

Heinz Leymann - światowy ekspert i autorytet



*Szwedzki lekarz i psycholog, światowy ekspert i autorytet w dziedzinie badań nad zjawiskiem mobbingu w pracy.
Prof. Heinz Leymann*

Aby rozpoznawać zjawisko mobbingu i zobaczyć, czym objawia się on na stanowisku pracy warto się zapoznać z pracami Heinz Leymann i innych specjalistów-badaczy tego zjawiska.

Celem mobbingu jest popsucie opinii ofiary i zaszkodzenie jej w sposób, który pozwoli potem wyeliminować ją z pozycji, jaką zajmuje. Stopniowo mobbing niszczy reputację ofiary, zaburza i niszczy jej stosunki międzypersonalne, wpływa negatywnie na jakość wykonywanej przez nią pracy, aż doprowadza do definitywnego wykluczenia ofiary ze społeczności, czy danej grupy. Jest to proces, który przebiega etapami. Mobbing nie daje ofiarze żadnych szans, aby mogła wydostać się z błędnego koła szykan i prześladowań.

Mobbing posługuje się takimi narzędziami jak: szykany, zwodzenie, podstęp, intryga, kłamstwa, plotki, oszczerstwa. Wystąpieniu mobbingu sprzyja organizacja pracy, gdzie osobę traktuje się instrumentalnie. Pracownik nie ma tu nic do powiedzenia. Przełożony nie liczy się z jego opinią, zaś wartość pracownika ocenia się, co najwyżej na podstawie jego wydajności pracy.

U podstaw mobbingu leży zawsze nie zażegnany konflikt lub zażegnany, ale nieprawidłowo, a przyczyny konfliktu wynikają nie w sprzeczności dążeń czy interesów, ale z późniejszego ataku na określoną osobę. W przeciwieństwie do konfliktu, który mądrze zarządzany, może być zjawiskiem konstruktywnym, motywującym do dalszych działań, wpływającym korzystnie na rozwój jednostki organizacyjnej, a także często motywującym strony konfliktu, mobbing ma jeden cel. Jest nim poniżenie, odarcie z godności i wyeliminowanie ofiary z zajmowanej przez nią pozycji. Osoba poddana mobbingowi nie ma możliwości obronienia się przed tym konfliktem. Zjawisko przestaje istnieć w momencie ustania relacji zależności, a więc w chwili odejścia osoby nękaney z miejsca pracy, dopóki mobber nie znajdzie sobie innej ofiary. Tak więc, nie rozwiązywany konflikt lub rozwiązywany źle wywołać może pokusę odwołania się do autorytarnych metod jego rozwiązania.

W latach osiemdziesiątych XX w. szwedzki lekarz i psycholog Heinz Leymann użył terminu mobbing w stosunku do odkrytych przez siebie mechanizmów funkcjonujących pomiędzy pracownikami w ich miejscu pracy. Od wielu lat bowiem zajmował się problemem przemocy psychicznej w zatrudnieniu. Leymann w swoich badaniach zajął się problemem tzw. trudnych pracowników i zauważył, że nie byli oni takimi wcześniej. Na podstawie obserwacji, stwierdził, iż zmiana postrzegania tych pracowników nie była uwarunkowana ich charakterem, ale strukturą organizacji i kultury pracy, które nadały im takie znamiona. W rezultacie swoich badań Leymann użył terminu "mobbing" na określenie przemocy psychicznej stosowanej wobec wybranych pracowników. Niejednokrotnie, zidentyfikowanie pracownika jako trudnego było przyczyną jego późniejszego zwolnienia.

Według Heinza Leymanna mobbingiem, są częste i długotrwałe działania, skierowane przeciwko pracownikowi, zmierzające do usunięcia go z grupy współpracowników. Działania takie przyjmują różną formę i intensywność. Mobbing to cały system psychospołecznych relacji w miejscu pracy, charakteryzujący się wrogim nastawieniem i nękaniami pracowników przez

współpracowników lub przełożonych. Jego zdaniem zjawisko to jest skutkiem konfliktu, który z upływem czasu i braku przeciwdziałania nasila się i przybiera postać działania długotrwałego i systematycznie wymierzanego przeciwko jednej osobie.

Jednym z przyczyn mobbingu, jak stwierdza Leymann, jest rekompensowanie swoich braków przez mobbera. Często poczucie niższości i mniejszej wartości prowadzi takich ludzi do poniżania innych. Takie zachowania mogą, więc wynikać ze świadomości własnych braków, tzw. kompleksów, a mobbing jest narzędziem, żeby zapewnić takiej osobie tymczasowe ich "uleczenie".

Leymann rozpoczął swoje badania w Szwecji przenosząc je później na grunt niemiecki. Dzięki swym działaniom na przestrzeni kilkudziesięciu lat profesor Leymann stał się wiodącym, międzynarodowym ekspertem w dziedzinie mobbingu.

Heinz Leymann przebadał 1300 osób, (które leczył ze skutków mobbingu), i nie stwierdził, aby osoby, które stały się ofiarami, różniły się jakimiś cechami osobowości od innych ludzi przedtem, zanim zaczął się mobbing, stąd uważa, że to, iż ktoś staje się ofiarą, nie wynika z cech jego osobowości, lecz głównie z sytuacji. Stąd posyłanie pracowników, skarżących się na mobbing, na przymusowe testy psychologiczne (lub w niektórych miejscach pracy psychiatryczne) nie znajduje swojej potrzeby w badaniach Heinza, lecz powoduje dodatkową dyskredytację tych osób w środowisku pracy.

Można wyróżnić kilka etapów mobbingu. Na początku są to negatywne sygnały ze strony otoczenia, szerzenie plotek i pomijanie pracownika w codziennym życiu firmy. Stopniowo działania mobbingowe zaczynają się nasilać i przyjmować coraz bardziej poważną formę. Do grupy dołącza się pracodawca - o ile wcześniej nie był zaangażowany. Pracownik zostaje często obwiniany o sprawy, za które nie jest odpowiedzialny, nie bierze się go pod uwagę przy realizacji systemów motywacyjnych. Często również zostaje on zaklasyfikowany jako np. kłamca, plotkarz, nadwrażliwiec, trudny pracownik, mający ujemny wpływ na zespół pracowników (pragnę w tym miejscu przypomnieć wniosek Pana Hanysa do Wydziału Personalnego, aby nie zgadzać się na dalszą moją pracę w Urzędzie, ponieważ jestem „źródłem demobilizacji zespołu”). Ofiara żyje w ciągłym stresie, spada odporność organizmu. W końcowej fazie mobbingu ofiara traci zupełnie motywację, jest wyizolowana z zespołu pracowników, a następnie traci pracę, w ten, czy inny sposób.

Należy przytoczyć tutaj apel do pracowników, jaki został zamieszczony na jednej ze stron internetowych poświęconych mobbingowi:

„Jeżeli pojawiają u Ciebie takie oznaki, że znowu wyszedłeś z pracy z uczuciem ulgi, że na dzisiaj wreszcie koniec; wyczerpany, niepewny, co przyniesie jutrzejszy dzień, i nawet w domu nieustannie myślący o pracy? Jeżeli praca obecna dawała Ci dawniej wiele satysfakcji, a teraz Cię trapi i dostrzegasz tylko zatrutą atmosferę wokół siebie – mnóstwo wzajemnych podejrzeń, obmowy, donoszenia przełożonemu (oczywiście "przypadkiem"), czyhania na Twoje potknięcie. Może to być spowodowane mobbingiem, o którym jeszcze nie wiesz”.

Wiele ludzi słyszało o mobbingu. To modne słowo, ale mało to wie, co ono oznacza? W obecnych latach mobbing zazwyczaj nie jest agresywny i ostry. Częściej jest trudno dostrzegalny, a działa jak kropla drażąca skałę – niezauważenie, lecz doszczętnie wyniszcza!

Typowe techniki oddziaływania mobbingowego to nieuzasadnione, bez konstruktywne krytykowanie, wzbudzające poczucie winy, ograniczanie dostępu do informacji w miejscu pracy, zastawianie pułapek w rozmaitych formach i sytuacjach, odsuwanie od wykonywanych dotychczas zadań i stosowanie wielu innych zachowań degradujących poczucie wartości.

Narzędzia wykorzystywane w praktykach mobbingowych to zwodzenie, szykany, podstęp i intryga, kłamstwa, plotki, oszczerstwa. Celem sprawcy jest zepsucie opinii ofiary i zaszkodzenie jej w sposób, który pozwoli wyeliminować ją z pozycji, jaką zajmuje.

Podjęcie jakichkolwiek form obrony przez osoby mobbingowane jest bezskuteczne i staje się przyczyną walki przeciwko nim. Pod pozorem pomocy w poprawie ich sytuacji, udziela się pomocy spektakularnej (efektownej, pokazowej), tymczasem pomoc ta staje się narzędziem dalszej przemocy (niespełnienie obietnic, wmawianie potem, że o niczym takim nie było mowy). Zjawisko mobbingu jest zatem trudno wykrywalne dla osób w nim nie uczestniczących.

Jeżeli ofiara wpadnie już w sidła mobbingu, to swoimi reakcjami (albo depresje, bycie pokonanym, albo z drugiej strony działanie przeciw interesom organizacji) powoduje, że zachowania napastliwe są intensyfikowane. Reakcje są coraz mocniejsze, mobbing zaś coraz silniejszy.

Ofiary mobbingu dla organizacji, nie pragnącej walczyć z tym zjawiskiem, stają się bardziej uciążliwe. W konsekwencji stają się powodem skarg przełożonych i współpracowników. To niestety pozwala na traktowanie niektórych zachowań mobbingowych, jako nagannych przez organizację, w której ta osoba pracuje. Na tym etapie ofiara nie jest już w stanie odwrócić procesu.. To, w jaki sposób ofiara poradzi sobie z tą sytuacją zależy będzie od jej charakteru, osobowości, doświadczenia, a przede wszystkim przekonań i własnego systemu wartości.

Działania mobbingowe rzadko ustępują samoistnie, raczej są to procesy długotrwałe i wymagające, z kolei, zdecydowanych działań ze strony organizacji, działań zobligowanych przez Kodeks Pracy. Te działania mobbingowe nie mogą być tolerowane przez tą organizację lub niedostrzegane.

W 1984 roku Leymann opublikował pierwszy raport nawiązujący do tych odkryć. Od tamtej pory opublikował 60 artykułów i książek. Stał się największym ekspertem i autorytetem w tej dziedzinie. Dzięki temu dorobkowi podjęto szereg badań w tym kierunku, m. in. w Norwegii, Finlandii, Wielkiej Brytanii, Irlandii, Szwajcarii, Austrii, na Węgrzech, we Włoszech Francji, Australii, Nowej Zelandii, Japonii i Południowej Afryce.

W 1998 roku dziennikarka Andrea Adams była pierwszą osobą w Wielkiej Brytanii, która zwróciła uwagę na zjawisko mobbingu wprowadzając na ekrany BBC serie reportaży. Następnie w 1992 ukazała się jej książka "Bullying w pracy: jak zareagować i jak go opanować". W jej rozumieniu „bullying” jest nieustannym znajdowaniem winy i pomniejszaniem wartości jednostki często za zgodą kierownictwa danej instytucji.

Na skutki mobbingu zwraca również uwagę Marie-France Hirigoyen, francuska badaczka problematyki mobbingu i autorka prac z tego zakresu. Molestowanie moralne (francuski termin odpowiadający mobbingowi) w pracy to – zgodnie z jej definicją – wszelkie niewłaściwe postępowanie, które przez swoją powtarzalność i systematyczność narusza godność albo integralność psychiczną pracownika, narażając go na utratę zatrudnienia.

Ostatnio problem mobbingu został bardzo nagłośniony w Europie i wiele czyni się, aby zmniejszyć jego skalę. Sporządzono nowe prawo pracy, definiujące pojęcie mobbingu oraz regulujące kwestie prawne dla osób poszkodowanych.

W Polsce zjawisko przemocy w miejscu pracy jest badane od niedawna, dlatego polscy badacze, formułując definicje mobbingu, opierają się zwykle na ustaleniach Heinza Leymann. Profesor Krzysztof Obłój z Zakładu Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Warszawskiego, uważa on, że mobbing jest skutkiem błędnych strategii organizacyjnych w miejscu pracy.

Zjawisko mobbingu na razie, praktycznie, jest nieznanie opinii publicznej. Jeśli nawet ktoś słyszał o pojedynczych przypadkach nieprawidłowego ustosunkowania, wykorzystywania czy "nieeleganckiego" pozbywania się pracowników, to nie zdaje sobie sprawy, że to zjawisko jest szersze niż by się wydawało.

Często mobbing może wyglądać tak, że pracownik jest wykorzystywany przez przełożonego, do np. licznych prac. Bywały i bywają przypadki, że osoby takie są wykorzystywane do usługiwania w wielu płaszczyznach swojemu przełożonemu. Odbywa to się poza zakresem obowiązków pracowniczych. Kluczowym momentem jest chwila, gdy "wykorzystywany" przestaje być potrzebny albo stawia opór, próbując wyrazić swoje zdanie albo uzyskać korzyść, o jaką mu chodzi. Wówczas takiej osobie można skutecznie zamknąć drogę do kariery zawodowej, wystawiając negatywną opinię, odwdzięczając się w taki sposób za posługę i eliminując go w później z pracy.

Zdarza się także tak, że osoby zajmujące kluczowe stanowiska kierownicze w jednostkach publicznych piastują je przez bardzo długi okres czasu, często nawet do emerytury. Bywają także przypadki, że kierownikami pozostają osoby na okres 20, 25 lat lub nawet dłużej. System organizacyjny w tych jednostkach może nie sprzyjać rotacyjności pracowników, często tworząc zamkniętą strukturę, w której nawet całe rodziny potrafią dobrze funkcjonować, gdzie wpływy i władza jest przekazywana prawie jak z pokolenia na pokolenie. Z czasem taka jednostka przy sprzyjającym ustawodawstwu krajowym, staje się jednostką więcej niż autonomiczną, ale wręcz totalnie wszechwładną na swoim terenie. Wówczas pojawiają się problemy, gdy nowi pracownicy dążą do odniesienia sukcesu, co zwykle może wywołać niechęć do takiego pracownika, a od tego uczucia już jest bardzo blisko do nienawiści, zwłaszcza, gdy pracownik jest zdecydowanie lepszy w swojej pracy zawodowej od przełożonego. Wówczas stanowi realne zagrożenie dla bytu mobbera i ten próbuje go, dostępnymi sposobami lub nie, usunąć widząc w nim zagrożenie. Jest to odmiana mobbingu, o której się nie usłyszy się w mediach zarówno prywatnych i publicznych. Jego przypadki zwykle pozostają znane wąskiej grupie samych zainteresowanych, ukrywane przez władze tych jednostek, natomiast osoby w ostateczności pokrzywdzone są bezradne, bo wyrzucone poza nawias swojej grupy i często nie potrafią znaleźć miejsca w innych zakładach pracy.

Często również zdarzają się przypadki, w których nowy przełożony, widzący się od początku jako doskonały menadżer, przychodzi z własną wizją ozdrowienia organizacji, zatrudniającej do tej pory oddanych jej pracowników (swoją dotychczasową nienaganną pracą). W jego wizji nie ma jednak miejsca dla tych pracowników, bo przychodzi z ozdrowieniem wszystkiego, co tylko się da. Ponieważ jest faktycznie nieudolnym, z punktu widzenia organizacji pracy, zasad współżycia pracowniczego, znajomości prawa pracy oraz strategii zarządzania powierzonym mu odcinkiem działalności organizacji, doprowadza do wyniszczania dotychczasowej struktury i poniżania niewygodnych dla siebie pracowników, oraz wszystkiego, co oni do tej pory wytworzyli. Zarząd przyjmuje go jako ozdrowiciela, wybawcę i wzór postępowania, patrząc przez palce na pojawiające się tu i ówdzie nieprawidłowości. Nieudolny wódz-menedżer widzi na początku przeszkodę do realizacji swoich planów w dotychczas zatrudnionych pracownikach. Dyskredytuje ich, nie zlecając im nowych zadań i nie dając warunków do podwyższania swoich kwalifikacji. Nie daje im również możliwości sprawdzenia się na nowych odcinkach zadań. Z góry twierdzi, że są nieudolni. Przedstawia plan ozdrowieńczy zarządowi, że należy pozbyć się tych pracowników, bo nie mają żadnych kwalifikacji i są bezużyteczni. Nie ma czasu na ich doszkalanie i twierdzi, że jego plany muszą być szybko realizowane, a wtedy sukces będzie niebawem. Po wielu miesiącach poniżania pracownicy ci zostają wydaleny z organizacji. Aby nie rościli praw do odszkodowań, proponuje się im inną, gorszą, nieodpowiednią do ich kwalifikacji pracę i mniej płatną, ale już poza tą organizacją. Następnie przeprowadza proces zatrudnienia innych pracowników, oznaczający, już przez samo zatrudnienie, pierwszy sukces, dając im tym

razem szereg uprawnień (np. prawo do szkoleń i powiększania swoich kwalifikacji, większe wynagrodzenia – podwyżki, nagrody, dodatki). Typ szefa (nieudolnego menadżera) to: władca, autokrata, nie liczący się z pracownikami, nie lubiący sprzeciwu, a lubiący pochwały i zaszczyty skierowane tylko do własnej osoby. Przy tym jest kapryśny jak dziecko. Lubi się buntować oraz robić fochy. Ma manię na punkcie wielkości. Ponadto lubi się obracać w towarzystwie wysoko postawionych, i z nimi się utożsamia. A, że jest szefem nieudolnym, doprowadza do wielkich strat w organizacji nic sobie z tego nie robiąc - przecież to nie jego pieniądze, a organizacja ma ich dużo. Jeden milion w tę lub drugą stronę, nie ma znaczenia. Liczy się sukces, rozumiany tylko w jego pojęciu. Bardzo lubi medialnie pochwały i zachwyty innych, na jego temat. Lubi śledzić, węszyć, oraz wiedzieć wszystko, co się dzieje w związku ze swoją osobą oraz swoimi planami. Likwiduje wszelkie przeciwności stojące mu na drodze, w swojej bezwzględnej, szaleńczej realizacji planów, mających mu przynieść sukces i podziw. Ze względu na uświadamianą przez siebie niedoskonałość, brak wiedzy oraz trudności interpersonalne z podwładnymi, opierające się głównie na posłuszeństwie i nie przyjmowaniu krytyki, rekompensuje to sobie poniżaniem, podporządkowanych mu służbowo, pracowników. Lubi gromadzić i pokazywać innym dowody swojej doskonałości i fachowości. Bardzo lubi też kierować się zniekształcaniem prawdziwej istoty swoich czynów i faktów. A cel ma głównie jeden. Powiększanie własnych korzyści i zadowolenia oraz potrzeba ciągłego dowartościowania się. Straty, jakie z jego działalności ponosi organizacja próbuje przyćmiewać nakreślaniami jeszcze większych wizji i dalszych planów, jakie ma zamiar zrealizować, gdzie poniesione straty, są według niego, oczywiście już wliczone. Pracownicy, którzy padli jego ofiarą, mają do końca życia urazy z okresu pracy z nim, lecz ukrywają to, bo nie chcą stracić kontraktowej pracy, jaka została im zaproponowana przez organizację. Kontraktem tym jest: inna praca i milczenie albo droga wolna

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej stanowi, że każdy ma prawo do ochrony prawnej swej czci i dobrego imienia, że godność jest źródłem wolności, dobrem nienaruszalnym, korzystających z ochrony władz publicznych, że każdy ma obowiązek szanowania wolności i praw innych ludzi. Gdzie tutaj są poszanowane prawa pracowników, w powyższych przykładach? Nie widać.

Aby mówić o wystąpieniu działań mobbingowych muszą one być:

- skierowane przeciwko pracownikowi;
- długotrwałe (i częste);
- zmierzać do wyeliminowania mobbowanego pracownika z zespołu współpracowników (a w dalszej kolejności – z rynku pracy).

W praktyce, znaczna część wszystkich znanych przypadków mobbingu (Heinz Leymann) spowodowana jest przez przełożonych.

Wyróżnia cztery fazy mobbingu:

- Powstanie konfliktu, nie uświadomionego jeszcze przez pracownika, że może stać się on zagrożeniem jego pozycji w zakładzie pracy i nie uda się go opanować;
- Eskalacja konfliktu, który przeradza się w typowe działanie mobbingowe (ofiara znajduje się w pozycji podporządkowanej sprawcy i nie ma w środowisku pracy żadnej pomocy);
- Działania przeciw nękanemu pracownikowi nasilają się, broniący się, staje się "kozłem ofiarnym", bo próby intensyfikacji obrony kończą się niesłusznym ukaraniem pracownika. Jest on także posądzany o zły klimat w miejscu pracy (np. posądzenie osoby, że jestem źródłem demobilizacji załogi).
- W czwartej fazie sytuacja jeszcze się zaostrza, często stan nękanego pracownika na tyle się pogarsza, że dalsze zatrudnienie w tym miejscu pracy praktycznie jest niemożliwe albo następuje na zdecydowanie gorszych warunkach (np. osoby są wydalane do innego

miejsca pracy wbrew ich woli na gorszych warunkach płacowych) . Ilość przydzielonych zadań maleje. Krytyczne położenie zmusza często zastraszoną ofiarę mobbingu do zawarcia ugody i zrezygnowania z pracy za wypłatą stosownego odszkodowania. Strach przed utratą materialnego bytu powoduje też utratę zaufania do osób ze środowiska pracy. Mobbing może przybierać w praktyce jeszcze inne formy i posługiwać się innymi metodami działania, ale ten jego przebieg, przedstawiony wyżej, jest najbardziej typowy.

Należy pamiętać, że:

Kodeks pracy nakłada na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania mobbingowi. Zgodnie z obowiązującym prawem, pracodawca odpowiada za mobbing także w sytuacji, w której nic nie wiedział o występowaniu tego zjawiska na terenie jego zakładu. Pracodawca musi udowodnić, że nie naruszył zakazu dyskryminacji (nierównego traktowania w zatrudnieniu), kierując się w swoim zachowaniu wobec pracownika obiektywnymi powodami. Często strona pracodawcy w postępowaniu sądowym postępuje inaczej. Stosuje taktykę zaprzeczania wszystkiemu i wszystkim, nawet wcześniej wyrażonym przez siebie twierdzeniom, nie opierając się na żadnych dowodach, z wyjątkiem zeznań samego mobbera, zaprzeczającym wszelkim niepodważalnym dowodom, dokumentom i zeznaniom innych świadków, że mobbing miał miejsce. Zazwyczaj sądy nie chcą wnikać w materiały dowodowe i dają wiarę pracodawcy.

Pracownik, który ucierpiał wskutek mobbingu może rozwiązać umowę o pracę w trybie natychmiastowym, bez wypowiedzenia oraz żądać od pracodawcy odszkodowania, którego górna wysokość nie jest ograniczona.

W większości przypadków osoba poddawana mobbingowi w początkowym okresie nie zdaje sobie z tego sprawy. Należy jeszcze raz podkreślić, że za mobbing w miejscu pracy zawsze jest odpowiedzialny pracodawca.

W naszym kraju mobbing jest od kilku lat pojęciem modnym. Donoszą o nim środki masowego przekazu. Na ten temat wypowiadają się socjologowie, pedagodzy i psychologowie, powstają organizacje i towarzystwa antymobbingowe. Obecnie problematyka ta pojawia się w praktyce sądów i prokuratur, lecz nadal jest tam nie zauważana.

Problemem jest jednak trudność w zebraniu dowodów, znalezieniu świadków czy wreszcie brak precyzyjnego języka prawnego opisującego, co jest, a co nie jest mobbingiem. Zapobieganie zachowaniom mobbingowym staje się koniecznością. Mobbing niszczy bowiem zarówno karierę zawodową, jak też status społeczny i finansowy.

Parlament Europejski wystąpił do Komisji Europejskiej z inicjatywą ustawodawczą, aby osoby dotknięte problemem mobbingu mogły dochodzić swoich praw na drodze sądowej, stąd nie dziwią zapisy w Kodeksie Pracy.

Mobbing zatacza swoje kręgi coraz szerzej, bowiem w naszym zhumanizowanym i pozbawionym fizycznej agresji świecie pracy, właśnie takie "narzędzie" jak mobbing pozwala na stosowanie pośrednich metod wywierania wpływu i presji.

Po raz pierwszy też w historii zwrócono uwagę na to zjawisko, bo nie jest to nowość w świecie

pracy, ale natężenie mobbingu wzrosło i stanowi to jeden z poważniejszych problemów ostatnich lat.

Szczególnie ważne jest dla nas to, jaką przybierze formę w Polsce. Coraz też częściej słychać o przypadkach mobbingu w naszym kraju, tym bardziej, że ma podatny grunt, bowiem to właśnie pracodawca – w obliczu tak wysokiego bezrobocia i problemów na rynku pracy – stoi na nadzwyczajnie lepszej pozycji niż pracobiorca i stwarza to szerokie pole do patologicznych nadużyć.

Co może zrobić i jak postąpić osoba szykanowana? Mamy teoretycznie dwa wyjścia: liczyć się z możliwością utraty pracy i bronić swojej godności, swojego miejsca pracy i stanowiska, co najczęściej wiąże się także z utratą tej pracy. Dlatego tak ważne jest skuteczne przeciwdziałanie zjawiskom mobbingu samego pracodawcy i nie uciekaniem od tego problemu.

Rozpoznanie zjawiska mobbingu

Poprzez działania mobbingowe przełożonych, ewidentne jest zamykanie lub wydłużanie podwładnym drogi do awansu, do sukcesu zawodowego, do kariery, niszczonej jest autorytet pracownika, wskazywanie na jego rzekome niekompetencje zawodowe. Pracownik bywa bardzo często wzywany do szefa lub odwrotnie, pozbawia się go tego kontaktu. Szef przydziela mu niemożliwą do wykonania ilość zadań, ewentualnie przydziela prace wyjątkowo trudne, bądź nisko płatne, nieustannie dyskredytuje jakość wykonanych zadań

Mobbing, najbardziej ekstremalny, to izolowanie i ignorowanie pracownika, stosowany, gdy poprzednie formy szykanowania nie przyniosły oczekiwanych rezultatów. Terror psychiczny ma na celu podporządkowanie lub skłonienie jej, np. do odejścia z pracy, lub spowodowanie by (często w atmosferze skandalu) została ona pozbawiona swej posady przez pracodawcę. Zastawianie pułapek, umniejszanie poczucia wartości i upokarzanie, omijanie przy wszelkiego rodzaju działaniach dowartościowujących (nagrody, szkolenia, awanse, itd.) opisała m.in. psychoterapeutka z Francji - Marie France Hirigoyen.

Celem zachowań mobbingowych jest emocjonalne zniszczenie osoby, osłabienie jej pozycji w środowisku, wręcz zrujnowanie jej zawodowej i osobistej reputacji. Systematyczne szykanowanie ofiary utrudnia właściwe wykonywanie obowiązków, często uniemożliwiając jej normalną pracę i podtrzymywanie kontaktów międzyludzkich w firmie.

Poszkodowani odczuwają poczucie braku możliwości obrony. Podjęta walka o obronę godności i pozycji, zwykle skazana jest na przegraną. Im więcej podejmują prób poszukiwania sprawiedliwości i skarg, tym bardziej naznaczani są opinią trudnej osoby, z którą nie sposób współpracować. Koszty ofiary dręczenia są ogromne: zniszczona kariera, zachwianie statusu społecznego i sytuacji finansowej, narastające problemy rodzinne, wynikające z anormalnej sytuacji w miejscu zatrudnienia, poważne kłopoty ze zdrowiem. Zwykle ofiara mobbingu nie jest w stanie sama wydostać się z samonapędzającego kręgu szykan i prześladowań. Oczekiwanie, że zmiany na lepsze wkrótce nastąpią "same z siebie", jest nadzieją złudną.

Mobbing dla jednostki jest wyniszczającym atakiem ambicjonalnym, o różnym stopniu nasilenia

zależnym od stadium, w jakim się znajduje. Mobbing jest procesem, zaczynającym się niepozornie, szybko dochodzi do punktu krytycznego, od którego nie ma już powrotu do stanu normalnego funkcjonowania.

Mobbing cechuje się następującymi elementami:

- dokuczanie jakiejś osobie jest systematyczne;
- trwa przez dłuższy czas (miesiące a nawet lata);
- agresorzy mają wyraźną przewagę nad ofiarą;
- ma wyraźnie charakter działania celowego (celem jest eliminacja osoby dręczonej);
- dużą rolę w jego mechanizmie ma uszkodzenie opinii tej osoby;
- źródło mobbingu upatruje się w zaistnieniu konfliktu,
- posługiwanie się kłamstwem, plotką, oszczerstwem, zwodzeniem, podstępem, intrygą.
- mobbing jest stosowany przez jedną lub kilka osób przeciwko (przeważnie) jednej osobie. Osoba atakowana pozbawiona jest możliwości obrony. W tej sytuacji, bezradności i bezsilności pozostaje tak długo, jak długo utrzymują się działania mobbingowe w jej kierunku.

Przyczyn działań mobbingowych jest bardzo wiele. Wysokie bezrobocie i groźba utraty pracy sprawiają, że pracownicy są skłonni wykonywać każde polecenie przełożonego. Większość z nich w trosce o swą pracę boi się walczyć z takimi działaniami. Często osoby, które sprzeciwiają się takim działaniom są bezzasadnie zwalniane.

Mobbing może odnosić się do jednostki, grupy pracowników, jak i wszystkich pracowników. Najczęściej jest to narzucanie zbyt dużej ilości obowiązków, częsta krytyka i oskarżenia oraz przywłaszczanie sobie efektów cudzej pracy.

Jedną z przyczyn mobbingu jest nie liczenie się ze zdaniem oraz poglądami pracowników. Sprzeciwienie się decyzjom mobbera, czy przedstawienie odmiennego zdania (np. w przypadku wyrażenia przez mnie innego zdania niż przełożeni, w przypadku systemu informacji przestrzennej – w dalszej części uzasadnienia) powoduje spłynięcie większych obowiązków na taką osobę. Taki prześladowca nie zważa na prawa pracowników, nakładając na nich większe wymagania i poświęcenie. W celu podwyższenia wydajności pracodawcy ustalają nagrody dla najlepszych pracowników, mające na celu zwiększyć konkurencyjność wewnątrz firmy i pracowanie ponad wymiarowymi godzinami.

Wśród starszych pracowników spotykamy najczęściej mobbing ze strony przełożonego. Prześladowca narzuca nadmiar pracy takim osobom (terminowość), krytykują wyniki tych prac, dając odczuć nieprzydatność w miejscu pracy.

Mobbing, jest zjawiskiem charakterystycznym w jednostkach zarządzanych przez niewykwalifikowanych lub nieudolnych menedżerów. Najczęściej występuje w jednostkach państwowych, które nie stwarzają zatrudnionym wiele ciekawych wyzwań zawodowych, możliwości awansu oraz samorealizacji.

Wymienia się następujące grupy przyczyn sprzyjających występowaniu mobbingu:

- przyczyny społeczne;
- szczególna pozycja społeczna ofiary mobbingu.
- cechy zarządzającego organizacją;

Przyczyny społeczne mobbingu

Z przyczyn społecznych sprzyjających wystąpieniu tej patologii wymienia się:

- wzrost bezrobocia;
- uczucie niepewności pracownika przed utratą miejsca pracy, spowodowane gorszymi warunkami zatrudnienia (na czas określony, umowy zlecenia lub umowy o dzieło)
- pogarszające się warunki materialne większości społeczeństwa;

Przyczyny organizacyjne mobbingu

Istotnym uwarunkowaniem procesu mobbingu jest struktura ekonomiczna i filozofia organizacji. Przykładowo pojmowanie sukcesu jedynie w kategoriach ekonomicznych może negatywnie wpłynąć na zachowanie pracowników organizacji. Bardzo silna konkurencja ekonomiczna, myślenie w kategoriach maksymalnej redukcji nakładów finansowych, powoduje, że i pracownikami manipuluje się w zależności od kosztów, jakie generują, co, rzecz jasna, nie sprzyja wytworzeniu się pozytywnych więzi w organizacji.

Przyczyną mogą być też pogarszające się warunkami pracy - skierowanie do prac niezgodnych z kwalifikacjami i umiejętnościami lub na stanowisko o mniejszym statusie w organizacji, eliminacja prac, którymi pracownik się do tej pory zajmował. Takie działanie odbiera pracownikowi poczucie pewności, stabilności i bezpieczeństwa, przy świadomości takiego faktu przez przełożonego i nie liczenia się z podwładnymi.

Do przyczyn organizacyjnych możemy zaliczyć:

- sztywna struktura organizacyjna, umożliwiająca zarządzanie z pozycji siły
- struktura o skostniałym, zhierarchizowanym sposobie rządzenia
- obarczanie pracownika dużą odpowiedzialnością, przy równoczesnym ograniczaniu mu możliwości podejmowania decyzji
- niedocenywanie działań pracowników
- zmiany organizacyjne - restrukturyzacje, fuzje itp.;
- ciche przyzwolenie na bezkarne manipulowanie przepisami, naginanie zasad zarządzania do potrzeb chwili oraz interesów własnych mobbera
- złe metody zarządzania
- swoisty zespół cech szefa kierującego instytucją
- szykanowanie pracownika może być sposobem na odwrócenie uwagi od własnej niekompetencji.
- nie obsadzone stanowiska
- mało czasu dla wykonania pilnych zadań (zbyt napięte terminy).
- nedorzeczne i bezsensowne polecenia wydawane podwładnym
- niewykwalifikowani menedżerowie
- zbyt ekonomiczne myślenie strategiczne
- nacisk na wzrost produktywności (przesadne nastawienie na produktywność powodujące nienadążanie za wymaganiami)
- zapomnianie o tym, że zasoby ludzkie są największą wartością w organizacji
- ograniczanie wydatków na zasoby ludzkie
- nieprawidłowe działania organizacji, jako metoda "zamknięcia ust" osobom odkrywającym nieprawidłowe zabiegi, nie przyzwalającym na nie,
- maksymalne wykorzystanie za minimalną płacę
- przesadna dyscyplina,
- słabe kanały komunikacji w miejscu pracy,
- brak koncepcji na konstruktywne rozwiązywanie konfliktów i rozpatrywania skarg,

- brak pracy zespołowej,
- stresogenne miejsce pracy
- monotonia (brak wyzwań, nuda).
- zła atmosfera w miejscu pracy
- brak koleżeńskich zachowań
- zła atmosfera w miejscu pracy, brak koleżeńskich zachowań, możliwości uzyskania wsparcia od współpracowników dają pracownikowi poczucie zagrożenia, niepewności
- mobbing stosowany przez jednostki przesadnie ambitne w celu zdyskredytowania innych, żeby samemu wykazać się przed zarządzającymi (np. osoba pana Hanysa)
- mobbing ze strachu przed utratą pracy lub stanowiska.
- polityka organizacji - milcząca zgoda na zarządzanie przez mobbing
- sposób zarządzania przez wywieranie nacisku na wszystkich tych pracowników, którzy odważą się mieć inne zdanie niż zarządzający organizacją
- niekompetentne zarządzanie.

Jeżeli zarząd organizacji nie dostrzeżenie problemu, mobbing pojawia się, bo jest na to przyzwolenie świadomie lub nie.

Szczególna pozycja społeczna ofiary mobbingu

Wyniki badań nie pozwalają jednoznacznie wskazać na cechy psychiczne osoby poszkodowanej . Wpływ roli cech charakteru i osobowości ofiary na wystąpienie mobbingu ocenia się na mniej niż jeden procent.

Stąd niecelowa jest potrzeba wykorzystania przez pracodawcę osoby psychologa do sprawdzenia cech psychologicznych osoby skarżącej się o stosowanie wobec niej mobbingu, a nawet taka praktyka znamiona dodatkowej dyskredytacji tej osoby.

Typy mobbingu:

- pionowy - pracownicy przeciwko przełożonemu,
- poziomy - pracownicy przeciw innemu pracownikowi
- pochyły - przełożony przeciwko pracownikowi.

Najbardziej rozpowszechnioną formą mobbingu jest mobbing pochyły. Zjawisko to nasila się szczególnie w ostatnich czasach, gdzie występuje zła sytuacja na rynku pracy. Bezrobocie powoduje, że pracownik godzi się na wszystko, chcąc utrzymać miejsce zatrudnienia.

Portret mobbera.

Mobber, to osoba o wyolbrzymionym poczuciu własnej wartości, przeceniająca swoje umiejętności i swoją wiedzę, kreująca się na uosobienie dobra i prawdy, wydająca się być kimś "ponad", zachowująca dystans. Przekonana o własnych zdolnościach nie przyjmuje krytyki ze strony innych. Wszelkie uwagi ignoruje lub reaguje na nie z wściekłością i złością. Pracownik, który odważył się mieć odmienne od niego zdanie, traktowana jest jak największy wróg. Taki pracownik może spodziewać się, że będzie przez przełożonego szykanowany i niszczone. Ale pracownicy ulegli również nie mogą czuć się bezpieczne. Choć szef traktuje ich, jak swoją świtę i klakę, i spodziewa się od nich akceptacji dla wszystkich swoich decyzji, nie ufa on nikomu. Chce także doprowadzić do tego, aby osoby, będące jego podwładnymi nie ufały także sobie nawzajem. Daje do zrozumienia, że ma w grupie pracowników swoich informatorów- osoby, które czerpią korzyści i nagradzane są za lojalność taką, jak on rozumie. Zazdrość i zawiść w miejscu pracy, doprowadzenie do niskiej samooceny nękanego pracownika, a z czasem niska jego ocena przez kolegów, którzy także zaczynają brać udział w prześladowaniu i psychicznym

terroryzowaniu, pozwalają zarządzającemu przywrócić swój blask lub utrzymać opinię najlepszego. Konkurencja potencjalna lub tylko domniemana zostaje przez charakteropatycznego przełożonego zdominowana i unieszkodliwiona. Rzadko odczuwa on z tego powodu wyrzuty sumienia. Osoba poszkodowana znika bowiem z jego pola widzenia, a sytuacja w zakładzie pracy "normalizuje się". To stratedzy, nie wprost okazujący lekceważenie i pogardę. Stosunki z ludźmi nawiązują, aby móc nimi manipulować. Są mistrzami w tworzeniu nieformalnych sojuszy przeciw ofierze, sugestywnie przekonując innych o jej przeróżnych przewinieniach i wciągając ich do gry.

Mobber przez cały czas utrzymuje, że postępuje słusznie i że ofiara na takie traktowanie sama zasłużyła lub o takie traktowanie sama zabiegała, to nie ma więc teraz prawa się skarżyć.

Najczęściej mobber ma autokratyczny styl kierowania. Wyznacza cele i kieruje aktywnością grupy, opierając się głównie na bezwzględnym podziale na kierujących i kierowanych. Przydziela każdemu pracownikowi przedmiot, jak i zakres działania, a przy ocenie działalności nie podaje kryteriów, na podstawie których działanie było oceniane. Podwładni są całkowicie podporządkowani przełożonemu. Wynika to najczęściej z dyktatorskich tendencji kierownika. W takiej sytuacji bardzo często występuje zjawisko wyobcowania z zespołu i zniechęcenie, przez co trudno jest osiągnąć sukces na rynku. Nie sprzyja on integracji zespołu pracowniczego, bo może generować takie zachowania jak donosicielstwo.

Niemieccy psychologowie, analizując cechy charakteru menedżerów dużych niemieckich przedsiębiorstw, które w latach dziewięćdziesięciu dwudziestego wieku znalazły się na skraju bankructwa, stwierdzili, że choć zarządzający byli osobami dynamicznymi i przebojowymi, byli także niezdolni do współdziałania. Ogarnięci żądzą władzy znajdowali przyjemność w poniżaniu podwładnych i ich prześladowaniu, cierpieli na manię wielkości, często podejmując decyzje groźne dla przyszłości firmy.

Specjaliści w dziedzinie zarządzania opisują kłopoty autokratów, którzy nie potrafią zarządzać większymi przedsiębiorstwami. Zarządzający w ten sposób mają problemy z pozyskiwaniem pracowników, zaś od delegowania uprawnień i władzy wolą oni dominację nad podwładnymi. Od kompromisu i ugody wolą groźbę i wymuszenie posłuszeństwa. Czerpią oni satysfakcję z wykorzystywania podwładnych.

Rodzaje autokraty:

- surowy,
- życzliwy
- nieudolny.

Autokrata surowy

Oczekuje wiernego podporządkowania się, utrzymuje dystans, wzbudza w pracownikach lęk i stosuje zwykle kary materialne. Nie włącza pracowników w proces podejmowania decyzji, nie korzysta z ich rad i sugestii, polecenia wydaje w formie rozkazu.

Autokrata życzliwy

Oczekuje pełnego podporządkowania się w zamian za określone przywileje, czasami stosuje nagrody dla najbardziej posłusznych, życzliwie traktuje pracowników, ale rzadko korzysta z ich rad. Nagradza przede wszystkim lojalność, dzieląc dobra, których jest dysponentem stosownie do przejawiania odpowiadających mu zachowań. Ma tu więc miejsce pełne podporządkowanie podwładnych w zamian za uzyskiwane przywileje. System motywacyjny ma inspirować

podwładnych do ubiegania się o łaskawość dysponenta pożądaných zasobów. Autokrata taki stwarza możliwość wyrażania własnych sądów i opinii, ale ostateczne decyzje w sprawach ważnych podejmuje sam.

Autokrata nieudolny

Jest apodyktyczny, zmienny, nieobliczalny w podejmowaniu decyzji. Pracownicy mający autokratycznego przełożonego są podejrzliwi, niekoleżeńscy, nie ma współpracy w zespole, jest mało interakcji pomiędzy nimi i są one podszyte obawą. Cechą charakterystyczną jest to, że mobberzy nie wykazują żadnych chęci do zmiany swojego zachowania. W wielu konkretnych przypadkach możemy takie typy spotkać w urzędach publicznych.

Cechy mobbera:

- autokrata, który nie potrafi zarządzać większymi przedsiębiorstwem.
- od delegowania uprawnień wolą oni dominację nad podwładnymi
- od kompromisu i ugody wolą groźbę i wymuszenie posłuszeństwa
- traktuje innych instrumentalnie
- nie odczuwa wyrzutów sumienia z powodu wykorzystywania i poniżania innych,
- nie ma zdolności empatii. (Empatia - zdolność odczuwania stanów psychicznych innych ludzi, umiejętność przyjęcia ich sposobu myślenia, spojrzenia z ich perspektywy na rzeczywistość. Osoba nie posiadająca tej umiejętności jest "ślepa" emocjonalnie i nie potrafi ocenić ani dostrzec stanów emocjonalnych innych osób. W skrócie, zdolność współodczuwania i wczuwania się w perspektywę widzenia świata innych ludzi)
- deprecjonując i poniżając innych dowartościowuje się
- posiada wyolbrzymione poczucie własnej wartości
- przekonana o własnych zdolnościach nie przyjmuje do wiadomości krytyki swoich działań
- egoista i autokrata (wyjaśnienie wyżej)
- sam udaje ofiarę
- przecenia swoje umiejętności i swoją wiedzę
- doprowadza do tego, by podwładni nie ufali sobie nawzajem
- potrafi zdominować i unieszkodliwić konkurencję
- osoba, która odważyła się mieć odmienne od niego zdanie traktowana jest jak największy wróg. Taka osoba może spodziewać się, że będzie przez przełożonego szykanowana i niszczone
- osoby uległe jemu również nie mogą czuć się bezpieczne (choć szef traktuje je jak swoją świętą i klakę, i spodziewa się od nich akceptacji dla wszystkich swoich decyzji, nie ufa on nikomu)
- chce także doprowadzić do tego, aby osoby, będące jego podwładnymi nie ufały także sobie nawzajem
- daje do zrozumienia, że ma w grupie pracowników swoich informatorów- osoby, które czerpią korzyści i nagradzane są za lojalność-taką, jak on-przełożony ją rozumie
- doprowadzenie do niskiej samooceny nękanego pracownika, pozwalają zarządzającemu przywrócić swój blask lub utrzymać opinię najlepszego
- konkurencja potencjalna lub tylko domniemana zostaje przez przełożonego zdominowana i unieszkodliwiona
- rzadko odczuwa on z tego powodu wyrzuty sumienia (Osoba poszkodowana znika bowiem z jego pola widzenia a sytuacja w zakładzie pracy normalizuje się).
- bardzo inteligentny, bezwzględny i przebiegły,
- wszelkie uwagi ignoruje lub reaguje na nie z wściekłością i złością.
- posiada łatwy kontakt z otoczeniem.

Portret osoby mobbowanej (ofiary)

Podczas badań Leymanna osoby mobbowane wręcz skrajnie się różniły. Do pierwszej grupy tych osób można zaliczyć pracowników nie potrafiących przeciwstawić się przełożonemu, mało asertywni, osoby o niskich kwalifikacjach i niskim poczuciu własnej wartości.

Do drugiej (przeciwstawnej grupy) możemy zaliczyć pracowników ambitnych, kreatywnych, nietuzinkowych, wybijających się ponad przeciętność, wysoko wykształconych, stanowiących zagrożenie dla przełożonych i im zdolniejszy pracownik, tym bardziej narażony na rozmaite formy mobbingu. Wykazują wiele pozytywnych cech, takich jak: inteligencja, kompetencja, kreatywność, zaradność, talent, zaangażowanie, inteligencja emocjonalna, samoorganizacja.

Na podobne zachowania mobbingowe, osoby te reagowały zupełnie różnie i wytwarzały własne specyficzne strategie radzenia sobie z nimi. Ci, którzy z powodzeniem poradzili sobie w sytuacji mobbingu korzystali z własnych zasobów i wewnętrznej siły dla rozwijania strategii przetrwania. Prawdopodobnie wynika to z nabytych umiejętności zaradczych wypracowanych w przeszłości.

Zazwyczaj, osoby te w życiu zawodowym są kompetentne, wykwalifikowane, kreatywne, zaangażowane, lojalne wobec środowiska pracy itd. stanowiąc tym samym dla innych konkurencję. Są potencjalnie najbardziej podatne na mobbing. Dodatkowo, takie właśnie osoby, przy despotycznym zarządzaniu, często są nieformalnym autorytetem wyróżniającym się w grupie. Współpracownicy zwracają się do takiej osoby ze swoimi problemami, ona zaś chętnie służy im pomocą; stanowi tzw. "przyjemną stronę organizacji", co jest wystarczającym powodem, żeby stać się ofiarą np. szefa - mobbera.

Osoby mobbowane to w większości:

- samotne lub pozbawione tzw. "układów" (nie uczestniczące w nieformalnych spotkaniach oraz nie mające poparcia kolegów w firmie, nie należące do związków zawodowych);
- powyżej pięćdziesiątki, których firma chce się pozbyć, nie mając im przy tym nic do zarzucenia
- zbyt sumienne lub silnie zaangażowane w pracę zawodową, jak również osoby wyjątkowo zdolne lub kompetentne, mogące stawać w cieniu zwierzchnika czy być postrzegane jako zagrożenie dla czyjejs kariery;
- młode, a w szczególności młodzi pracownicy, posiadający wysoki poziom wykształcenia.
- w większości to pracoholicy, ludzie oddani firmie, dłużej pracownicy o wysokich kwalifikacjach,
- pracownicy ambitni i kreatywni, nietuzinkowi, wybijający się ponad przeciętność,

Kategorie technik mobbingu według Heinza Leymanna:

Zjawisko mobbingu możemy rozpoznawać na podstawie podanych poniżej cech, pogrupowanych w kategorie. Należy pamiętać, że rozpoznanie mobbingu oznacza wystąpienie tylko niektórych z tych cech pod warunkiem, że występują one przez dłuższy czas i mają charakter uporczywy (systematyczny, powtarzający się)

Kategoria 1. Wpływ na procesy zaburzające możliwość komunikowania się i wyrażania poglądów.

1. ograniczenie przez przełożonego możliwości wyrażania własnego zdania

2. ograniczanie kontaktu przez poniżające, upokarzające gesty i spojrzenia
3. różnego rodzaju aluzje, bez jasnego wyrażanie się wprost.
4. stałe przerywanie wypowiedzi
5. reagowanie na uwagi krzykiem lub głośnym wymyślaniem i pomstowaniem
6. głośne upominanie, krzyczenie
7. ciągle krytykowanie wykonywanej pracy.
8. ciągle krytykowanie życia prywatnego
9. ustne groźby i pogróżki.
10. groźby na piśmie
11. napastowanie przez telefon

Kategoria 2. Oddziaływania zaburzające stosunki społeczne.

12. nieformalne wprowadzenie zakazu rozmów z ofiarą, oczernianie za plecami
13. uniemożliwienie komunikacji z innymi (Zabronienie kolegom rozmów z ofiarą)
14. nie dawanie możliwości odezwania się.
15. unikanie przez przełożonego rozmów z ofiarą
16. w pomieszczeniu, gdzie ofiara pracuje, przesadzenie na miejsce z dala od kolegów.
17. odizolowanie miejsca pracy
18. traktowanie "jak powietrze?"

Kategoria 3. Działania mające na celu zaburzyć społeczny odbiór osoby - ataki na reputację.

19. zlecanie zadań skrajnie różnych, nie powiązanych ze sobą
20. rozgłaszanie plotek i pomówień.
21. mówienie źle za plecami danej osoby.
22. podejmowanie prób ośmieszenia.
23. traktowanie ofiary jako niepoczytalnej
24. sugerowanie choroby psychicznej.
25. kierowanie na badanie psychologiczne, psychiatryczne
26. wyśmiewanie niepełnosprawności czy kalectwa.
27. parodiowanie sposobu chodzenia, mówienia lub gestów w celu ośmieszenia osoby
28. nacieranie na polityczne albo religijne przekonania
29. żarty i prześmiewanie życia prywatnego
30. przesuwanie do prac obniżających samoocenę (za trudne lub za łatwe)
31. kwestionowanie kompetencji
32. kwestionowanie podejmowanych decyzji
33. fałszywe ocenianie zaangażowania w pracy
34. wyśmiewanie narodowości
35. kwestionowanie decyzji
36. zaloty lub słowne propozycje seksualne
37. stosowanie obrażających przezwisk
38. wołanie na ofiarę używając sprośnych przezwisk lub innych, mających ją poniżyć wyrażen
39. zmuszanie do wykonywania prac naruszających godność osobistą

Kategoria 4. Działania mające wpływ na jakość sytuacji życiowej i zawodowej

40. zmuszanie do wyczerpującej pracy
41. nie dawanie ofierze żadnych zadań do wykonania
42. odsunięcie od odpowiedzialnych i złożonych zadań
43. odbieranie prac, zadanych wcześniej do wykonania
44. zlecanie zadań nie mających znaczenia
45. zlecanie zadań poniżej kwalifikacji (umiejętności)

46. zarzucanie wciąż nowymi pracami do wykonania
47. wyrządzanie krzywd mających wpływ na efekt finansowy (kary upomnienia)
48. niszczenie dóbr materialnych w miejscu pracy i domu
49. polecenia wykonywania obraźliwych dla ofiary zadań
50. dawanie zadań przerastających możliwości i kompetencje ofiary w celu jej zdyskredytowania

Kategoria 5. Działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary - ataki na zdrowie

51. stosowanie pogroźek dotyczących przemocy fizycznej
52. zmuszanie do wykonywania prac szkodliwych dla zdrowia
53. znęcanie się fizyczne
54. stosowanie niegroźnych aktów agresji dla zastraszenia
55. przyczynianie się do ponoszenia kosztów, w celu zaszkodzenia poszkodowanemu
56. wyrządzanie szkód psychicznych w miejscu zamieszkania lub miejscu pracy ofiary
57. przemoc seksualna.

Fazy mobbingu Leymanna:

Leymann wyróżnił pięć charakterystycznych faz mobbingu

1. konflikt
2. akty agresji
3. włączenie zarządu w cykl
4. etykieta bycia trudnym
5. wykluczenie

Konflikt.

Pod pojęciem konfliktu rozumie się wszelkie zderzenie sprzecznych dążeń zbiorowych lub indywidualnych, prowadzące bądź do ich uzgodnienia, bądź do unicestwienia jednego z tych dążeń. Do zaistnienia konfliktu wystarczy też przekonanie stron o istnieniu takiej sprzeczności i o tym, że zaspokojenie aspiracji jednej ze stron konfliktu może się odbywać jedynie kosztem drugiej.

W przypadku konfliktu, zaangażowane strony - partnerzy, mają znaczący stopień kontroli nad rozwojem wydarzeń. Przy takim układzie sił, strony są pewne, że są niezależnie, która z nich wygra, druga ze stron nie straci wszystkiego. Konflikt trwa zazwyczaj krótko zaś obie strony są zainteresowane jego rozwiązaniem.

Zarzewiem mobbingu jest źle rozwiązany konflikt. Konflikty nie stanowią zawsze czynnika zagrażającego dla zakładu pracy pod warunkiem dobrego i konstruktywnego ich rozwiązania, bo wtedy mogą stanowić nawet ważny czynnik, pozytywnie wpływający na zachowania twórcze i motywacyjne zaangażowanych - zdrowy konflikt. W pewnych warunkach konflikt może jednak implikować inicjatywę zachowań mobbingowych, kiedy źle zostanie rozwiązany. To on jest najczęstszą przyczyną inicjacji mobbingu.

Często jest tak, że źle rozwiązany konflikt wskazuje osobę, która będzie ofiarą mobbingu. Odbywa się to w ten sposób, że na skutek konfliktu następuje narażenie się przyszłej ofiary innej osobie i to uruchamia lawinę zachowań mobbingowych. Zdziałanie pracodawcy w tym momencie, drogą mediacji i negocjacji, może skutecznie zażegnać powstanie mobbingu i tu jest rola powołanej przez pracodawcę wewnętrznej komisji antymobbingowej. Jeśli to nie nastąpi, wzrasta prawdopodobieństwo, iż konflikt nie zostanie rozwiązany i będzie trwał w postaci mobbingu.

Konflikt w procesie mobbingu uruchamia fatalną spiralę. Nie ma znaczenia, co jest powodem konfliktu, bowiem jest on tylko wymówką do "wystartowania" z mobbingiem. Istotnym jest, że powód konfliktu jest określony, a więc trwa w zawieszaniu i eskaluje. Ofiara nie jest w stanie oczyścić się z zarzutów, bo nie zna powodów konfliktu. Kultura organizacyjna, która ignoruje takie sytuacje, sama tworzy atmosferę sprzyjającą mobbingowi. W przypadku mobbingu jedna ze stron - "ofiara" to osoba słabsza, będąca w relacji zależności, podległości służbowej w stosunku do prześladowcy. Osoba poddana mobbingowi nie ma możliwości obronienia się przed nim. Zjawisko przestaje istnieć w momencie ustania relacji zależności a więc w chwili odejścia osoby nękaney z miejsca pracy.

W przeciwieństwie do konfliktu, który, mądrze zarządzany, może być zjawiskiem konstruktywnym, motywującym do dalszych działań, wpływającym korzystnie na rozwój jednostki organizacyjnej, a także często motywującym strony konfliktu, mobbing ma jeden cel. Jest nim poniżenie, odarcie z godności i wyeliminowanie ofiary z zajmowanej przez nią pozycji. Gdy mobbing wystąpi, przestaje być możliwe rozwiązanie takiego konfliktu na drodze negocjacji, uzgadniania dążeń. W tym wypadku musi wkroczyć pracodawca i rozstrzygnąć konflikt poprzez podjęcie odpowiednich decyzji.

Mobbing w fazie początkowej (Heinz Leymann)

Powstają konflikty, które są rozwiązywane źle lub nie są rozwiązywane w ogóle. Ich przyczyną może być na przykład zła atmosfera pracy w restrukturyzowanym zakładzie. Zatrudnione osoby nie są informowane o zmianach, stają się zdezorientowane, niepewne. Osoba, która zaczyna być poddawana mobbingowi, podejmuje racjonalne, choć nieskuteczne próby przyczynienia się do złagodzenia czy rozwiązania konfliktu.

W stadium początkowym, rozpoczynają się psychologiczne presje, które wprawiają mobbing w ruch. Ofiara stara się wyjaśnić zaistniałą sytuację, zazwyczaj są to próby nieskuteczne, przede wszystkim dlatego, że na tym etapie często zachowania te mają charakter działania biernego (metody stosowane przez przyszłego agresora trudne do identyfikacji jako działania o charakterze mobbingu). Oznacza to, że działania atakujące wpłątane są w przejawy uprzejmości i grzeczności i nikt nie daje wiary osobie poszkodowanej (tak jak to było w moim przypadku). Jeżeli konflikt jakiś zostaje zauważony, to prześladowca zapewnia, że konflikt jest rozwiązany i deklaruje, iż wszystko jest wyjaśnione i pod pozorem przyjacielskimi zachowaniami atakuje coraz bardziej, już coraz bardziej zmęczoną ofiarę. Dlatego prześladowanemu tak trudno jest udowodnić przemoc. W zamian zaczyna być postrzegany jako osoba niewiarygodna, gdyż jego zachowania i reakcje wydają się być niewspółmierne do sytuacji, w której się znajduje, a jej próby obrony przypisuje się jako wzniecanie konfliktów.

Mobbing w fazie rozwoju (rozszerzanie się mobbingu) – [Heinz Leymann]

Wreszcie dochodzi do typowych działań mobbingowych. Przy okazji występują negatywne sygnały ze strony otoczenia, szerzenie plotek i pomówień o pracowniku oraz pomijanie go w codziennym życiu firmy (np. w szkoleniach) – tak jak było w moim przypadku.

Podważa się jego wiedzę i umiejętności, stopniowo prowadząc do jego wyobcowania z grupy i obniżenia jego samooceny. Pod koniec tego okresu stabilizuje się i umacnia "linia natarcia" wyznaczona przez prześladowcę (prześladowców). Prześladowany zmuszony jest do przyjęcia roli pokonanego, a w środowisku pracy nie znajduje żadnej pomocy. Ofiara podejmuje kolejne próby stosowania rozsądnych argumentów.

Na skutek widocznych zachowań mobbowanego, mobber łatwo zjednuje sobie zespół dręczycieli i wkrótce ofiara w swoim otoczeniu pozostaje sama. Zachowania mobbingowe utrzymują się, bo

są ignorowane, tolerowane, nieprawidłowo interpretowane i wręcz podżegane przez zespół kierowniczy (Davenport, Schwartz, Elliot, 1999) bądź nieświadomie, bądź jako zamierzona strategia. Jeśli zarząd organizacji nie został jeszcze włączony w zaawansowany już cykl mobbingu, to teraz następuje jego włączenie. Na podstawie nietrafnych ocen zachowania ofiary i błędnej interpretacji jej reakcji, rozpoczyna się proces izolowania i wykluczania (tak jak to miało miejsce w moim przypadku). Kompetencje ofiary są w sposób ciągły kwestionowane, co prowadzi do oceny jej, jako niegodnej zaufania.

Na tym etapie ofiara często zmuszana jest do poddania się psychologicznym badaniom. Zdiagnozowanie objawów zaburzeń psychicznych takiej osoby zostają wykorzystane i stają się dla zakładu pracy faktycznymi podstawami do niskiej oceny takiego pracownika i zostają zaklasyfikowane za główną przyczyną takiego jego zachowania. Nietrafna ocena zarządu i specjalistów w temacie prawdziwych przyczyn mobbingu, pogłębia negatywny cykl, który niemal zawsze prowadzi do wykluczenia ofiary z pracy lub zmuszenia jej do złożenia rezygnacji. Wykluczenie z organizacji jest dla niej urazem psychicznym, po którym pamięć tego urazu utrzymuje się lub nawet nasilają jej skutki.

Objawy i dolegliwości zdrowotne związane z tym etapem mobbingu.

Na skutek tych działań mobbingowych, pojawia się przewlekłe, złe samopoczucie ofiary, a codzienny strach przed pójściem do pracy i ciągłe stany napięcia nerwowego prowadzą do reakcji stresowej. Organizm wysyła sygnały alarmowe - bóle głowy, bóle brzucha, bóle pozamostkowe. Z czasem do objawów dołączają się: nudności, wymioty, wzrost ciśnienia tętniczego krwi, bezsenność, zaburzenia koncentracji i stany lękowe oraz depresyjne.

Faza stabilnego mobbingu (zaawansowana) – [Heinz Leymann]

Osobie prześladowanej zostaje trwale wyznaczona rola "kozła ofiarnego" w zaburzonej atmosferze zakładu pracy. Zachowanie jej zostaje także zakwalifikowane jako, na przykład ,niestosowne zachowanie pracownika w rodzaju: mądrała, kłamca, krętacz, nadwrażliwiec lub pieniacz. Następują niesprawiedliwe napomnienia, straszenie, degradacja pozycji w grupie, przez przydzielanie mniej ważnych zadań, często poniżej kompetencji i umiejętności, to tylko niektóre z prób utrzymania w ryzach zaistniałej sytuacji. Ciągłe nieuzasadnione pretensje i oskarżenia w środowisku pracy, poczucie całkowitej bezsilności zmiany swojego położenia.

Pracownik zostaje często obwiniany o sprawy, za które nie jest odpowiedzialny, nie bierze się go pod uwagę przy realizacji systemów motywacyjnych . Reakcje obronne nękanego nie spełniają zupełnie swojej roli. Wreszcie, pracując w ciągłym napięciu i stresie (spada odporność psychofizyczna organizmu), zdezorientowany i często nie potrafiący zrozumieć i racjonalnie wytłumaczyć sobie sytuacji, w jakiej się znalazł, zaczyna popełniać błędy bezlitośnie wykorzystywane przez agresora. Zaburzone relacje między osobą prześladowaną, a pozostałymi pogarszają się jeszcze bardziej. Fatalna opinia o prześladowanym przekracza mury zatrudniającego go zakładu pracy i rozchodzi się w środowisku zawodowym. Próby znalezienia pracy w innym miejscu często kończą się niepowodzeniem. Środowisko zawodowe wie już, że ten człowiek jest jakiś inny, dziwny i że nie można mu zaufać wiedząc, jakie kłopoty sprawiał poprzedniemu pracodawcy.

Objawy i dolegliwości zdrowotne związane z tym etapem mobbingu.

Objawy i dolegliwości psychosomatyczne zaostrzają się i bezwzględnie wymagają interwencji lekarskiej. Pozostawienie pracownika w takim stanie bez pomocy, prowadzi do wystąpienia różnych chorób, na przykład do choroby wrzodowej żołądka i dwunastnicy, zawału mięśnia sercowego, udaru mózgu lub astmy oskrzelowej. Poddany mobbingowi może coraz częściej

przebywa na zwolnieniach chorobowych.

Faza zaawansowana – [Heinz Leymann]

Sytuacja jeszcze bardziej się zaostrza. Często stan nękanego pracownika na tyle się pogarsza, że dalsze zatrudnienie w tym miejscu pracy praktycznie jest niemożliwe albo następuje na zdecydowanie gorszych warunkach. Ilość przydzielonych zadań maleje. Strach przed utratą materialnego bytu powoduje też, utratę zaufania do osób ze środowiska pracy. Ostatnia faza to ucieczka osoby represjonowanej. W końcowej fazie mobbingu ofiara traci zupełnie motywację do pracy.

W fazie tej, zaawansowanej, sytuacja ulega dramatycznemu zaostrzeniu. Poszkodowana osoba nie potrafi sprostać stawianym jej wymaganiom zawodowym i społecznym. Świadomość tego faktu oraz zagrożenie utratą pracy, a co za tym idzie pozycji społecznej i środków do życia może powodować stany depresyjne lub przeciwnie, niekontrolowane wybuchy wściekłości i agresji kierowanej przeciwko współpracownikom. Dalsze zatrudnienie na zajmowanym stanowisku jest niemożliwe, teraz już z przyczyn obiektywnych. Niekiedy pracodawca próbuje skłonić osobę do podjęcia leczenia psychiatrycznego, proponuje zmianę stanowiska pracy na inne lub sugeruje podjęcie starań o rentę albo proponuje przejście na wcześniejszą emeryturę.

W późniejszym okresie szkody obejmują także rodzinę poszkodowanego. Nie należy do rzadkości rozpad małżeństw, a za przyczynę podaje się głębokie zmiany w psychice współmałżonka, uniemożliwiające mu normalne funkcjonowanie w rodzinie. Straty ponosi zakład pracy, zatrudniający ofiarę (i oczywiście jej oprawcę). Straty ponosi społeczeństwo, partycypując w kosztach leczenia, rehabilitacji czy świadczeń związanych z przejściem na rentę lub wcześniejszą emeryturę osoby będącej ofiarą przemocy psychicznej w miejscu pracy.

Skutki mobbingu

- zła atmosfera w pracy,
- obniżenie wydajności,
- wzrost absencji,
- koszty doszkalania pracowników,
- duża rotacja pracowników spowodowana ucieczką przed skutkami agresji,
- koszty rozpraw sądowych, odszkodowań,
- zła reputacja firmy.
- zwolnienia lekarskie - wypłaty świadczeń,
- koszty leczenia - w tym hospitalizacje,
- wypłaty rent i wcześniejszych emerytur.

Koszty mobbingu dla ofiary mogą być ogromne: zniszczona kariera, status społeczny, sytuacja finansowa, a także kłopoty ze zdrowiem.

Osoby poszkodowane przez dłuższy czas, nie są zdolne do podjęcia aktywności zawodowej i osiągnięcia wyników pracy porównywanym do tych sprzed zaistnienia mobbingu. Jednym ze skutków mobbingu jest przejście na rentę z powodu częściowego lub trwałego inwalidztwa.

Kontynuowanie mobbingu także po zwolnieniu pracownika z pracy

Warto w tym miejscu podkreślić, że mobbing nierzadko jest kontynuowany nawet po wykluczeniu ofiary z danej społeczności pracowniczej (Davenport, Schwartz, Elliot, 1999). dla

potwierdzania i usprawiedliwiania słuszności stosowania tych agresywnych technik względem konkretnej jednostki.

- konsekwencje społeczne:
- izolacja społeczna,
- utrata miejsca pracy,
- obniżenie pozycji społecznej

Profilaktyka:

- dostarczanie wiedzy na temat zasad efektywnej komunikacji, budowania zespołu, zarządzania ludźmi, etyki,
- właściwe zarządzanie w firmie, znajomość socjotechniki i psychologii, co wymaga doskonałego przygotowania do pracy menedżerskiej i permanentnego doksztalcania,
- konstruktywnych sposobów zarządzania konfliktami (mediacje),

Pracodawcy chcący uniknąć przemocy wśród podwładnych powinni przeprowadzać liczne szkolenia, a zatrudniając osoby poznać o nich opinie w poprzednim miejscu pracy. Wobec wszystkich ocena pracy powinna być sprawiedliwa, a system ustalania wynagrodzeń i podwyższania stanowisk jasno ustalony i równo dostępny. Pomysły i inspiracje każdego z pracowników powinny być traktowane równo i zawsze rozważanie przez przełożonych. Każda osoba powinna być traktowana z godnością i okazywaniem danego szacunku. Pracodawcy powinni też zadbać o ustalenie wewnętrznego działania antymobbingowego wśród pracowników (w moim przypadku działań takich nie było, pomijając samą możliwość powołania i pracy komisji antymobbingowej nie służącej dobru poszkodowanych) .

Świadomość zjawiska mobbingu

W Polsce o mobbingu mówi się od niedawna. Nie przeprowadzono jak dotychczas żadnych badań z tego zakresu; informacje są zatem ubogie. W rzeczy samej trudno zbadać mechanizmy rządzące takimi zachowaniami wśród populacji, nieświadomej istnienia tego zjawiska. Oznacza to zatem, że zarówno zarządzający jak i pracownicy nic na ten temat nie wiedzą.

Na użytek artykułu Ewy Ger, mówiącym o zjawisku mobbingu, na stronie internetowej „<http://www.lgrant.com/czytelnia.php?ad=52>”, przeprowadzono sondaż zawierający pytanie: Co to jest mobbing? Na to jej oceny są ankietowanych, 1 osoba znała to pojęcie. Szkoda, bo dużo łatwiejszym zadaniem jest zapobieganie pojawieniu się tego zjawiska, niż walka z nim. Dla organizacji, mobbing niczym nowotwór, szybko się rozprzestrzenia niszcząc kolejno poszczególne funkcje organizacji (Davenport, Schwartz, Elliot, 1999). Działać zatem trzeba w najwcześniejszym stadium. Świadomość istnienia mobbingu jest kluczem do sukcesu, co pokazują badania prowadzone na Zachodzie. Zainfekowaną organizację trudno wyleczyć.

Brak świadomości istnienia tego rodzaju zachowań nie implikuje niestety braku jego występowania. Oznacza to zatem, że zjawisko mobbingu występuje w polskiej kulturze. Trwający obecnie, tzw. "rynek pracodawcy" charakterystyczny w warunkach wysokiego bezrobocia nie sprzyja ujawnianiu się potencjalnych ofiar mobbingu. Z obawy przed utratą pracy przez jednostki torturowane, w pierwszym stadium trwania tego procesu, prawdopodobnie nie podejmują działań obronnych. Później zaś nie są już w stanie ich podjąć.

Powszechnie uważa się, że zjawisko mobbingu w Polsce nie jest jeszcze tak rozpowszechnione jak to ma miejsce w krajach Europy Zachodniej, czy Stanach Zjednoczonych. Prawda zaś jest taka, że sami tego nie wiemy. Jak wcześniej wspomniałem, nie przeprowadzono jeszcze żadnych badań z tego zakresu. Po pierwsze, dlatego że ofiary nie wiedzą, że problem, z którym się

spotykają jest rozpoznany. Wydaje im się, że taka sytuacja tylko im się przydarza, w związku z tym do niego się nie przyznają. Po wtóre zaś nie mają odwagi wyprowadzić problemu poza organizację w obawie przed utratą pracy. W obecnej sytuacji należy niezwłocznie rozpocząć intensywny proces uświadamiania społeczeństwa o istocie i wadze problemu. Takie działanie nie tylko umożliwi prowadzenie rzetelnych badań, ale, co ważniejsze, ułatwi działania prewencyjne.

Od wieków przywódcy osiągalni cele używając argumentu siły. Odkąd istnieje cywilizacja i stosunki społeczne oparte na zwierzchnictwie, odtąd istnieje współzawodnictwo i silna potrzeba osiągnięcia celu. Korzystano z rozmaitych metod wywierania wpływu i presji. Stosowane są więc techniki bardziej wyrafinowane, takie jak mobbing. Nie można jednak powiedzieć, że zjawisko to wcześniej nie miało miejsca. Opisanie metody wpływania na jednostki zawsze były stosowane, niewątpliwie jednak nie tak często, jak jest to czynione w czasach obecnych.

Skrótowy wykaz działań świadczących o mobbingu.

- Jesteś obiektem złośliwych uwag, docinków, dowcipów, niewybrednych żartów.
- Jesteś obciążony pracą w o wiele większym stopniu niż inni pracownicy lub przeciwnie - nie powierza Ci się praktycznie żadnych zadań.
- Powierza Ci się zadania szczególnie trudne, choć nie jesteś jedyną osobą, która potrafiłaby je wykonać.
- Wyznaczane Ci są nierealnie krótkie terminy wykonania zadań, znacznie krótsze niż w przypadku zadań o podobnej trudności i pracochłonności zlecanych pozostałym pracownikom.
- Jesteś izolowany od kolegów (np. Twoje biurko jest ulokowane w osobnym pomieszczeniu lub w sposób utrudniający kontakty ze współpracownikami).
- Pozbawiono Cię nagrody lub premii, na którą zasłużyłeś.
- Straszono Cię zwolnieniem z pracy.
- Po wyjściu z pracy czujesz się, wyczerpany znacznie bardziej panującą w niej atmosferą, niż wykonywanymi zadaniami.
- Bezpodstawnie jesteś obwiniany za to, że sam jesteś winien sytuacji, w której się znalazłeś.

Waldemar Wietrzykowski

Źródła:

- Zjawisko mobbingu: http://www.sciaga.pl/tekst/50631-51-zjawisko_mobbingu
- Mobbing – nowe pojęcie czy zjawisko, <http://www.lgrant.com/czytelnia.php?ad=52>
- Zjawisko mobbingu. Geneza cechy i rozwój : http://www.knsp.uksw.edu.pl/pb_mobbing.html
- Rozumienie i przyczyny mobbingu: <http://mobbing-polska.republika.pl/praca/r2.htm>
- Rozumienie i przyczyny mobbingu: <http://www.sciaga.pl/tekst/23239-24-mobbing>
- Mobbing zagrożeniem podmiotowości w edukacji i pracy: <http://www.gazeta-it.pl/etyka/git26/mobbing.html>
- Dla pracodawcy - mobbing: http://prawo-pracy.pl/mobbing_w_pracy_zatrudnieniu_upomnienie_pracownika-a-24.html
- Mobbing w miejscu pracy: http://www.sciaga.pl/tekst/54691-55-mobbing_w_miejscu_pracy
- Mobbing w miejscu pracy – zagrożenie pozorne?: <http://www.gazeta-it.pl/linux/banners/2,9,216,index.html>
- Jak się bronić przed mobbingiem: <http://prawo-pracy.pl/?l=ebook&id=19>
- O źródłach i sposobach przewycięzania mobbingu w organizacji: <http://mobbing.blog.onet.pl/1,DA2006-11-06,index.html>

- Czym jest mobbing: http://www.mobbing.pl/czym_jest_mobbing.php?part=2
- Kodeks pracy: http://www.idn.org.pl/sonnszz/KP_DI.htm
- Prawa pracownika: <http://www.gajgajewska.pl/prawa%20pracownika.pdf>

Zobacz też

- [Przebieg postępowania sądowego w sprawie mobbingu w Urzędzie Miejskim Wrocławia](#)
- [Mobbingu we wrocławskim magistracie](#)
- [Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej w obronie praw człowieka](#)
- [Kodeks Pracy i europejskie zasady podmiotowości w zatrudnieniu](#)

[Mobbing - niewolnictwo naszych czasów](#)