

ZJAWISKO MOBBINGU – SOCJOLOGICZNA PRÓBA ANALIZY JEGO UWARUNKOWAŃ

Мареk Грамлевич. Явление mobbinga – социологическая попытка анализа его предпосылки. *На практике притирки – это своего рода психологический террор. Преследование на рабочем месте является враждебным и неэтичным, является регулярно повторяемым действием, которое направляется против одного или несколько человек. Моббинг появляется тогда, когда преследование осуществляется постоянно и последовательно, хотя с различными степенями серьезности. Здесь постоянное, отрицательное отношение к жертве, хотя не всегда одинаково; оно способно варьировать разнообразие ситуаций, но поведение жертвы не изменяет его отношение. Причины явления можно разбито на четыре основных группы: а) социальные причины; б) характеристики менеджера; с) организация (компания, учреждение); d) специальная социальная позиция к жертве. Если учреждение действует в рациональном, эффективном и прозрачном пути, патология этого типа мало вероятна. Сексуальное преследование на рабочем месте – своего рода знак слабости, появляющейся в организацию.*

Ключевые слова: mobbing, притирки, насилие, жертва, социальная патология, мораль.

1. Zagadnienia wstępne. W ostatnim okresie zjawisko mobbingu wielokrotnie znajdowało się w centrum uwagi badaczy zachowań zaliczanych do przemocy. Należy jednak dodać, że samo zjawisko mobbingu występuje w naszej rzeczywistości znacznie dłużej. Dopiero jednak, kiedy przekroczona została granica częstotliwości, poza którą trudno jest uważać dane zjawisko za incydentalne zarówno badacze, jak i opinia publiczna zwróciła na niego uwagę.

W praktyce mobbing jest swoistym terrorem psychologicznym. Mobbing w miejscach pracy polega na wrogim i nieetycznym, systematycznie powtarzającym się zachowaniu, skierowanym wobec jednej lub paru osób. Na skutek mobbingu ofiary stają się bezradne i tracą możliwość obrony. Stan ten utrzymuje się tak długo, jak długo trwają działania mobbingowe skierowane przeciwko ich osobie. Tego rodzaju działania występują bardzo często (statystycznie przynajmniej raz w tygodniu) i są kontynuowane przez długi okres (statystycznie

przynajmniej przez pól roku). Z powodu dużej częstotliwości i długiego okresu utrzymywania się wrogięgo zachowania rezultatem tego maltretowania są psychosomatyczne i społeczne urazy występujące u ofiary.

Zatem mobbing to proces nękania pracownika, godzący w godność i osobowość człowieka, naruszający integralność psychiczną czy fizyczną, wywołujący lęk związany z utratą zatrudnienia oraz wpływający na pogorszenie atmosfery i wydajności pracy w przedsiębiorstwie¹.

Przez niektórych badaczy mobbing jest okreśłany terminem oznaczającym molestowanie moralne. Od momentu opublikowania w 1998 roku książki Marie France Hirigoyen „Molestowanie moralne”, która nie tylko spowodowała nagłośnienie tego problemu, ale i zapoczątkowała nowe jego ujęcie, termin nabrał zdecydowanej konotacji klinicznej i wiktyologicznej. Podejście to nawiązuje, bowiem w sposób jasny i wyraźny do kwestii godności oraz integralności psychicznej jednostki, przeciw którym molestowanie moralne jest bezpośrednio wymierzone. W myśl zaprezentowanego przez autorkę, w omawianej książce, stanowiska prześladowanie moralne nie może być społecznie tolerowane i akceptowane². Należy bowiem odróżnić molestowanie od innych form cierpienia w pracy, takich jak stres (ten pierwszy jest skutkiem czynników obiektywnych, nie zaś czyjejs niezyczliwości) czy konflikt (konflikt można na ogół rozwiązać polubownie, podczas gdy w przypadku molestowania moralnego zdarza się to nadzwyczaj rzadko).

Poruszając problematykę mobbingu Międzynarodowa Organizacja Pracy³ prezentuje, pogłąd, że mobbing to: „obraźliwe zachowanie poprzez mściwe, okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowania zaszkożenia jednostce lub grupie pracowników (...), którzy stają się przedmiotem psychicznego dręczenia. Mobbing zawiera w sobie stałe negatywne uwagi lub krytykę, izolowanie osoby od kontaktów społecznych, plotkowanie lub rozprzestrzenianie fałszywych informacji”⁴. Jest to ujęcie szersze, bardziej pojemne eksponujące konkretne przejawy jego satoowania.

Przemoc występująca w różnych formach stanowi integralną część ludzkich zachowań od zarania dziejów. Przy jej wykorzystaniu zarówno grupa, jak i jednostka miały szansę na przetrwanie. Chociaż przemoc jest niezbywalnym składnikiem życia, to jednak ciągle jest złem koniecznym. Wydawać by się mogło, że postęp cywilizacyjny powinien ograniczyć przejawy przemocy, a tymczasem zjawisko to przybrało na sile. Obecnie stosunki międzyludzkie stają się coraz bardziej gwałtowne, coraz częściej oparte na przemocy. Powszechne wśród ludzi stało się uczucie zagrożenia. Stosowanie przemocy jest z reguły potępiane przez opinię publiczną i uznawane powszechnie za zjawisko patologiczne. Jednakże w pewnych przypadkach, takich jak wojna, granice obrony koniecznej, brutalne gry sportowe, środki masowego przekazu, jej przejawy są tolerowane, a nawet aprobowane społecznie⁵. Przemoc sterowana przeciw niewoli, zbrodni, agresji, tyranii nie budzi zastrzeżeń.

Mobbing jest uznawany za postać szkodliwej agresji, co powoduje, iż zjawisko to podlega ciągłemu oglądowi badaczy ze względu na jego skomplikowaną materię i przebieg. Jednak wiedza utrwalona na ten temat jest stosunkowo niespójna. Uwarunkowania powstawania przemocy w dużym stopniu nadal pozostają nie do końca wyjaśnione. Pojęcie przemocy i mobbingu rzadko analizowane jest przez socjologów. Nie znajdziemy go w większości słowników nauk społecznych i w pracach teoretycznych poświęconych fundamentalnym problemom humanistyki jak również, co ciekawe, w większości tekstów prawnych. W prawie karnym pojęcie przemocy wprowadzono jedynie jako znamię niektórych przestępstw. W słownikach socjologii częściej występuje hasło „przymus” niż „przemoc”. W wielu przypadkach zjawiska sygnalizowane przez pojęcie przemocy omawiane są przy okazji zagadnień organizacji społecznych. Typowe dla ogólnego rozumienia przemocy w naukach społecznych są studia nad władzą, kryzysem, czy stresem⁶. Spór o rozumienie przemocy trwa już od starożytności. Podstawowym procesem jest trudność precyzyjnego określenia zakresu pojęcia przemoc, co wynika z wieloznaczności tegoż pojęcia.

W potocznym rozumieniu przemoc jest najczęściej kojarzona z użyciem siły i przejawem agresji. Faktem jest, że siła często idzie w parze z przemocą, lecz prawdą jest i to że nie każde użycie siły ma charakter przemocy. Podobnie nie każdy przejaw agresji wiąże się z przemocą. Siła może być stosowana do dowolnego obiektu, natomiast przemoc stanowi zamach na społecznie akceptowane normy. Zatem przemoc jawi się jako zjawisko względne, niedające się jednoznacznie zdefiniować, ponieważ „różnorodność zjawisko obejmowanych przez to pojęcie towarzyszy językowa tendencja do stałego rozszerzania jego definicyjnego zakresu”⁷. Na terenie kryminologii i przestępczości termin ten nie został wprawdzie jednoznacznie zdefiniowany, lecz z racji

¹ The Mobbing Encyklopedia w: <http://www.leymann.se>.

² M.F. Hirigoyen Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym, Poznań 2002.

³ W dalszej części pracy skrót: MOP.

⁴ M. Jurkiewicz, Nowelizacja Kodeksu pracy. Mobbing zakazany, Gazeta Prawna, nr 239 (1095) z dnia 09.12.2003.

⁵ A. Peyrefitte (oprac.), B. Hołyst (red.), *Spoleczeństwo wobec przemocy: Raport Komitetu Badań nad przemocą, zbrodnią, występkiem*, Warszawa 1982, s. 40-41.

⁶ J. Pospiszyl, *Przemoc w rodzinie*, Warszawa 1994.

⁷ A. Peyrefitte (oprac.), B. Hołyst (red.), *Spoleczeństwo wobec przemocy: Raport Komitetu Badań nad przemocą, zbrodnią, występkiem*, Warszawa 1982, s. 0-41.

naruszanej problematyki na tym polu przemocy poświęcono najwięcej miejsca. uwagi te odnoszą się także do mobbingu, jako specyficznej formy przemocy.

2. Charakterystyczne cechy mobbingu. W literaturze poruszającej problematykę mobbingu podkreśla się, iż dla omawianego zjawiska charakterystyczne są pewne cechy, które pozwalają go odróżnić od zdarzeń okazjonalnych, niechęci pomiędzy pracownikami, spięć, czy też standardowych konfliktów. Do najistotniejszych cech tego zjawiska zaliczyć można głównie fakt, że występujące wówczas prześladowanie ma charakter ciągły, stały.

Mobbing jest działaniem permanentnym. Występujące wtedy prześladowanie jest prowadzone stale i konsekwentnie, choć z różnym nasileniem. Prześladowca ma niezmienny, negatywny stosunek do ofiary i chociaż nie zawsze chce i może to okazywać to różnorodne sytuacje oraz zachowania ofiary nie zmieniają jego nastawienia.

- nękanie, które trwa przez dłuższy czas. Aby działanie zostało uznane za mobbing, nękanie musi trwać odpowiednio długo tzn. przynajmniej przez pół roku.

- działanie ma charakter celowy (choć, zdarza się, że może być ono nieuświadomione). A więc celem jest eliminacja danej osoby z najbliższego otoczenia. Prześladowca chce osłabić pozycję ofiary i zazwyczaj zmusić ją do odejścia z pracy. Innym częstym zamiarem prześladowcy jest stałe manipulowanie podwładnymi i eksploatowanie ich bez żadnych ograniczeń.

- psychiczny charakter nękania. Mobbing w miejscu pracy najczęściej jest równoznaczny z różnymi formami nękania psychicznego, znacznie rzadziej fizycznego.

- zależność. W tym miejscu należy podkreślić, iż nie chodzi tutaj tylko o zależność służbową. Będąc nawet na tym samym szczeblu prześladowca zazwyczaj wykorzystuje swoją uprzywilejowaną pozycję (może ona wynikać na przykład z długiego stażu pracy, koneksji, znajomości itp.). swoje możliwości oddziaływania na innych w celu gnębienia ofiary. Powoduje w ten sposób powstanie „patologicznej więzi zależności pomiędzy sobą a prześladowanym”.

- perfidia i wyrachowanie. Narzędzia, jakimi posługuje się prześladowca to: kłamstwo, intryga, oszczerstwa i plotki, ale także zwodzenie i podstęp. Prześladowca uważa, że wszystkie środki są dobre i dozwolone. Charakterystyczne jest to, że nierzadko jest on zdolny do najbardziej nieetycznych działań w stosunku do prześladowanego, aby tylko osiągnąć swój cel. Z tego, między innymi powodu konsekwencje mobbingu są dla ofiar tak poważne.

- osamotnienie i izolacja ofiary. Prześladowca dąży do izolacji ofiary, do stworzenia bariery pomiędzy nią a otoczeniem. Utrudnia lub uniemożliwia normalną komunikację, fałszuje przekaz informacyjny, manipuluje innymi pracownikami¹.

Przy bliższym oglądzie wyróżnić można ponad czterdzieści szczegółowych cech kryteriów, które pozwalają rozpoznać mobbing. Cechy te zostały podzielone na pięć podstawowych grup²:

Pierwszą grupę stanowią działania zaburzające możliwości komunikowania się. Zalicza się do nich:

1. ograniczanie przez przełożonego możliwości wypowiedzenia się;
2. stałe przerywanie wypowiedzi;
3. ograniczanie przez kolegów możliwości wypowiedzenia się;
4. reagowanie na uwagi podnoszeniem głosu lub głośnym ułudzeniem i groźbami;
5. stała krytyka wykonywanej pracy;
6. stała krytyka życia prywatnego;
7. napastowanie przez telefon;
8. groźby ustne;
9. groźby na piśmie;
10. ograniczanie kontaktu przez poniżające, upokarzające gesty i spojrzenia;
11. różnego rodzaju aluzje, bez wyrażania się wprost.

Drugą grupę stanowią działania zaburzające stosunki społeczne. Najbardziej charakterystyczne z nich to:

1. unikanie przez przełożonego rozmów z ofiarą;
2. nie dawanie możliwości odezwania się;
3. w pomieszczeniu, gdzie ofiara pracuje, zmiana miejsca pracy na ulokowanie, z dala od kolegów;
4. zabronienie kolegom rozmów z ofiarą;
5. traktowanie bezosobowe, niezauważanie danej osoby.

¹ J. Marciniak, Mobbing i inne formy dyskryminacji, Ostrołęka 2005, s. 17. Zob. również: J. Marciniak, Mobbing a praktyka zarządzania personelem, Serwis HR, 03/2004.

² J. Marciniak, Mobbing i inne formy dyskryminacji, Ostrołęka 2005, s. 18 i nast. Zob. również: The Mobbing Encyklopedia w: <http://www.leymann.se>.

Kolejną grup tworzą działania mające na celu zaburzyć społeczny odbiór osoby. Znalazy się tutaj takie działania jak:

1. mówienie źle za plecami danej osoby;
2. rozsiewanie plotek;
3. podejmowanie prób ośmieszenia;
4. sugerowanie choroby psychicznej;
5. kierowanie na badanie psychiatryczne;
6. wyśmiewanie niepełnosprawności czy kalectwa;
7. parodiowanie sposobu chodzenia, mówienia lub gestów w celu ośmieszenia osoby;
8. podważanie politycznych albo religijnych przekonań;
9. żarty i wyśmiewanie życia prywatnego;
10. wyśmiewanie narodowości;
11. zmuszanie do wykonywania prac naruszających godność osobistą;
12. fałszywe ocenianie zaangażowania w pracę;
13. kwestionowanie podejmowanych decyzji;
14. używanie względem ofiary sprośnych przezwisk lub innych, mających ją poniżyć wyrażeń;
15. zaloty lub słowne propozycje seksualne.

W następną grupie znalazły się działania mające wpływ na jakość sytuacji życiowej i zawodowej. Składają się na nią następujące działania:

1. Niedawanie ofierze żadnych zadań do wykonania;
2. Odbieranie prac, zadanych wcześniej do wykonania;
3. zlecanie wykonania prac bezsensownych;
4. dawanie zadań poniżej jego umiejętności;
5. zlecanie wciąż nowych prac do wykonania;
6. polecenia wykonywania zadań obraźliwych dla ofiary;
7. dawanie zadań przerastających możliwości i kompetencje ofiary w celu jej zdyskredytowania.

Ostatnią grup tworzą działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary. Znalazy się tutaj następujące zachowania:

1. zmuszanie do wykonywania prac szkodliwych dla zdrowia;
2. groźenie przemocą fizyczną;
3. stosowanie niewielkiej przemocy fizycznej;
4. znęcanie się fizyczne;
5. przyczynianie się do ponoszenia kosztów w celu zaszkodzenia ofierze;
6. wyrządzanie szkód psychicznych w miejscu zamieszkania lub miejscu pracy ofiary;
7. działania o podłożu seksualnym.

Wynika z tego, że działania mobbingowe obejmują szeroki wachlarz zachowań, które w rzeczywistości konkretnych organizacji mogą mieć znamiona przemocy.

3. Przyczyny wystąpienia zjawiska mobbingu. Podczas analizy problemów w miejscach pracy badacze zjawiska dostrzegają powtarzające się i istotne problemy organizacyjne. Organizacyjny nieporządek i złe zarządzanie automatycznie powodują konflikty, te z kolei z łatwością mogą przekształcić się w mobbing. Czynnikiem wpływającym na powstawanie mobbingu jest również walka o władz (syndrom „kozła ofiarnego”, którym zazwyczaj staje się przegrany)¹. Niekiedy bowiem podaj jako główne źródło mobbingu przyczyny leżące po stronie bezpośrednich przełożonych.

Wówczas przyczyny mobbingu mogą być czysto osobiste. Zaliczyć do nich można: frustracje, gniew, niepowodzenia, lęk, ale również nudę, zawiść i nietolerancję. Doznane krzywdy oraz niepowodzenia szukają w człowieku jakiegoś ujścia a mobbing staje się w pewnym stopniu wentylem bezpieczeństwa, który pozwala wyładować na słabszych ofiarach nagromadzoną agresję.

Wynika z tego, iż ogólnie przyczyny występowania zjawiska mobbingu można podzielić na cztery podstawowe grupy²:

- a) przyczyny społeczne;
- b) cechy zarządzającego;
- c) organizacja (przedsiębiorstwo, instytucja);

¹ The Mobbing Encyklopedia w: <http://www.leymann.se>.

² J. Marciniak, Mobbing i inne formy dyskryminacji, Ostrołęka 2005, s. 44 i nast.

d) szczególna pozycja społeczna ofiary mobbingu.

Pierwsza grupa przyczyn obejmuje przede wszystkim sytuację na rynku pracy i duże bezrobocie. Związane z nim realne zagrożenie utratą pracy powoduje u większości zatrudnionych pokorne i uległe podejście do wszelkich zachowań przełożonych i osób stojących wyżej w hierarchii organizacji.

Warto dodać, że mobbingowi sprzyjają sztywne, skostniałe struktury społeczne i to zarówno w organizacji, jak i poza nią. W takich warunkach sprawowanie władzy z pozycji siły oraz autorytarne zarządzanie powoduje, iż wzorce takich zachowań przenoszone są do niższych struktur. Tam, jak w krzywym zwierciadle, często stają się karykaturą silnego przywództwa i opierają się wyłącznie na wykorzystywaniu oraz zastraszaniu podległych pracowników. Zjawiska mobbingu silnie wzmacniają chaos i nieporządek w relacjach społecznych, czy interpersonalnych. Wydawanie sprzecznych, często bezsensownych poleceń, a także nadmierne lub nierówne obciążanie pracowników zadaniami, obniża wydajność pracy zespołu. Wszystko to razem staje się idealną pożywką dla kierowników o cechach prześladowców.

Kolejną grupą przyczyn są cechy osoby zarządzającej. W praktyce spotkać można wiele typów przełożonego prześladowcy. Najczęściej jednak jest to osoba o bardzo wysokim poczuciu własnej wartości, wynosząca swoje umiejętności i swoją wiedzę ponad poziom wszystkich innych ludzi w otoczeniu. Wskazana osoba nie przyjmuje żadnej krytyki ze strony innych osób, szczególnie pracowników na niższym lub równym szczeblu w hierarchii. Jeżeli pojawiają się jakieś uwagi lub zastrzeżenia względem jej osoby to reaguje na nie z wściekłością i złością. Pojawia się wówczas automatycznie wróg – osoba, która podważa autorytet, ma odmienne od przełożonego zdanie w sprawach zawodowych.

Również osoby uległe, pokorne też nie są absolutnie bezpieczne. Przełożony o cechach prześladowcy zazwyczaj nikomu nie ufa, w związku z tym tak naprawdę nikt nie może czuć się pewnie w miejscu pracy. Szef tworzy w podległej mu strukturze niezwykle skomplikowany węzeł powiązań i układów, zależności i podległości, często niemających nic wspólnego z formalną strukturą podporządkowania. W organizacji zarządzanej przez takiego przełożonego wszyscy mają określone miejsca i określone role do spełnienia. Należy dodać, że narzucane wówczas role nie są możliwe do przyjęcia przez chcącego normalnie pracować, uczciwego pracownika. Pojawia się układ, w którym liczą się dojścia do osoby przełożonego, pochlebstwa, donosicielstwo, a głównymi motywami działania podwładnych są zazdrość i zawiść. Warunki takie są idealną pożywką dla zjawiska mobbingu. Wówczas prześladowania pojawiają się na różnych szczeblach, a co gorsze, mogą być wręcz wpisane w absolutnie nieformalną kulturę organizacyjną danej jednostki. Nie trzeba dodawać, iż w firmie z takim typem szefa właściwie nie ma praktycznie mowy o sprawnej i efektywnej pracy, dobrej współpracy, koncentrowaniu się pracowników na działalności organizacji.

W tym miejscu warto jednak podkreślić, iż są też przełożeni o cechach prześladowcy o zaniżonym poczuciu własnej wartości. Tacy ludzie są świadomi swoich ograniczeń i braku kompetencji. Przełożeni o takich cechach niszczą i prześladują wszystkich, którzy mogliby choć potencjalnie zagrozić ich stanowisku i władzy. Zazwyczaj, w zespołach im podległych praca jest wykonywana w miarę sprawnie, natomiast osoby stanowiące zagrożenie są neutralizowane w sposób wyjątkowo szybki i bezwzględny. Po prostu nagle odchodzą z pracy lub są przenoszone do innych jednostek. Dla zespołów kierowanych przez takich przełożonych charakterystyczna jest wysoka fluktuacja na stanowiskach bezpośrednio podległych menedżerowi i swoista hermetyczność. Działy te pracują w miarę dobrze lub wręcz bardzo dobrze, ale niewiele wiadomo o stosunkach w nich panujących, nie są też zbyt chętne do współpracy i współdziałania z innymi jednostkami w firmie.

Ogólne przyczyny zjawiska mobbingu można również podzielić na pośrednie i bezpośrednie. Niewątpliwie znaczny bezpośredni wpływ na powstawanie mobbingu mają wpływ następujące czynniki¹:

- brak komunikacji,
- nadużywanie władzy,
- brak kompetencji przełożonego,
- odmiennosc opinii - przeciwstawianie się,
- żądza władzy,
- autokratyzm,
- zazdrość,
- dowartościowywanie siebie przez ponížanie innych.

Pośrednio na rozwój zjawiska mobbingu wpływają również:

- niestabilność gospodarki,
- wzrost bezrobocia, sytuacja na rynku pracy,
- dążenie do obniżenia kosztów własnych przedsiębiorstwa,
- maksymalne wykorzystanie za minimalną płacę,

¹ Tamże, s. 45.

- prymitywne metody zarządzania.

Warto również wspomnieć, iż mobbing jest zjawiskiem charakterystycznym dla pewnego typu organizacji, w szczególności dla instytucji o sztywnych, skostniałych strukturach. Mobbing częściej występuje tam, gdzie kultura organizacyjna opiera się na hierarchii, bezwzględnym podporządkowaniu i sztywnych procedurach. Jednakże w ostatnich latach zaobserwowano, iż zjawisko to również często pojawia się w firmach oraz organizacjach uważanych za nowoczesne i dynamiczne. Organizacje tego typu nie są tak przyjazne jak się by mogło wydawać zewnętrznemu obserwatorowi. Przy bardzo silnej presji na wyniki pojawia się również silny nacisk na posłuszeństwo, presja, której trudno się oprzeć w tak niekorzystnej sytuacji na rynku pracy.

To właśnie pęd do rozwoju, promujący rywalizację powoduje, że bardzo łatwo wymyka się ona spod kontroli. Praca niezależnie od zajmowanego stanowiska staje się coraz bardziej frustrująca i stresująca.

Istnieje określony zespół czynników organizacyjnych przyczyniających się do rozwoju mobbingu w zespołach pracowniczych. Czynniki określające warunki powstawania zjawiska mobbingu wraz z komentarzem zamieszczone są w tabeli 1.

Tabela 1. Czynniki organizacyjne przyczyniające się do rozwoju mobbingu

<i>Czynnik organizacyjny</i>	<i>Komentarz</i>
1. Złe zarządzanie (ogólnie całym przedsiębiorstwem lub jego częściami).	Błędy w zarządzaniu ułatwiają przerzucanie odpowiedzialności za nie na niższe szczeble. Pracownicy jawnie okazujący niezadowolenie lub sprzeciwiający się takiemu podejściu są potencjalnymi obiektami nacisków i prześladowań.
2. Przesadna lub źle pojmowana dyscyplina.	Dyscyplina w organizacji wciąż dla wielu przełożonych kojarzy się ze ślepym posłuszeństwem. Mobbing w pierwszym rzędzie dotyczy podwładnych wyłamujących się z tak rozumianego podporządkowania (czyli są to osoby jawnie wyrażające swoje zdanie lub wątpliwości, lub nawet chcące tylko porozmawiać i podyskutować o danym poleceniu, co dla niektórych kierowników jest równoznaczne z kwestionowaniem ich poleceń oraz podważaniem autorytetu).
3. Myślenie strategiczne, wyłącznie kategoriami ekonomicznymi.	Strategie są zazwyczaj całym blokiem, kompleksem planów i przedsięwzięć obejmujących różne sfery działania przedsiębiorstwa. Niestety, wciąż zdarzają się przypadki planowania „strategicznego” dotyczącego wyłącznie przychodów i kosztów. Przekłada się to na specyficzne (choć rozumiane jako zadaniowe) podejście do podwładnych. W związku z tym odgórne plany i zalecenia kierownictwa wymuszają niejako traktowanie pracowników wyłącznie jako wyrobników mających wypracować określoną normę (w tym wypadku kwotową). Ci, którzy tego nie spełniają tych warunków łatwo mogą stać się obiektami prześladowań.
4. Bardzo duży nacisk na produktywność	j.w.
5. Polityka zamkniętych drzwi.	Polityka zamkniętych drzwi oznacza hermetyczność, zamknięcie się organizacji na nowych ludzi, na dopływ świeżej krwi. Przekłada się to na brak nowych pomysłów, wzorców, skostnienie zachowań i postaw. Mobbing jest stosowany w stosunku do tych, którzy usiłują przełamać zastygłe wzorce lub wobec tych, którzy dążą do zatrudnienia nowych pracowników (kierownicy, kadrowcy).
6. Silnie rozbudowana oraz zhierarchizowana struktura.	Hierarchia również utrwała wzorce i rytuały. Im bardziej jest rozbudowana, tym bardziej odróżniają się ci, którzy nie do końca mogą się pogodzić z pewnymi absurdami relacji w takiej strukturze. A to powoduje natychmiastową reakcję – mobbing. W tym przypadku może on dotyczyć różnych szczebli, a w skrajnych sytuacjach obiektem mobbingu może być przełożony niestosujący się do uświęconych tradycją i odwiecznych zwyczajów „naszej wspaniałej firmy czy instytucji”.
7. Słabe kanały komunikacji.	W relacji pomiędzy ludźmi zawsze pojawiają się pytania i wątpliwości. W organizacji przepływ informacji ma pomóc na bieżąco rozwiązywać problemy, umiejętnie łagodzić konflikty. Słaba komunikacja utrwała złe relacje, powoduje zatrzymanie ich na tym samym poziomie. Brak informacji o tym, co i gdzie się źle dzieje utrwała złe relacje, konflikty i agresję — stąd już krok do prześladowań mających stały charakter.
8. Brak tradycji konstruktywnego rozwiązywania konfliktów i rozpatrywania skarg.	j. w.
9. Niewykwalifikowani menedżerowie.	Zmora wielu organizacji, szczególnie niektórych instytucji państwowych oraz samorządowych, ale również wielu firm prywatnych. Słowo niewykwalifikowany – coraz częściej w dzisiejszych warunkach równoznaczne jest z pojęciem zagrożony. Skutkuje to nierzadko brutalnym i perfidnym prześladowaniem wszystkich tych, którzy mogą zagrozić takiej jednostce. Dotyczy to zarówno podwładnych, jak i konkurentów z tego samego szczebla zarządzania.

Rozdział pierwszy. Filozofia dobi globalizmu, postmodernej i informatyzacji

<i>Czynnik organizacyjny</i>	<i>Komentarz</i>
10. Ograniczanie wydatków na zarządzanie ludźmi w firmie.	W przypadku cięcia kosztów na HR, szkolenia i inne przedsięwzięcia (także systemy motywacji płacowej i pozapłacowej) niektórzy kierownicy przyjmują dewizę: „hulaj dusza piekła nie ma” — uznają, że mają zielone światło do bardziej swobodnego, władczego i bezwzględnego traktowania podwładnych. Jednym z przejawów takiego traktowania może być właśnie mobbing.
11. Brak lub niedoceniaenie pracy zespołowej.	Praca zespołowa służy firmie i pracownikom. Umożliwia między innymi wymianę doświadczeń, a także informacji – co się dzieje w poszczególnych grupach i jak wyglądają relacje poszczególnych pracowników z kolegami i przełożonymi. Tam gdzie funkcjonuje taki przekaz faktów i opinii mobbing jest łatwiejszy do wykrycia.
12. Nieprzestrzeganie niepokojących zjawisk lub zaprzeczanie im na płaszczyźnie społecznej firmy.	Organizacje z tradycjami lub posiadające na swoim koncie spektakularne osiągnięcia, niechętnie przyznają się do porażek, nawet, jeżeli dotyczą one spraw dla nich nieistotnych. W ich realiach do takich są zaliczane kłopoty na płaszczyźnie relacji społecznych. Dlatego też mobbingu się na przykład nie zauważa lub nie traktuje się poważnie. Dopiero gdy sprawy przedostają się na zewnątrz organizacji pojawia się chęć usunięcia problemu.
13. Przyzwolenie na działania niezbyt etyczne, ale „dyscyplinujące” pracowników.	j. w. oraz jak w punkcie 2
14. Działania nieetyczne organizacji.	Nieetyczne działania organizacji przez wielu jej członków automatycznie są postrzegane jako przyzwolenie na nieetyczne praktyki wobec innych pracowników. Brak odpowiedniego systemu wartości w relacjach z otoczeniem ogranicza poczucie przyzwoitości wobec zatrudnionych. Ponadto nierzadko wymusza naganne praktyki wobec pracowników, aby na przykład utrzymać w tajemnicy fakty dotyczące postępowania z klientami czy kontrahentami. Pojawia się samonapędzający mechanizm, krąg zakłamania i obłudy. W takich warunkach mobbing pojawia się jako wręcz standardowe zachowanie mające na celu wymuszenie odpowiednich zachowań podwładnych.
15. Mobbing jako metoda zamknięcia ust niewygodnym osobom.	j.w.
16. Zbyt płaska struktura organizacyjna.	Zbyt płaska struktura stanowi naturalną barierę dla racjonalnej polityki awansów i rozwoju zawodowego. Stosunkowo nieliczne osoby na stanowiskach kierowniczych bronią swych pozycji, używając wszelkich dostępnych środków, w tym i mobbingu. Z drugiej strony, zatrudnieni na niższych szczeblach bardziej agresywnie rywalizują pomiędzy sobą, często tworząc nieformalne grupy, które prześladowają bardziej ambitnych i wykazujących aspiracje pracowników.
17. Mobbing stosowany przez jednostki przesadnie ambitne w celu uzyskania korzyści materialnych.	Jest to stosunkowo rzadko spotykana odmiana mobbingu. Na przykład w sytuacji podziału premii zespołowej, osoba, która uważa się za lepszą i bardziej pracowitą od innych, zagarnia w sposób bezwzględny większą kwotę z puli dla siebie. Takie długotrwałe i powtarzające się zachowanie jest typowym mobbingiem wobec jednego lub kilku pracowników (inna sprawa, iż takie sytuacje rzadko się zdarzają bez przynajmniej cichej akceptacji przełożonego).
18. Radykalne zmiany organizacyjne (restrukturyzacje, fuzje itp.); mobbing ze strachu przed utratą pracy lub stanowiska.	jak w punkcie 16

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Marciniak, Mobbing a praktyka zarządzania personelem, *Serwis HR*, 03/2004; J. Marciniak, Mobbing i inne formy dyskryminacji, *Ostrołęka 2005*.

Podsumowując kwestię przyczyn zjawisku mobbingu warto dodać, że ostatnie badania wykazują dominujące znaczenie czynników organizacyjnych. Jeżeli instytucja działa w sposób racjonalny, sprawny i przejrzysty patologie tego typu występują rzadziej. Niektórzy badacze przychylają się do tezy, że molestowanie w środowisku pracy jest swoistą oznaką rozprężenia występującego w danej organizacji. Bierze się to stąd, iż organizacje (zarówno przedsiębiorstwa jak i instytucje) uchylają się od pewnych rodzajów odpowiedzialności. Przenosi się to na niższe szczeble w hierarchii, które również wykazują tendencje do nieegzekwowania pewnych władczych uprawnień. Dochodzi wówczas do milczącego lub domniemanego przyzwolenia na niektóre negatywne praktyki w obszarze społecznym przedsiębiorstwa.

Marek Gramlewich. Phenomenon of mobbingu is sociological attempt of analysis of his predestinations. *In practice, bullying is a kind of psychological terror. Harassment in the workplace is a hostile and unethical, regularly repeated behavior that is directed against one or a few people. Mobbing is a permanent*

action. Occurring when the persecution is carried out continuously and consistently, though with varying degrees of seriousness. Persecutor is constant, negative attitudes towards victims, and although not always willing and able to show a variety of situations, and the victim's behavior does not change his attitude. This implies that, in general causes of the phenomenon of mobbing can be divided into four basic groups: a) social causes; b) the characteristics of manager; c) organization (company, institution); d) special social position mobbing victims.

General causes of the phenomenon of mobbing can also be divided into direct and indirect. It is also worth mentioning that mobbing is typical for a certain type of organization, particularly for institutions of rigid, ossified structures. Mobbing often is present where the organizational culture is based on a hierarchy, the absolute subordination and rigid procedures. To sum up the causes of the phenomenon of mobbing is worth noting that recent studies show the dominance of organizational factors. If the institution operates in a rational, efficient and transparent way the pathology of this type are less common. Some researchers subscribe to the thesis that sexual harassment in the workplace is a kind of sign of laxity appearing in the organization.

Keywords: mobbing, faultfindings, violence, victim, social pathology, moral.