

## W kulturze zapieprzu nadchodzą zmiany

JAK SIĘ ROBI  
dobrego szefa

## I jak mamy to szefowi powiedzieć, że on też ma nad sobą pracować?

Z JACKIEM JAKUBOWSKIM, TRENEREM, SZKOŁĄCYM LIDERÓW, COACHEM, SUPERWIZOREM GRUPY TROP, ROZMAWIA GRZEGORZ SZYMANIK

## Kim jest mobber?

– To drapieżnik, przestępca. Choć najczęściej bezradny, zagubiony we własnych uczuciach, ogłupiał w stereotypach.

## Jak to bezradny?

– Wielu mobberów nie wie, co czyni. Są tak skoncentrowani na zadaniach albo na wyimaginowanej walce o swoją pozycję, że atakują, poniżają, krzywdzą z wewnętrznym poczuciem dobrze wykonywanej pracy. Miałem już sytuacje podczas prowadzonych przeze mnie szkoleń, że ludzie uświadamiali sobie, że są mobberami. Dopiero konfrontując się z uczuciami innych ludzi, zdawali sobie sprawę, że ich zachowania i komunikacja są agresywne, deprecjonujące. Mówią tonem wielepa.

## Kogo?

– Od „wiem lepiej”. A często po prostu drą japo.

## A dlaczego ich ofiary tyle lat funkcjonują w mobbingu?

– Bo jesteśmy do niego przyzwyczajeni. Otacza nas od najmłodszych lat, więc trudno go czasem zauważyć. U wielu osób zaczyna się od relacji rodzinnych. Wyładowywana na dzieciach złość, fizyczna przemoc, oschłość emocjonalna, ośmieszanie budzą lęk, niskie poczucie własnej wartości, zachowania obronne.

W szkole też nie jesteśmy edukowani w atmosferze empatii czy szacunku. Wielu zagonionych, nieprzygotowanych do budowania relacji nauczycieli koncentruje się na realizacji przedmiotowego programu, wymuszając kucie różnymi przemocowymi metodami.

To buduje nastawienie do świata. W naszej kulturze męczyżni uczeni są jakiejś pokracznej twardości, dominacji. Kobiety też dają czadu – manipulują, kręcą, czasem wprost wywalczają pozycję.

U większości ludzi przeplata się to z miłością, życzliwością, dawaniem wsparcia. Jednak u niektórych zaplątanie w przemoc jest tak silne, że rodzi się zjawisko mobbingu. To taka uporczywa, ciągła przemoc, wypływająca z walki o pozycję, władzę, dominację.

## Wkuwanie w szkole to początek mobbingu?

– Szkoła jest kompletnie oderwana od życia. W swojej istocie stoi na pruskim modelu wymuszania określonych zachowań przez strach przed oceną. Nauczyciele koncentrują się na przerabianiu programu szkolnego, co polega na zapamiętywaniu olbrzymich ilości informacji przez uczniów. Mają tyle zadań, że większość z bezradności sięga po różne formy „mobilizowania” przez strach, ośmieszanie, koncentrację na błędach. Wielu rozładowuje swoje napięcie podniesionym głosem, ostrymi słowami, różnymi formami poniżania. W dzieciakach tworzy się w taki sposób wzór „kogoś wyżej”, kto ma prawo deprecjonować w imię wyższych celów.

Od razu chcę powiedzieć, że są też nauczyciele, którzy w tej całej sytuacji potrafią wspierać, dawać życiowe wskazówki, rozmawiać. W niesprzyjających warunkach, które tworzy system oświatowy, są w stanie robić piękne rzeczy. I nauka jest po ich stronie.

## To znaczy?

– Neurofizjologowie wiedzą już, jak mózg się uczy – doświadczając rzeczywistości i uczy się przez doświadczenie. Wtedy może człowiek zrozumieć, emocjonalnie przeżyć, zobaczyć, jak inni doświadczają. Może też podjąć wysiłek, żeby rozwinąć jakąś umiejętność, wgrzyźć się w technologię, poczuć nawet piękno matematycznych poszukiwań. Kiedyś na zlocie szkół demokratycznych rozmawiałem z absolwentami z Niemiec i Anglii. I okazuje się, że oni już nie mają tego urazu edukacyjnego.

## Jak to się ma do mobbingu?

– To dwa odmiennie paradygmaty osiągnięcia celów i budowania tkanki społecznej. Jeden opiera się na przemocy, manipulacji, wymuszaniu określonych zachowań. Drugi na wyzwalaniu naturalnego potencjału człowieka, stawianiu na podmiotowość, empatyczną dojrzałość.

To się zaczyna w rodzinie, szkole, ale też mocno zaznacza w pracy. Jest coraz więcej ludzi biznesu, którzy widzą, że z niewolnika nie ma pracownika, czytają badania.

Ale zakorzenione mentalne wzorce tzw. folwarcznego zarządzania – karania, manipulowania, budowania atmosfery strachu – są niezwykle silne.

Mobbing jest owocem takiego podejścia. Prozaiczne kpiny, podgryzanie, dominowanie przeradza się w zachowania deprecjonujące, obrażające godność człowieka.

## Psychologowie mówią, że ludzie, którzy trafiają do korporacji, w relacjach przelożony – pracownik często (po obu stronach) na zasadzie przeniesienia odgrywają rolę mamy i taty i projektują emocje z dzieciństwa.

– Pracowałem kiedyś z szefem firmy informatycznej. Po kilku warsztatach, sesjach coachingowych zapytał mnie: „Czy ja prowadzę firmę, czy ośrodek wychowawczy?”.

## Bo?

– Bo wchodząc w głębszą obserwację zachowań jego młodych pracowników, zobaczył dziwne pęknięcia. Z jednej strony ich kompetencje informatyczne były niezłe, uczyli się nowych rozwiązań. Z drugiej reagowali jak obrażone dzieci na uwagi klientów, a na prośbę o dopracowanie źle działających programów przyjmowali strategię „coś tam zrobić, żeby jako tako zaliczyć”. Próbował tłumaczyć, że to nie wystarczy, że klient chce produktu dobrego. Na sesjach sam zrozumiał, że te jego tłumaczenie z pozycji szefa młodzi przyjmują jak pouczenia tatusia czy nauczyciela. A ponieważ na dodatek to do nich nie traślało, więc zaczynał używać metod przymusu, nacisku. Że

jak pokaże, kto tu ważny, ośmieszysz, nawrzeszczysz, to w lęku o pracę wezmą się do roboty.

Był na świetnej drodze do mobbera. Nieco się tego przestraszył, więc zaczął używać jeszcze innych metod. Mówi się o tym „łapówka emocjonalna” – zaczął pochlebiać, dobroliwie zachęcać, pochwalać. To drugie jest może sympatyczniejsze, ale też do niczego na dłuższą metę nie prowadzi. Po dłuższej pracy nad sobą zaczął słuchać, rozmawiać, a także konstruktywnie się konfrontować. Konflikt, jeżeli nie jest oparty na agresji, jest twórczy.

## Nie można pochwalić?

– Chwalenie jest elementem dominacji. Jeżeli ja jestem wyżej, to mogę podwładnego pochwalić, a podwładny mnie nie może. Ale co innego docenić. Docenienie to wyrażenie uznania, dostrzeżenie czyjegoś wysiłku, potencjału, rzeczywistych osiągnięć. Docenić można nawet swojego mistrza.

## Na przykład jak można docenić?

– Uczestniczka naszej Psychologicznej Akademii Lidera – na co dzień szefowa – po kilku warsztatach wymyśliła prostą rzecz. Zaczęła od czasu do czasu zapraszać kolejnych współpracowników na kawkę. W czasie spotkań nastawiła się na słuchanie i docenianie.

Bo już uważne słuchanie jest formą docenienia.

## A ci pracownicy co na to?

– Na początku przeżywali sporo napięcia i niepokoju. Snuli wizje spiskowe – chce nas omotać, przygotowuje zwolnienia. Ważna jest jasna komunikacja i długofalowa konsekwencja. Po pewnym czasie pracownicy zobaczyli, że w ten sposób można przegadać problemy, że z tych rozmów wynikały propozycje modyfikacji ról, zmiany przydzielanych obowiązków.

Tymczasem w sąsiednim dziale szef był coraz ostrzejszy, coraz mocniej naciskał, wrzeszczał. Miał pretensje do naszej uczestniczki, że wprowadza jakieś porządki, które „rozbestwiają” mu podwładnych. I nagle się okazało, że pracownicy tego pana wystąpili ze skargą na mobbing. Odszedł wściekły i przekonany o słuszności swojego działania.

## Pracujecie z mobberami?

– Zdarza się, choć nie jest to proste. W jednej z firm na warsztatach, kiedy otworzyliśmy możliwość mówienia o uczuciach, jedna z uczestniczek się emo-

*Tradycyjny szefowie: nie jesteś tutaj od kombinowania, tylko masz wykonywać przydzielone ci zadania.*

*A nowoczesny lider: super, że coś wiesz, chodź i nam pokaż*

wał i wyciągnął konsekwencje. Z drugiej strony dał szansę mobberowi na przepracowanie problemu. Ten podjął pracę nad sobą. Uświadomił sobie, co on tak naprawdę robi. Wydawało mu się, że jest taki męski, dowcipny. Że wręcz adoruje ją, wyraża uznanie. Był wstrząśnięty uczuciami, jakie wywoływał. Podjął dłuższą pracę coachingową, przeprosił, przyjął konsekwencje służbowe. W pracy diametralnie zmienił zachowanie, w życiu osobistym podjął terapię. Miał destrukcyjne doświadczenia, które zbudowały taki a nie inny sposób działania.

Wielu podobnych szefów ma różne trudne, nieprzepracowane doświadczenia i obniżone poczucie własnej wartości. Mają spore kompetencje, inteligencję, kumają świat, są świetni w niektórych obszarach. To wszystko zdecydowało w ich życiu o awansie,

ale nie zapełniło tej pustki, napięcia, często lęku. Uzyskując pozycję, pieniądze, władzę, w jakimś sensie przekonują siebie, że są coś wari. Węcej. Żyją w napięciu, że ktoś ich „przejrzy”. Zobaczy ich „bezwartościowość”. Czują się trochę jak oszuści, choć przecież mają realne osiągnięcia, dokonania. Od dziecka byli pouczani, zawstydzani, ale dzięki

inteligencji jakoś się wybili. Cały czas czują się oceniani, więc sami zaczynają oceniać, dominować, „rozpychać się lokciami”. Albo grać rolę dobrze ułożonych uczniów i piąć się w górę.

**Trzeba pójść na terapię, żeby to przekroczyć?**  
– Są takie osoby, które bez terapii sobie z tym nie poradzą. Ale wiele ma dostateczne wewnętrzne zasoby – dobre doświadczenia rozwojowe, pokłady odporności psychicznej. Takie osoby mogą już dobrze skorzystać na różnego typu działaniach prorozwojowych. Warsztaty, coachingi, treningi. Zresztą na naszych zajęciach jest też wiele osób po terapii. Wyszli z czegoś, przepracowali swój ból, ale chcą się dalej rozwijać. Paradoksalnie oni także mogą się pogubić. Widziałem już osoby, które po dobrej terapii, uzyskaniu wewnętrznej równowagi wchodziły w rolę zawodowe albo nawet działania społeczne i grzęzły w starych stereotypach. Znam nawet wspaniałych działaczy społecznych, których ich współpracownicy oskarżali o mobbing.

## W głosnej niedawno sprawie ogólnopolskiego tygodnika, który miał okładki z obroną praw osób LGBT, na zebraniu według pracowników szef miał opowiadać okropne kawały o gejach.

– Ja to widzę w swojej pracy na co dzień: ludzie potrafia mieć ogromne kompetencje organizacyjne, biznesowe, nawet autentyczne zaangażowanie w obronę wartości, a to, co wyprawiają w relacji z drugim człowiekiem... to szcęką opada. Mają zakorzeniony nawyk, przekonanie, wręcz wiarę, że liderowanie, bycie szefem polega na dominacji. Ich ego puchnie, stają się gwiazdami, zaczynają wierzyć w swoją nieomyślność, a współpracowników traktują jak trybiki w maszynie. Poszukują biernych wykonawców swoich pomysłów. Tak bywa w biznesie, w świecie kultury. Jednak świat się zmienia. Nawet w takich instytucjach jak wojsko. W amerykańskiej armii oficerów szkoli się do tego, żeby umieli porozmawiać, wysłuchać swoich podwładnych. Oczywiście na polu walki trzeba rozkaz wykonać, ale później podwładny może zaproponować wspólną analizę, wprowadzenie korekt na przyszłość. Oficerów przygotowuje się emocjonalnie i poznawczo, żeby umieli budować swój autorytet na tym, że nie są nieomylni. To może cementować drużynę. W małej grupie społecznej istnieje coś takiego jak stan „my”.

## Co to takiego?

– Psycholog rozwojowy Michael Tomasello nazwał to harmonizacją indywidualności. W naszych działaniach edukacyjnych mówimy o procesie grupowym, a neurofizjology o synchronizacji mózgow. A na co dzień mówimy, że po prostu złapał się kontakt i tworzymy zgraną ekipę. Stary, coraz bardziej nieefektywny sposób budowania grupy, to choinkowa hierarchia – jeden na górze, troszkę niżej jego przybocznik, niżej kierownicy i mało znaczący plebs. Nowy to zintegrowana grupa złożona z odpowiedzialnych, wzajemnie sobie pomagających osób. W takiej grupie może być kilka osób wchodzących w rolę liderów. Mówimy wtedy o podzielonym przywództwie. Słyszał pan o turkusie? To firmy, w których w ogóle nie ma stanowiska szefa.

## Jak działają?

– Opisał je w książce „Pracować inaczej” Frederic Laloux. To niesamowity eksperyment biznesowy i jednocześnie społeczny.

Firma taka ma założycieli, często właścicieli, którzy „zapraszają do współpracy”. To znaczy tworzą mechanizmy, w których liderzy wyłaniają się z procesu współpracy. W małych firmach cała społeczność, a w większych zespoły decydują o tym, komu powierzyć organizację, nowe projekty, a komu jakieś czynności zarządcze.

## Wchodzicie do polskiej firmy, żeby ją zreformować, żeby nie było aż takiej choinkowej hierarchii i co dalej? Jak się robi tego dobrego szefa?

– Przede wszystkim my możemy w tym jedynie pomóc, ale to firma, a najczęściej główny decydent muszą zrozumieć i swój potencjał, i zniewalające stereotypy. Uświadomić sobie swoje dobre doświadczenia dające im siłę i głębie, a także te trudne, generujące napięcie i lęk. Dla przykładu podczas warsztatu dla menedżerów proponujemy pracę w parach. Jeden ćwiczy uważność empatyczną, słucha i nie przerywa,



a drugi ma przypomnieć sobie wspaniałego lidera z jakiejś konkretnej pracy, z harcerstwa – co mu tam przyjdzie do głowy. Potem zamieniają się rolami. Później zapraszamy ich do pracy w małych podzespolach – na przykład czwórkach, gdzie spisują cechy tych dobrych liderów. Kiedy już wszyscy siadamy razem w kręgu, to się okazuje, że cała teoria jest już na papierze. I choć ci ich szefowie mogli mieć różne style, to zawsze wśród cech pojawia się szacunek, stawianie na relacje, autentyczność, szukanie sensownych rozwiązań.

Potem pracujemy nad poczuciem własnej wartości, umiejętnością konstruktywnego rozwiązywania konfliktów, budowania zespołu. To poczucie własnej wartości jest związane z godnością – jeżeli ja mam wysokie poczucie wartości, to mojego pracownika, współpracownika będę traktować podobnie – z godnością. A jeżeli mam obniżone, to się zastanawiam, czy pan mnie lubi, czy nie. I jak pana zdominować albo się przypochlebić. Najtrudniej to chyba jest przekonać ich do tego, że jak się jest szefem, to nie zawsze musisz znaleźć na wszystko rozwiązanie. No czasem musisz. Ale najlepiej znajdźmy razem. Często pracujemy z szefami, którzy są świetnymi specjalistami, ale szefami nie bardzo i nie potrafią prowadzić zebrań, odpraw.

#### I co wtedy?

– Można na przykład z zespołu wyłonić osoby, które to potrafią. Każdy szef ma w zespole osoby, które są od niego mądrzejsze w jakimś zakresie. Więcej wiedzą, mają więcej doświadczenia i wycucia. Ktoś z innej kultury albo z innego regionu, z poziomu młodości albo życiowego doświadczenia może coś wieść. Tradycyjny szef powie: nie jesteś tutaj od kombinowania, tylko masz wykonywać przydzielone ci zadania. A nowoczesny lider: super, że coś wiesz, chodź i nam pokaż. Umie cieszyć się różnorodnością i robić z tego kompozycje.

**Prezes jednej polskiej firmy opowiadał mi, że jak przeniósł firmę za granicę, to musiał zmienić zarząd, żeby był różnorodny. Bo wcześniej zarządzało dziesięciu białych facetów w średnim wieku. Zrobił to, ale nie wiem, czy rozumiał, dlaczego to robi.**

– Jednorodna grupa białych facetów w średnim wieku może nie zrozumieć w porę ważnych zjawisk i rozwiąlić firmę. Różnorodność, którą uda się zharmonizować, daje dużo więcej mądrości, wiedzy i efektywności. Po prostu zwiększa skuteczność w świecie, który zmienia się co chwilę.

**W których firmach pracuje się wam najtrudniej?**
– Pracowaliśmy z bankami, firmami produkcyjnymi, organizacjami pozarządowymi, szkołami. Z dobrze prosperującymi i takimi, które były bliskie upadku. Z korporacjami i niedużymi firmami rodzinnymi. I moim zdaniem nie ma większej różnicy. Zawsze chodzi o ludzi – jak szukają sensu i chcą budować codzienność na wartościach, to można im pomóc. Jeżeli szukają szkoleń, bo tak trzeba, zawieszają piękne hasła na ścianach, ale nie wprowadzają ich w życie – to gorzej. Placą za rozwój, ale się przed nim usilnie bronią.

**Czy w tych nowych start-upach czy firmach technologicznych mobbing i inne toksyczne zachowania też są silne, tylko ładnie ubrane i ukryte pod tą niby luźną atmosferą?**

Wydaje mi się, że pojęcie mobbingu powinniśmy zarezerwować dla zachowań, które są po prostu przestępstwem. Tu mowa o różnych formach przemocy, które w jakimś sensie są jeszcze groźniejsze. Bo mobbing można opisać, zaskarżyć. A ta toksyczność codziennych relacji wygląda jakoś tak... normalnie.

Lubię tu odwoływać się do Kabaretu Starszych Panów. Jeremi Przybora, który pisał genialne tek-

sty, nie miał tak genialnego słuchu jak Wasowski. Zdarzało mu się zafalszować. Kiedyś spytał po wykonaniu Jerzego Wassowskiego: „Czysto?”. A ten odpowiedział „Czyściej”.

Uznałem to za wspaniałą metodologiczną wskazówkę. Nigdy, w żadnej organizacji nie będzie doskonale, czyli czysto. Trzeba nieustannie gonić króliczka. Praca nad tym, żeby było lepiej, głębiej, mądrzej, czyli czyściej, daje energię, nie pozwala osiąść na laurach. Kłopot w tym, że większość ludzi biznesu mających naprawdę dużą wiedzę, przygotowanie techniczne, jest kompletnie nieprzygotowana do tego nowoczesnego zarządzania. Nie rozumieją procesów psychicznych, dynamiki procesów zachodzących w małej społeczności. Większość start-upów czy korporacji robi wszystko po omacku.

Jednak coś się wyraźnie zmienia. Pracuję z firmami od lat 90. i widzę, jaka jest gigantyczna zmiana do przodu. Biznes w wielu obszarach jest bardziej edukacyjno-rozwojowy niż np. oświata. Bo biznes musi być efektywny, a w świecie nieustannej zmiany tylko elastyczność, uczenie się i oduczanie jest szansą na sukces. Warto pamiętać, że na rynek wchodzi kolejne pokolenia, które coraz bardziej cenią jakość życia, a nie destrukcyjny zapieprz. To przyspiesza zmiany.

#### Jakie?

– Coś niesamowitego się dzieje, kiedy szef, który ma nad sobą szefa, a pod sobą podwładnych, dochodzi do wniosku, że to wszystko są ludzie – partnerzy we wspólnej pracy.

Ale jak ludzie zaczynają otwarcie rozmawiać, to czasem dostają informacje, na które nie są gotowi. Szef namawia do otwartości i w niektórych sytuacjach ją wspiera, a w innych wraca do starych schematów. Ludzie w zespole dostają sprzeczne sygnały i głupieją. Rodzi się chaos. Generuje coś, co w psychologii nazywa się syndromem wyuczonej bezradności. Łatwo wtedy na reakcję: wracamy do starego. Wtedy przynajmniej było wszystko wiadomo, na przykład kto rządzi. Bo w firmie przemocowej jest jasność i w partnerskiej też jasność. A w takiej, która się zmienia, są po drodze perturbacje, kryzysy, które trzeba konstruktywnie przejść.

Kiedys zaproszono nas do pracy z konkretnym działem. Udało się. Kobieta, która była tam szefową sprzedaży, miała najlepsze wyniki, ale pracowała inaczej niż wytyczne z góry – nie chciała ludzi sprawdzać, kontrolować, prowadzić po sznurku. Budowała fajne relacje, a obroty szły do góry. Ale skoro nie realizowała wytycznych, musiała odejść. A po roku firma weszła w taki kryzys, że odejść musieli autorzy wytycznych.

**Przecież miała wyniki.**
– Na to zawsze są wyjaśnienia. „Miała szczęście”, „A, bo miała najlepsze miejsce!”, „Klienci sami się pchali”.

**System się broni.**
– Tak, system uzgodnień społecznych. I to jest też jakoś zrozumiałe, bo jak się zaczyna coś zmieniać, to nie wiadomo, czy nie skończy się rozwalką. Jak w tym dowcipie, gdzie chłop niesie wór na plecach. I co kilka metrów zatrzymuje się i nim kręci. Sąsiad pyta, co on takiego robi. „A, szczury mi się zaległy, to nałapałem, zaniósę w pole i wypuszczę. Ale jak je tak długo niosę, to mnie w tylek gryzą. Więc od czasu do czasu im robię reorganizację i się gryzą między sobą”. Firma nas zaprasza, żebyśmy prowadzili szkolenie, a potem się okazuje, że tak naprawdę nie jest gotowa na żadną zmianę.

**Czyli zaprasza, żebyście pokręcili tym workiem ze szczurami?**

– Albo jakiś dział HR-u czy prezes ma taki pomysł. Albo firma została przejęta przez nowego właściciela. Powstaje myśl, żeby tych liderów podszkolić, żeby tak nowocześniej zarządzali. Bo już wszędzie tak robią. I zamawiają takie firmy jak nasza. Tylko

tu napotykamy blokadę: róbcie to z moimi podwładnymi, ale nie ze mną. „No i jak mamy to szefowi powiedzieć, że on też ma nad sobą pracować?”. Albo HR mówi: „My nie mamy mocy na realne zmiany. Możemy tylko ustawić szkolenia”.

W firmie, która na serio uruchamia proces rozwoju, osoby toksyczne, mobbingujące, tracą swoją pozycję. Mają dwie drogi – odejść albo podjąć pracę nad sobą.

Pamiętam kobietę, kierowniczkę ważnego działu, która była chodzącą chmurą gradową. Jej podwładni wręcz fizycznie się kulili, kiedy wchodziła do pokoju. Koledzy z innych działów nie chcieli już odbywać wspólnych narad, bo atakowała i szydziła z ich wypowiedzi. Pamiętam, że rozmawiając z nią, zobaczyłem osobę zagubioną, rozpaczliwie usiłującą jakoś żyć kobietę. Było mi bardzo trudno jej życzliwie powiedzieć, jak bardzo ludzie jej nie lubią, ile budzi złości, lęku, odrzucenia. Chyba pierwszy raz w pracy się popłakała. Dałem jej tyle wsparcia, ile potrafiłem. Zdecydowała się na coachingowe zajęcia indywidualne. Poszukiwała też dla siebie terapii. Poprosilem o wsparcie prezesa działu HR. Zakomunikowano jej, że jej wiedza fachowa, doświadczenie są ważne dla firmy, ale zachowania mobbingowe są niedopuszczalne.

#### I wróciła?

– Na jakiś czas odsunięto ją od zarządzania, dano wsparcie tym, którym najbardziej zależała za skórę. Powoli zaczęła się zmieniać, inaczej komunikować. Kiedy zredukowała wewnętrzne napięcie, nauczyła się bardziej empatycznej komunikacji, wróciła na swoją funkcję. To było też ważne dla innych ludzi w tej firmie. Zobaczyli, że zdecydowane przeciwdziałanie mobbingowi może polegać na zablokowaniu zachowań, wyciągnięciu konsekwencji, ale zbadczeniu w mobberze nieszczęśliwego człowieka. Nie zawsze to wychodzi – kilka razy zdarzyło nam się, że mobber musiał odejść z firmy, a nawet ponieść konsekwencje prawne.

**To brzmi trochę jak przeniesienie za karę księdza z parafii do parafii. Pracownicy dostają sygnał, że przemocowemu szefowi i tak się ostatecznie upiecze.**

– Może powiem coś trudnego, ale jak wspomniałem, mobber jest też człowiekiem. Nawet przestępcy, po odbyciu kary, mogą się zrehabilitować, stać partnerami, współpracownikami. Jeżeli pracownicy zobaczą, że mobber (który jest też cennym fachowcem, osobą doświadczoną, zaangażowaną i mającą kompetencje) ponosi konsekwencje, podejmuje pracę nad sobą, zaczyna inaczej się zachowywać, mają ważne rozwojowe doświadczenie. Widzą, jak można się głęboko zmienić, odblokować, nauczyć się empatycznej komunikacji i budowania osobowych relacji. Nie ma to nic wspólnego z zamiataniem pod dywan, ukrywaniem czy pozornymi ruchami. Przesunięcie do innej parafii w firmie przybiera formę przesunięcia do innego działu i udawania, że nic się nie stało. To nieetyczne, a na dodatek głupie i nieefektywne – i tak w końcu wyjdzie szydło z worka.

A jeżeli ktoś jest zapiekły w swoich przemocowych zachowaniach, to musi ponieść jasne konsekwencje. Być zwolnionym dyscyplinarnie, ponieść konsekwencje przewidziane prawem. Być może dopiero to go przebudzi i uruchomi zmiany w jego życiu.

Zresztą, samo reagowanie na mobbing nie wystarczy, trzeba zacząć od podstaw. Mobbing jest objawem – jak wrzód na skórze – wewnętrznych, toksycznych procesów trawiących organizm. Doraźna interwencja może wrzód wyczyścić, ale za jakiś czas pojawi się inny. ●