

Jolanta Kowal

Uniwersytet Wrocławski, Instytut Psychologii
Wyższa Szkoła Zarządzania EDUKACJA we Wrocławiu
e-mail: jolakowal@gmail.com

Grażyna Pilarek

Wyższa Szkoła Zarządzania EDUKACJA we Wrocławiu
e-mail: grazyna.gwiazda@wp.pl

Mobbing jako problem etyki w zarządzaniu

Zasady etyczne danego zawodu przejawiają się poprzez zaakceptowany społecznie kodeks moralny, obejmujący kwestie dotyczące działań wewnętrznych oraz społecznej odpowiedzialności w związku z wykonywaną pracą. Firmy odnoszące trwałe sukcesy ekonomiczne przeważnie traktują pracowników jako najważniejsze zasoby w zarządzaniu firmą. Faktyczne korzyści właścicieli firm, kadry zarządzającej, otoczenia firmy i pracowników wynikają ze stylów zarządzania opartych na poszanowaniu i dowartościowaniu człowieka, podziale odpowiedzialności, udziale w rezultatach, możliwościach doksztalcenia się. Pozytywny publiczny wizerunek firm i jej dobra reputacja są rezultatami etycznego i uczciwego postępowania wobec pracowników, co może przekładać się na zwiększenie konkurencyjności, zysków, zadowolenie klientów, tworzenie nowych miejsc pracy. Jednak w dynamicznie rozwijającym się sektorze prywatnym, jak i publicznym, nie zawsze przestrzegane są normy etyczne, co najbardziej uwidacznia się przy braku równych szans dostępu do pracy – chociażby przez to, że osoby bez tzw. „znajomości” pozostają bez pracy. Według wielu badań, również polskich, poważnym problemem we współczesnych organizacjach stało się zjawisko mobbingu.

1. Pojęcie mobbingu

Pojęcie *mobbing'u* zostało wprowadzone w 1984 r. przez Heinza Leymanna, szwedzkiego psychiatrę i psychosocjologa niemieckiego pochodzenia (Leymann, Gustavsson 1984). Autor ten twierdzi, że mobbing istniał zawsze, nigdy jednak nie był wcześniej badany ani opisywany w sposób systematyczny¹.

Zjawisko mobbingu dotyka coraz szerszej grupy pracowników. Odnosi się ono do jakości relacji interpersonalnych w miejscu pracy oraz ich wpływu na funkcjonowanie

¹ H. Leymann, *The Mobbing Encyclopaedia*, Bullying; Whistleblowing, 1996; <http://www.leymann.se/5> marca 2010

pracowników i instytucji, w której są zatrudnieni. Mobbing oznacza działania lub zachowania odnoszące się do pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników. Jest to najbardziej niebezpieczne i destruktywne zjawisko występujące w miejscu pracy, które w zastraszającym tempie rozrasta się i pochłania nowe ofiary².

Mobbing, czyli prześladowanie psychiczne w miejscu pracy, jako problem społeczny zaczął być postrzegany pod koniec lat osiemdziesiątych XX w., u zmięczeniu epoki yuppie, podnoszących aspiracje zawodowe do rangi najwyższych ambicji³. Pojęcie *mobbingu* użyte zostało po raz pierwszy przez Dana Olweusa (ang. to *mob* – napastować, napadać) – termin ten zaczerpnął z prac etnografa Konrada Lorentza. Część badaczy określa to zjawisko mianem *bullingu* (ang. terroryzowanie). W książce pod redakcją Jerzego Kwaśniewskiego pt. *Badanie problemów społecznych*⁴ można spotkać również określenie *ganging up on someone* (sprzysięgnąć się przeciwko komuś) lub *harrasment* (nękanie) oraz terror psychiczny⁵.

Pojęcie *mobbingu* obecnie używane jest w odniesieniu do terroru psychicznego, związanego z zaczepianiem, izolowaniem, obmawianiem, nieprzyjemnymi wypowiedziami i zachowaniami grupy lub osoby w stosunku do drugiej osoby lub grupy osób, mającego na celu wyłączenie konkretnej osoby z grupy koleżeńskiej, zawodowej lub z życia⁶. Agresję psychiczną definiuje się najczęściej jako poddawanie jednostki, obranej przez grupę za kozła ofiarnego, systematycznym oraz stygmatyzującym ją w opinii grupy destruktywnym działaniom, których celem jest zniszczenie jej godności oraz integralności fizycznej i psychicznej. Gdy taka agresja trwa przez dłuższy okres czasu, prowadzi to początkowo do przejściowych, następnie zaś do trwałych konsekwencji dla zdrowia fizycznego i psychicznego ofiary, wywołanych przez przedłużającą się sytuację stresu. Wśród najbardziej typowych objawów można wymienić: niepokój, depresję, stany lękowe, fobie oraz nerwicę posttraumatyczną, zwaną także zespołem stresu pourazowego. Z badań nad ofiarami prześladowania w kontekście zawodowym wynika, że długotrwały *mobbing* prowadzi do czasowej lub trwałej niezdolności do pracy. Bezprecedensowe jak dotąd szerzenie się w firmach tego destruktywnego zjawiska prowadzi w sposób jednoznaczny do wzrostu liczby urlopów zdrowotnych, zwiększenia absencji oraz wysokiego wskaźnika wymiany personelu (*turnover*), co w konsekwencji naraża przedsiębiorstwa na milionowe koszty, dla jednostki kończy się zaś zwolnieniem z pracy z powodu trwałej niezdolności do wykonywania zawodu lub inwalidztwa. Przeprowadzone badania wykazują bowiem, że pracownik poddawany przez dłuższy czas molestowaniu moralnemu staje się niezdolny do normalnego funkcjonowania w jakimkolwiek kontekście zawodowym.

² B. Milerski, B. Śliwerski, *Leksykon. Pedagogika*, PWN, Warszawa 2000, s. 126.

³ Por. B. Maciejewska, *Terroryści w biurze*, „Newsweek” 2002, nr 2, s. 71.

⁴ J. Kwaśniewski, *Badanie problemów społecznych*, IPSIR UW, Warszawa 2003, s. 186.

⁵ M.F. Hirigoyen, *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*, Wyd. W Drodze, Poznań 2002, s. 13.

⁶ U. Joszczyńska, J. Pałyska, J. Raduj, *Mobbing jako czynnik potęgujący przemoc w szkole*, „Problemy Poradnictwa Psychologiczno-Pedagogicznego” 2002, nr 1–2, s. 52.

1 stycznia 2004 r. weszła w życie nowelizacja Kodeksu Pracy, dzięki której pojęcie *mobbingu* stało się pojęciem języka prawnego. Z występowaniem grupy przeciwko jednostkom, z systematycznym długotrwałym psychicznym, a nawet fizycznym dręczeniem wybranych ofiar bardzo często spotykamy się także wśród uczniów. Mówimy wtedy raczej o „mobbinngu” niż „mobbingu”, różnicując wówczas nie tyle sam charakter zjawiska, co miejsce, w którym ono zachodzi i podlegających mu ludzi – młodzież⁷. Według prawa i zapisu zawartego w Kodeksie Pracy, *mobbingiem* określa się takie ...*działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników...*⁸.

2. Cechy i warunki systemów mobbingowych

Wśród literatury przedmiotu nie ma jednej konkretnej definicji mobbingu. Wszystkie znane definicje uwzględniają jedynie system psychospołecznych cech relacji pojawiających się w miejscu pracy. Lidia Grzesiuk wymienia tu:

- 1) jego długi czas trwania – co najmniej pół roku;
- 2) stałość, ciągłość nękania, które odbywa się co najmniej raz w tygodniu;
- 3) celowość działań – sprawcy mobbingu;
- 4) osamotnienie ofiary – mobber stwarza barierę między nią a otoczeniem, manipuluje innymi pracownikami;
- 5) stosowanie przez sprawcę mobbingu perfidnych środków typu: kłamstwo, intryga, oszczerstwo, plotka, podstęp – dlatego konsekwencje dla ofiar mobbingu są tak poważne⁹.

Również Irena Pospiszyl wymienia cechy i warunki jakie muszą być spełnione, by można mówić o działaniach mobbingowych. Są to:

- 1) długotrwałość dręczenia (przyjmuje się okres kilku miesięczny lub nie krótszy niż pół roku);
- 2) powtarzalność mobbowania, co najmniej raz w tygodniu (choć nie jest to określenie zbyt precyzyjne, bo zaczerpnięte ze zwyczajów pracowniczych);
- 3) nierównowaga sił między dręczonymi (lub dręczonym) i dręczycielami;
- 4) negatywne konsekwencje zdrowotne dla ofiary¹⁰.

Ekspert ds. mobbingu w Polsce prof. Jarosław Marciniak, proponuje następujące kryteria diagnostyczne, potwierdzające rozpoznanie mobbingu:

- (1) prześladowanie o charakterze ciągłym, prowadzone stale i w sposób konsekwentny, choć ze zmiennym nasileniem; prześladowca zachowuje niezmiennie nega-

⁷ J. Łuszczki, *Mobbing wśród uczniów*, „Ergo” 2004, nr 2, s. 3.

⁸ *Kodeks Pracy, Rozdział I – Obowiązki pracodawcy*, Art. 94³, § 2; Ustawa z 26 czerwca 1974 r. – *Kodeks prac.*

⁹ L. Grzesiuk, *Mobbing w miejscu pracy – czynniki ryzyka i konsekwencje*, w: *Zdrowie i choroba. Problemy teorii, diagnozy i praktyki*, J.M. Brzeziński, L. Cierpiałowska (red.), GWP, Gdańsk 2008, s. 230.

¹⁰ I. Pospiszyl, *Patologie społeczne*, PWN, Warszawa 2008, s. 279.

- tywny stosunek do swej ofiary, działając permanentnie, niezależnie od zmiany sytuacji czy zachowań mobbingowanego;
- (2) nękanie trwające przez dłuższy czas (przynajmniej pół roku) i do tego o charakterze psychicznym;
 - (3) działanie mobbingowe ma swój cel, niezmiernie rzadko zdarza się, że jest ono przez mobbera nieświadomione; głównie chodzi w nim o wyeliminowanie osobnika z najbliższego otoczenia, osłabienie jego pozycji, zmuszenie do odejścia z pracy, ale może też służyć wyrafinowanemu manipulowaniu innymi i eksploatowaniu ich bez granic;
 - (4) zależność, niekoniecznie tylko służbowa; polega na stworzeniu patologicznych więzi międzyludzkich, spowodowaniu powstania nienormalnego układu zależności pomiędzy prześladowcą i prześladowanym, ten pierwszy z reguły wykorzystuje własną pozycję do oddziaływania na innych w celu przyzwalającego nękania swej ofiary;
 - (5) perfidia i wyrachowanie (prześladowca korzysta ze wszystkich możliwych – najczęściej nieetycznych – środków, aby osiągnąć zamierzony cel);
 - (6) osamotnienie i izolacja ofiary; konstruowanie sztucznej bariery pomiędzy mobbingowanym a otoczeniem prowadzi do realnego wyalienowania i izolacji ofiary ze środowiska społecznego bądź wyeliminowania jej z zespołu pracowniczego¹¹.

3. Fazy zjawiska mobbingu

Zjawisko mobbingu jest zjawiskiem fazowym, gdzie nie ma wyraźnej granicy przejścia z jednej fazy w drugą. Stanisław Kozak wyróżnia 4 następujące fazy:

- 1) **powstanie konfliktu**, który według nieświadomego jeszcze zagrożenia swojej pozycji pracownika, uda się opanować, eskalacja konfliktu, który przeradza się w drugą fazę;
- 2) **postępowanie mobbingowe**, ofiara znajduje się w pozycji podporządkowanej sprawcy i nie ma w środowisku pracy żadnej pomocy;
- 3) **działania przeciw nękanemu pracownikowi nasilają się**, broniący się, niekiedy agresywnie, staje się „kozłem ofiarnym”, bo próby intensyfikacji obrony kończą się niesłusznym ukaraniem pracownika, jego zdegradowaniem;
- 4) **zaostrenie sytuacji**, ilość przydzielanych zadań maleje, krytyczne położenie ofiary zmusza ją do zawarcia ugody i zrezygnowania z pracy¹².

Opisane powyżej fazy wskazują na stopniowe, płynne nasilanie się zachowań i działań o charakterze destruktywnym.

¹¹ J. Marciniak, *Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. Jak w praktyce zwalczać mobbing i inne formy dyskryminacji*, Ostrołęka 2004, s. 16–17.

¹² S. Kozak, *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Wyd. Engram, Warszawa 2009, s. 174.

4. Sprawcy i taktyki mobbingu

Sven Max Litzke i Horst Schuh piszą, iż sprawcą mobbingu bywa zazwyczaj przełożony bądź inny pracownik. Wymieniają oni kilka taktyk mobbingu, wśród których znajdują się:

- taktyka pomniejszania kompetencji – nad ofiarą wisi widmo utraty części obowiązków i zadań, jakie do tej pory wykonywał w miejscu pracy, a co za tym idzie być może utrata posady;
- taktyka izolacji – odizolowanie szykanowanej osoby od reszty pracowników;
- taktyka zastraszania – wymusza pewne pożądane przez sprawcę mobbingu zachowania, używając w tym celu szantażu czy gróźb;
- taktyka upokarzania – upokorzenie, ośmieszenie bądź poniżenie szykanowanej osoby w oczach innych pracowników¹³.

Piotr Chomczyński zwraca uwagę na trzyetapowy model Einarsena i Bjorkvista¹⁴, oparty w głównej mierze na obserwowanej zmianie intensywności wzajemnych oddziaływań stron. Wyróżnia:

- 1) działania pośrednie typu rozsiewanie plotek, przeszkadzanie w pracy (poniżenie ofiary w oczach innych ludzi);
- 2) bardziej bezpośrednie techniki oparte na izolacji oraz publicznym krytykowaniu i ośmieszaniu (publiczne usprawiedliwienie własnych zachowań poprzez dyskredytację ofiary i wyzbycie się ewentualnych wyrzutów sumienia);
- 3) działania skoncentrowane na wytworzeniu publicznego wizerunku ofiary, jako osoby chorej umysłowo, nieracjonalnej; osoba na tym etapie często bywa szantażowana (uniemożliwienie ofierze dochodzenia swoich praw, przeciągnięcie środowiska ofiary na swoją stronę).

5. Zachowania mobbingowe

Leymann twierdził, że do zrozumienia struktury mobbingu potrzebne jest zidentyfikowanie wrogich zachowań mobbera. Wyróżnił on 45 zachowań mobbingowych, które ujął w pięć ogólnych kategorii zachowań sprawcy lobbingu (tabela 1):

¹³ Tamże, s. 171.

¹⁴ P. Chomczyński, *Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej. Proces stawania się ofiarą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 92–93

Tabela 1. Zachowania lobbingowe według Leymanna

<p>I. Oddziaływania utrudniające możliwości komunikowania się:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ograniczanie przez przełożonego możliwości wypowiadania się, 2. ciągle przerywanie wypowiedzi, 3. ograniczanie przez kolegów możliwości wypowiadania się, 4. reagowanie na uwagi krzykiem, wymyślaniem i pomstowaniem, 5. ciągle krytykowanie wykonywanej pracy, 6. ciągle krytykowanie życia prywatnego, 7. napastowanie przez telefon, 8. ustne groźby i pogróżki, 9. groźby na piśmie, 10. ograniczanie kontaktu przez poniżające, upokarzające gesty i spojrzenia, 11. różnego rodzaju aluzje, bez jasnego wyrażania się wprost. 	<p>II. Oddziaływania zaburzające stosunki społeczne:</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. unikanie przez przełożonego rozmów z ofiarą, 13. nie dawanie możliwości odezwania się, 14. w pomieszczeniu, gdzie ofiara pracuje, przesadzenie na miejsce z dala od kolegów, 15. zabronienie kolegom rozmów z ofiarą, 16. traktowanie „jak powietrze”.
<p>III. Działania mające na celu zaburzyć społeczny odbiór osoby:</p> <ol style="list-style-type: none"> 17. mówienie źle za plecami danej osoby, 18. rozsiewanie plotek, 19. podejmowanie prób ośmieszenia, 20. sugerowanie choroby psychicznej, 21. kierowanie na badanie psychiatryczne, 22. wyśmiewanie niepełnosprawności czy kalectwa, 23. parodiowanie sposobu chodzenia, mówienia lub gestów w celu ośmieszenia osoby, 24. nacieranie na polityczne albo religijne przekonania, 25. żarty i prześmiewanie życia prywatnego, 26. wyśmiewanie narodowości, 27. zmuszanie do wykonywania prac naruszających godność osobistą, 28. fałszywe ocenianie zaangażowania w pracy, 29. kwestionowanie podejmowanych decyzji, 30. wołanie na ofiarę używając sprośnych przezwisk lub innych, mających ją poniżyć wyrażań, 31. zaloty lub słowne propozycje seksualne. 	<p>IV. Działania mające wpływ na jakość sytuacji życiowej i zawodowej:</p> <ol style="list-style-type: none"> 32. nie dawanie ofierze żadnych zadań do wykonania, 33. odbieranie prac, zadanych wcześniej do wykonania, 34. zlecenie wykonania prac bezsensownych, 35. dawanie zadań poniżej jego umiejętności, 36. zarzucanie wciąż nowymi pracami do wykonania, 37. polecenia wykonywania obraźliwych dla ofiary zadań, 38. dawanie zadań przerstających możliwości i kompetencje ofiary w celu jej zdyskredytowania.
<p>V. Działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary:</p> <ol style="list-style-type: none"> 39. zmuszanie do wykonywania prac szkodliwych dla zdrowia, 40. groźenie przemocą fizyczną, 41. stosowanie niewielkiej przemocy fizycznej, 42. znęcanie się fizyczne, 43. przyczynianie się do ponoszenia kosztów, w celu zaszkodzenia poszkodowanemu, 44. wyrządzanie szkód psychicznych w miejscu zamieszkania lub miejscu pracy ofiary, 45. działania o podłożu seksualnym. 	

Jednorazowy konflikt nie jest lobbieniem. Aby uznać, iż powyższe zachowania noszą znamiona mobbingu, muszą być spełnione dodatkowe warunki:

- (a) okres prześladowań 6 miesięcy,
- (b) dość duża częstość występowania,
- (c) ofiara nie jest w stanie obronić się sama¹⁵.

Ze względu na cel manewrów wyróżnia się następujące formy zachowań mobbingowych:

- molestowanie perwersyjne – destrukcja drugiej osoby, w celu umocnienia swej władzy,
- molestowanie strategiczne – popchnięcie do dymisji osoby, której chce się pozbyć, a której nie ma się nic do zarzucenia. Celem jest tutaj emocjonalna kapitulacja jednostki,
- molestowanie instytucjonalne – styl zarządzania, polegający na prześladowaniu pracowników poprzez zlecanie im zadań nie do zrealizowania, co skazuje ich na permanentne poczucie winy oraz zwiększa ich podatność na krytykę. W ten sposób można nimi łatwo manipulować oraz eksploatować bez ograniczeń¹⁶.

Cechy ofiary mobbingu – badania nad ofiarami przemocy psychicznej w pracy pokazują, iż nie są to osoby niezaradne życiowo czy też słabe psychicznie. Są to zazwyczaj osoby niesamowicie ambitne i pracowite, osoby zaangażowane w to, co robią, wykazujące gotowość do ciężkiej pracy. Często biorą na siebie więcej obowiązków niż się od nich oczekuje. Zazwyczaj mają lepsze wykształcenie i większe kwalifikacje od swoich przełożonych. Z badań wynika, że ofiarami mobbera częściej są kobiety. Według jednej z francuskich ankiet, kobiety stanowią 70% ofiar molestowania moralnego w pracy. Badania te wykazują, że niektórzy pracownicy są narażeni bardziej na mobbing niż inni. Są to przede wszystkim: osoby samotne – samotność dotyczy tu środowiska pracy, a nie życia prywatnego, osoby „bez układów”, często w wieku przedemerytalnym, osoby wyróżniające się wśród innych (religia, kultura, pochodzenie, poglądy polityczne, orientacja seksualna itp.), częściej kobiety (samotne, mieszkające z rodzicami, same wychowujące dzieci, odrzucające propozycje seksualne), w szczególności w ciąży, osoby powyżej 50 roku życia, których przełożeni chcą się pozbyć z miejsca pracy (mimo, iż są doświadczone nie pasują do odmłodzonego personelu, ponieważ z formalnego punktu widzenia nie można im niczego zarzucić, pracodawcy uciekają się do stosowania terroru psychicznego, zmuszając ich do odejścia), osoby zbyt sumienne, zaangażowane, osoby młode (20–40 lat) i bardzo dobrze wykształcone, znające języki obce, po zagranicznych stażach i praktykach (zagrabiają pracownikom dłużej pracującym, ale gorzej wykształconym)¹⁷.

Cechy sprawcy mobbingu – katalog cech indywidualnych mobbera obejmuje: stosowanie przemocy w przeszłości, wysoki stopień agresywności, impulsywność, przebyta chorobę umysłową, władzę, a także zawiść, zazdrość, rywalizację, brak analizy własnego zachowania. Większość badaczy jest zgodna, że mobberami częściej są mężczyźni niż

¹⁵ S.M. Litzke, H. Schuh, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, przeł. M. Wojdak-Piątkowska, GWP, Gdańsk 2007, s. 134–135.

¹⁶ M. Sidor-Rządkowska, *Mobbing – zagrożenie dla firmy i pracowników*. „Zarządzanie zasobami ludzkiemi” 2003, nr 2, s. 78–79.

¹⁷ S. Kozak, *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Wydawnictwo Engram, Warszawa 2009, s. 178–179; por. „Charaktery”, październik 2006, nr 10 (117), s. 28–30.

kobiety, choć odsetek mobberów kobiet wyraźnie wzrasta. Sven max Litzke i Horst Schuh opisują mobbera pisząc, iż jest to osoba m.in. posiadająca osobowość narcystyczną, nie mająca jasno zarysowanej koncepcji własnej osoby, przeceniająca swą wartość, agresywna, gniewna¹⁸.

Świadkowie mobbingu – świadek co-mobber (popiera i umacnia agresora) oraz świadek side-mobber (wykorzystuje własną kreatywność, by podsuwać mobberowi nowe sposoby nękania).

6. Skutki mobbingu dla ofiar i ich rodzin

Lidia Grzesiuk wyróżnia skutki mobbingu dla ofiar i ich rodzin, pracodawcy i przedsiębiorstwa oraz ogólnie dla społeczeństwa¹⁹.

W przypadku pierwszej kategorii mamy do czynienia z pogorszeniem zdrowia psychicznego i fizycznego ofiary, jak również pogorszeniem relacji w rodzinie. Lidia Grzesiuk wymienia – za Zimbardo – cztery główne reakcje na stres spowodowany działaniami mobbingowymi. Są to:

- reakcje emocjonalne negatywne (niepokój, nieufność wobec otoczenia, zagubienie, frustracja, lęk) oraz reakcje emocjonalne pozytywne związane z poczuciem dowartościowania swojej osoby i podekscytowania.
- niespecyficzne reakcje somatyczne (ból głowy, biegunki, wymioty, bezsenność, brak apetytu, nadmierny apetyt),
- reakcje behawioralne negatywne (absencja, zwolnienia lekarskie, spadek wydajności pracy) i reakcje behawioralne pozytywne (podnoszenie własnych kwalifikacji),
- reakcje natury poznawczej (zaburzona koncentracja uwagi, problemy z pamięcią, kłopoty z wypowiedzaniem się i wykonywaniem zadań o charakterze intelektualnym)²⁰.

Jak już wspomniano duża częstotliwość i długi okres utrzymywania się wrogiego zachowania wpływa destrukcyjnie na zdrowie osoby poszkodowanej. Następstwa mobbingu można podzielić na dwie grupy:

- konsekwencje psychiczne: depresja, zakłócenia koncentracji, stany z wątpienia i strachu, które często mogą prowadzić do zapaści nerwowej lub prób samobójczych,
- konsekwencje psychosomatyczne: zakłócenia pracy serca, zakłócenia oddechu, ból głowy, pleców i karku, zakłócenia snu, choroby skóry, choroby żołądka i jelit²¹.

Biorąc pod uwagę skutki mobbingu dla pracodawcy należy przede wszystkim wymienić spadek efektywności pracy prześladowanego pracownika, a tym samym straty finansowe dla firmy. Również społeczeństwo ponosi koszty. Związane są one z leczeniem i terapią ofiar mobbingu. Długotrwałe działania mobbingowe powodują izolację od reszty społeczeństwa. Osoba mobbingowana zrywa kontakty z przyjaciółmi. Problemy w pracy

¹⁸ S.M. Litzke, H. Schuh, *op.cit.*, s.146.

¹⁹ L. Grzesiuk, *op.cit.*, s. 239,

²⁰ Tamże, s. 241.

²¹ K. Kmieciak-Baran, J. Rybicki, *Mobbing*, Gdańsk 2003, s. 47.

odbijają się na życiu osobistym ofiary. Poczucie bezradności, konsternacja i konflikty w rodzinie kończą się często separacją lub rozwodem, krzywdą dzieci²².

Profesor Leymann przebadał 1300 pacjentów, których leczył za skutków mobbingu. Stwierdził, że zanim stali się ofiarami, nie różnili się od innych ludzi. Według niego to czy ktoś staje się ofiarą nie wynika z jego cech osobowościowych, ale głównie z sytuacji, w której się znalazł. Oczywiście długotrwały mobbing może niekorzystnie wpłynąć na osobowość. Osoba może stać się nieufna, zamknięta w sobie, drażliwa, skoncentrowana na sobie i swoim cierpieniu. Sprawcy mobbingu nie mają wyrzutów sumienia, gdyż swoich działań nie odnoszą do zachowania ofiary²³. Aby skutecznie bronić się przed mobbingiem należy jak najszybciej reagować i dokumentować wszelkie przejawy mobbingu oraz pozyskiwać sobie przyjaciół i świadków nieprzyjemnych zdarzeń. Niezależnie od stanu emocjonalnego powinno się zachowywać obojętność i nie reagować agresywnie. Ważne jest, by mimo złej atmosfery panującej w pracy, bez zarzutów wykonywać swój zakres obowiązków i nie dać się sprowokować do uchybień w pracy. Ważne jest też, aby nie zostać z tym problemem samemu. Należy poszukać wsparcia na terenie zakładu pracy oraz szukać pomocy w stowarzyszeniach antymobbingowych²⁴. Ofiary działań mobbingowych często same nie chcą odejść z pracy, ponieważ zdaniem prof. Dariusza Dolińskiego decydują o tym następujące aspekty, powody: brak innej posady; lęk przed zmianą; działa tu efekt utopionych kosztów – im więcej wysiłku poświęcimy jakiejś sprawie, tym trudniej nam się z niej wycofać. Profesor Doliński twierdzi również, że ci, wobec których stosowany jest mobbing, muszą sobie zdać sprawę z faktu, że jeśli osoby prześladowane znajdują się w hierarchii wyżej od nich, nie poradzą sobie sami z tym problemem²⁵.

7. Badania na temat mobbingu w Polsce w latach 2001–2010

Badania w latach 2001–2005

Raport Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) opublikowany w czerwcu 2002 r. wskazał, że 5% pracujących Polaków doświadcza na co dzień szykanowania w miejscu pracy ze strony swoich przełożonych. Natomiast aż 12% osób przyznało, że przynajmniej raz w ciągu swojej aktywności zawodowej spotkało się z podobnym traktowaniem. Ponadto, pracownicy małych firm byli częściej narażeni na złe traktowanie ze strony swoich pracodawców, natomiast w dużych korporacjach częściej spotykano się z szykanowaniem przez współpracowników²⁶. Mobbing dotykał w 10% kobiety i w 7% mężczyzn²⁷. Łatwo zauważyć, że największe zagrożenie mobbingiem wystąpiło w krajach Europy Północnej,

²² B. Grabowska, *Psychoterror w pracy*, Gdańsk 2003, s.12.

²³ R. Maciejowska, *Koszmar w godzinach pracy*, „Charaktery”, marzec 2002, nr 3 (62), s. 31–32.

²⁴ Por. „Charaktery”, październik 2006, nr 10 (117), s. 28–30.

²⁵ Por. M. Kalinowska, *Mobbing – nie musisz być ofiarą*, „Claudia”, wrzesień 2007, nr 9 (173), s. 115.

²⁶ CBOS, komunikat nr 2731, wydany 26 czerwca 2002, nr kancelaryjny BS/107/2002

²⁷ W. Matuszyński, *O źródłach i sposobach przeciwdziałania mobbingu w organizacji*. Referat wygłoszony na VIII Ogólnopolskiej Konferencji – *Etyka w życiu gospodarczym* zorganizowanej przez Salezjańską Wyższą Szkołę Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2004.

a najniższe w grupie krajów śródziemnomorskich. Możliwe, że wysokie wskaźniki wystąpiły w Skandynawii ze względu na większą świadomość pracowniczą, co za tym idzie częstsze wychwytywanie badanych zachowań. Zatem najwyższe ryzyko mobbingu wystąpiło w sektorze publicznym. Z punktu widzenia sektorów gospodarki, mobbing w krajach UE kształtuje się następująco: administracja publiczna i służby mundurowe – 14%, edukacja, służba zdrowia – 12%, hotelarstwo, gastronomia – 12%, transport, komunikacja – 12%, handel – 9%, nieruchomości – 7%, przemysł wytwórczy, górnictwo – 6%²⁸.

Wcześniej, bo w 2001–2002 r., badania na temat mobbingu przeprowadził m.in. Mieczysław Cenin²⁹. Przedstawił wyniki badań i dociekań nad postawą polskiego menedżera w aspekcie moralno – etycznym, dotyczącym postaw w podwójnym ujęciu: ukazał zjawiska negatywne i pozytywne oraz przeprowadził analizę uwarunkowań ich powstawania³⁰. Szczególną uwagę poświęcił mobbingowi – psychologicznemu i znęcaniu się nad podwładnymi. Polska znajduje się w fazie intensywnej przebudowy państwa, jego gospodarki i wszystkich instytucji społecznych w system demokracji parlamentarnej i gospodarki rynkowej. Powołując się na Durkheima³¹, Cenin twierdził, że wszelkie kryzysy, nawet pozytywne zmiany społeczne, wywołują przejściową dewaluację mechanizmów kontroli społecznej. Pojawia się wówczas anomia. Jest to stan społeczny wynikający z rozpadu powszechnie przyjętych norm (bezprawie) i sytuacja, w której normy moralne i wzorce zachowania są nieobecne, niejasne lub/i konfliktowe. Prowadzą one do stanu dezorientacji i alienacji jednostki, która mniej lub bardziej świadomie wylamuje się spod obowiązujących dotąd rygorów społecznych i odpowiedzialności karnej za określone przestępstwa, np. kradzież, rozbój, itp. W obecnym długotrwałym okresie przejściowym, tj. transformacji społeczno-gospodarczej, stare przepisy prawne i wzorce postępowania dawno już przestały obowiązywać, a nowe jeszcze nie powstały lub nie zdążyły się jeszcze utrwalić.

Jak wynika z informacji przedstawionych przez Państwową Inspekcję Pracy, w 2004 r. zarejestrowano 395 skarg o mobbing, z czego 31 było w pełni uzasadnionych, a 76 nosiło wyraźne znamiona mobbingu, ale nie zostało dostatecznie udokumentowanych³².

W Polsce zachowania mobbingowe w dużym stopniu wiążą się z groźbą zwolnienia z pracy. Z przeprowadzonych przez CBOS badań w 2002 r. wśród polskich pracowników wynika, że taką formę zastraszania przeżyło 19% badanych. Irena Pospiszyl pisze, iż najczęstszym sposobem uprawiania mobbingu w naszym kraju jest stwarzanie złej atmosfery w pracy przez obrażanie i przykre uwagi. Tego typu sytuację przeżyło 21% badanych. Inną formą są kary, ograniczenia i represje, na które uskarża się 20% badanych osób, natomiast 17% doznało nieuzasadnionej krytyki, fałszowania danych na temat wyników pracy i obniżania wartości pracownika. Z tych samych badań wynika, że kobiety dręczone są częściej (55%), niż mężczyźni (45%). Na podstawie badań przeprowadzonych w ostat-

²⁸ I. Pospiszyl, *op.cit.*, s. 283.

²⁹ M. Cenin, *Mobbing i inne grzechy menedżerów*, w: *Etyczne i psychospołeczne aspekty badań rynkowych*, J. Kowal i K. Węglowska-Rzepa (red.), Wyższa Szkoła Zarządzania EDUKACJA, Wrocław 2002.

³⁰ Opracowanie jest kontynuacją wcześniejszej pracy autora – zob. M. Cenin, *W poszukiwaniu wzorca osobowego Szefa 2000* w: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. IV, S. Witkowski (red.), AUW nr 2035, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997.

³¹ *Zagadnienia patologii społecznej*, A. Podgórecki (red.), PWN, Warszawa 1976.

³² M. Miedzik, *Mobbing – charakterystyka zjawiska w Polsce*, „Polityka Społeczna”, marzec 2008, rocznik XXXV (408), nr 3, s. 31.

nich latach przez Europejską Fundację Poprawy Warunków Życia i Pracy i Międzynarodową Organizację Pracy stwierdzono, że średnio 9% pracowników jest poddawanych działaniom mobbingowym³³. Adekwatnie, odsetek pracowników doświadczających przemocy w miejscu pracy kształtował się następująco: Portugalia i Włochy – 4%, Grecja i Hiszpania – 5%, Austria – 6%, Luksemburg i Niemcy – 7%, Dania – 8%, Francja i Irlandia – 10%, Belgia – 11%, Szwecja – 12%, Holandia i Wielka Brytania – 14%, Finlandia – 15%.

Badania w latach 2009–2010

W 2009 r. przeprowadzone zostały szerokie badania na temat mobbingu w polskich sklepach i hipermarketach. Na stronach internetowych Gazeta.pl przedstawiono raporty z badań, w których stwierdzono nieprzestrzeganie ustawowego czasu pracy, niechętnie udzielanie urlopów, zmuszanie do przenoszenia nadmiernych ciężarów czy mobbing i szantażowanie pracowników. Badania wykazały, że prawa pracowników supermarketów są łamane, a obecny system ich ochrony zawodzi. Problem dotyczy przede wszystkim kobiet, które stanowią około 90 procent osób zatrudnionych w supermarketach. Mobbing jest powszechny. Według Aleksandry Sokolik z koalicji „Karat” działającej na rzecz ochrony praw pracowników supermarketów *Mobbing, czyli zastraszanie i poniżanie pracowników super i hipermarketów jest tak powszechne, że może być uważane za element polityki zarządzania personelem w takich placówkach*. Do najczęstszych form mobbingu należą: karanie dochodzących swoich praw pracowników niekorzystnym grafikiem pracy, groźby utraty pracy, trudności w uzyskaniu przysługującego urlopu. Z badań wynika, że pracowników zwalnia się, a pozostałym pracownikom przysparza coraz więcej obowiązków. Z udzielanych wywiadów wynika, że w niektórych placówkach pracuje obecnie o połowę mniej osób, zatem mają one podwójną ilość pracy, bez wzrostu wynagrodzenia. Przypadki łamania praw pracowniczych miały miejsce w supermarketach średniej wielkości i w dyskontach spożywczych, rzadziej kontrolowanych. W nieco lepszej sytuacji byli pracownicy największych placówek, z powodu częstszych inspekcji, gdzie rzadziej spotyka się na przykład zjawisko „podwójnych grafików”: jednego oficjalnego dla inspektorów pracy, a drugiego na użytek kierownictwa firmy, w którym widać, że pracownicy przekraczają normy czasu pracy³⁴.

Trudno jest oszacować, jaka jest skala mobbingu w Polsce, ponieważ wiele osób nie walczy o swoje prawa, pozwala się mobbingować, zmienia pracę, czy ucieka w chorobę. Z anonimowych badań ankietowych, przeprowadzonych przez Wacława Kisiele-Dorohińskiego (autora książki *AntyMOBBING. Walcz o swoje prawa w miejscu pracy*) na początku 2009 r. wynika, że 30 % respondentów doświadczyło mobbingu w swojej pracy zawodowej, z czego 15% w okresie ostatnich pięciu lat, ale niektóre osoby szafują określeniem mobbing, nazywając tak wszystkie nieakceptowalne zachowania przełożonych. Czasem trudno odróżnić wymagającego szefa od szefa mobbingującego. Szef wymagający bywa

³³ I. Pospiszyl, *op.cit.*, s. 282.

³⁴ http://wiadomosci.gazeta.pl/Wiadomosci/1,80708,6166456,Badania_w_marketach_mobbing_i_szantazowanie_pracownikow.html; 4 maja 2010.

utożsamiany z menedżerem o twardym stylu zarządzania, który traktuje pracownika w sposób instrumentalny. Taki styl zarządzania może wywoływać agresję i szereg negatywnych emocji wśród pracowników, co prowadzi do pośrednich form jej wyładowania, takich jak: mobbing, bojkot czy sabotaż wśród pracowników; występuje duże prawdopodobieństwo pojawienia się takich zachowań, jak: głośnie upominanie, krzyki, publiczne obrażanie czy ograniczenie swobody wyrażania własnego zdania, co już ma znamiona mobbingu. Nie powinno się jednak utożsamiać szefa wymagającego z mobbingującym, gdyż byłoby to krzywdzące, ponieważ w wielu zawodach skuteczne zarządzanie można prowadzić jedynie poprzez wydawanie poleceń, bez wchodzenia w dyskusje³⁵.

W 2010 r. przeprowadzono badania na temat mobbingu wśród pracowników w szkołach publicznych i prywatnych na terenie Śląska Cieszyńskiego (G. Pilarek pod kierunkiem J. Kowal).

Z analizy opinii pracowników placówki państwowej wynikało, iż zdecydowanie większa część respondentów (83%) uważała, iż zachowania i postawy mobbingowe przejawiające się w formie utrudniania wykonywania pracy w tym izolacji w ich placówce nie występują. 13% respondentów twierdziło, iż zjawisko to występuje 1–2 razy w miesiącu i przejawia się głównie unikaniem rozmów i kontaktów z pracownikiem. Wśród odpowiedzi pojawiły się również sytuacje izolowania i ignorowania pracownika w grupie. Odpowiedzi tych udzieliły osoby pracujące w sektorze obsługi placówki, jak również osoby ze stażem pracy do 5 lat. Do przeciążania nadmiarem pracy występującym 1–2 razy w miesiącu przyznały się osoby ze stażem pracy od lat 10 wzwyż. 13% osób stwierdziło, iż zjawisko utrudniania wykonywania pracy i izolacji występuje kilka razy w tygodniu i przejawia się przeciążaniem nadmiarem pracy. Odpowiedzi tych udzieliли pracownicy ze stażem pracy do lat 5. Z badań wynika, że 1% respondentów uznało, że zjawisko utrudniania wykonywania pracy i izolacji występuje raz na tydzień i również przejawia się przeciążaniem nadmiarem pracy.

Z analizy danych uzyskanych od pracowników placówki prywatnej wynika, iż zdecydowanie większa część respondentów (86%) uważała, iż zachowania i postawy lobbingowe, przejawiające się w formie utrudniania wykonywania pracy w tym izolacji, w ich placówce nie występują. 6% respondentów twierdziło, iż zjawisko to występuje 1–2 razy w miesiącu i przejawia się głównie unikaniem rozmów i kontaktów z pracownikiem. Wśród odpowiedzi pojawiły się również sytuacje, gdy pracownikowi nie przekazuje się informacji odnośnie do wykonania danej czynności, po czym oskarża o lenistwo. Odpowiedzi tych udzieliły osoby ze stażem pracy powyżej 10 lat. Również 1–2 razy w miesiącu występuje zjawisko przeciążania nadmiarem pracy. 4% osób twierdziło, iż zjawisko utrudniania wykonywania pracy i izolacji występuje kilka razy w tygodniu i przejawia się przeciążaniem nadmiarem pracy. Odpowiedzi tych udzieliли pracownicy ze stażem pracy do 5 lat. 4% respondentów uznało, że zjawisko utrudniania wykonywania pracy i izolacji występuje raz na tydzień i również przejawia się przeciążaniem nadmiarem pracy.

Okazało się, że działania mobbingowe w placówce państwowej mają zdecydowanie dłuższy czas trwania. Respondenci pracujący w placówce państwowej powyżej dziesięciu lat, wskazują na kilkuletni okres trwania tychże działań. Również młodszy pracownicy wskazują na wielomiesięczne występowanie zachowań i postaw mobbingowych. W pla-

³⁵ W. Kisiel-Dorohinićki, *AntyMOBBING. Walcz o swoje prawa w miejscu pracy*, One Press 2009.

cówce prywatnej 80% pracowników nie zaznaczyło żadnej z możliwych odpowiedzi (zjawisko ich zdaniem nie mieści się w ramach żadnego z podanych przedziałów). Większość udzielonych odpowiedzi wskazuje jednak, iż osoby z niewielkim stażem pracy częściej skarżą się na występowanie działań mobbingowych.

Poziom występowania zachowań mobbingowych przejawiających się w postaci utrudniania wykonywania pracy (w tym izolacji) był porównywalny. Zauważa się jednak, że częściej występował w placówce państwowej i miał większe nasilenie. Najczęściej pojawiało się zjawisko przeciążania nadmiarem pracy i dotyczyło osób zaczynających pracę. Młodszy pracownicy czuli się przeciążeni pracą i wymaganiami, jakie stawia wobec nich dyrekcja i inni doświadczeni nauczyciele, stąd też w ich odczuciu są to działania skierowane przeciw nim, a więc działania mobbingowe. Jeśli mowa o pracownikach z ponad dziesięcioletnim stażem pracy, nie może tu być mowy o złym interpretowaniu oznak działań mobbingowych. Zapewne są to zjawiska dogłębnie przez nich zbadane, zinterpretowane i dlatego też umieszczone w kategoriach działań, zachowań i postaw mobbingowych.

Pracownicy obu placówek nie mieli odpowiedniej wiedzy na temat instytucji pomocowych, udzielania pomocy osobom będącym w potrzebie. Osoby będące ofiarami bądź świadkami działań mobbingowych nie wiedzą w jaki sposób reagować, co sprzyja utrzymywaniu się takiej niekorzystnej sytuacji w ich miejscu pracy.

8. Skuteczna walka ze zjawiskiem mobbingu

Aby skutecznie walczyć ze zjawiskiem mobbingu w miejscu pracy, należy rozpoznawać czynniki, które zwiększają prawdopodobieństwo pojawienia się zachowań mobbingowych wobec jednostki. Wśród czynników determinujących zjawisko mobbingu w miejscu pracy wymienia się³⁶:

- **przyczyny społeczne** – duże bezrobocie i zagrożenie związane z utratą pracy,
- **właściwości firmy, przedsiębiorstwa, organizacji**, w której występuje mobbing – nieporządek, złe zarządzanie, sztywne i zhierarchizowane struktury organizacyjne, nieodpowiednie kierownictwo, zmiany (zwykle nieprzewidziane) następujące w przedsiębiorstwie (np. cięcia budżetowe, mające na celu poprawić konkurencyjność firmy), sprawowanie władzy z pozycji siły, przesadna i źle pojmowana dyscyplina, bardzo duży nacisk na produktywność firmy, chaos w relacjach społecznych, ale również walka o władzę, promowanie rywalizacji.

Skuteczna walka z mobbingiem, jak wykazują praktyczne doświadczenia, jest możliwa. Pomocna jest w tym dystrybucja odpowiednich materiałów dydaktycznych, dzięki którym wzrasta świadomość pracowników i gotowość zastosowania proponowanych w nich metod zaradczych, jak również wsparcie stowarzyszeń antymobbingowych. Dzięki materiałom dydaktycznym oraz szkoleniom możliwe jest: podnoszenie świadomości w zakresie profilaktyki i skutecznej walki z mobbingiem, rozumianym jako przemoc psy-

³⁶ L. Grzesiuk, *op.cit.*, s. 234.

chiczna w pracy, nagłaśnianie problemu mobbingu, pokazywanie skutków ekonomicznych, zdrowotnych i moralnych tego zjawiska, pomoc osobom zagrożonym i poddawany mobbingowi, działanie na rzecz ochrony zdrowia osób doświadczających mobbingu, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu osób mobbingowanych, przeciwdziałanie wszelkim przejawom dyskryminacji w miejscu pracy oraz działanie na rzecz równego statusu kobiet i mężczyzn, działanie na rzecz prawa do pracy w warunkach pozbawionych przemocy psychicznej, prowadzenie poradnictwa prawnego i medycznego, prowadzenie działalności mediacyjnej, prowadzenie współpracy z osobami i instytucjami w zakresie zbierania informacji i wymiany doświadczeń³⁷.

Mobbing as an Ethics of Management Problem

Summary

The positive company image and its good reputation are usually results of ethical and honest behaviour towards employees and may cause **competitiveness** and benefits increase, customer satisfaction and new job places creating. However it occurs often in dynamically developing firms that ethical norms are not kept and this process is observed by lack of equal chances to get a job – people without connections remain without work. Due to different research the very serious problem is a phenomena of mobbing.

Psychological terror or mobbing in working life involves hostile and unethical communication which is directed in a systematic manner by one or more individuals, mainly toward one individual, who, due to mobbing, is pushed into a helpless and defenseless position and held there by means of continuing **mobbing activities**. These actions occur on a very frequent basis (statistical definition: at least once a week) and over a long period of time (statistical definition: at least six months' duration). Because of the high frequency and long duration of hostile behavior, this maltreatment results in considerable mental, psychosomatic and social misery.

Key words: *mobbing, ethics, management, mobbing victim*

³⁷ <http://www.mobbing.most.org.pl/>; 20 kwietnia 2010; <http://osa.stow.republika.pl/warto.html>; 20 kwietnia 2010; <http://www.nomobbing.voyo.pl/>; 21 kwietnia 2010