

Warszawa, 14 czerwca 2023 r.

Mobbing - lekceważone cierpienie

Cz. 1: Mobberzy i ich ofiary

„Niewiele jest zachowań agresywnych, które krótkoterminowo pociągająby za sobą zaburzenia psychosomatyczne równie poważne, a ich skutki długoterminowe byłyby równie destrukcyjne.”

Marie-France Hirigoyen, psychiatra

Konflikty interpersonalne w miejscu pracy są zjawiskiem naturalnym i nieuniknionym, nie muszą jednak zakłócać wzajemnych relacji między pracownikami. Raniąca uwaga wypowiedziana w chwili zdenerwowania traci na znaczeniu, kiedy następują po niej przeprosiny. Jednak powtarzanie zachowań znieważających i upokarzających współpracownika, bez jakiegokolwiek wysiłku by je złagodzić, staje się dla niego niszczące. Na czym polega różnica między konfliktem

a mobbingiem? Konflikt jest sytuacją krótkotrwałą lub nawet jednorazową, w której obie strony są chętne do jego rozwiązania, mobbing natomiast jest sytuacją rozłożoną w czasie, w której możliwość kompromisu nie wchodzi w grę. Konflikt może być początkiem mobbingu – ale zdecydowanie nie musi.

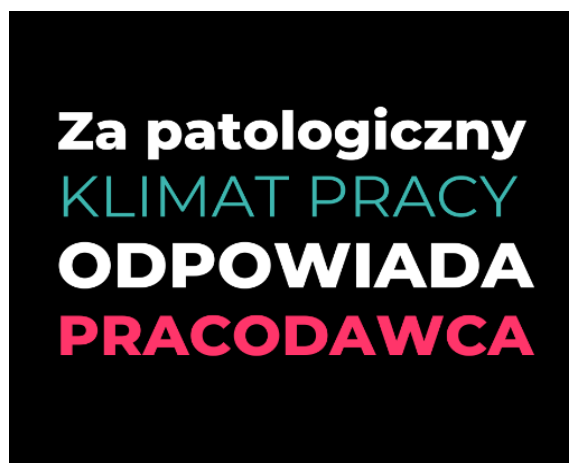
W niniejszym artykule skupię się na wybranych psychologicznych aspektach mobbingu, korzystając z myśli Marie-France Hirigoyen, francuskiej psychiatry, psycholożki i psychoanalityczki specjalizującej się w problematyce mobbingu. Opierać się będę również na badaniach Katarzyny Durniat (2005-2009), których celem było określenie specyfiki tego zjawiska w Polsce, a także jego społeczno-organizacyjne uwarunkowania.

Z perspektywy psychologicznej mobbingiem określamy „wszelkie działania o charakterze nadużyć, które przejawiają się w formie zachowań, słów, aktów, gestów czy pism, mogących godzić w osobowość, godność czy integralność fizyczną lub psychiczną osoby, stanowiąc



groźbę dla jej zatrudnienia lub wpływając na pogorszenie atmosfery w pracy” (Hirigoyen, 2002). To rodzaj wojny psychologicznej w miejscu pracy, w której bronią staje się nadużywanie władzy (nieakceptowane przez pracowników i szybko przez nich demaskowane) oraz manipulacja perwersyjna, która przez swój podstępny charakter czyni ogromne spustoszenia i szkody.

Mobbing wydaje się rodzić w sposób zupełnie niewinny — osoba, w którą jest wymierzony, początkowo stara się nie przejmować, z dystansem traktując ukłucia i złośliwości. Z czasem jednak ataki się mnożą, przemoc się rozprzestrzenia, a ofiara jest regularnie przypierana do muru, poniżana i przez dłuższy czas poddawana wrogim działaniom.



Nawet gdy mobbing ma charakter horyzontalny (kolega atakuje kolegę), przełożeni zazwyczaj nie interweniują, jakby nie chcieli lub nie byli w stanie tego problemu zauważyć. Nierzadko nazywają go konfliktem, dając pracownikom tzw. „wolną rękę” w jego rozwiązaniu. I nawet jeżeli u zarania tej sytuacji był jakiś konflikt, to z czasem, z powodu braku reakcji pracodawcy zaczyna się on degenerować. Zdarza się również, że wsparcie kierownictwa doprowadza do nasilenia mobbingu: plotkuje się wówczas o zwykłym faworyzowaniu, lizusostwie, nepotyzmie lub szuka się innego prywatnego czy seksualnego podtekstu. Mobbing najczęściej przybiera na sile w związku z brakiem kompetencji zarządzających niższego szczebla. Zazwyczaj kierownikiem zespołu mianuje się osobę posiadającą najwyższe kompetencje zawodowe, a nie tę, która najlepiej potrafiłaby nim zarządzać. I nawet jeżeli kierownicy są świadomi odpowiedzialności, jakie wynikają z ich funkcji, często boją się interweniować, ponieważ nie wiedzą, jak się wobec tej sytuacji zachować. Tymczasem, zgodnie z prawem pracy, to pracodawca jest zobowiązany przeciwdziałać mobbingowi.

Badania pokazują, że mobbing pojawia się przede wszystkim w instytucjach, w których osoba lub grupa osób skupia w swoich rękach nadmierną władzę. To wcale nie musi być władza formalna, może być ta niepisana, a wtedy staje się bardziej nieprzewidywalna i niebezpieczna, ponieważ nie ograniczają jej żadne przepisy.

Przemoc w miejscu pracy staje się możliwa, ponieważ poprzedza ją akceptowany, a następnie uprawomocniany przez grupę współpracowników proces umniejszania osoby doświadczającej mobbingu przez sprawcę. Ta dewaluacja ofiary staje się po fakcie uzasadnieniem

prześladowania, które się przeciw niej kieruje, i prowadzi do myślenia, że sama zasłużyła sobie na takie traktowanie.

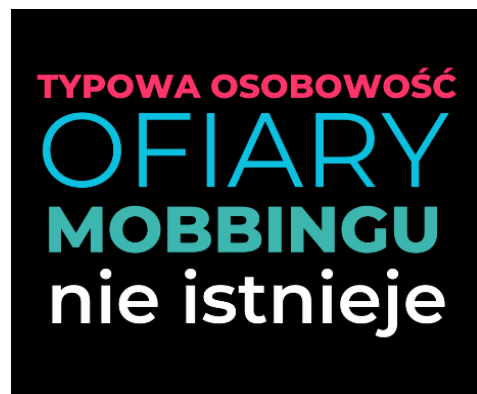
OFIARA

„Od tych wszystkich ataków nie umiera się w dosłownym tego słowa znaczeniu, jednak traci się w konsekwencji część siebie samego.” M.F. Hirigoyen

Powszechnie uważa się, że ofiarą mobbingu jest osoba „słaba” i „niezaradna” - nie jest to jednak prawdą. Czynnikiem, który wpływa na rozwój mobbingu, jest bardziej sytuacja w pracy niż określony typ osobowości ofiary. Prowadzone dotychczas badania nie dowiodły istnienia „typowej” osobowości ofiary mobbingu. Ofiarą mobbingu może stać się każdy.

W przeciwieństwie do tego, co mówią agresorzy, ofiarami mobbingu nie są osoby szczególnie słabe lub dotknięte już wcześniej jakąś „patologią”. Jest na odwrót, bardzo często mobbing pojawia się wtedy, gdy ofiara reaguje na autorytaryzm szefa i odmawia podporządkowania się. To właśnie jej zdolność przeciwstawiania się, mimo wywieranej presji, predysponuje ją do roli celu mobbera.

Ofiarami mobbingu nie są również beczynni „migacze”, „lenie” i „obiboki” – jak często sugerują mobberzy, bynajmniej, jest wśród nich wiele osób skrupulatnych, odznaczających się rzetelnością i pracowitością. Właśnie ci pracownicy – szczególnie zaangażowani w pracę perfekjoniści i pracoholicy – pragnąc jak najlepiej wykonać swoją pracę, być bez zarzutu, wpadają w zarzucone na nich sidła.



Prowadzone przez Katarzynę Durniat polskie badania (2005-2009) pokazują, że ofiarami mobbingu w naszym kraju często były osoby określane jako dynamiczne, kreatywne, nonkonformistyczne, które potencjalnie mogły zagrażać niekompetencji i nijakości mobbera lub też osoby wycofane, niepewne siebie, wrażliwe. To, co wg autorki badań było wspólne dla obu tych grup, to fakt, że były to osoby w jakiś sposób kulturowo nieprzystające do wartości i norm promowanych w danej organizacji.

Gdy proces mobbingu jest w toku, ofiara zostaje napiętnowana: mówi się o niej, że jest niekompetentna, irytująca, niewspółpracująca, ma słaby charakter albo że jest niezrównoważona psychicznie. Jej osobowości przypisuje się to, co faktycznie jest skutkiem trwającego już w czasie mobbingu, zapominając o tym, kim była wcześniej lub kim jest w dalszym ciągu w innym kontekście. Doprowadzona do ostateczności ofiara może stać się tym, kogo próbuje się z niej uczynić. Na przykład osoba doświadczająca mobbingu po pewnym czasie traci zdolność do zachowania pełnej efektywności swojej pracy. Pod wpływem chronicznego stresu może stać się nieuważna, nieskuteczna w działaniu, przez co naraża się na uzasadnioną krytykę jakości jej pracy. Nietrudno jest wówczas ją zwolnić z powodu niekompetencji czy uchybienia zawodowego. Zdarza się też, że w odpowiedzi na niepokój wywołany wrogimi działaniami mobbera, ofiara przyjmuje postawę obronną, która wyzwala nową agresję. Osoba doświadczająca mobbingu może reagować w sposób impulsywny lub chaotyczny. Wszystko co robi, jest przez prześladowców wykorzystywane przeciwko niej.

Uświadomienie sobie faktu bycia ofiarą mobbingu jest psychologicznie trudne i stwarza duży dyskomfort, ponieważ zagraża pozytywnemu obrazowi samego siebie. Trudno zobaczyć siebie w roli kogoś, kto podlega regularnemu psychicznemu upokorzeniu. Osoby doświadczające mobbingu mogą potrzebować czasu, by oswoić się z tym faktem i znaleźć siłę do działania.

Dr Hirigoyen zapytana, dlaczego dana osoba została wytypowana przez mobbera na ofiarę prześladowania, odpowiada: *„Ponieważ była pod ręką oraz w taki czy inny sposób zaczęła przeszkadzać (...) Staje się ona przedmiotem nienawiści, gdy tylko zaczyna mu się wymykać lub gdy nie ma mu nic więcej do zaoferowania”.*

SPRAWCA

„W imię samoakceptacji jednostki perwersyjno-narcystyczne muszą triumfować nad kimś lub go zniszczyć, aby czuć, że nad nimi górują. Czerpią rozkosz z cierpienia innych. Muszą niszczyć dla samopotwierdzenia się (...) siłą napędową perwersyjnego ośrodka jest zawiść, jej celem – zawłaszczenie” (M.F. Hirigoyen 2002).

W literaturze mobber opisywany jest najczęściej jako osoba autokratyczna, despotyczna, żądna władzy i nieznosząca krytyki. To osoba zewnętrznie silna i fasadowo pewna siebie. Warto jednak wiedzieć, że u podstaw przyjętej przez mobbera pozycji siły i poczucia mocy, leży głęboko skrywany lęk i niska samoocena. Dr Hirigoyen jednoznacznie stwierdziła nawet, że w sytuacji mobbingu przeważnie mamy do czynienia ze sprawcą o osobowości narcystyczno-perwersyjnej. Uważa ona, że zachowaniem mobberów,

kompensujących swoje głęboko skrywane deficyty, kieruje przede wszystkim pragnienie poczucia władzy i kontroli. Są to osoby o głęboko zranionej psychice, rozchwiane i niepewne siebie, dlatego próbują zdominować każdego, kto wymyka się spod kontroli i zagraża ich fasadowemu poczuciu mocy. Jeśli ofiara nie chce się mu podporządkować, jest zbyt niezależna, entuzjastyczna lub wyznaje inne wartości – prześladowca dąży do jej unicestwienia i wykluczenia z grupy. Mobberzy potrafią bezbłędnie wytypować stosowną dla siebie ofiarę, wobec której z niewiarygodną wręcz precyzją i zawziętością stosują bogaty repertuar nieetycznych i wyniszczających zachowań. Wykazują jednocześnie nadzwyczajną sprawność godzenia w czułe miejsca ofiary.

Z przytoczonych wcześniej polskich badań wynika, że prześladowcami w naszym kraju najczęściej były osoby postrzegane jako apodyktyczne i autokratyczne, które jednocześnie charakteryzowały się niskimi kompetencjami zawodowymi. Często byli to pracownicy *„od wielu lat zasiedziali w danej organizacji, zepsuci przez miniony system i rządzące w nim paradoksy”.* Dla niektórych z tych osób mobbing stawał się stylem funkcjonowania i drogą do osiągnięcia celów – bez względu na etykę i negatywne konsekwencje tego typu zachowań.

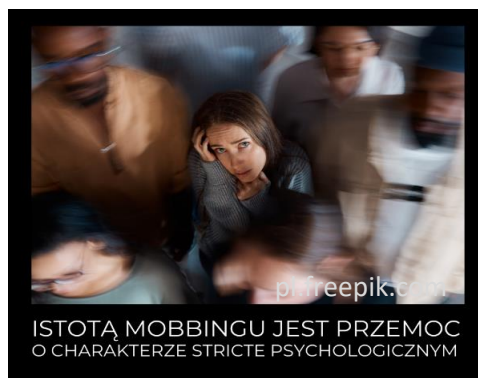
Znane są również sytuacje w niektórych grupach zawodowych, dawniej zarezerwowanych dla mężczyzn, kiedy nadal niełatwo jest nowo przybyłej kobiecie zdobyć uznanie zespołu. Staje się ona obiektem prymitywnych żartów, nieprzyzwoitych, wulgarnych gestów. Współpracownicy lekceważąco traktują wszystko, co mówi i nie biorą pod uwagę wyników jej pracy.



Źródłem mobbingu wśród pracowników może być uczucie zazdrości względem osoby, która posiada coś, czego nie mają inni (np.: komunikatywność, młodość, urodę). Dotyczy to szczególnie młodych świetnie wykształconych osób, których przełożeni nie mają porównywalnego z nimi przygotowania. Ataki między kolegami z pracy mogą mieć również swoje źródła w osobistej niechęci i napięciu, wynikających z historii każdego z nich, lub też rywalizacji – kiedy jeden z nich kosztem drugiego próbuje przedstawić się w jak najlepszym świetle.

Najczęściej jednak sprawcą przemocy jest przełożony. Mobbing rozprzestrzenia się w atmosferze, w której pracownikom daje się do zrozumienia, że mają akceptować wszystko, aby utrzymać swoje miejsce pracy. Zarząd a próbuje kierowanie zespołem za pomocą despotycznych lub perwersyjnych metod, ponieważ jest to dla niego korzystne lub też nie przywiązuje do tego wagi. Konsekwencje takiej postawy pracodawcy są dla pracownika brzemiennie w skutkach.

Mobbingiem mogą być nadużycia władzy: kiedy zwierzchnik wykorzystuje swoją pozycję w hierarchii i z obawy, że może stracić nad pracownikami kontrolę, stosuje wobec nich psychiczny terror. Tak najczęściej wygląda władza kierowników niskiego szczebla.



Mobbingiem mogą być również działania perwersyjne osoby, która ma potrzebę niszczenia innych po to, by samej się wzmocnić i dowartościować, lub takiej, która aby istnieć, musi znaleźć sobie kozła ofiarnego.

STRATEGIE ZACHOWAŃ MOBBINGOWYCH

Wyniki przeprowadzonych badań (K. Durniat, 2004-2009) jednoznacznie wykazały, że istotą mobbingu jest przemoc o charakterze *stricte* psychologicznym.

Wobec osób doświadczających mobbingu najczęściej (w 90% przypadków) stosowano zachowania z grupy izolujących, pomniejszających i zastraszających. Prześladowani pracownicy mówili m.in. o poczuciu, że próbuje się ich skłócić ze współpracownikami, że rozpowszechnia się plotki na ich temat, że unika się z nimi rozmów i kontaktów, że mobber podczas zebrań ignoruje ich obecność, zwracając się wyłącznie do pozostałych osób lub też szantażuje się ich w celu wymuszenia określonych działań.

Bardzo często (w ponad 80% przypadków) strategią mobbera były zachowania ośmieszające, krytykujące i poniżające. Mobbowani pracownicy mówili o tym, że traktuje się ich jak „czarną owcę”, źródło wszystkich problemów, że każdy ich błąd jest wyłapywany i wyolbrzymiany, że są publicznie krytykowani, że ich wypowiedzi są ośmieszane i wydrwione, że rozmawia się z nimi w sposób niegrzeczny i upokarzający.

Zdarza się, że narzędziem mobbera jest utrudnianie wykonywania obowiązków zawodowych. Pracownicy doświadczający tych zachowań mówili o tym, że otrzymują sprzeczne, niedające się pogodzić polecenia, że wyznaczane są im nierealne, krótkie terminy wykonania zadania, że bez uzasadnienia są pozbawiani premii i nagród, czy że zleca się im wykonywanie zadań pozbawionych sensu i niepotrzebnych.

M.F. Hirigoyen, podkreśla, że aby utrzymać władzę i moc kontrolować drugą osobę mobber stosuje z pozoru niewinne manewry, które z czasem, gdy mobbowany próbuje się im przeciwstawić, stają się bardziej agresywne. Wymienia ona takie strategie postępowania mobbera jak dezorientowanie ofiary, odmowa komunikacji wprost, dyskwalifikowanie, deprecjonowanie, izolowanie, szykanowanie, popychanie do błędu i molestowanie seksualne.

WPŁYW MOBBINGU NA ZDROWIE PSYCHICZNE OFIAR

„Ten typ agresji zawsze pozostawia długotrwałe ślady. Wiele lat później powtarzają się nadal u tych osób zachowania lękowe lub unikowe. Niekiedy lęk przed bólem wywołanym wspomnieniem przeszłości uniemożliwia ofiarom powracanie do miejsc, w których były napastowane. Dzieje się tak, jakby ludzki organizm zachowywał wbrew sobie pamięć traumy i jak gdyby mogła ona rozgrywać się w nieskończoność i w każdej chwili. Osoby mają napadowe reakcje i narzucające się obrazy, gdy tylko mijają kogoś, kto przypomina im napastnika lub znajdują się w sytuacji przypominającej przeszłość.” M.F. Hirigoyen



Wraz z eskalacją różnych zachowań mobbingowych stan zdrowia osoby doświadczającej mobbingu pogarsza się. Po dłuższym okresie prześladowania stres i poczucie absurdu przeżywane przez ofiarę, mogą przekształcić się w poważne zaburzenia psychiczne. Wiele ofiar mobbingu doświadcza przewlekłej destabilizacji psychologicznej i również po wycofaniu się z tej patologicznej relacji długo nie są w stanie powrócić do normalnego funkcjonowania. Mobbing zawsze odciska się piętnem na zdrowiu psychicznym i fizycznym ofiary. Do najczęściej wymienianych konsekwencji zdrowotnych należą:

- zaburzenia nastroju, zaburzenia lękowe, syndrom stresu pourazowego (PTSD – posttraumatic stress disorder);
- zaburzenia ze strony układu sercowo-naczyniowego, oddechowego czy układu odżywiania;
- chroniczne dolegliwości bólowe;
- zaburzenia snu;
- obniżone poczucie własnych kompetencji i brak wiary we własne siły;
- poczucie izolacji i alienacji;
- nieradzenie sobie ze stresem odczuwanym w miejscu pracy może skutkować uzależnieniami.

Osoby, które doświadczyły mobbingu, często przeżywają nawracające poczucie wstydu i upokorzenia. Wg M.F. Hirigoyen niekiedy konsekwencją doświadczania mobbingu są trwałe zmiany osobowości: może to być stan reaktywnej paranoi, manii prześladowczej, psychozy halucynacyjnej itp. Niektóre przypadki kończą się nawet śmiercią samobójczą.

Katarzyna Durniat nie ma wątpliwości, iż „Mobber zaprzestaje swych działań dopiero wtedy, kiedy otoczenie kategorycznie się sprzeciwi lub, kiedy osoba szkalowana zdemaskuje istotę manipulacji i zaprzestanie wchodzić w patologiczną grę psychologiczną, której reguły dyktuje perwersyjny prześladowca. Gdy ofiara zaczyna rozumieć i nazywać, to co przeżywa, staje się niebezpieczna dla swojego oprawcy. Mobber, nie otrzymując upragnionych nagród w postaci poniżenia i degradacji swojej ofiary, zmuszony jest do poszukiwania nowej, bardziej podatnej na manipulację osoby” (2009).

(-) *Maria Jarco-Działak*

Maria Jarco-Działak – psychoterapeutka, posiada kilkunastoletnie doświadczenie zawodowe, które zdobywała w instytucjach publicznych oraz organizacjach pozarządowych. Pracuje w nurcie psychodynamicznym i integracyjnym, prowadzi konsultacje i psychoterapię indywidualną osób dorosłych.

Specjalistyczna Poradnia Rodzinna Dzielnicy Wawer m.st. Warszawy jest jednostką organizacyjną m.st. Warszawy działająca dla mieszkańców Warszawy.

Skontaktuj się z nami:



22 277 11 98
22 277 11 97



sekretariat@sprwawer.pl



www.sprwawer.pl



@SPRWawer