



lekceważy zdanie innych oraz domaga się podporządkowania. Takie zachowanie ma na celu dowartościowanie się i dążenie do celu „po trupach”.

Ofiarami mobbingu bywają zwykle dwie grupy osób. Pierwsza z nich to osoby wrażliwe, mało asertywne, nie potrafiące bronić swojego zdania, łatwo ulegające innym. Takie osoby dają sobą manipulować, przez co oprawca czerpie z tego wiele satysfakcji. Do drugiej grupy zalicza się osoby, które są zupełną odwrotnością pierwszej. Charakteryzuje je inteligencja, wybijanie się przed szereg, indywidualizm i dominacja. Swoim zachowaniem zagrażają jednak wyżej postawionym przełożonym, którzy czują się niedowartościowani<sup>4</sup>.

Występują różne rodzaje mobbingu. Biorąc pod uwagę to, kto jest dręczycielem, można wyróżnić<sup>5</sup>:

- mobbing pionowy – dręczycielem jest przełożony, natomiast ofiarą podwładny,
- mobbing poziomy (horyzontalny, grupowy) – mobberem są współpracownicy ofiary mobbingu,
- mobbing wstępujący – mobberem jest podwładny.

Ze zjawiskiem mobbingu spotykamy się w niemalże każdym środowisku. Jego rozwojowi sprzyjają między innymi takie czynniki, jak<sup>6</sup>:

- 1) Niewłaściwe organizowanie pracy w przedsiębiorstwie.
  - a. Jest to jedna z najczęściej występujących przyczyn powstania mobbingu. Niewłaściwy podział obowiązków wśród pracowników przyczynia się do zwiększenia stresu i nerwowych sytuacji, co skutkuje konfliktami. Mocno rozwinięta i zhierarchizowana struktura, również silnie przyczynia się do rozwoju mobbingu. Nieprecyzyjne określenie obowiązków i kompetencji, zwiększa brak pewności u pracowników oraz poprawności wykonywanych działań.
- 2) Stosunki między pracownikami a przełożonymi.
  - a. Źródłem negatywnych relacji na linii pracownik-pracodawca bywa utrzymująca się atmosfera strachu i zagrożenia. Powoduje to zbędne kumulowanie problemów, których rozwiązanie bywa trudne i prowadzi do realnych strat w firmie.
- 3) Stosunki między pracownikami.
  - a. Źródłem mobbingu bywa ignorowanie stosunków między pracownikami. Pozostawianie im swobody działania prowadzi niejednokrotnie do chaosu i skutkuje wieloma konfliktami, stanowiącymi postawę rozwoju różnych patologii w środowisku pracy.

Konkludując, mobbing jest psychoterrorem, którego ofiarą może zostać każdy. Nie ma jednego typu osobowościowego ofiar mobbingu. Dotyka on za-

---

<sup>4</sup> M. Dąbrowska-Kaczorek, P. Banasik, *Jak wygrać z mobbingiem*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 65-67.

<sup>5</sup> A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing – patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa 2004, s. 10.

<sup>6</sup> K. Kędziora, K. Śmieszek., *Dyskryminacja i mobbing w zatrudnieniu*, Wyd. C.H. BECK, Warszawa 2008, s. 185-189.

równy osoby mało asertywne jak i urodzonych przywódców. Pozycja w organizacji również nie gwarantuje ochrony przed potencjalnym mobberem.

### Konsekwencje mobbingu

Zjawisko mobbingu przynosi wiele negatywnych skutków nie tylko ofiarom i organizacjom, które borykają się z tym problemem, ale również całemu społeczeństwu. Osoba mobbingowana doświadcza wielu psychicznych, psychosomatycznych oraz fizjologicznych konsekwencji (tab. 1), które utrudniają jej normalne funkcjonowanie.

Tabela 1. Konsekwencje mobbingu dla jego ofiar

Skutki ogólne	Skutki specyficzne
Psychiczne	Niskie poczucie własnej wartości
	Stres i napięcie
	Lęk
	Depresja
	Strach i obawy o zdrowie
	Wypalenie zawodowe/brak witalności/zmęczenie
	Negatywne emocje
	Podenerwowanie/irytacja
Psychosomatyczne	Ogólne zdrowie psychiczne
	Objawy fizyczne
	Objawy psychosomatyczne
Fizjologiczne	Ból
	Choroby przewlekłe
	Problemy sercowo-naczyniowe

Źródło: M. Gamian-Wilk (red.), *Przemoc i mobbing w szkole, w domu, w miejscu pracy*, PWN, Warszawa 2012, s.182.

Stres i problemy zdrowotne występują znacznie częściej u ofiar mobbingu niż u innych pracowników. Pojawiający się u nich spadek efektywności, zaangażowania, satysfakcji oraz poprawności wykonywanych działań, w ostateczności prowadzi do odejścia z pracy. Wraz z utratą pracy człowiek obniża swoją pozycję społeczną i często izoluje się od innych. Problemy z funkcjonowaniem w społeczeństwie mogą również odbić się na życiu prywatnym. Taka osoba porażkę zawodową często odraagowuje na rodzinie.

Utrata pracownika niesie ze sobą konsekwencje także dla organizacji, która ponosi koszty finansowe spowodowane koniecznością ponownej rekrutacji oraz przeszkolenia nowego pracownika. Organizacja w takiej sytuacji nie tylko traci pracownika, ale również musi walczyć ze złą atmosferą, jaka panuje wśród personelu, spadkiem motywacji, morale oraz negatywnym wizerunkiem wewnątrz jak i na zewnątrz. Dalszymi konsekwencjami występowania zjawiska mobbingu mogą być koszty spraw sądowych, zwalczania strajków, spadku efektywności pracy i zmniejszenia zysku firmy<sup>7</sup>. Przedsiębiorstwa, borykające

<sup>7</sup> M. Gamian-Wilk (red.), *Przemoc i mobbing w szkole, w domu, w miejscu pracy*, PWN, Warszawa 2012, s.181- 184.

się z mobbingiem obniżają swoją wiarygodność i reputację. Trudniej im o rzetelnych pracowników oraz lojalnych klientów.

Mobbing skutkuje także konsekwencjami makroekonomicznymi. Pogorszenie się zdrowia ofiar mobbingu powoduje, że nie są one zdolne do pracy, a państwo zmuszone jest ponosić koszty ich leczenia. Często takie osoby nie są mogą pracować przez tyle lat, co inni, a to skutkuje wypłatą wcześniejszych emerytur oraz rent. Skutki mobbingu nie dotyczą więc jedynie jego ofiarą, ale także całego środowiska. Dlatego też, w obliczu poważnych konsekwencji społecznych i gospodarczych zjawiska mobbingu, współczesne organizacje stają przed wyzwaniem zapobiegania oraz zwalczania tej patologii w środowisku pracy.

### **Przeciwdziałanie i walka z mobbingiem**

Przeciwdziałanie mobbingowi jest obowiązkiem każdego pracodawcy. Podstawową formą walki z tym zjawiskiem jest przede wszystkim odpowiednia polityka personalna. Właściwie przeprowadzana rekrutacja, przejrzysty proces awansowania pracowników i kierowników, szkolenia i doskonalenie zawodowe – to wszystko może pomóc firmie w uniknięciu występowania psychoterroru. Odpowiednio przeprowadzony proces rekrutacyjny może bowiem wyeliminować kandydatów o tzw. toksycznej osobowości. Są to ludzie, którzy mają problemy z okazywaniem życzliwości, osoby z nadmierną ambicją i chęcią władzy, niedojrzałe emocjonalnie, ze skłonnością do tworzenia układów. Osoby starające się o posady na kierowniczych stanowiskach koniecznie powinny być poddawane testom wykrywającym cechy osobowości charakteryzujące mobbera<sup>8</sup>.

Kluczowe znaczenie odgrywa również bazująca na otwartości i prawie do krytyki kultura organizacji. Pracodawca powinien też uświadomić pracowników o skutkach i przejawach mobbingu, by nikt nie miał wątpliwości co do jego obecności, gdy takie sytuacje będą miały miejsce. Skłonienie do informowanie o przejawach mobbingu, rzetelne rozpatrywanie oraz określenie kar, jakie grożą za stosowanie lobbingu, może w dużym stopniu przeciwdziałać temu zjawisku. Atmosfera w firmie powinna wyeliminować poczucie strachu, co w konsekwencji wyeliminuje problem mobbingu<sup>9</sup>.

Ważna jest też odpowiednia organizacja pracy. Przedsiębiorstwo wyznaczając cele pracownikom nie może zbytnio ich obciążać, gdyż powoduje to nerwowe sytuacje i napięcia. Istotne jest również to, aby zwracać uwagę na stosunki międzyludzkie i kontrolować je. Organizacja powinna stwarzać przyjazną atmosferę sprzyjającą zgłaszaniu przez pracowników wszelkich nieprawidłowości w organizacji.

---

<sup>8</sup> A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa 2004, s. 61.

<sup>9</sup> Ibidem.

## Podsumowanie

Mobbing jest jednym z tych niekorzystnych zjawisk w środowisku pracy, które należy niezwłocznie powstrzymać i zwalczać, gdyż jego ignorowanie oprowadzi do nieodwracalnych konsekwencji indywidualnych i organizacyjnych. Aby mu zapobiegać, należy przede wszystkim na bieżąco monitorować relacje między członkami organizacji w celu wczesnego wykrycia pierwszych symptomów mobbingu i zapobieżenia jego eskalacji. Niejednokrotnie trudno jest zauważyć pierwsze objawy mobbingu, które nierzadko bywają mylone ze stawianymi wymaganiami. Popadamy w mobbing, po czym nie potrafimy sobie z tym radzić i przeciwdziałać zachowaniom mobbera. Bardzo ważne jest zatem, aby wiedzieć, jakie mamy prawa w pracy czy w szkole i na co powinniśmy niezwłocznie reagować. Nie możemy też dopuszczać do sytuacji, w której ktoś z naszego otoczenia jest dyskryminowany bądź traktowany bez szacunku.

## Bibliografia

- Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T., *Mobbing – patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa 2004.
- Dąbrowska-Kaczorek M., Banasik P., *Jak wygrać z mobbingiem*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Gamian-Wilk M., *Przemoc i mobbing w szkole, w domu, w miejscu pracy*, PWN, Warszawa 2012.
- Kędziora K., Śmieszek K., *Dyskryminacja i mobbing w zatrudnieniu*, Wyd. C.H. BECK, Warszawa 2008.