

Mobbing – definicja i historia

Opracował: Patryk Kuzior, doktor nauk prawnych, specjalista m.in. w zakresie prawa oświatowego; Zaktualizował: Roman Lorens, konsultant ds. organizacji i zarządzania oświatą, ekspert ds. awansu zawodowego nauczycieli, były długoletni dyrektor szkoły. Lider i koordynator doskonalenia zawodowego nauczycieli i kadry kierowniczej szkół. Autor licznych artykułów z zakresu zarządzania oświatą i publikacji książkowych

Podstawa prawna:

- *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy* (t.j. Dz.U. z 2018 r. poz. 917 ze zm.).

Potrafi zniszczyć świetnego pracownika, uniemożliwić współpracę w grupie i zaprzepaścić potencjał firmy. Dowiedz się, czym jest mobbing, po to, aby mu zapobiegać lub nauczyć się z nim walczyć.

Bezpieczeństwo środowiska pracy – to nie tylko kwestia zapewnienia odpowiednich warunków w aspekcie eliminacji fizycznych zagrożeń życia i zdrowia pracowników, zapobiegania wypadkom i reagowania na zaistniałe sytuacje kryzysowe. Nie jest więc jedynie tym, co realizuje obowiązujący program szkoleń z zakresu BHP. To także zagadnienia związane z tzw. ryzykiem psychospołecznym, które może powodować urazy psychiczne lub fizyczne. Stres i przemoc, a nierzadko oba te zjawiska naraz, są realnymi problemami występującymi w środowisku pracy.

Stres i przemoc

O **stresie w miejscu pracy** – wg Państwowej Inspekcji Pracy – można mówić wtedy, kiedy zarówno pracownicy, jak i pracodawcy odczuwają dyskomfort psychiczny dotyczący warunków i/lub wymagań pracy, przekraczający w danej chwili możliwości radzenia sobie z nim. Trudno wymienić wszystkie czynniki wywołujące ten stan. Do głównych jego źródeł należy zaliczyć:

- nadmierne, ale także niedostateczne obciążenie obowiązkami zawodowymi,
- brak uznania dla zaangażowania i efektów działania,
- niepewność,
- bariery komunikacyjne, w tym również niemożność wyrażania opinii, zwłaszcza skarg i krytycznych uwag dotyczących warunków pracy,
- zbyt dużą odpowiedzialność,
- brak konkretyzacji zadań i kompetencji,

- złą atmosferę,
- brak wsparcia ze strony innych osób,
- niezdrową rywalizację (tzw. wyścig szczurów),
- niedostateczną kontrolę,
- uprzedzenia i dyskryminację,
- przemoc ze strony współpracowników.

Zjawisko **przemocy w miejscu pracy** występuje wtedy, gdy co najmniej jeden pracownik (niezależnie od zajmowanego stanowiska) jest atakowany w okolicznościach związanych z zatrudnieniem. Sytuacja ta stanowi z jednej strony źródło stresu (dla osoby, która jej doświadcza, jak i dla tych wszystkich, którzy zdają sobie sprawę o jej stosowaniu), z drugiej zaś – stres jako powód napięć i problemów emocjonalnych może rodzić agresję w stosunku do współpracowników, a więc stanowić czynnik wyzwalający przemoc. Ta ostatnia przybiera różne formy, z których szczególną jest mobbing.

Definicja

Słowo „mobbing” tłumaczy się najczęściej poprzez odwołanie się do angielskiego czasownika *to mob*, oznaczającego: 1. napastować, oblegać (o tłumie); 2. szykanować, dokuczać, napadać, atakować. Można je wywieść także od łacińskiego określenia *mobile vulgus*, oznaczającego chwiejny tłum. Początkowo termin „mobbing” był używany w naukach społecznych – psychologii oraz socjologii; nie łączono go ze zjawiskami występującymi w środowisku pracy. W latach 60. ubiegłego wieku opisywano to zjawisko jako agresję wśród dzieci, w grupach szkolnych i podwórkowych. Z kolei austriacki badacz Konrad Lorenz określił tym mianem zachowania charakterystyczne dla zwierząt stadnych, które, gromadząc się, odstraszą silniejszego osobnika lub intruza. Ostatecznie za sprawą szwedzkiego psychologa pochodzenia niemieckiego, Heinza Leymanna, który podjął badania nad tzw. trudnymi pracownikami, w latach 80. pojęcie mobbingu zostało wprowadzone do psychologii pracy. Określił on je jako „terror psychiczny w miejscu pracy, który angażuje wrogie nastawienie i nieetyczne komunikowanie się (stosowanie w codziennych kontaktach w ramach stosunku pracy obelg, wyzwisk, pomówień, oszczerstw, krzyku itd.), systematycznie podtrzymywane przez jedną bądź kilka osób w stosunku do innej, co w konsekwencji spycha ofiarę do pozycji uniemożliwiającej jej obronę. Działania te zdarzają się często (co najmniej raz w tygodniu) i trwają przez dłuższy okres (co najmniej pół roku). Z uwagi na czas trwania i częstość maltretowanie to skutkuje zaburzeniami w sferze psychiki, zdrowia fizycznego i funkcjonowania ofiary”.

Do dziś sformułowano wiele definicji mobbingu, w tym także pojęć normatywnych (wchodzących w zakres aktów prawnych), wszystkie one jednak

akcentują **długotrwałe i systematyczne działanie** wymierzone przeciwko jednemu, konkretnemu pracownikowi lub ich wyodrębnionej grupie, przy czym zachowania te muszą stwarzać zagrożenie dla zdrowia lub bezpieczeństwa osoby, a ich celem jest uczynienie z niej ofiary i poniżenie jej godności. Te elementy zawiera także definicja przyjęta w art. 94³ § 2 *Kodeksu pracy*, zgodnie z którą „mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu 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”.

Terminy zamienne

W opracowaniach dotyczących tego zjawiska można spotkać różne określenia, używane bądź zamiennie z terminem „mobbing”, bądź też oznaczające specyficzne jego przejawy. Są to m.in.:

- *bullying*,
- *harassment*,
- *whistleblower*,
- *ijime*,
- molestowanie moralne.

Pierwsze z określeń jest popularne szczególnie w krajach anglojęzycznych. *Bullying* w ścisłym znaczeniu oznacza tyranizowanie, gnębienie kogoś, atakowanie jednostek słabszych. Pierwotnie nazywano tak szykany stosowane w grupach dzieci, w klubach sportowych, w wojsku między poborowymi itd. Aktualnie określenia tego używa się w odniesieniu do stosunków w zespołach pracowniczych i traktuje się je jako synonim mobbingu.

Z kolei termin *harassment*, wywodzący się od angielskiego czasownika *to harass* – nękać (np. atakami), prześladować, napastować, stosuje się głównie do molestowania seksualnego. Oznacza zatem niepożądane przez ofiarę zainteresowanie, u którego podłoża leży seks. Jednostka ta odczuwa zagrożenie, ma poczucie upokorzenia – dyskomfort ten wpływa negatywnie na wykonywaną przez nią pracę.

Pojęcie *whistleblower* (z ang. „gwizdkowy, dmuchający w gwizdek”) oznacza dosłownie tego, który bije na alarm lub zdradza spisek. Określenie to nadaje się pracownikom, którzy zwracają uwagę na przypadki naruszenia prawa przez współpracowników czy też prezentowane przez nich naganne postawy. Mimo że działają oni w dobrze pojętym interesie

zakładu pracy, często postrzegani są przez kolegów jako donosiciele, których należy piętnować, zwalczać i izolować.

Ijime jest terminem japońskim, zbliżonym znaczeniowo do szeroko rozumianego molestowania. Oznacza presję grupy wywieranej w takich organizacjach, jak armia czy przedsiębiorstwo na pojedyncze osoby. Celem tego działania jest „wyprostowanie” tych, którzy odstają od obowiązującego w grupie wzorca, swoiste ich formowanie.

Termin „molestowanie moralne” ma francuski rodowód. Jego autorką jest terapeutka Marie-France Hirigoyen, która określa je jako „wszelkie niewłaściwe postępowanie (gest, słowo, zachowanie, postawa), które przez swą powtarzalność czy systematyczność narusza godność lub integralność psychiczną bądź fizyczną osoby, narażając ją na utratę zatrudnienia lub pogarszając atmosferę w pracy”. Rozumie ona to pojęcie jako stosowanie przemocy w małych dawkach, które jednak jest bardzo destrukcyjne, gdyż o jego sile stanowi długotrwały efekt częstych i powtarzalnych ataków.

W zależności od pozycji, jakie w strukturze danego zakładu pracy zajmują napastnik (*mobber*) oraz jego ofiara, możemy mówić o mobbingu:

- pochyłym, tj. „z góry na dół” (zw. *bossing*), do którego dochodzi wtedy, gdy *mobberem* jest bezpośredni lub pośredni przełożony. Zwykle tego rodzaju działanie przybiera formę nacisku, którego celem jest osiągnięcie stanu podporządkowania, posłuchu; czasami jednak chodzi o to, by zmusić pracownika do odejścia,
- pionowym, tj. „z dołu do góry”, stanowiącym formę mobbingu skierowanego przeciwko przełożonemu; często jest to presja wywierana nie przez pojedynczego pracownika, ale całą grupę,
- poziomym, czyli horyzontalnym (zw. *staffing*), który ma miejsce wtedy, gdy *mobber* i jego ofiara zajmują równorzędną pozycję w hierarchii (np. kolega przeciw koleżce).

To jest mobbing

Niezwykle ważne dla zrozumienia istoty mobbingu jest spostrzeżenie, że konkretne działania mobbingowe dotyczą nie tylko sfery zawodowej ofiary, ale także osobistej.

Z uwagi na różną specyfikę poszczególnych zakładów pracy, środowisk zawodowych czy też stosunków interpersonalnych trudno jest stworzyć wyczerpujący katalog zachowań mobbingowych. Można je ująć w pewne kategorie, wyróżniane ze względu na kryterium sfery, w jakiej dochodzi do ataku:

- Naruszenia wizerunku ofiary:
 - rozpowszechnianie plotek,
 - obmawianie,
 - ośmieszanie,
 - parodiowanie zachowania,
 - atakowanie ze względu na światopogląd, przekonania religijne itp.,
 - wyśmiewanie inności, np. niepełnosprawności, pochodzenia,
 - obrażanie, używanie przezwisk itp.
- Nadszarpywanie pozycji zawodowej ofiary:
 - podważanie kwalifikacji zawodowych, ciągłe krytykowanie wykonywanej przez nią pracy,
 - kwestionowanie podejmowanych przez nią decyzji,
 - wyśmiewanie zgłaszanych projektów, propozycji,
 - nieuzasadnione odbieranie przydzielonych wcześniej zadań,
 - wymuszanie wykonywania zadań naruszających godność osobistą lub działań zbędnych,
 - przydzielanie zadań poniżej lub znacznie powyżej kwalifikacji zawodowych,
 - ciągłe zmiany zadań,
 - zlecanie zadań z nierealnymi terminami ich wykonania,
 - wydawanie sprzecznych poleceń.
- Zakłócanie i utrudnianie procesów komunikacji:
 - utrudnianie kontaktów ze współpracownikami,
 - celowe ukrywanie ważnych informacji,
 - dezinformowanie,
 - nękanie za pomocą telefonów, poczty elektronicznej, komunikatorów itp.,
 - przerywanie wypowiedzi, reagowanie krzykiem i wyzwiskami,
 - przekazywanie informacji nie wprost,
 - czynienie aluzji i przeprowadzanie zawoalowanej krytyki.
- Destrukcja w obszarze relacji społecznych:
 - fizyczne i społeczne izolowanie,
 - pomijanie przy organizacji wspólnych przedsięwzięć,
 - nieuzasadnione wyłączenie z wykonywania zadań grupowych,
 - ostentacyjne ignorowanie i lekceważenie,
 - ograniczenie możliwości kontaktowania się ze współpracownikami,
 - zmniejszenie możliwości wypowiedzenia się.
- Działania skierowane przeciwko zdrowiu ofiary:
 - znęcanie się fizyczne i stosowanie przemocy fizycznej,
 - zlecanie prac szkodliwych dla zdrowia,

- zlecenie prac niedostosowanych do możliwości fizycznych,
- tworzenie warunków pracy zagrażających zdrowiu,
- aranżowanie tzw. chamskich kawałów, polegających np. na dosypywaniu do jedzenia lub napojów środków powodujących rozstrój żołądka.

Mobbing jest działaniem długotrwałym, o określonej dynamice. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że przyjmuje on postać najróżniejszych zachowań o niejednakowym stopniu intensywności, można stworzyć teoretyczny model, w którym wyróżnia się kolejne fazy rozwoju tego zjawiska.

Fazy mobbingu

Pierwszą fazą mobbingu jest **konflikt**. Oczywiście nie każdy musi prowadzić do działań mobbingowych. Oprócz zawiści i zazdrości stanowi on jednak najczęstszą ich przyczynę. Niezależnie od tego, czy jest on efektem ścierania się ważnych, przeciwstawnych racji czy też niepoważnym sporem o jakąś błahostkę, jeśli nie zostanie w porę rozwiązany, może się stać przyczyną ataków. Jeżeli ich częstotliwość i intensywność będą się wzmacniać, wtedy mobbing wchodzi w drugą fazę – **systematycznego terroru psychicznego**, w której konflikt zaczyna być traktowany przez *mobbera* bardzo osobiście i staje się powodem do podjęcia walki z przeciwnikiem.

W wyniku nakręcającej się spirali agresji zmienia się także postawa ofiary, która traci pewność siebie, zdradza objawy stresu czy wręcz egzystencjalnego lęku. W konsekwencji osoba atakowana w sposób zupełnie niezamierzony i często nieświadomy może stać się outsiderem. Zaczyna bowiem popełniać błędy, pracuje mniej wydajnie, jest nieufna wobec współpracowników. Pogarszająca się sytuacja w pracy może skłaniać ją do szukania dróg ucieczki czy też chwil wytchnienia poprzez izolowanie się od zespołu, rezygnowania z uczestnictwa w życiu zawodowym czy wręcz absencję (np. ucieczka w chorobę powodująca coraz częstsze przebywanie na zwolnieniu lekarskim).

Opisany wyżej proces prowadzi zwykle do pewnej etykietyzacji, zaszufłakowania ofiary, która zaczyna być postrzegana przez współpracowników jako przeszkoda w wykonywaniu zadań i osiągnięciu przez zespół zamierzonych rezultatów. W fazie trzeciej następuje zatem najpierw **izolacja ofiary**, a z czasem także **reakcja przełożonych**. Jeśli sprawy zajdą za daleko, kierownictwu zakładu pracy często trudno jest dotrzeć do prawdziwego źródła problemu. Zamiast zatem podjąć konkretne kroki wobec osoby czy osób stosujących mobbing, reakcja ukierunkowana jest na ofiarę, której zdążono już przykleić etykietę trudnego pracownika.

Niestety, nietrafna ocena sytuacji przez osoby zarządzające firmą prowadzi najczęściej do fazy czwartej – **wykluczenia ofiary z zakładu pracy**. Jeśli przeszkodę w zwolnieniu pracownika stanowią przepisy prawne, podejmowane są próby przeniesienia go na inne stanowisko, co jednak rzadko prowadzi do zmiany sytuacji i ustania prześladowań. Ofiara mobbingu staje się niepotrzebna, jest postrzegana jako zbędny balast, którego trzeba się pozbyć jak najszybciej i jak najmniejszym kosztem. Jeśli danie wypowiedzenia przez zakład pracy okazuje się niemożliwe lub wiąże się z nadmiernymi uciążliwościami, kierownictwo marginalizuje ofiarę lub skłania ją, by sama poprosiła o zwolnienie.