

Wojciech Moszczyński



# Mobbing – degradacja podwładnego

*Większość menadżerów uważa, że mobbing polega głównie na dręczeniu pracowników, na używaniu perswazji słownej i wymuszaniu wobec nich pewnych poniżających zachowań. W rzeczywistości ten typ mobbingu od dawna jest rzadkością.*

Mobbing może być stosowany przez przełożonego wobec ofiary tylko wtedy, gdy w jakimś stopniu akceptowany jest przez pozostałych pracowników. Trudno wyobrazić sobie w dzisiejszych czasach sytuację, w której kierownik w obecności innych pracowników brutalnie traktuje swojego podwładnego. Takie zachowanie obecnie jest nieakceptowalne i piętnowane społecznie. Brutalne, powtarzające się zachowania przełożonego doprowadziłyby do upadku morale zespołu i trwałej utraty zaufania. Dlatego zjawisko mobbingu uzyskało nową groźną formę, która z pozoru jest znacznie łagodniejsza, lecz w rzeczywistości powodować może głębsze rany i bliźny na psychice prześladowanego.

Ludzie w trakcie swojej ewolucji zawsze współpracowali ze sobą tworząc zespoły. Przynależność do zespołu dawała dużą siłę psychiczną i uspokojenie. Wypędzenie osoby z zespołu zwykle równoznaczne było z nieuchronną śmiercią. Ludzie pierwotni nie potrafili polować czy mieszkać samodzielnie. Dlatego właśnie człowiek wyrzucony z pracy czy z zespołu czuje się bardzo źle. Wiele osób nie rozumie, dlaczego odczuwa dyskomfort psychiczny w sytuacji, gdy opuszczenie miejsca pracy oznacza poprawę jakości jego życia lub przejście do nowej lepszej pracy.

## Nowa forma mobbingu

Każdy zły czyn w miejscu pracy, kradzież, sabotaż czy mobbing może być dokonany na dwa sposoby: albo w tajemnicy przed innymi albo przy częściowej akceptacji pozostałych pracowników.

Mobbing jest wykroczeniem wobec innej osoby, w związku z tym nie jest możliwe popełnienie go w tajemnicy. Pozostaje więc konieczność akceptacji tego czynu ze strony innych.

Najbardziej obecnie popularną formą mobbingu jest alienacja pracownika. Innymi słowy mówiąc, jest to mentalne wyrzucenie pracownika poza zespół, oddzielenie go od innych i świadome obniżenie jego znaczenia w tej grupie.

Oznaką wykluczenia może być brak zaproszenia pracownika na ważne spotkania, a gdy pracownik się zjawi wyproszenie go lub obniżanie jego znaczenia przez żarty lub ignorowanie (czasami ostentacyjne) jego aktywności na spotkaniu. Alienacja może też polegać na „przypadkowym” niewysłaniu do niego ważnego e-maila czy pomijanie lub wyraźne nie odnoszenie się do opinii tej osoby. Czasami ofiara mobbingu może zostać fizycznie odseparowana od innych współpracowników poprzez wskazanie innego, odległego miejsca pracy.

## Jakie są powody mobbingu?

Można wymienić wiele powodów, które skłaniają przełożonych do mobbingu. Powszechnie uważa się, że osoba uprawiająca mobbing ma po prostu charakter despotyczny, czerpie satysfakcję z dominacji. Inni współpracownicy mogą przyłączyć się do mobbingu ze strachu lub aby poprawić swoje notowania u przełożonego. Obecnie osoby mające skłonności despotyczne nie zyskują sympatii i często eliminowane są ze społeczności korporacyjnych.

Wielu badaczy uważa, że obecnie powszechnym powodem mobbingu jest zazdrość zawodowa. Dotyczy to zwłaszcza środowisk specjalistycznych, wśród których wszelkie kwalifikacje zdobywa się

latami lub wykorzystuje się naturalne, rzadkie predyspozycje. Przełożony świadomie lub podświadomie obawia się zagrożenia ze strony bardziej kompetentnego lub produktywnego pracownika. Lider, będąc zazdrosny o atrybuty swojego podwładnego, stara się usunąć go poza nawias swojego zespołu. W tym wypadku mobber musi działać bardzo delikatnie i sprytnie, aby inni pracownicy nie zorientowali się w jego intencjach.

Dużo łatwiej uprawiać mobbing wobec osoby, której poziom kompetencji czy efektywność jest znacznie poniżej średniej zespołu. Przełożony łatwiej uzyska akceptację i zrozumienie swoich podwładnych w stosowaniu mobbingu wobec nieudolnego współpracownika, ale nie zmniejsza to odpowiedzialności za popełnione wykroczenie wobec innego człowieka.

## Wybór celu

Celem mobbingu może być zarówno osoba wyróżniająca się, np.: kolorem skóry, religią lub orientacją seksualną, jak i osoba niczym niewyróżniająca się z zespołu, dobrze z nim współpracująca. Badania pokazują, że w środowiskach o wysokiej wrażliwości społecznej ofiarami mobbingu padają często osoby, które mają doskonałe zdolności organizacyjne i komunikacyjne. Takie osoby często ograniczają władzę oficjalnego lidera, przez co stają się oczywistym celem.

## Negatywne efekty mobbingu

Skutki mobbingu mogą być zarówno druzgocące dla ofiar, jak i mogą zaszkodzić morale innych pracowników i w konsekwencji popsuć reputację i rentowność firmy. Pracownik, który jest poddawany usuwaniu z zespołu i deprecjacji traci wiarę w siebie oraz swoje kompetencje. Najczęściej szuka on powodu swojego nieszczęścia w sobie. Następuje zachwianie jego systemu wartości i zauważalny spadek wydajności pracy. Jeżeli pracownik posiada doświadczenie i ugruntowane zasady, po pewnym czasie zaczyna właściwie odczytywać sytuację, która go spotkała.

## Odpowiedzialność mobbera

Prymitywny mobbing polegający na przemocy fizycznej lub jawnym znęcaniu się nad podwładnymi jest nieakceptowalny i powszechnie piętnowany. Dlatego jest on stosunkowo rzadko spotykany.

Mobbing polegający na alienacji jest z kolei trudny do identyfikacji. Nie wiemy, czy kierownik świadomie nie zaprosił pracownika na spotkanie, czy ta osoba celowo opuściła spotkanie, aby coś wszystkim zademonstrować. Mobber, który alienuje pracownika, często posiada niższe kompetencje lub predyspozycje komunikacyjne. Nierzadko w oczach innych pracowników sytuacja ta jest identyfikowana jako relacja dwóch równych sobie osób. Tego typu mobbing jest więc w pewnym sensie akceptowalny społecznie. Do tego dochodzi możliwy brak świadomości, u podwładnych i przełożonych, że prowadzone działania są de facto mobbingiem.

Mobbing polegający na eliminacji pracownika z zespołu jest wykroczeniem surowo karanym. Jest to działanie wynikające z nadużycia władzy, które prowadzi bezpośrednio do cierpienia drugiej osoby. Dlatego jest aktem wysoce niemoralnym i niszczącym zespół.