Henryk Januszek

Mobbing – forma przemocy wobec pracowników w miejscu pracy

1. Uwagi wprowadzające

Wraz z procesem globalizacji, środowisko pracy ulega na całym świecie dużym zmianom. Ostra walka konkurencyjna, dążenie menedżerów do podwyższania osiąganych zysków przedsiębiorstw powodują nie tylko głęboką rekonstrukcję miejsc pracy, migrację „za pracą" i bezrobocie pracowników, ale także pojawienie się wielu, negatywnych zachowań godzących w podstawowe prawa człowieka. Wzrastająca liczba małych firm, oferujących nowe miejsca pracy, o wysokiej kulturze organizacyjnej, nie zawsze jest w stanie powstrzymać w wielu zakładach pracy wzrost negatywnych zachowań, takich jak: represjonowanie, szykanowanie, wrogość, nękanie i terror psychiczny. Fenomen ten, zwany mobbingiem (z ang. napaść) lub bullingiem (z ang. zastraszenie), nie zna granic i został już zauważony w wielu krajach zarówno rozwiniętych, jak i rozwijających się.

Ignorowanie i izolowanie, pogróżki, plotki i wyśmiewanie, zlecanie nadmiernej liczby zadań lub niezlecanie żadnych – to metody, które mają poniżyć pracownika i zmusić go do odejścia z pracy. Szykanowanie może wynikać z psychopatycznej osobowości, ale może też być wyrazem świadomego stylu zarządzania, mającego konkretny cel: zdyscyplinowanie i podporządkowanie pracownika, a gdy to się nie udaje – spowodowanie odejścia niewygodnej osoby.

O mobbingu jako problemie społecznym zaczęto mówić pod koniec lat 80., u zmierzchu epoki yuppies, podnoszących ambicje zawodowe do rangi najwyższych wartości. Ale prawdziwą lawinę dyskusji w światowych mediach wywołała wydana w roku 1998 książka francuskiej psycholog Marie-France Hirigoyen: *Nękanie psychiczne. Perwersyjna przemoc na co dzień*[1]. Publikacja wywołała wielką kampanię. Dla ofiar psychicznego terroru uruchomiono linie telefoniczne, zaczęły powstawać grupy wsparcia, mnożyły się programy z hasłami walki o „godność w pracy".

[1] *Terroryści w biurze*, „Newsweek", 13.01.2002.

Na przejawy wzrostu negatywnych zachowań w miejscu pracy zaczęły też zwracać uwagę różne organizacje międzynarodowe. Według raportu o „przemocy fizycznej i psychicznej w miejscu pracy", opublikowanego przez Internotional Labour Organisation (ILO) w roku 1999, mobbing staje się najpoważniejszym problemem, jaki przychodzi rozwiązywać społeczeństwu w XXI wieku, ponieważ każdy człowiek może stać się jego celem. Prawo antymobbingowe wprowadziły m.in. Szwecja, Niemcy, Australia i Włochy. Mówi ono, że szykanowanie w miejscu pracy jest przestępstwem, prześladowany pracownik może pójść na zwolnienie lekarskie i ma prawo do odszkodowania.

Zjawisko mobbingu zasługuje niewątpliwie na rzetelną analizę, szczególnie ze względu na swoją skalę i skutki społeczne. W krajach Unii Europejskiej za ofiary prześladowań uważa się aż 8,1 proc. osób. Według źródeł niemieckich, w samych tylko Niemczech roczne straty gospodarki z tytułu mobbingu szacuje się na 30 miliardów marek. W RFN mobbingiem dotkniętych jest już bowiem 1,4 miliona ludzi, a 20 procent samobójstw idzie na jego konto, nie wspominając już o licznych chorobach psychicznych[2].

W Polsce, jak na razie, skala zjawiska nie jest dokładnie zbadana, chociaż wydaje się mieć ono także u nas swoją tradycję i coraz częściej można spotkać pracowników, którzy twierdzą że są „dołowani". Jednocześnie obowiązujące dotychczas w Polsce prawo pracy nic nie mówi o psychicznym znęcaniu się, ale stan ten może ulec zmianie, ponieważ kształtuje się już swoiste lobby antymobbingowe. Powstał też Ogólnopolski Klub Antymobbingowy OSA oraz Ogólnopolskie Stowarzyszenie Antymobbingowe OSA.

W tej sytuacji celowe wydaje się nie tylko przybliżenie samego zjawiska zwanego mobbingiem, ale także zwrócenie uwagi na jego przyczyny przebieg, rodzaje pomocy oraz jej rezultaty dla społeczeństwa, firmy, gospodarki i w końcu i dla samej „ofiary".

2. Pojęcie mobbingu

Pomimo powszechności problemu mobbingu trudno jest wskazać na jednoznaczną jego definicję opisującą w sposób pełny charakter zjawiska, które na obecnym poziomie rozważań nie doczekało się jeszcze jednoznacznego, precyzyjnego określenia. Analizując zjawisko mobbingu, można jednak wyróżnić kilka jego aspektów, które są specyficzne dla omawianego problemu.

Specyfiką mobbingu jest jego absolutna bezinteresowność, ponieważ sprawcy w zamian nic nie zyskują: ani stanowiska, ani podwyżki, ani awansu. Przeciw-

[2] „Briickenbauer", nr 7, 10 Februar 1998.

nie, często muszą wykonywać obowiązki swojej ofiary, gdy zmaltretowana idzie na zwolnienie lekarskie. Z kolei osoba poddana mobbingowi nie wie, dlaczego jest wykańczana; terror psychiczny spada na nią jak „grom z jasnego nieba", często po latach przyjaznego współżycia z całym zespołem.

„Ofiara mobbingu musi być często wytrzymała, bowiem najczęściej nie ma dokąd iść. Dla ludzi po 45 roku życia znalezienie nowej pracy jest wręcz niemożliwe, a poza tym w niewielkich grupach zawodowych gdy już fatalna opinia zdążyła się rozprzestrzenić po bliższej czy też dalszej okolicy skutecznie zamyka wszystkie drzwi. Na tym etapie jedyną ucieczką są choroby, renty i wcześniejsze emerytury"[3].

Charakterystyczny dla mobbingu jest psychospołeczny terror w miejscu pracy zawierający wrogość i nieetyczną komunikację, które skierowane są w sposób systematyczny na jednego lub pewną grupę pracowników (w większości przypadków jest to jednostka), którzy z powodu wrogich działań są spychani do beznadziejnej i niemożliwej do obrony pozycji. Zachowania takie występują stosunkowo często – średnio przynajmniej raz w tygodniu przez dłuższy okres (przynajmniej sześć miesięcy). Z powodu wysokiej częstotliwości i długiego okresu występowania negatywnych zachowań u „ofiar" występują objawy fizycznego, mentalnego, psychosomatycznego i „socjologicznego" wyniszczenia[4].

Niemieckie źródła utożsamiają mobbing z bardzo starą formą konfliktu. Mobbing to nic innego jak obrażanie słowami lub czynami, które jednak różni się od zwykłego długotrwałego konfliktu. Mobbing to proces wrogiej komunikacji w miejscu pracy, który odbywa się między współpracownikami oraz między zwierzchnikiem a podwładnym. W tym ostatnim wypadku mówi się o tak zwanym bossingu, który ma celu odizolowanie jednostki od grupy i może być traktowany jako objaw dyskryminacji[5].

„Mobbing to działania polegające na stwarzaniu wrogiej atmosfery w pracy, terroryzowaniu i dyskryminowaniu działań osoby, która w jakiś sposób nie pasuje do zespołu. Przypomina to zachowanie stada, które wydala jednostki słabe lub z jakichś względów niepożądane"[6].

3. Przyczyny i rodzaje mobbingu

Mobbing pojawia się praktycznie wszędzie tam, gdzie spotykają się ludzie: w rodzinie, przedszkolu, szkole czy w pracy. Przyczyn jest wiele. Mogą one

[3] „Polityka", 6(2075), 8 luty 1997, s. 74–75.

[4] Heinz Leymann, *Mobbing Encyclopedia*, Mobbing & Psychological Terror, Leymann's home page.

[5] www.mobbing-zentrale.de.

[6] *Czarna owca*, „Personel", 16–31 stycznia 2000, s. 12.

mieć swoje źródła psychologiczne, wynikające z nierealizowanych w pracy potrzeb, oczekiwań, aspiracji i płynącej stąd frustracji znajdującej wyraz w nadmiarze agresji, dla której mobbing jest swoistym wentylem. Ofiarami mobbingu są często osoby nadwrażliwe, lekko ekscentryczne, przekornie eksponujące swoją inność lub podkreślające swoją fachowość.

Przyczyny socjologiczne mobbingu mogą wynikać z chęci umocnienia poczucia wspólnoty w obrębie grupy. Związane są z tym hasła, takie jak: „wszyscy przeciw jednemu" czy „wspólnie jesteśmy silni". W świetle badań psychologicznych mobbing odbywa się za wiedzą 96 proc. współpracowników ofiary, a jedynie 11 proc. staje po jej stronie. Pozostali wyrażają ciche przyzwolenie na terror, tłumacząc sobie, że gnębiony „rzeczywiście jest dziwny".

Do ekonomicznych źródeł mobbingu wśród pracowników należy zaś zaliczyć przede wszystkim strach przed utratą pracy i bezrobociem. Jednocześnie pracownik atakowany ze wszystkich stron, pozbawiony wsparcia kolegów, czuje się bezsilny, a prześladowca zyskuje nowe argumenty: jego ofiara rzeczywiście zaczyna gorzej pracować i coraz częściej bierze zwolnienia. Bo zaczyna chorować.

Mobbing pojawia się wszędzie tam, gdzie ludzie traktowani są instrumentalnie i nie mają nic do powiedzenia, zwłaszcza w sprawach, które ich najbardziej dotyczą, ponieważ są uwikłani w hierarchiczne zależności służbowe, czują się przepracowani, a ich wartość oceniana jest tylko na podstawie wydajności pracy[7].

Mobbing pojawia się także wtedy, gdy praca jest monotonna, mało kreatywna, towarzyszy też tzw. gorszym czasom, a więc i rosnącemu bezrobociu. Krótko mówiąc, mobbing jest zawsze wynikiem złej organizacji pracy, jej niewłaściwego ukształtowania i błędów w zarządzaniu.

Inną przyczyną może być budowanie obrazu osoby na podstawie pojedynczego negatywnego wydarzenia, w wyniku którego przełożony lub współpracownicy zaczynają zwracać uwagę na wszystkie popełniane przez daną osobę błędy[8].

Firmy tworzą też stanowiska zawodowych „bullies-oprawców" w celu pozbycia się przez firmę niechcianych współpracowników. Gdy pracownik sam rezygnuje, firma oszczędza na odprawie.

Kolejną przyczyną mobbingu może być strach prześladowcy przed utratą pracy, zasłużonego awansu czy podwyżki na rzecz ofiary.

Wreszcie, pewien mały procent (2%–4%) oprawców to socjopaci – wprowadzający do grupy wrogość z powodów wiadomych tylko dla nich samych[9].

Wśród przyczyn mobbingu należy także wymienić kulturę organizacyjną firmy, która zezwala na wrogie zachowania. Warto jednocześnie zauważyć, że

[7] „Polityka", 6(2075), 8 luty 1997, s. 74–75.

[8] *Czarna owca*, op. cit.

[9] S. Marais-Steinman, *The Changing Workplace*, "Tamnun Communications" 1998.

jeśli nawet kultura firmy jest przyjazna, istnieje możliwość przechodzenia zjawiska mobbingu do podziemia. „Oprawcy" stosują wtedy nieco bardziej wyszukane metody działania.

Ponieważ jest to naturalne, w każdym z nas odnaleźć można chociaż cień zawiści i życzenie niepowodzenia konkurentom.

Heinz Leymann jest zdania, iż zjawisko mobbingu jest spowodowane tzw. naciskiem socjologicznym w obrębie hierarchicznie zorganizowanej grupy, a motywy, które popychają „oprawców" do stosowania terroru, są zależne od wielu czynników, między innymi takich jak[10]:

– nadużywanie władzy,
– niewystarczająca komunikacja w grupie,
– restrukturyzacja w komórce organizacyjnej,
– chęć pozyskania zainteresowania własną osobą (w przypadku „prześladowców"),
– źle rozumiany przykład motywowania.

Mając na uwadze powyższe rozmaite źródła mobbingu, można wskazać na takie jego rodzaje, jak:

a) mobbing przeciwko pracy:
  – częsta krytyka efektywności, kompetencji, lojalności pracownika,
  – pomijanie pracownika podczas spotkań służbowych,
  – przeciążanie pracownika pracą lub przydzielanie bezsensownej pracy,
  – ważne informacje zostają przekazywane z wyłączeniem „ofiary",
  – odbieranie pracownikowi części obowiązków,
  – wykańczanie pracownika nudą,
  – przeszkadzanie pracownikowi w wykonywaniu obowiązków,
  – inne;
b) mobbing przeciw osobowości pracownika:
  – przełożony ogranicza możliwość wypowiadania się na określony temat,
  – ciągłe przerywanie wypowiedzi,
  – krzyczenie lub głośne zwymyślanie,
  – ciągła krytyka pracy i zachowania,
  – ustne i pisemne groźby,
  – wzbranianie kontaktu poprzez odrzucające gesty lub spojrzenia,
  – podteksty seksualne,
  – inne;
c) mobbing przeciw stosunkom socjologicznym[11]:
  – brak werbalnego kontaktu z „ofiarą",
  – wzbranianie się przed kontaktami,

[10] *Gesellschaft Gegen Psychosozialen Stress und Mobbing*, „Jahresbericht" von 2 May 1999.
[11] Zob. www.online.de/home/mobbingwerkstatt.

– rozprowadzanie plotek o życiu prywatnym,
– naigrywanie się z „ofiary",
– oskarżanie „ofiary" o różne rzeczy,
– posądzanie o choroby psychiczne,
– inne;

d) mobbing przeciwko zdrowiu pracownika – obejmuje różne formy zagrażające jego zdrowiu, takie jak np.: pineski na fotelach, ataki fizyczne wobec „ofiary", powodowanie przeciągów, dosypywanie różnych rzeczy do napojów itp.

4. Przebieg mobbingu

Niemiecka organizacja Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing, badając fenomen mobbingu, określiła sześć typowych etapów eskalacji mobbingu[12]. Pierwszym etapem jest określenie wrogiego obrazu „ofiary" lub „ofiar". Na tym etapie pojawiają się pierwsze uprzedzenia wobec współpracowników. Drugi etap niesie ze sobą pierwsze próby stosowania wrogich oddziaływań, które wydają się pewnym badaniem sytuacji i reakcji „ofiary" na szykanę. Trzeci etap – ataki stopniowo nasilają się. W kolejnym etapie można dostrzec powstawanie wrogiej atmosfery w obrębie grupy. Wszyscy współpracownicy dostrzegają pierwsze objawy mobbingu. Piąty etap to „zarażanie" się innych osób. Etap ten definitywnie określa podział pracowników na stosujących mobbing tzw. mobbujących, końcową liczbę celów, a także wyłania osoby, które starają się nie zauważać problemu. Ostatni szósty etap prowadzi do eskalacji konfliktu.

Przedstawiony mechanizm mobbowania nie pozwala jednak w pełni odpowiedzieć na pytanie, dlaczego pracownik staje się obiektem działania mobbingu. Nie jest bowiem tak, że „ofiarami" zostają mięczaki, lenie i ludzie niekompetentni. „Ofiary" często wybierane zostają ze względu na swoje nieprzeciętne umiejętności, dlatego że postrzegani są przez grupę mobbujących jako zagrożenie na drodze kariery.

„Ofiarą" może zostać każdy, szczególnie kiedy ludzie zaczynają postrzegać siebie w kategoriach swojej pracy – to moja praca stanowi o mnie.

Statystycznie w świetle badań kobiety bardziej niż mężczyźni narażone są na psychoterror w pracy. Susan Marais-Steinman, analizując problem „ofiar", w pracy *The Changing Workplace* stwierdza miedzy innymi, że jeżeli chodzi o terminologię, to słowo ofiara z oporami przyjmuje się w kręgach akademickich. Wynikać to może, zdaniem autorki, z głębokiej niechęci i obawy przed tym

[12] Zob. www.youngnet.de/05/06/Archiv.

słowem. Ofiara pojawia się w sytuacjach beznadziejnych, gdzie dana osoba pozostaje na łasce innych. Autorka wyróżniła cztery stadia bycia „ofiarą" w zależności od otaczającego terroru i postawy mobbowanej osoby:

- Stadium początkowe, w którym osoba doświadczająca szykan dostrzega siebie samą jako ofiarę. Odczuwa wielką niemoc, nie posiada odpowiedniej siły (na razie), by odeprzeć ataki, poszukuje wsparcia, by sprostać nowej nietypowej sytuacji.
- Stadium drugie, w którym ofiara decyduje się bronić, zauważywszy powszechność sytuacji, w jakiej się znalazła. Staje się mobilna, nadal cierpi pod wpływem negatywnych sygnałów z otoczenia, jednak zaczyna aktywnie pracować nad rozwiązaniem sytuacji.
- Stadium trzecie, kiedy ofiara znajduje wyjście z sytuacji. Wyjście z sytuacji nie musi wcale oznaczać zwycięstwa, równie dobrze taka osoba może się poddać. Niezależnie od tego etap ten charakteryzują takie działania, jak rezygnacja z pracy, skarga, interwencja organów organizacji itp.
- Stadium czwarte, jeżeli osoba poddawana mobbingowi jest w stanie „zapanować nad własnym szczęściem", produktywnością, zaczyna pomagać innym osobom dotkniętym mobbingiem, a nieprzyjemne chwile biurowego terroru ma już za sobą. Niestety etap ten osiągalny jest tylko dla niewielkiej liczby mobbowanych.

W etapie trzecim i czwartym może wystąpić syndrom PTSD (Post Traumatic Stress Disorder).

Warto jednocześnie zauważyć, że sprawcy, czyli mobbujący, na ogół nie łączą swego zachowania z zachowaniem ofiary. Przypadków przybywa, ale sprawców trudno jest się doszukać. Nie wykazują oni przy tym żadnych wyrzutów sumienia także dlatego, że poszkodowany prędzej czy później znika z ich pola widzenia.

W przypadku bossingu, swoistej odmiany mobbingu, w 92% przypadków szefowie stosują psychoterror ze względu na posiadaną władzę. Na Zachodzie wielką popularność odniosła książka Wakemana *Stab Your Way to the Top*. Książka przeznaczona jest dla młodych, ambitnych i niezważających na innych menedżerów. Jak nazywa ją autor, jest to „how to bully and abuse subordinates book for corporate climbers". Książka ta promuje się postawę osób, dla których napotykani ludzie są tylko kolejnymi przeszkodami lub szczeblami na drabinie kariery, po której się wspinają. Nie martwią się o swoje „ofiary" dopóty, dopóki osiągają swoje cele.

Z badań dr Charlotte Rayner wynika, iż około 20% świadków zdarzeń mających coś wspólnego z mobbingiem decyduje się na odejście z pracy. 2% usprawiedliwia postępek, reszta okazuje zobojętnienie bądź odrazę dla tego typu zachowań. Skoro tak obiecująco wygląda statystyka, dlaczego świadkowie nie wspierają mobbowanych? Składa się na to kilka przyczyn, jedną z nich jest

obawa przed byciem kolejnym celem ataków. Jednak jest to błędne koło, gdyż aby mobbing (bossing) był skuteczny, potrzebuje dyskrecji i cichego przyzwolenia. W związku z tym cel ataków odkrywa przykrą prawdę o tym, jak krótkie może być koleżeńskie współistnienie. Świadkowie czasami mogą czuć się odpowiedzialni za to, co się dzieje, za tak zwane myślenie grupowe. Psychologowie są zdania, iż grupa ma pewną immanentną trudność bierze na siebie odpowiedzialność za to, co się dzieje. Często jest zdominowana przez charyzmatyczną osobowość, która sprzyja takim praktykom i nie potrafi się jej przeciwstawić. Jednocześnie jeżeli „ofiary" otrzymują wsparcie od współpracowników, są bardziej wytrzymałe na szykany oraz mniej podatne na negatywne skutki terroru.

5. Skutki mobbingu

Działania mające zgnębić pracownika niosą ze sobą wiele skutków odbijających się nie tylko na jego dobrym samopoczuciu i zdrowiu, na jego życiu w grupach społecznych, ale także na gospodarce firmy i gospodarce narodowej, ze względu na społeczne koszty mobbingu.

Trwające miesiące, a czasami i lata pełne wrogości stosunki w pracy mogą spowodować u mobbowanej osoby różne, poważne zdrowotne komplikacje. W pierwszej fazie pojawiają się zaburzenia stanu zdrowia. Można wśród nich wyróżnić takie objawy, jak: zaburzenia snu, migreny i „napięciowe bóle głowy", problemy układu krążenia i przewodu pokarmowego (wrzody), przypływy stanu podwyższonej ciepłoty ciała powiązane z występowaniem nadmiernej potności, problemy z sercem, nerwobóle, kłopoty z systemem nerwowym, podwyższone ryzyko zachorowań wirusowych, alergie. Dlatego też mobbing został uznany przez Światową Organizację Zdrowia za jeden z głównych czynników wywołujących syndrom chronicznego zmęczenia[13]. Długotrwały terror wywołuje przewrażliwienie, apatię, depresję, ataki nerwowości. W skrajnych przypadkach reakcje organizmu będą podobne do tych po przeżyciu wielkiej katastrofy, fizycznego terroru czy gwałtu.

Część mobbowanych osób będących poddawanych przez długi okres wrogim zachowaniom cierpi na Post Traumatic Stress Disorder (PTSD) – w krańcowych przypadkach uraz ten może być postrzegany jako upośledzenie, bowiem osoba taka ma kłopoty w odnalezieniu siebie w życiu społecznym, a terapia tego schorzenia zajmuje wiele czasu.

Do najczęstszych psychicznych problemów zalicza się: problemy z koncentracją, powątpiewanie we własne umiejętności, niepewność, depresje, brak

[13] S. Marais-Steinman, *The Changing*, op. cit., s. 12.

bodźców motywacyjnych, okresowe uczucie bezsilności i rozważania samobójcze, stany paranoidalne, agresywne usposobienie, koszmary senne i wiele innych[14]. Według H. Leymanna, badającego symptomy występujące u „ofiar" terroru, można sporządzić następującą listę najczęściej zaobserwowanych zaburzeń zdrowotnych; aż 51% dotkniętych fenomenem mobbingu uskarżało się na bóle głowy, 44% – na bóle krzyża i kręgosłupa, 41% pacjentów cierpiało zaburzenia snu; tyleż samo mobbowanych miało kłopoty z depresjami oraz z nadmierną drażliwością, 36% badanej grupy donosiło o bólach karku i problemach z koncentracją, 35% przejawiało strach przed błędami[15].

Z kolei międzynarodowe szacunki dodają do powyższej listy akty samobójcze. Raporty wskazują, że aż 20% przypadków samobójczych ma swoje źródło w pracy i związanym z nią mobbingiem. W samych tylko Niemczech jest to około 30 tysięcy przypadków samobójczych rocznie[16]. Zdarza się również, że zaszczute osoby, nie znajdując nigdzie pomocy, wyrównują rachunki we własnym zakresie, posuwając się do morderstwa.

Następstwa socjologiczne mobbingu to, obok problemów zdrowotnych, „wykluczenie" z grupy, co w konsekwencji ma wielki wpływ na pozostałe sfery życia, jak np. rodzina czy grono przyjaciół. Mobbing w przeciągu krótkiego okresu może przyczynić się do utraty tzw. radości życia. „Ofiara" zaczyna unikać bliskich, zamyka się w sobie oddalając się systematycznie od jedynej podpory, jaką posiada – rodziny i przyjaciół.

Dla firmy mobbing powoduje: złą atmosferę w pracy, spadek wydajności pracowników, nieobecności spowodowane zwolnieniami lekarskimi oraz rezygnację z pracy często wartościowych pracowników. W przeliczeniu na pieniądz szacuje się, iż na firmę, której dotyczy zjawisko mobbingu, spada koszt od 50 000 do 100 000 marek niemieckich. Do tego można doliczyć koszty rozpraw sądowych i odszkodowań, jakie wypłacają firmy „ofiarom", bowiem coraz więcej ofiar, nie widząc innego rozwiązania, postanawia wejść na drogę sądową. Słabo umotywowani pracownicy pracujący tylko na „pół pary", ciągle w strachu by nie popełnić błędu.

Zliczając koszty, jakie ponosi firma, w której stosowany jest mobbing, a firm jest wiele, bowiem w samych tylko Niemczech liczba osób dotkniętych biurowym terrorem szacowana jest na 1,4 miliona, dojść można do kwoty strat gospodarki. W Niemczech szacuje się, że gospodarka tego kraju traci z tego tytułu niebagatelną kwotę około 30 miliardów marek rocznie[17].

Obrona przed mobbingiem i jego skutkami ma więc zarówno swój wymiar społeczny, jak i ekonomiczny. Dlatego wraz z zaistnieniem fenomenu mobbingu

[14] Zob. www.mobbing.usa.com.
[15] Zob. www.service.freeąe.de/mobbing.
[16] „Bruckenbauer" 1998, nr 7.
[17] Zob. „Polityka", jw.

powstają specjalistyczne ośrodki doradcze, grupy samopomocy, kancelarie prawnicze specjalizujące się w tym zagadnieniu. W Niemczech jedną z takich organizacji jest Gesellschaft Gegen Psychosozialen Stress und Mobbing, która kolportuje wśród pracowników ulotki mające uwrażliwić ludzi na ten problem. Ulotki te zawierają dla pracowników między innymi takie porady, jak:

- bądź czujny i ty bowiem możesz stać się „ofiarą", nie pozwól, by to praca i status określał Ciebie, nalegaj by traktowano Ciebie z należytym szacunkiem;
- bądź asertywny, wyjdź naprzeciw mobbującym, nie pozwól, by uważano Ciebie za mięczaka;
- krytykę traktuj jako opinię, którą inni mają prawo wyrażać; nie zostawiaj spraw zawodowych niewyjaśnionych;
- korzystaj z systemu skarg i zażaleń organizacji oraz z jej agend rozjemczych;
- rejestruj i zapisuj wszystkie przypadki psychoterroru;
- przedłóż sprawę przełożonym;
- szukaj i udzielaj wsparcia;
- udaj się po poradę do specjalistów (tu wskazuje się miejsca placówek ofiarujących pomoc)[18].

Osoby cierpiące już na poważne skutki mobbingu powinny być poddane rehabilitacji.

Według biura Personalberatung MGB rehabilitacja osób poważnie dotkniętych negatywnymi skutkami mobbingu powinna być ukierunkowana na różne aspekty życia poszkodowanego. Skupiać się ona powinna na problemie zdrowotnym pacjenta, uwzględniając również przyczyny zachorowania. Stacjonarna pomoc medyczna powinna trwać przynajmniej 6 tygodni, a to tylko z konieczności określenia pełnej listy przyczyn i komplikacji zdrowotnych u „ofiary" mobbingu. Niesiona pomoc ma charakter nie tylko stricte medyczny, ale koncentruje się również na socjopsychologicznych aspektach życia pacjenta.

Zasadniczo uważa się, iż szanse kompletnego wyzdrowienia pacjenta, a tym samym powrotu do pracy, wzrastają wraz z szybkością podjęcia odpowiednich kroków.

Proces leczenia rozkłada się na cztery etapy obejmujące:

- redukcję stresu,
- trening pewności siebie,
- zaangażowanie rodziny w proces leczniczy,
- znajdowanie nowych perspektyw redukcji stresu.

Proces leczenia odbywa się w klinice rehabilitacyjnej oferującej pacjentowi bezstresowe ochronne ramy bytowania. Poprzez integracje z grupami terapeutycznymi dąży się do zaakceptowania losu przez byłego mobbowanego. Odpo-

[18] Zob. mobbing-zentrale.de.

wiednie techniki relatywizujące przeżyte zdarzenia, trening pewności siebie, techniki motywacyjne i odprężające to główne elementy tego etapu.

Drugi etap ma na celu uświadomienie pacjentowi blokujących pewność siebie postaw samozachowawczych. Następnie prowadzony jest trening nowych schematów zachowania. Odbywa się to w półotwartych grupach (8–10 osób) ze wspólnym początkiem opieki przechodzącej w leczenie indywidualne. W grupach zostają odtwarzane poszczególne techniki mobbowania przy użyciu specjalnych ćwiczeń „terapii zachowawczej". Ma to na celu uświadomienie „ofiarom" schematu i procesu działania mobbingu uwikłanie rodziny w proces leczniczy.

Bardzo istotnym czynnikiem w procesie rehabilitacji jest rodzina. Wyznaczana przez pacjenta najbliższa rodzina bierze udział w specjalnych rodzinnych blokach terapeutycznych. Zwraca się wtedy uwagę pacjenta i rodziny na to, iż były mobbowany nie jest niezależnym indywiduum, ale skomplikowanym systemem powiązań z otoczeniem. Członkowie sesji uczą się jak nawzajem sprostać kłopotom wynikającym z mobbingu i znajdować nowe perspektywy, bowiem tylko nieliczne „ofiary" decydują się na powrót w stare miejsce pracy.

Henryk Januszek

Mobbing – a form of violence against employees at work

Summary

The paper presents the concept, course, types, causes and effects of mobbing at work. The author underlines that so far in Poland the phenomenon has not been thouroughly examined although it seems that mobbing has quite a long tradition in Poland and there are more and more employees who have experienced it. The existing Polish labour law does not mention mobbing, however, the status quo is likely to change as a kind of anti-mobbing lobby is being formed. Two anti-mobbing organisations were established – Polish Anti-Mobbing Club (OSA) and Polish Anti-Mobbing Association (OSA).