

MOBBING - ROZPOZNAWANIE, POMOC POSZKODOWANYM, PREWENCJA

dr hab. Tomasz Ochowski

psycholog i historyk organizacji, konsultant,
Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania
oraz Centrala IPN

Piotr Gołaszewski

menedżer i doradca biznesowy,
dyrektor Śródmiejskiego Centrum Klinicznego w Warszawie

Warszawa, 7 stycznia 2021

Organizator – Fundacja Science Watch Polska
www.sciencewatch.pl

- W latach osiemdziesiątych XX w. niemiecki lekarz i psycholog **Heinz Leymann** po raz pierwszy używa terminu „**mobbing**”.



- Leymann zajął się badaniem tzw. **trudnych pracowników** i zauważył, że w zdecydowanej większości nie kwalifikowali się do tej grupy na początku swojej kariery.
- Szczegółowe obserwacje pokazały, iż zmiana postrzegania tych pracowników nie była uwarunkowana ich charakterem, ale **strukturą organizacji i kulturą pracy** (kulturą organizacyjną).
- W rezultacie swoich badań Leymann użył terminu „**mobbing**” na **określenie terroru psychicznego** stosowanego wobec wybranych pracowników instytucji i firm.

Na podstawie artykułu Ewy Kucharskiej: „ O zjawisku mobbingu w przestrzeni działania służby zdrowia”, zawartego w książce „Mobbing w białych rękawiczkach” pod redakcją Roberta Nęcka, (2012) Wydawnictwo Salvador, Kraków

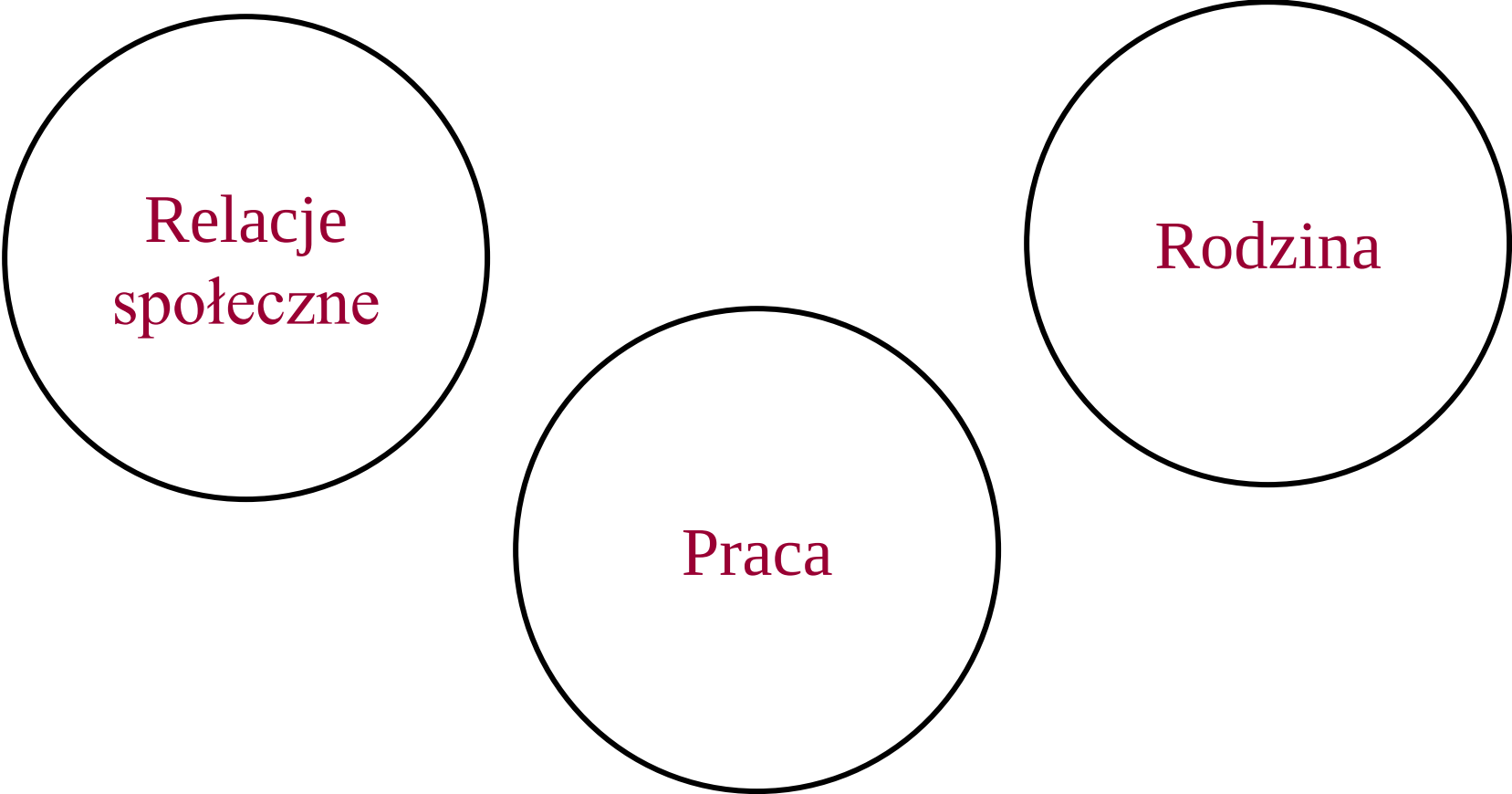


Dave Arnott

„Kulty korporacyjne: zdradliwy powab organizacji wszystkokonsumujących”

(ang. „Corporate Cults: The Insidious Lure of the All-Consuming Organization”)

Istota zjawiska kultowości

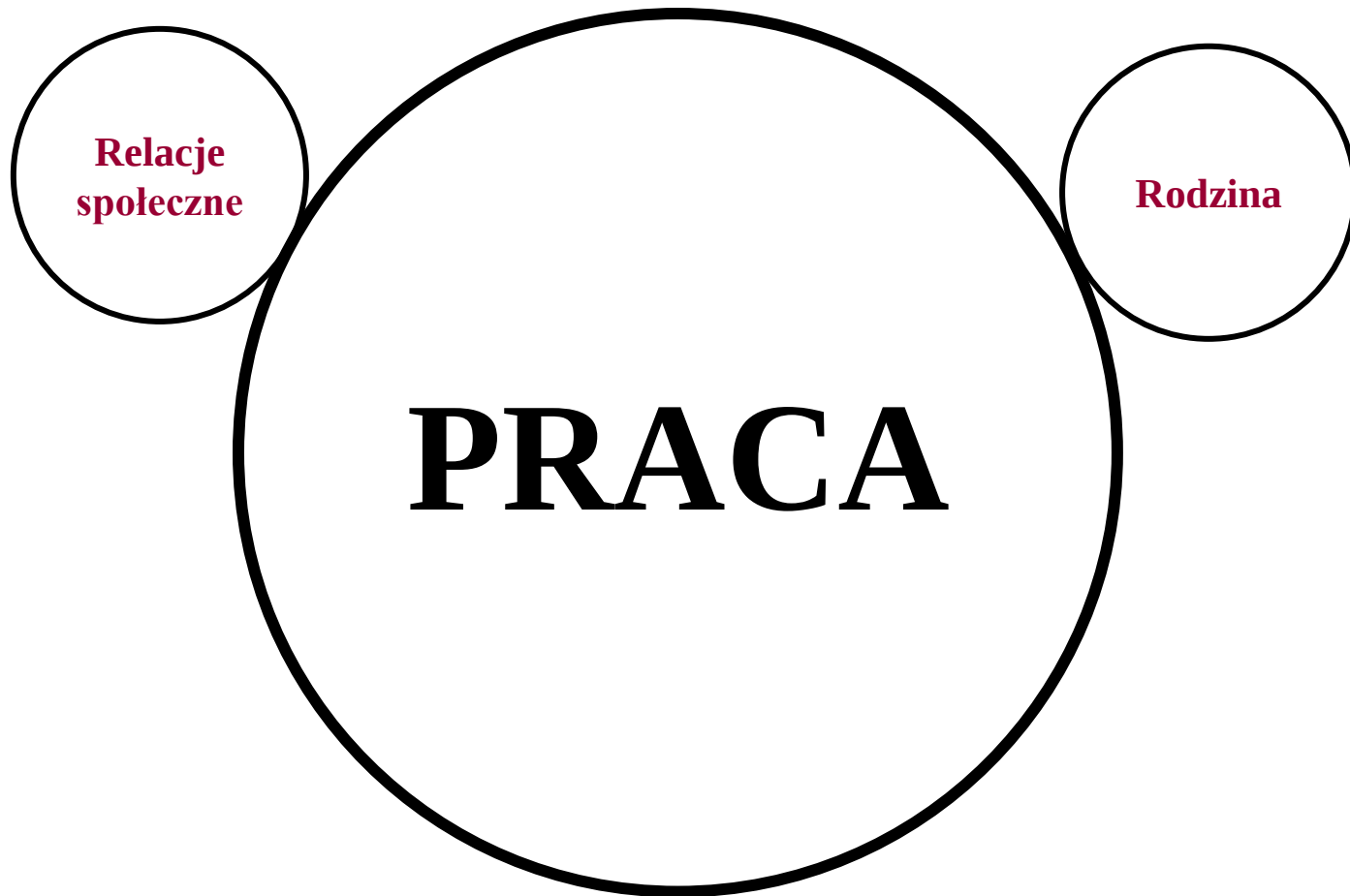


Relacje
społeczne

Rodzina

Praca

Istota zjawiska kultowości



Podstawowe cechy kultu korporacyjnego:

(wg Arnotta za Zimbardem)

1. poświęcenie się pracownika dla organizacji i jej ideologii,
2. (skrajnie – uwaga T.O. i P.G.) charyzmatyczne przywództwo w organizacji,
3. odseparowanie pracownika od wszelkich innych społeczności poza miejscem pracy.

Kultowość jako ideologia

może być niespójna z innymi
przekonaniami
szefa/pracowników ?

natura retoryczna...



Rabunkowa gospodarka potencjałem, jaki wnoszą ludzie do organizacji (także akademickiej)

pracownik w organizacjach „wysokokultowych” daje dobra wyczerpywalne, np. siły, czas, kompetencje – otrzymuje w zamian dobra niewyczerpywalne – np. poczucie przynależności

- organizacje wysokokultowe: atmosfera przyzwolenia na mobbing
- organizacje o minimalnym nasileniu kultowości: być może mobbing jako wyraz bezradności kadry zarządzającej

Co może pomóc przeżyć w sytuacji kultowej ?

- ✓ Odporność fizyczna i psychiczna.
- ✓ Etos środowiskowy.
- ✓ Aktywne postawy wobec trudności życia w organizacji.
- ✓ Nadawanie własnych znaczeń różnym sytuacjom i całemu okresowi funkcjonowania w danej organizacji
- ✓ Samodyscyplina.
- ✓ Duchowość lub doświadczenia alternatywne.
- ✓ Staranie się o rozsądną i świadomą kontynuację zachowań,
a szczególnie wartości z życia pozaorganizacyjnego w połączeniu
z elastyczną adaptacją do warunków panujących w organizacji.
- ✓ Twórczość w szerokim rozumieniu.
- ✓ Korzystanie z różnego rodzaju wsparcia społecznego.

I TY MOŻESZ KREOWAĆ KULTURĘ MOBBINGU !!!

Sprawdź się !



- odpowiedz na pytania „tak” lub „nie”
- bądź szczery sam wobec siebie!
- nie ma opcji „być może” albo „nie wiem”
- zapisz odpowiedzi

Materiały na podstawie książki
Jutty Georg:
„Dlaczego jesteście tacy okrutni?
Mobbing ...”

1. Czy jest w Waszej grupie „outsider”, odludek, ... , który choć trochę trzyma się na uboczu ?
2. Czy zdarza się , że wspólnie ze swoimi kolegami/ koleżankami obmawiasz innych ludzi mając z tego pewną przyjemność ?
3. Czy zdarzało się Tobie z chęci bycia „fajnym”, „cool” współuczestniczyć w rzeczach, których wewnątrznie nie akceptujesz ?
4. Czy chętnie obejmujesz prowadzenie w swojej paczce /grupie gdy to według Ciebie potrzebne?
5. Czy lubisz czasem płać figle jakiejs osobie ?
6. Czy czujesz się silny/silna, gdy ktoś z Twojego powodu płacze ?

7. Czy lubisz, gdy inni podziwiają Cię za Twoją silną postawę i pewny siebie sposób bycia ?
8. Czy jesteś gotowy wdać się w konflikt przy drobnej sprawie?
9. Czy kiedykolwiek namawiałeś/ namawiałaś innych, by mimo wszystko poparli Twoje zdanie w ramach konfliktu?
10. Czy drażni Cię, że ktoś inny jest w czymś lepszy, sprawniejszy niż Ty ?
11. Czy odczuwasz czasem sfrustrowanie trudnościami domowymi także w czasie pracy ?

- **Odpowiedzi „tak” na 1 -3 pytania**

Przypuszczalnie należysz raczej do tych, którzy prędzej padają ofiarą mobbingu, niż sami mobbingują. Bez obaw, istnieje małe niebezpieczeństwo, że zostaniesz mobberem.

- **Odpowiedzi „tak” na 4-6 pytań**

Umiesz znaleźć się w danej sytuacji i postawić na swoim. Przy tym może się zdarzyć, że przekroczysz granice drugiej osoby. Warto przeanalizować swoje reakcje/ zachowania w pewnych sytuacjach.

- **Odpowiedzi „tak” na 7 i więcej pytań**

Być może tego nie zauważyłeś, ale w Twojej sytuacji masz zadatki na mobbera. Zwróć uwagę na to, jakie reakcje wywołuje u innych Twoje zachowanie i weź pod uwagę ich uczucia. Zastanów się, jak oni się czują, gdy Ty decydujesz za nich lub o nich.

„Nowy w Katedrze” ... mobbingujący współpracowników „gwiazdor – palant”

1. Świetny merytorycznie
2. Uważa się za uosobienie kompetencji
3. Niszczy innych

[o różnych rodzajach palantów zob. w: Lloyd, K.(2009). Chroń swoje nerwy. Rzecz o tym, jak współpracować z palantami. Gliwice: Helion.]

**Często „gwiazdor – palant okazuje się narcyzem”
reguły pracy z „narcyzem”
(według James Waldroop)**

- „połechtać” ego i za chwilę nim wstrząsnąć
- odwoływać się do jego wspaniałomyślności, a jednocześnie burzyć poczucie bezpieczeństwa
- twardo oceniać i stawiać warunki
- podkreślać, że musi szybko zdecydować, czy chce coś osiągnąć
- powiedzieć mu to wszystko w piątek wieczorem i wyznaczyć następne spotkanie na poniedziałek

- **Podsumowanie:**

wstrząsnąć wystarczająco, by słuchał;

określić stałe granice;

ukoić podświadomy niepokój, by nie uciekł

.... A wtedy „narcyz” może oskarżyć nas o mobbing !

A co wtedy, gdy...

Urodzony przywódca, ambitny, kreatywny i dynamiczny. „Mike” był idealnym nabytkiem dla szybko rozwijającej się jednostki akademickiej. Ale po przyjęciu do pracy nie potrafił się dogadać z Paniami z dziekanatu, „zapominał” zajmować się mniej interesującymi projektami, dręczył kolegów i wychodził ze spotkań. Ale ponieważ wcześniej poskarżył się na swojego przełożonego jego przełożonemu, nikt nie traktował skarg na jego temat poważnie.

Czarujący, ale agresywny, okazywał względy tym, którzy byli dla niego w danej chwili przydatni.

Cechy psychopatów (także organizacyjnych)

Hervey Cleckley

- duży urok osobisty
- ponadprzeciętna inteligencja
- brak oznak nieracjonalnego myślenia
- brak nerwowości czy innych oznak neurotycznych (nieszczerości, nieprawdomówności, niemożności polegania na danej osobie)
- brak skrupułów
- brak wstydu
- nieumiejętność uczenia się przez doświadczenie
- patologiczny egocentryzm
- niezdolność do miłości
- ogólne ubóstwo głównych reakcji emocjonalnych
- specyficzny brak autorefleksji
- nieodpowiedzialność w ogólnych kontaktach międzyludzkich
- życie seksualne raczej bezosobowe i słabo zintegrowane
- nieumiejętność podążania za jakimkolwiek planem życiowym

...warto pamiętać o tym, że...

tacy ludzie mogą być dla zespołu dobrym nabytkiem i sprawdzać się „na linii frontu”, ale warto pomyśleć dwa razy przed awansowaniem kogoś, kto na wyższym stanowisku może narobić ogromnych szkód. Na przykład Robert Maxwell (brytyjski magnat prasowy) okradł fundusz emerytalny swojej własnej firmy...

Psychopatów nie można zmieniać, można ich tylko izolować.

**„Węże w garniturach”
Paul Babiak i Robert Hare**

**„Psychopaci są wśród nas”
Robert Hare**

osoby „psychopatopodobne”

„Autor ‘Il principe’ (Machiavelli – uwaga T.O.) z pewnością nie przewidywał, że wywodzące się od jego nazwiska instrumentalne zachowania makiawelistyczne, oprócz przypadków niewątpliwej patologii (...), będą obecnie przypisywane znacznie szerszej grupie jednostek, nie wykazujących zaburzeń osobowości. Istniejące we współczesnym świecie relacje międzyludzkie sprzyjają bowiem powszechnemu kształtowaniu się postaw egocentrycznych i manipulacyjnych (...), tym bardziej, iż w życiu codziennym okazują się niezwykle skutecznym sposobem realizacji własnych celów.”

Andrzej Jakubik

np. różne odmiany dramatycznie – niekonsekwentnych zaburzeń osobowości (histrioniczne, borderline...)

Ale UWAGA !!!!

**„Diagnozowanie” przez nieprofesjonalistów samo w
sobie zbliża się do mobbingu !**

**Chodzi jedynie o uwrażliwienie
na pewne zachowania ...**

Molestowanie zazwyczaj seksualne

różnice kulturowe, pozycja zawodowa, stres/alkohol, „syndrom dinozaura”, mizoginia, nieuświadomienie...



komentarze, żarty, propozycje, uwagi, wymuszenia, dotyk, szantaż...



krzywda

Mała, ale praktyczna odpowiedź

„Obecnie jedyny test sprawdzający co jest molestowaniem seksualnym, a co nie , to ocena dokonywana przez ofiarę”

Roy H. Lubit, psychiatra biznesu,
Columbia Business Schooll,2006

A co jeśli „ofiara” wcale nią nie jest i jej ocena służy tylko szantażowi?

- porozmawiaj wnikliwie z obiema stronami
Ciekawym testem na ocenę postawy molestującego jest pytanie:
czy postąpiłby tak samo gdyby wiedział, że widzą to koledzy,
małżonka lub, że jest filmowany?
- dyskretnie rozeznaj opinie otoczenia
- zaufaj swojej „inteligencji emocjonalnej” i „inteligencji kontekstualnej”

Różni, ale czy równi?

Dwa poziomy:

działania: deprecjonowanie, blokowanie,
wyśmiewanie, promowanie, piętnowanie...

tło: płeć, rasa, pochodzenie etniczne, narodowość, religia
lub wyznanie, światopogląd, poglądy polityczne,
niepełnosprawność, wiek, orientacja seksualna, stan
cywilny, stan rodzinny ...

Jeden rezultat dyskryminacji:

krzywda

Zgodnie z badaniami Leymanna proces mobbingowania często ma **5 etapów**:

1 Incydent krytyczny. Początkiem mobbingu może być konflikt - czasami bardzo drobny, narażenie się komuś czy niefortunna wypowiedź (itp.)

2. Prześladowanie. Naznaczenie, dostrzeganie etykiety nadanej przez mobbera, dalsze etykietyzowanie ofiary w grupie – plotki, szept, dopytywanie się o status osoby, początek degradacji statusu ofiary przez otoczenie.

3. Szef staje po jednej ze stron - nie rozwiązuje konfliktu. Na tym etapie osoba zostaje nieodwołalnie naznaczona.

4. Nieprawdziwe diagnozy. Eksperci medyczni stawiają często błędne diagnozy – zamiast zespołu stresu pourazowego, diagnozują depresję, psychozę.

5. Pozbawienie pracy, często równoległa znacząca utrata zdrowia.

Leymann wskazał **czasowy wymiar trwania zjawiska mobbingu** jako okres zazwyczaj przekraczający **6 miesięcy**:

1. Przez pierwsze dwa miesiące jesteś zdumiony, sądzisz, że to jakiś absurd, że nic złego się nie dzieje, że to jest jakieś chwilowe nieporozumienie.
2. Mniej więcej do czwartego miesiąca czujesz się „w porządku”, czujesz się uczciwy, masz nadzieję, że wszystko wróci do normalnego stanu – „racjonalizujesz nieracjonalne”
3. W czwartym, piątym miesiącu myślisz, że to jakaś pomyłka, że oni się mylą, że za jakiś czas się opamiętają. Podejmujesz próby zecydowanej rozmowy, przekonania mobbera i grupy, że jesteś „w porządku”, szukasz oparcia w strukturze firmy

4. W szóstym miesiącu (często przełomowym) sytuacja się nie poprawia, trwa pogorszenie. Jesteś w szoku, degradacji ulega twoje poczucie własnej godności. **Ważne** – to często moment kiedy sprawę wyjmujesz na światło dzienne (resztki sił) lub zupełnie się poddajesz.
5. W kolejnych miesiącach wstydzisz się za ,ale i przez mobberów, trudno ci mówić o podłościach otoczenia osobom z zewnątrz
i ... niestety milczysz.
6. W dalszych miesiącach nadal łudzisz się, że oni się opamiętają i przestaną, lecz pojawia się szybko narastający strach.
7. W późniejszym czasie powoli się przyzwyczajasz, tak jak dziecko „przyzwyczajają się do bicia”. Jesteś wdzięczny mobberowi, że czasami ma odruchy ludzkie, tzw. *syndrom sztokholmski*.

ALE: w świetle badań skutki u osoby poddanej jednorazowemu mobbingowi niewiele odbiegały od tej poddanej regularnej formie - długość trwania i częstotliwość nie okazały się kluczowe !!!

Na podstawie artykułu Krystyny Kmiecic-Baran: „Mobbing – aspekty społeczne”, zawartego w książce „Mobbing w białych rękawiczkach ” pod redakcją Roberta Nęcka, (2012) Wydawnictwo Salvador, Kraków

MOBBING

DYSKRYMINOWANIE

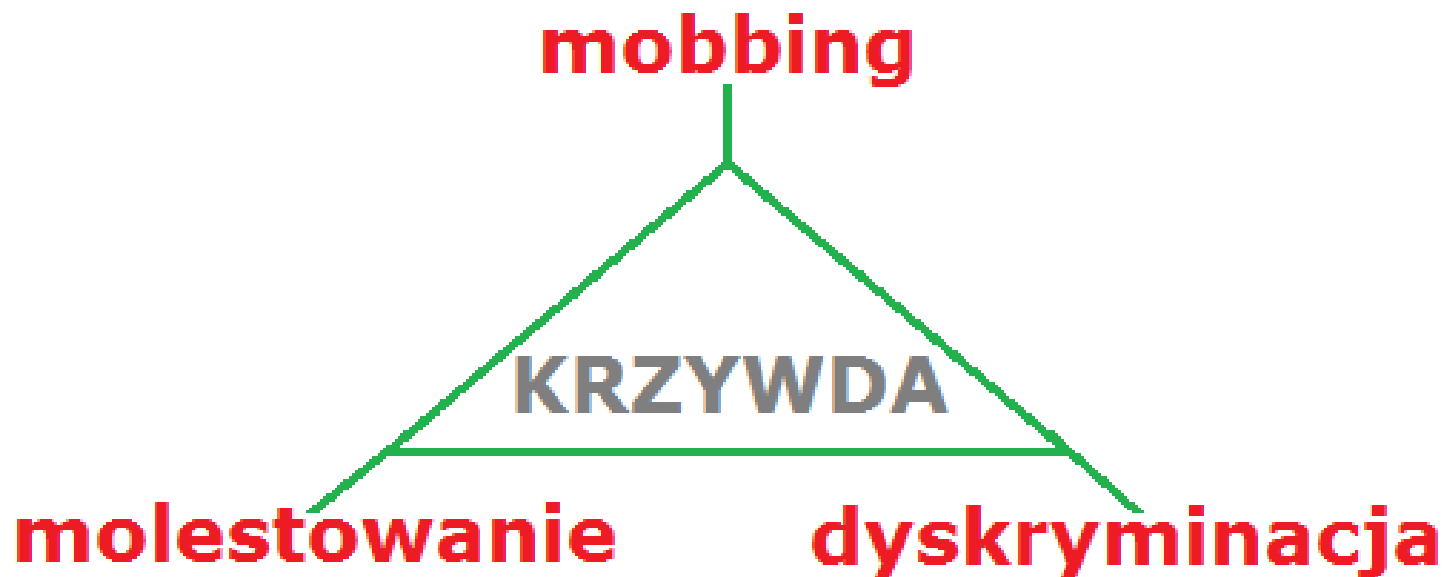
**MOLESTOWANIE
SEKSUALNE**

NĘKANIE

i inne...

W wymiarze psychologicznym **mianownik jest wspólny.**

Różnica jest w sądzie....



Przykre następstwa: spadek wydajności pracy, niechęć do firmy, zwiększenie rotacji pracowników, utrata dobrego imienia przedsiębiorstwa, spadek obrotów, koszty odszkodowań, trudności z naborem...

Jeszcze raz....

Mobbing - przyczyna czy skutek?

„Złożony system psychospołecznych relacji w miejscu pracy, który objawia się wrogim działaniem i nękaniami pracownika przez współpracowników, przełożonych lub podwładnych”

H. Leymann

Zatem skutek... w formie niszczącego działania.

Ale skutek czego? Gdzie przyczyna?

Uwaga... okoliczności pro-mobbingowe

„Gry” („rozgrywki polityczne”) w zespole

(według Jeralda Greenberga i in. Za Wosińską)

Zespół taktyk stosowanych przez jednostki lub grupy służące wyłącznie ich interesom niezależnie od konsekwencji dla innych i dla organizacji:

- ✓ Manipulowanie informacjami lub/i dostępem do nich
- ✓ Podkreślanie i wykorzystywanie powiązań z osobami znaczącymi
- ✓ Robienie przez przełożonych drobnych usług pracownikom i w ten sposób moralne zobowiązywanie ich do rewanżu (zasada wzajemności)
- ✓ „Brudne triki” podczas narad:
 - nagłe wprowadzanie nowych punktów do programu
 - rozpowszechnianie fałszywych informacji o oponentach (np. „wpuszczanie szerszenia”)
 - przyjacielskie traktowanie oponenta podczas spotkań przy jednoczesnym krytykowaniu go „za plecami”.

Skutki „gier politycznych”

- o niebezpieczeństwo, że krótkotrwałe korzyści wewnętrzne mogą obrócić się przeciw zespołowi / przeciw całej organizacji
- o zespół / organizację opuszczą dobrzy i moralnie dojrzały pracownicy, niemoralni będą ją okradać

R. Cialdini: 30% „strat” przedsiębiorstw wynika z oszukańczych zachowań pracowników

- o stosowanie gier przez kierownictwo i pracowników wymaga skrajnego nasilenia kontroli; zespół/organizacja przestaje działać, głównie kontroluje

Środki zarządzające grom politycznym – sytuacjom promobbingowym:

- dbanie o drożność różnych kanałów komunikacji
- otwarte demaskowanie manipulacji
- klarowna i spójna strategia zarówno organizacji, jak i zespołu

Współsprawcy mobbingu – rola otoczenia

- wspierają mobberów w sposób czynny lub bierny
- ich aprobata stanowi dla mobbera oparcie i asekurację
- „wiedzowie”, którym mobber chce pokazać władzę
- współsprawcy pragną się zasłużyć lub zyskać uznanie mobbera
- potrzebują innych ludzi, by czuć się dobrze.

Materiały na podstawie książki
Jutty Georg:
„Dlaczego jesteście tacy
okrutni? Mobbing ...”

Milcząca większość

Osoby z otoczenia mobbera , które przypadkowo lub długotrwale są świadkami przemocy.

- Dlaczego nie pomagają ofierze ?

Najczęściej:

- uważają, że ofiara sama jest sobie winna, że pozwala się tak traktować.
- same boją się zostać ofiarami.

„ Obojętność milczącej większości stwarza mobberowi podstawę do działania – a już samo to powoduje, że staje się ona współwinna.”

Jutta Georg

„Lepiej zapobiegać niż leczyć”

„Przy takiej ilości zatrudnionych ludzi mieliśmy tu różne sytuacje. Kiedyś to było napastowanie teraz często słyszę, że to mobbing. Powiem jedno, są narzędzia, żeby takie sytuacje minimalizować, zawsze lepiej zapobiegać niż leczyć.”

prezes (od 15 lat) spółki zatrudniającej ponad 800 osób

„Konieczność tworzenia społeczności lokalnych, które mają być ostoją życia moralnego, po to aby zarówno moralność, jak i wzajemne poszanowanie mogły przetrwać kolejne stulecia barbarzyństwa i ciemnoty.”

Alasdair McIntyre

Zasady dobrej rozmowy wg Th. Zeldina

- jedno z najefektywniejszych narzędzi stałego monitoringu organizacji

„W dzisiejszych czasach szefom firm i organizacji brakuje podstawowej umiejętności jaką jest sztuka dobrej konwersacji”

Jest to umiejętność polegająca na wysiłku wczuwania się w drugą osobę, „wnikania” w jej myśli i uczucia !



Czym jest dobra rozmowa?

- Taka rozmowa nie powinna być wykładem, przemówieniem, czy monologiem kierowanym do wszystkich. *„Nie traćmy czasu na nudne spotkania a poświęćmy go raczej na „prywatną”, indywidualną, otwartą, przyjazną rozmowę”.*
- Podejmując dobrą rozmowę starajmy się szukać w każdej sytuacji raczej tego, co nas łączy niż tego, co dzieli z rozmówcą.
- Słuchając z uwagą swojego rozmówcy próbujemy dowiedzieć się o nim jak najwięcej. Ta wiedza pozwoli nam na sformułowanie najlepszej odpowiedzi, adekwatnej do sytuacji, problemu, ale i osobowości naszego rozmówcy.

„To proste.”

– wyjaśnia Zeldin to, jak przeprowadzić dobrą rozmowę

„Rozmawiam z nimi o wszystkich aspektach ich życia, o ich życiu osobistym, o aspiracjach... o sprawach niemierzalnych. Przykład: rozmawiam z szefem sprzedaży w dużej korporacji zajmującej się sprzedażą wysyłkową... po długiej rozmowie wyznał mi, że zawsze chciał być aktorem... został skuszony do korporacji poprzez świetne zarobki, bonusy, samochód służbowy... ale czuje się więźniem... dlaczego nie stworzyć mu w miejscu pracy warunków, namiastki działań teatralnych? Wbrew pozorom teatr i sprzedaż mają dużo wspólnego”.

tł. D. Gochno

James Hoopes

jeden z najbardziej znaczących współczesnych badaczy
organizacji w USA
i w Azji



- Ani moralności w organizacji, ani kultury organizacyjnej nie da się kreować poprzez manipulację. „Rosną one tylko wtedy, gdy ludzi traktuje się sprawiedliwie i uczciwie” (wg. Pera Fosberga 2004).
- „Najpewniejszym sposobem destrukcji autorytetu moralnego (kierownictwa w firmie- uwaga T.O.) jest próba wykorzystania tego autorytetu w sposób instrumentalny, tak jak to robili niektórzy menedżerowie Enronu.” (Hoopes 2003)
- Możliwa jest jednak sytuacja idealna, gdy kadra kierownicza, świadoma niebezpieczeństw, które niesie władza w organizacji, **uznaje odpowiedzialność za cel**. Pomaga w takim podejściu do zadań menedżerskich rozumienie etyki w biznesie jako wysiłku osiągnięcia cnót, w klasycznym znaczeniu tego słowa. Menedżerowie widzą wtedy wyraźnie, że **etyka jest trudnym celem**, a nie gotowym „zasobem” jak to się nie raz mówi w potocznym języku na temat „wartości” biznesowych (sugestie na podstawie korespondencji Hoopsa z autorami niniejszego szkolenia, 2015 i nast..)