofiary mobbingu, które nie mają wsparcia społecznego ani w pracy, ani poza miejscem pracy, są szczególnie podatne na wyniszczenie emocjonalne.

W grupach, w których utrzymuje się zjawisko mobbingu, postępuje degeneracja procesów społecznych, dominują w nich różne formy manipulacji i pogarsza się komunikacja. Takie grupy, nawet po odejściu z nich ofiary mobbingu, bardzo często funkcjonują destrukcyjnie, co prowadzi do kolejnych problemów. Przeważnie lepszym rozwiązaniem dla grupy byłoby zatrzymanie procesu mobbingu, zanim jego ofiara opuści grupę.

Relatywizm i śliskość tematu

Mobbing jest zjawiskiem często trudnym do uchwycenia, ponieważ oprócz jego obiektywnych wskaźników posiada bardzo silną komponentę subiektywną. A mianowicie każda osoba mobbowana inaczej odbiera działania prześladowcy, każda inaczej przeżywa te same zdarzenia. Nie wszyscy te same działania danego sprawcy uważają za mobbing. Do pewnego stopnia granice mobbingu są więc płynne i zależą od subiektywnego odbioru, od wrażliwości osoby mobbowanej. Z drugiej strony pojawiać się może mobbing urojony, kiedy osoba nadwrażliwa interpretuje paranoicznie zachowania otoczenia i czuje się prześladowana, choć nikt jej w rzeczywistości nie prześladowuje. Mobbing urojony występuje jednak z pewnością znacznie rzadziej i dotyczy tylko bardzo niewielkiej liczby osób o zachwianej równowadze psychicznej. Prawdopodobnie jeszcze rzadziej występuje mobbing rzeczywisty, ale tak bardzo wysublimowany i zakonspirowany, że odkrycie go i udowodnienie wymagałoby wybitnych zdolności detektywistycznych. Większość przypadków mobbingu można rozpoznać - jest to z pewnością wykonalne dla menedżerów i specjalistów ds. personalnych. Do rozpoznania mobbingu konieczne jest, oprócz elementów wymienianych powyżej, stwierdzenie obniżenia oceny przydatności zawodowej u ofiary. Nierzadko zdarza się, że osoby mobbowane przez długi czas nie odczuwają, że są mniej wartościowe w pracy - dotyczy to szczególnie przypadków "masochistycznego" podporządkowania się mobberowi, który manipuluje poczuciem winy ofiary i/lub wzbudza w niej strach, starając się naruszyć jej

poczucie wartości jako pracownika. W takich wypadkach jednak w końcu dochodzi do obniżenia jakości pracy ofiary, mobbowany robi coraz więcej błędów i nawet jeśli zaprzecza, że pracuje gorzej, to dla otoczenia staje się to widoczne. Kwestią dyskusyjną jest, czy jest to już mobbing czy jeszcze nie, ponieważ dopóki ofiara mobbingu sama nie przyzna wprost, że pogorszyło się jej funkcjonowanie zawodowe, dopóty jesteśmy w sferze domysłów. Należy też pamiętać o tym, że pogorszenie jakości pracy nie zawsze musi być skutkiem mobbingu, równie dobrze główną rolę mogą odgrywać tu czynniki spoza pracy. Dlatego w każdym wypadku sprawa wymaga indywidualnego podejścia i dokładnego zbadania.

Romuald Korach

www.arkconsulting.com.pl; www.ocenypracownicze.pl