



## Warto reagować. Nie być obojętnym

Przewaga wynikająca z wyższej pozycji w strukturze/hierarchii bywa wykorzystywana w niewłaściwy sposób. Jakie zachowania ze strony współpracowników powinny nas zaniepokoić? Jak należy na nie reagować? Kto i w jaki sposób może wesprzeć osobę, która ich doświadcza? Na te pytania w rozmowie z **Agnieszką Anielską** odpowiada **Danuta Rocławska** – psycholożka współpracująca z Biurem ds. Programu IDUB.



Danuta Rocławska

**Od kilku miesięcy współpracujesz z GUMed i udzielasz indywidualnych konsultacji naszym pracownikom. Uczelnia to organizacja o dość sztywnej i wielostopniowej hierarchii. Czy wyzwania, z którymi masz tu do czynienia, różnią się od tych, które znasz z innych organizacji?**

Z różnego typu organizacjami współpracuję od wielu lat i mogę powiedzieć, że niepożądane zachowania, takie jak np. mobbing, zdarzają się wszędzie. Pojawiają się tam, gdzie mamy do czynienia z wyraźną hierarchią i gdzie dostęp do pewnych zasobów, takich jak władza czy stanowiska, jest ograniczony. Dochodzi do nich w organizacjach merytokracyjnych, które są ukierunkowane na indywidualny sukces swoich członków. Ale mogą zdarzyć się również w takich, których struktura jest płaska, choć dzieje się to rzadziej.

Słowem – nadużycia mogą pojawić się wszędzie tam, gdzie pracują ludzie. Wynika to z faktu, że repertuar ludzkich zachowań wszędzie jest podobny: potrafimy zachować się empatycznie, ale też zachować się w sposób niepożądany. Tak jest i tutaj. Podczas moich konsultacji w GUMed spotkałam osoby, które są narażone na niepożądane zachowania lub wprost czują się ofiarami mobbingu. Uczelnia jako organizacja ma swoją specyfikę, ale nie jest wyjątkowa – ten problem może zaistnieć także na niej. Powiedziałabym, że to, co różni poszczególne organizacje, to odwaga i wrażliwość, z jaką poruszany jest w nich temat nadużyć, podejmowane działania profilaktyczne oraz formy udzielanego wsparcia.

**Wspomniałaś o mobbingu. Wyjaśnisz, w jaki sposób może się on przejawiać i jak rozpoznać zachowanie, które nie powinno czy wręcz nie ma prawa się wydarzyć?**

Mobbing przede wszystkim ma charakter długotrwały. To działanie intencjonalne, celowe, które ma komuś zaszkodzić i osłabić jego/jej pozycję. Czasem przejawia się bardzo wprost (może to być np. krzyk), ale potrafi też przybrać bardzo subtelne formy – mówimy wtedy o przemocy w białych rękawiczkach. Z niewłaściwymi zachowaniami możemy mieć do czynienia na

poziomie komunikacji, kiedy pojawia się sarkazm, cynizm, niekonstruktywna krytyka, blokowanie dostępu do informacji, a w skrajnych przypadkach nawet poniżanie poprzez groźby czy wyzwiska. Może to być również nieustanne kwestionowanie jakości czyjejś pracy, odsuwanie od atrakcyjnych zadań, a także powierzanie danej osobie zadań poniżej kompetencji lub wręcz przeciwnie – przeciążanie jej pracą i próba udowodnienia, że sobie nie poradzi. Niektóre przypadki mobbingu będą oczywiste, inne niezwykle trudne do uchwycenia.

To, co jest również charakterystyczne dla osób, które dopuszczają się tego rodzaju zachowań, to podejmowanie działań, które osłabiają więzi w zespole, np. nastawianie osób przeciwko sobie. Atmosfera podejrzliwości prowadzi w konsekwencji do utraty wzajemnego zaufania. W takich warunkach łatwiej jest przeprowadzić atak na reputację



**Mobbing** to działanie lub zachowanie dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym oraz długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników (Kodeks Pracy, art. 94(3) § 2).

wybranej osoby, np. rozsiać plotkę o tym, że jest niestabilna emocjonalnie i jej słów nie należy traktować poważnie.

### Czy często źródłem problemu jest fakt, że ktoś wykorzystuje swoją pozycję w hierarchii?

Prawdą jest, że większy potencjał do przejawiania zachowań niepożądanych mają osoby, które występują z pozycji siły, co wiąże się z wysoką pozycją w hierarchii. Moje doświadczenia potwierdzają, że zazwyczaj jest to przełożony lub ktoś, kto ma jakiś rodzaj władzy. Często bywa to osoba autokratyczna, która nie lubi sprzeciwu i subiektywnie postrzeganej konkurencji. W związku z tym, korzystając ze swojej wyższej pozycji w strukturze, chce przemocowo rozprawić się z potencjalnym rywalem czy rywalką. Ten pionowy model mobbingu często określanymi jest jako bossing. Nie jest to jednak jedyny wariant. Zachowania niepożądane występują również w relacjach między osobami zajmującymi równorzędne stanowiska w hierarchii. Mobbingu może też doświadczyć szef lub szefowa ze strony swojego zespołu, choć te ostatnie zjawiska występują rzadziej.

### Co może odczuwać osoba dotknięta mobbingiem?

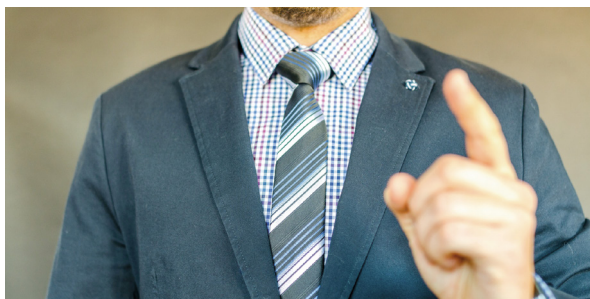
Po pierwsze – destabilizację. Miejsce pracy nie jest już dla niej bezpieczną przestrzenią, w której może się rozwijać. Po drugie – dezorientację, ponieważ zachowania, które składają się na gorsze traktowanie, trwają przez dłuższy czas i stopniowo wtapiają się w rzeczywistość. Osoba, która ich doświadcza, chwilami sama nie wie, czy powinna wierzyć swoim odczuciom. Jest niepewna siebie, ma obniżone poczucie własnej wartości. Jest w niej też dużo lęku – codzienne wyjście do pracy to wyprawa w nieznaną, gdzie nie ma stałych zasad i nie wiadomo, czego się spodziewać. Osoba, która dopuszcza się mobbingu, korzysta bowiem z niestabilnego systemu kar i nagród, więc nigdy nie wiadomo, na co danego dnia się zdecyduje. W takiej sytuacji nieustannie trzeba być gotowym na wszystko. Łatwo sobie wyobrazić, z jakim napięciem może mierzyć się osoba, która na co dzień np. odpowiada za zdrowie innych ludzi, a sama funkcjonuje w poczuciu nieustannego zagrożenia. Może to mieć poważne konsekwencje.

### Kto może paść ofiarą mobbingu?

Jeden z typów opisywanych w literaturze, pewnie bliższy stereotypowego wyobrażenia, to osoba wycofana, wrażliwa, niepewna siebie. Jednak mobbing może dotknąć także osoby z silną osobowością, ambitnej, dynamicznej, przebojowej. Takiej, która może być przez kogoś innego postrzegana jako zagrożenie. Co to znaczy? To znaczy, że naprawdę każdy może stać się ofiarą.

### A czy każdy z nas w pewnych okolicznościach może wejść w rolę agresora i zacząć wykorzystywać swoją pozycję w hierarchii w niewłaściwy sposób?

To bardzo ciekawe pytanie. W organizacjach charakteryzujących się sztywną hierarchią, a do takich należy instytucja



fot. pexels

akademicka, mamy niekiedy do czynienia z kaskadowaniem wzorców postępowania, w tym również tych niepożądanych. Jeśli dana osoba na co dzień obserwuje i doświadcza pewnego rodzaju zachowań „z góry”, to sama może następnie, nawet nieświadomie, powielać ten schemat w stosunku do podległych jej osób. Po prostu została „wychowana” w pewnym (anty)modelu zarządzania ludźmi i go w pewien sposób uwewnętrzniała. Taka osoba może nie radzić sobie z własnym napięciem, frustracją, bezradnością, co w konsekwencji przekłada się na zachowanie w stosunku do innych.

### Osobie, która podlega jakiejś formie przemocy, może wydawać się, że jest na straconej pozycji, zwłaszcza jeśli doświadcza jej ze strony osoby usytuowanej wyżej w hierarchii. Z pewnością, aby poradzić sobie z tym problemem, konieczne jest podejście systemowe. Może jednak masz jakieś wskazówki dotyczące tego, jak zrobić to na poziomie jednostkowym? Jak się przeciwstawić? Bo wydaje się to szalenie trudne.

Pierwszy krok to zaufanie sobie. Jeśli przyznam przed sobą, że to, czego doświadczam, jest niewłaściwe i przekracza moje granice, mogę zacząć szukać wsparcia. To wsparcie jest szalenie ważne. Jest takie powiedzenie, że „przemoc nie lubi światła”. Dzieje się często z dala od wzroku innych. W chwili, kiedy rzucamy światło na problem, czyli zaczynamy o nim mówić, ale też stawiać i komunikować swoje granice, przyjmujemy aktywną postawę. Ta niezgoda to też próba przejęcia kontroli nad sytuacją.

Osoby, które mierzą się z takim problemem, zachęcam, aby wyszły ze swojej (podległej) roli, spojrzaly na tę sytuację z perspektywy relacji dorosły-dorosły i z pozycji równoległej określiły, na jakie zachowania się zgadzają, a na jakie nie. Może się bowiem zdarzyć tak, że zajmując niższe stanowisko, tak bardzo wchodzimy w rolę, że nieświadomie dajemy przyzwolenie na to, by osoba postawiona wyżej w hierarchii pozwalała sobie na więcej. To nowe spojrzenie daje poczucie sprawstwa i świadomość, że mamy wybór.

Osobie, która pozostaje w bezpośredniej podległości, może być trudno przeciwstawić się niepożądanym zachowaniom wprost. Ale przecież to wszystko nie dzieje się w próżni! Często tego rodzaju problemy są tzw. tajemnicą poliszynele. Dlatego duża



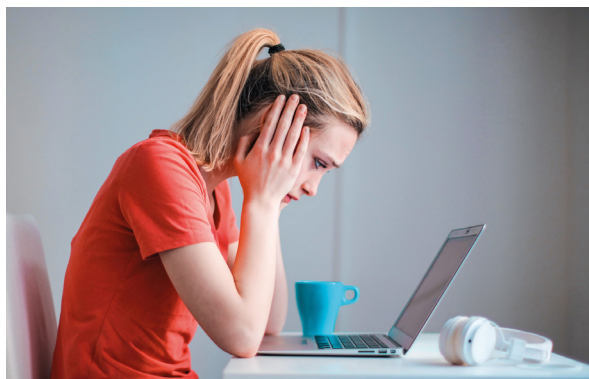
jest tu rola współpracowników na stanowiskach równorzędnych osobie, która zachowuje się w niewłaściwy sposób. Bezwzględnie warto dać jej do zrozumienia, że swojej, równoległej pozycji: „Widzę, co robisz. To nie powinno mieć miejsca. Porozmawiajmy o tym”. Nawiązując do tego, co powiedziała wcześniej na temat powielania wyuczonych zachowań – być może mobber też potrzebuje jakiejś pomocy i refleksji nad swoim zachowaniem? Ważne jest, aby nie przechodzić nad mobbingiem do porządku dziennego, nawet jeśli niewłaściwe zachowania nie dotyczą nas bezpośrednio.

**Ale jak to zrobić, żeby nie zaszkodzić komuś, komu przecież chcemy pomóc? Zapewne wiele osób za najbezpieczniejszą strategię uznaje „nie wtrącanie się”. Sytuacja może być trudna również dla osoby trzeciej.**

Wiele zależy od tego, na co mamy w sobie gotowość. Ważna jest empatia, okazanie zrozumienia i wsparcia dla osoby, która doświadcza trudnej sytuacji. Potwierdzenie, że widzimy, co się dzieje, zapytanie, czego potrzebuje. Dostrzeżenie tej osoby i jej trudnej sytuacji. Czasem „tylko” tyle potrafi mieć duże znaczenie. Innym sposobem jest skorzystanie z oficjalnej ścieżki i zgłaszanie niepożądanych zachowań do wyznaczonych organów lub osób. Taka możliwość istnieje w każdej organizacji, również w GUMed. Osoba, która jest świadkiem niewłaściwych zachowań, staje się wtedy sygnalistą. Zatem nie ma jednej zasady, ale na pewno warto reagować. Nie być obojętnym. Robić to, co robimy, kiedy widzimy przemoc w innych obszarach naszego życia.

**Czy przed mobbingiem można się jakoś ustrzec? Zapobiec występowaniu tego rodzaju zachowań?**

Na poziomie indywidualnym chronią nas przed tym trzy elementy. Pierwszy to świadomość – własnych emocji, potrzeb i granic. Druga to umiejętność komunikowania tych granic, asertywna postawa. Trzecia to korzystanie ze swojego wpływu i sprawstwa, unikanie nadmiernej biernej akceptacji, niezgoda na pewne rzeczy. Natomiast na poziomie instytucji bardzo ważne jest kształtowanie i promowanie właściwych postaw wśród osób kierujących zespołami. Rozwój ich kompetencji, nie tylko związanych bezpośrednio z kierowaniem



fot. [pexels](#)

Jeśli doświadczasz lub jesteś świadkiem zachowań niepożądanych, możesz zgłosić ten fakt do Rektora GUMed na zasadach określonych w [Regulaminie Przeciwdziałania Mobbingowi](#). Postępowanie wyjaśniające przeprowadzi powołana przez Rektora Komisja.

zespołami, ale także tych ukierunkowanych na empatię i dobrą komunikację, ma naprawdę duże znaczenie.

**Na koniec jeszcze jedna kwestia: naukowcy i pracownicy administracyjni. W tym podziale część osób też widzi ukrytą nierówność. Tworzymy jedną uczelnię, ale niekiedy wydaje się, że współistnieją w niej dwa światy. Jak, w sposób satysfakcjonujący dla obu stron, ułożyć te relacje?**

Jeśli jest tak, że grupy te faktycznie mają odmienne interesy, odmienne priorytety i różne style działania, ja widziałabym w tym raczej zarzewie konfliktów niż nierówności. Staralabym się podejść do tej relacji jak do potencjalnego konfliktu i postępować tak, jak w sytuacji konfliktowej. Czyli na wstępie przyjrzeć się, które interesy tych grup się pokrywają, a które są rozbieżne. Następnie poszukać tego, co nas łączy – płaszczyzn porozumienia i wspólnego celu. I wreszcie zastanowić się, w jaki sposób możemy na tej różnorodności skorzystać.

**Bardzo dziękuję Ci za rozmowę.**

Ja dziękuję za zaproszenie do podjęcia tego ważnego tematu na łamach Waszego miesięcznika. ■

fot. na s. 32 Aga Mróz

Każdy z pracowników GUMed ma możliwość skorzystania z bezpłatnych indywidualnych konsultacji z Danutą Rocławską. To sprawdzona metoda wsparcia jednostki w sytuacjach kryzysowych, szansa na omówienie problemów, przedyskutowanie wątpliwości oraz uzyskanie cennego, zewnętrznego oglądu sytuacji. To również szansa na wypracowanie rozwiązań, które mogą ułatwić radzenie sobie z trudnymi sytuacjami w przyszłości.

Szczegóły dostępne są na stronie [gumedtoludzie.gumed.edu.pl](http://gumedtoludzie.gumed.edu.pl).

Na stronie jest również dostępny cykl podcastów *Jak zadbać o siebie w pracy?* przygotowany specjalnie z myślą o pracownikach GUMed.