

## Konferencja "Mobbing – załóżek klęski czy sukcesu"

Gdańsk 29.06.2004 r.

**mgr Jan Klapkowski** – dyrektor Biura Gdańskiego Związku Pracodawców

### **Pracodawcy wobec zjawiska mobbingu**

To nowe zjawisko występujące po transformacji polskiej gospodarki zwane mobbingiem jest trudne do zdefiniowania. Występuje w okolicznościach przymusowego przebywania ze sobą ludzi przez dłuższy okres czasu (praca, szkoła, wojsko, uczelnie, rodzina itp.).

W odniesieniu do środowiska pracy po raz pierwszy użył i zdefiniował to zjawisko lekarz psychoterapeuta szwedzki Heinz Leyman – 1982r. Mobbing jest to nacisk psychiczny wywierany przez przełożonego na podwładnego, jak również wrogie zachowanie grupy wobec jednostki (przykład – fala w wojsku). Skutkiem może być uszczerbek dla zdrowia fizycznego i psychicznego w wyniku silnego stresu u nękanego pracownika. Niejednokrotnie mobbing może mieć charakter celowego działania w celu wyeliminowania danego osobnika ze środowiska. Wśród pracodawców może on polegać na systematycznym moralnym nękanu pracownika, złośliwych docinkach nie zawsze uzasadnionych, podwyższeniu wymagań na danym stanowisku pracy, ośmieszaniu wobec współpracowników, szykanowaniu, konfliktowaniu z współpracownikami. Mobbing może i najczęściej jest świadomym działaniem, ale również może zaistnieć bez świadomości szefa.

Najczęstszymi ofiarami mobbingu nie są szarzy przeciętni pracownicy, lecz osoby twórcze, pracowite, zdolne stanowiące bezpośrednie zagrożenie dla szefa. On czując się zagrożonym najczęściej reaguje nienawiścią, agresją. Zamiast oczekiwanego uznania za solidnie wykonywaną pracę ofiara mobbingu napotyka na coraz większą krytykę i niezadowolenie ze strony szefa. Będąc cały

czas w stresie ofiara mobbingu coraz częściej popełnia błędy, na które czeka szef, aby umotywić swoją negatywną opinię o danym pracowniku i usprawiedliwić swoje wobec niego zachowanie. Reakcja pracownika na mobbing ze strony szefa uzależniona jest od jego charakteru i osobowości, poczucia odpowiedzialności, godności osobistej i samooceny. Jeżeli pracownik odczuwa stres to należy z dużym prawdopodobieństwem ocenić, że jest mobbowany. Jednak granica między krytyką ze strony pracodawcy a mobbingiem jest bardzo płytka. Czy karanie za brak dyscypliny, spóźnianie się do pracy, nienależyte wykonywanie poleceń przełożonego można nazwać mobbingiem? Zapewne nie, ale jak obiektywnie ocenić subiektywne podejście ukaranego pracownika do nałożonej kary?

Mobbing jest procesem złożonym składającym się z wielu etapów od subtelnych działań prześladowczych do wyrafinowanych aktów agresji powodujących nieobliczalne i niejednokrotnie nieodwracalne skutki dla zdrowia i psychiki mobbingowanego pracownika mogące wyizolować ofiarę z danej społeczności, powodować jej autodeprecjację a w konsekwencji choroby somatyczne i psychiczne.

Nie każdy stres zadany pracownikowi z obiektywnej konieczności można zaliczyć do mobbingu. Jeżeli uprzedza się pracownika o konieczności jego zwolnienia z powodu restrukturyzacji to, mimo iż podlega on stresowi nie możemy tego nazwać mobbingiem. Jeżeli zwalniamy go z przyczyn ekonomicznych z powodu złamania dyscypliny pracy, naruszenia norm moralnych itp. to mimo braku obiektywnej oceny poszkodowanego tego typu działań nie możemy zaliczyć do mobbingu. Uzasadnione ukaranie pracownika nie jest mobbingiem, ale wykorzystanie nałożonej kary, aby go ośmieszyć, poniżyć i udowodnić mu swoją wyższość jest już mobbingiem.

Najczęściej stosowanymi działaniami mobbingowymi przez pracodawców to:

- naruszenie poczucia bezpieczeństwa ofiary poprzez jego stresowanie. Objawia się to stawianiem wygórowanych wymagań, przesadnej kontroli, drobiazgowego rozliczania z czasu pracy i nałożonych mu do wykonania zadań
- naruszanie warunków pracy poprzez nieudostępnianie podstawowych narzędzi pracy na danym stanowisku np. telefon, komputer, fax,

blokowanie awansu, nieudzielanie urlopu wypoczynkowego w przewidzianym czasie, nierespektowanie zaleceń wydanych przez lekarzy

- odmowa komunikacji bezpośredniej – unikanie dialogu, niepodawanie kryteriów oceny pracy, stawianie niejasno sformułowanych zarzutów
- dyskwalifikowanie pracownika poprzez zmniejszanie oceny wartości jego pracy, manipulowanie informacjami na jego temat w środowisku zawodowym
- izolowanie ofiary mobbingu – poprzez eliminowanie jego kontaktów zawodowych i partnerskich wewnątrz i zewnątrz zakładu pracy
- świadome popychanie do błędów przez zlecanie niewykonalnych zadań, niedoinformowanie go w zakresie wydanego polecenia, przeciążanie w pracy zawodowej zarówno fizycznej jak i umysłowej

Mobbing jest konfliktem o charakterze personalnym, w którym mobbingujący nie jest zainteresowany jego rozwiązaniem. W normalnych warunkach szefom firm zależy na jak najszybszym zlikwidowaniu zaistniałych konfliktów. Jeżeli są już zaawansowane to rozstrzyga się je w oparciu o „Ustawę o rozstrzyganiu sporów zbiorowych” z 23.05.1991r. w oparciu o pomoc mediatorów i negocjatorów. W mobbingu jednak nie występują założenia partnerskie, lecz mamy do czynienia z eskalacją prześladowań w różnych formach i postaciach o równym stopniu nasilenia.

Konflikt w zakładzie pracy różni się tym od mobbingu, że nie powoduje skutków psychicznych i psychosomatycznych dla stron konfliktu. Niejednokrotnie konflikty w zakładach pracy przełamują rutynę, schematyzm tradycyjnego działania i wyzwalają kreatywność, co przetwarza się na zwiększenie efektów ekonomicznych i poprawę organizacji pracy.

Początkowo poddawany mobbingowi pracownik bagatelizuje sprawę tłumacząc to przewrażliwieniem przełożonego, jednak w trakcie postępu tego procederu zaczyna odczuwać strach przed pójściem do pracy, a napięcia nerwowe pogarszają jego stan zdrowia. Zaczyna stosować leki uspokajające, a niejednokrotnie sięga po alkohol. Nieustanne oskarżenia i pretensje przełożonego mogą doprowadzić mobbingowanego pracownika do załamania psychicznego, które może skończyć się nawet samobójstwem. Ofiara mobbingu staje się zupełnie niezdolna do dalszej pracy na zajmowanym

stanowisku i w efekcie składa wnioszek o rozwiązanie umowy o pracę. Wówczas cel założony przez mobbingującego pracodawcę zostaje osiągnięty i nie musi ponosić kosztów odprawy za zwolnienie i ewentualnego odszkodowania.

Jedną z przyczyn powstawania mobbingu w zakładach pracy jest systematycznie zmniejszająca się rola związków zawodowych i postępujący proces indywidualizacji stosunków pracy. Wejście do struktur Unii Europejskiej może zwiększyć możliwości mobbingu w Polsce poprzez trudniejszy dostęp do rynku pracy przy konkurencyjności doświadczonych i wykształconych pracowników z krajów UE. Recesja gospodarcza i wzrost bezrobocia to ważne przyczyny pojawienia się mobbingu nie tylko w Polsce. Rynek pracy w Polsce jest obecnie rynkiem pracodawcy. To on zatrudnia, określa kryteria doboru i ocenia kwalifikacje pracowników. Szanse zatrudnienia mają wysoko wykwalifikowani fachowcy w wieku 21-35 lat. Im pracownik starszy tym trudniej znaleźć mu pracę mimo posiadanego wyższego wykształcenia i niewątpliwie długiego stażu pracy, doświadczenia zawodowego. Osoby powyżej 50 roku życia są idealnymi kandydatami do mobbingu w Polsce. Pracodawcy zapominają niejednokrotnie, że najważniejszym atrybutem każdej firmy są dobrze wykształceni pracownicy, którzy stanowią jej strategiczny potencjał przesadzający o realizacji podstawowych celów firmy, jakimi są bez wątpienia osiągane w wyniku działalności gospodarczej zyski. Mobbing w firmie jest prostą drogą do zatrącania efektywności działania i bez wątpienia powoduje poważne straty w kadrze przedsiębiorstwa, co musi w perspektywie czasu wpłynąć na efekty ekonomiczne.

Mobbing jest często efektem niewłaściwej organizacji pracy, niekompetencji zarządu firmy, błędów w zarządzaniu. Jednak skala mobbingu w polskich zakładach pracy jest jak dotąd mało zbadana. Aby ocenić jego wielkość w Polsce należy przeprowadzić szereg pogłębionych badań interdyscyplinarnych. Mobbing komplikuje życie wielu osobom, ich rodzinom, współpracownikom firm, wpływa na kulturę i zachowanie całego społeczeństwa, przyczynia się do pogorszenia jakości życia i pracy. Dlatego też należy z nim walczyć i eliminować go wszelkimi możliwymi metodami i sposobami.

Z kadry kierowniczej należy eliminować ludzi o toksycznej osobowości, nieżyczliwych, nadmiernie ambitnych skłonnych do tworzenia układów i klik, niekompetentnych. Kształtujemy taką kulturę organizacji pracy, w której

zagwarantowane jest prawo do jawności, otwartość działań, prawo do krytyki, swobody wypowiedzania się. Twórzmy klimat stosunków międzyludzkich, w których eliminowane jest pojęcie strachu, lęku, niepokoju. Te elementarne warunki umożliwią zapobieganie mobbingu, który jest skrajną patologią w zarządzaniu kadrą pracowniczą.

Czysty interes ekonomiczny nie zachęca do mobbingu, gdyż straty spowodowane tego typu działalnością nie przynoszą pożądanych efektów materialnych pracodawcy. Miejmy nadzieję, że nowelizacja Kodeksu Pracy uchwalona przez Sejm RP w dniu 14.10.2003r. wprowadzająca przepisy antymobbingowe przyczyni się do ograniczenia tego zjawiska w Polsce bo całkowite wyeliminowanie go uważam za niemożliwe.