

Hanna Lipińska

Mobbing

Wszystkie prawa zastrzeżone

© liiil

2009

www.liiil.pl

W poszukiwaniu korzeni patologii - głos z samego dołu 4

1. Dyktatura zwierzchnika 5

2. Motywacja stosowana, czyli demotywacja 14

3. Psychiczny terror nasz powszedni 19

4. Duchowy analfabetyzm 25

5. Deficyt poczucia własnej wartości, czyli psychiczna niedojrzałość 29

6. Tradycyjny porządek rzeczy 34

7. Możliwości obrony 38

Zakończenie 42

W poszukiwaniu korzeni patologii - głos z samego dołu

Temat mobbingu powraca w mediach regularnie, poruszany najczęściej przez psycho- i socjologów. Chyba najmniej jest głosów z samego dołu drabiny społecznej, skąd rekrutuje się duża - jeśli nie największa - liczba poszkodowanych. Myślę, że posiadam wiedzę potrzebną do wypełnienia tej luki, ponieważ kilka razy w życiu sama padłam ofiarą terroru psychicznego i albo traciłam pracę będącą podstawą mojej egzystencji, albo niewiele do tego brakowało. Dotknięta niesprawiedliwością do żywego, postanowiłam bliżej zająć się tym zjawiskiem i od kilku lat prowadzę własne studia przede wszystkim nad przyczynami tej patologii w stosunkach międzyludzkich - skutki dla zdrowia zarówno psychicznego jak fizycznego są powszechnie znane. Własne bolesne doświadczenia, jak również przeżycia innych, poznane podczas 13-to letniej działalności w Betriebsrat (radzie zakładowej), pozwoliły mi wyrobić sobie częściowo inne od opinii naukowców zdanie na temat tego fenomenu, który kosztuje niemiecką gospodarkę miliardy euro rocznie i dotyczy ok. 1,5 miliona poszkodowanych przez często nieświadomych niczego sprawców. Ja przynajmniej przez ponad 30 lat pracy (w Polsce i w Niemczech) nie spotkałam się z przypadkiem przyjęcia odpowiedzialności za mobbing przez konkretną osobę, nawet, jeśli otoczenie uznawało go za fakt ewidentny. Można z tego wnosić, że większość sprawców nie jest w pełni albo wcale świadoma zgubnych skutków swojego

postępowania wobec innych, co zresztą moje obserwacje dokładnie potwierdzają. Spróbuję przeanalizować główne aspekty omawianego zagadnienia, niekoniecznie według hierarchii ich ważności.

1. Dyktatura zwierzchnika

Przyszło nam żyć na szczęście w cywilizowanym świecie, w którym prawo pod groźbą sankcji zakazuje przemocy fizycznej czy werbalnej. Niestety, w niewidzialnej sferze współżycia panują także u nas obyczaje zgoła barbarzyńskie, a terror psychiczny jest zjawiskiem powszechnym. Gdy mówię moim związkowym koleżankom i kolegom, że tutejsza demokracja przynajmniej na dole niczym nie różni się od znanej mi z Polski komunistycznej dyktatury, nie chcą mi wierzyć. A tak jest naprawdę, zasada jest prosta: kto ma władzę, ten ma monopol na rację. W PRL-u byli to towarzysze, tu są po prostu zwierzchnicy. Zależności są takie same, inny tylko rodzaj represji.

W cywilizowanym świecie nie grozi utrata życia ani tortury, nie łąduje się w więzieniu za głoszenie poglądów czy opinii innych od oczekiwanych przez przełożonych. Niestety także w naszym kręgu kulturowym, mimo teoretycznie powszechnie uznawanego prawa do własnego zdania, za taką “niesubordynację” można popaść w niełaskę, wcale nierzadko kończąca się dla delikwenta utrata pracy albo – nie waham się powiedzieć – śmiercią cywilną. Rany psychiczne, nawet te śmiertelne, nie krwawią, a sprawca czyjejs samobójczej śmierci nie zostawia demaskujących go śladów, dlatego mobbing kwitnie

w najlepsze wykazując z roku na rok tendencję rosnącą. Nie wolno uszkodzić lub wręcz wyeliminować niewygodnej osoby fizycznie, ale właściwie bez żadnych konsekwencji można ją unicestwić pozabawiając wartości jako pracownika czy człowieka. Zwłaszcza będąc zwierzchnikiem ma się niemal nieograniczone pole do popisu. Wystarczy przy każdej okazji, wprost i za plecami kwestionować kompetencje podwładnego, jego inteligencję, charakter, dobrą wolę – jednym słowem ostemplować jako kompletne zero. Można wstrzymywać potrzebne do wykonywania zadań informacje i karać za ich nieznajomość, można dyskredytować osiągnięcia, a najdrobniejszym uchybieniom nadawać rangę katastrof - wszystko zależy od inwencji. Zgodnie z polskim przysłowiem, „kto chce uderzyć – zawsze kij znajdzie“, szukanie rozpoczyna się zwykle od dyscypliny, na drugim miejscu jest prawie zawsze gwarantująca powodzenie wydajność pracy i kompetencje. Gdyby i tu zawiodła próba znalezienia „haka“ (np. przy pracy akordowej), zawsze można postawić zarzut zakłócania spokoju, za co niemieckie prawo przewiduje sankcje z wypowiedzeniem włącznie – absolutnie zgodnie z prawdą, nie da się bowiem zaprzeczyć, że spokój zwierzchnika został zakłócony. Wprawdzie Kodeks Pracy wymienia całkiem inny katalog nagannych zachowań, ale kilka lat temu pod tym właśnie zarzutem, protestując przeciwko nadużywaniu władzy przez zwierzchnika, o mały włos wyleciałabym z pracy. Jeśli w ogóle znajdzie się w zespole ktoś na tyle odważny, żeby głośno mówić o prawdziwych przyczynach konfliktu, szybko zamyka mu się usta według powyższego schematu.

Podważenie opinii bezpośredniego przełożonego w przypadku konfliktu jest prawie niemożliwe, bo solidarność kadry kierowniczej wszystkich szczebli przywodzi na myśl kodeks honorowy panujący w rodzinach mafijnych. Kto ośmieli się w imię prawdy stanąć po niewłaściwej stronie, tego czeka piętno zdrajcy i w najlepszym razie izolacja. Dla większości ludzi dylemat w ogóle nie istnieje, jeśli postępowanie zgodnie z własnym sumieniem odbierane jest przez przełożonych jako nielojalność. Uczciwy człowiek decydując się na głośne mówienie o negatywnych zjawiskach nie zasłuży też przeważnie na uznanie środowiska, lecz - jak w mafii - zostanie napiętnowany jako wichrzyciel, spotka się z zarzutem kalania własnego gniazda i często powszechną niechęcią. Dzieje się tak właściwie wszędzie, nie wyłączając instytucji, które z racji swoich funkcji społecznych powinny świecić przykładem - jak kościół, policja czy związki zawodowe.

Czy przy takich standardach moralnych można się dziwić temu, co życie pokazuje na każdym kroku, że tylko bardzo nieliczni straceńcy decydują się na sprzeciw ryzykując nieunikniony konflikt ze zwierzchnikiem i często także ostracyzm otoczenia? Wielokrotnie stawiany przed takimi wyborami przyzwyczajony człowiek niemal nieuchronnie traci uczciwość na rzecz oportunisty. I nie jestem pewna, czy można kogoś potępić za brak charakteru - w końcu, na samym szczycie hierarchii stoi dla każdego własne dobro; trudno się dziwić, że niewielu jest skłonnych poświęcić je na ołtarzu sprawiedliwości. Normalnie w życiu darzy się zaufaniem osoby prawdomówne, a nie ufa kłamcom, przynajmniej w teoretycznych

deklaracjach nie spotkałam się z innym zdaniem. W pracy bywa nierzadko dokładnie na odwrót: zaufanie zwierzchnika zdobywa się przez gotowość do kłamstw, a za mówienie niewygodnej prawdy często je traci, co jest jednym z wielu życiowych paradoksów. Co z tego, że teoretycznie panuje wolność, a zapis w konstytucji gwarantuje obywatelom poszanowanie godności? Czy jednak można mówić o wolności, jeśli mówienie prawdy naraża na niebezpieczeństwo bardzo często bezkarnych szykan ze strony posiadających władzę? Gdzie ta godność, jeśli w przypadku każdego niemal konfliktu łamane jest jedno z najważniejszych w moich oczach praw człowieka, czyli prawo do sprawiedliwej oceny?

Oczywiście wśród przełożonych nie brak ludzi, którym zwyczajna przyzwoitość nie pozwala zniżać się do nadużywania władzy, jednak rozmiary omawianego tu zjawiska wskazują, że „czarne owce“ nie są bynajmniej niechlubnymi wyjątkami. Potwierdzają to również moje osobiste doświadczenia. Typ szefa, z jakim najczęściej spotkałam się w życiu, to „Jego Majestat“, który natychmiast po objęciu stanowiska buduje sobie dwór rekrutujący się z miernych-alewiernych pochlebców i potakiwaczy, nie znosi sprzeciwu, za odmienne zdanie karząc niełaską, a „lud“ traktuje często jak zwierzęta robocze. Priorytetem nie jest dla niego optymalna organizacja pracy i wydajność zespołu, lecz stworzenie atmosfery, w której nikt nie ośmieli się kwestionować jego nieomylności. Kreatywność, oficjalnie deklarowana jako pożądana, jest bardzo niemile widziana, a wszelkie inicjatywy tłumione w zarodku jako zagrażające pozycji JM. Charakterystyczny dla takiego

szefa jest niezdrowy klimat z typową dla każdej dyktatury podwójną moralnością: co innego mówi się oficjalnie, a co innego za plecami. Ludzie, zamiast angażować się w pracę, tracą czas na intrygi i rywalizację o względy władcy. Potulni mogą liczyć na spokój lub status świętych krów, niepokornym nieuchronnie grożą konflikty. niesprawiedliwość i faworyzowanie części pracowników powoduje zrozumiałe niezadowolenie pozostałych i nieuniknione animozje.

Nigdy nie zapomnę kierowniczkę, która zaraz po objęciu stanowiska na widok kilkunastu osób stojących minutę po rozpoczęciu dnia pracy, powiedziała z wyrzutem: „kolego X, dlaczego pan stoi, nie widzi pan, która godzina?“ Od tego momentu wiedziałam, że źle będzie się nam pracować i nie pomyliłam się. Regularnie, co kilka tygodni, zwoływała nas głównie po to, żeby wyrazić swój niesmak z powodu intryg i okropnej atmosfery w grupie, zawstydzając i apelując o przyzwoitość. Kpiliśmy z niej za plecami i nic nie pomogło organizowanie wspólnych wieczorów przy piwie, ani sporadyczne sympatyczne gesty – klimat do końca był niezmiennie zły. Myśl o własnej odpowiedzialności za istniejącą sytuację z pewnością nie zakłócała jej spokoju. Do dziś mam sobie za złe, że wtedy jak wszyscy tchórzliwie milczałam. Zwykle jednak wykazywałam się większą odwagą. Przez całe życie buntowałam się przeciwko niesprawiedliwości i w konflikty popadałam zawsze, kiedy los zesłał mi szefa despotę. Kilka razy zdecydowałam się na otwarty sprzeciw, reagując na ewidentne nadużywanie władzy, nie mogłam znieść terroryzowania koleżanek lub kolegów podczas gdy

wszyscy odwracali oczy albo po prostu głośno mówiłam to, co inni po cichu. Wystarczyło, żebym natychmiast stała się ofiarą zacieklej prześladowań. Moje motywacje nie interesowały zresztą nikogo, karze podlegał sam fakt owej bezczelności i nie spotkałam się nigdy dotąd z jednym choćby przykładem wyciągnięcia konsekwencji służbowych w stosunku do przedstawiciela kadry kierowniczej nawet wtedy, kiedy mogłam na piśmie udowodnić nadużycie przez niego władzy. Nie spotkałam też przełożonego gotowego podjąć dyskusję na temat przedmiotu krytyki, czy choćby rozważyć jej zasadność, co mogłoby mi zaimponować jako przejaw wewnętrznej siły. Reakcja była zawsze identyczna, typowa dla psychicznie słabych posiadaczy przewagi – próba dyskredytacji wszelkimi środkami, z pomówieniami i kłamstwami włącznie. Za każdym razem dowadywałam się, że jestem okropną osobą o wyjątkowo podłym charakterze, nielubianą przez wszystkich, z którą nikt nie chce pracować (mogę spytać, kogo chcę – słyszałam), a moja praca pozostawia wiele do życzenia. Wyciągano błędy popełnione tak dawno, że nie byłam w stanie sobie ich przypomnieć lub zaniedbania, których w ogóle nie mogłam sobie uzmysłowić. I choć wielu ze współpracowników zgadzało się ze mną, po cichu zapewniając o podziwieniu dla odwagi, na oficjalne poparcie nie zdobył się nikt, co oczywiście pozwalało drugiej stronie na przyklejenie mi stempelka buntownika bez powodu, osoby niezrównoważonej psychicznie, która ma problemy sama ze sobą i ponosi wyłączną odpowiedzialność za konflikt. Pierwsze takie doświadczenie odchorowałam ciężko, zwłaszcza, że przez

długi czas ani moja praca, ani zachowanie nie budziły zastrzeżeń. Przy kolejnych potwierdzało się, iż wg tego schematu reagują na krytykę wszyscy szefowie, niezależnie od stopnia wykształcenia, poziomu intelektualnego czy charakteru. Na koniec ze strony zwierzchnika padało sakramentalne stwierdzenie, że wobec utraty zaufania (nikt nie pytał, przez kogo spowodowanej ani co z moim zaufaniem) dalsza współpraca stała się niemożliwa, czego następstwem było rozstanie, w najlepszym razie karne przeniesienie do innego działu. Nie ośmieliłabym się twierdzić, że tylko przywiązanie do ideałów odbierało mi możliwości awansu, ale jednego jestem absolutnie pewna: nawet posiadając wybitne kwalifikacje nie miałabym żadnych szans bez gotowości do „kompromisów“, czyli kłamstw i kręctw w moich oczach niegodnych osoby uczciwej. Oczywiście zwierzchnikowi stosowanie takich metod w karierze nie przeszkadza, bo idealnie wpisuje się w ogólnie przyjęte kanony postępowania, nieliczne wyjątki potwierdzają tylko powszechność takich praktyk.

Ciekawe, że chyba większość zwierzchników oczekuje szacunku bez żadnego własnego wkładu, jakby praw do prestiżu nabywali automatycznie - wraz z awansem. Nie przysparza im to oczywiście szacunku, pozytywnych uczuć nie da się bowiem wymusić i prawdziwym autorytetem cieszą się tylko ci, którzy rzeczywiście na niego zasługują. Nie sposób darzyć respektem zwierzchnika, który oczekuje od podwładnych otwartości na krytykę, a sam reaguje irytacją już na każde odmienne zdanie. Szacunku nie może się też spodziewać szef wymagający od in-

nych przestrzegania dyscypliny, jeśli sam notorycznie łamie jej zasady. Pracowników nie da się oszukać - wszyscy wiedzą, że za arogancją kryje się niepewność, a demonstrowana na każdym kroku wyniosłość ma na celu tylko zatuszowanie deficytu autentycznych wartości.

Bardzo długo oburzało mnie tchórzostwo współpracowników, zagadką był ich brak reakcji na oczywiste przykłady poniżania przez przełożonych, dziś widzę w tym mądre działanie instynktu samozachowawczego nakazującego zachowania pozwalające unikać niebezpieczeństwa. Kopanie się z koniem nie rokuje większych nadziei na zwycięstwo, taką życiową mądrość posiada każdy, najprostszy nawet człowiek. Zwłaszcza, jeśli na pomoc z zewnątrz też szanse bywają niewielkie. Nawet *Betriebsrat (rada zakładowa)* nierzadko musi kapitulować wobec muru przełożonych i zmowy milczenia koleżanek i kolegów, którzy tylko w cztery oczy skłonni są mówić, co myślą naprawdę. Dobrze wiedzą, że każdy stojący wyżej w hierarchii społecznej jest w posiadaniu środków potrzebnych do zniszczenia niewygodnej mu osoby i – jak sama miałam okazję przekonać się wielokrotnie – wielką naiwnością jest liczenie na moralne skrupuły w przypadku konfliktu. W tym kontekście można zrozumieć typowe, zwłaszcza dla dużych zbiorowisk, ogólne niezadowolenie, wysoki wskaźnik zwolnień lekarskich i zjawisko określane jako wewnętrzne wypowiedzenie, polegające na minimalnym angażowaniu się, byle jakim odwalaniu obowiązków, a czasem nawet sabotowaniu po cichu poleceń szefa. Zewsząd słyszy się narzekania, ludzie nie identyfikują się z firmę i nie dbają o nią jak

o wspólne dobro, lecz często wręcz traktują wrogo wyładowując swoje frustracje w sposób czasem bardzo niekulturalny, jak pozostawianie odpadów na stołach w kantynie lub brudnych toalet, celowe mazanie ścian itp. Pracownicy tworzą małe, hermetycznie zamknięte grupki, w których panuje zaufanie i można pozwolić sobie na szczerą wymianę poglądów, a na zewnątrz mówią jak najmniej i tylko to, co nie grozi przykrościami.

Nasuwa się pytanie, czy i jak można to zmienić? Teoretycznie bardzo prosto. Wystarczyłoby "tylko" rozbić źle pojętą solidarność kardy kierowniczej i pozbawić ją absolutnej władzy nad podwładnymi. Doskonałym sposobem byłaby, koniecznie anonimowa (inaczej nie będzie szczerą), systematyczna np. coroczna ocena zwierzchnika przez pracowników pod kątem takich kwalifikacji jak talent organizacyjny, zdolność motywacji, autorytet - najlepiej podane bez komentarzy do publicznej - czyli zakładowej - wiadomości. Takie rozwiązanie dałoby każdemu pracownikowi poczucie wpływu na najważniejsze dotyczące go sprawy i status podmiotu zamiast posiadanego obecnie - przedmiotu w rękach silniejszych.

2. Motywacja stosowana czyli demotywacja

Ciągle mówi się i pisze o ogromnych kosztach złego kierowania zasobami ludzkimi, liczy straty i leczy z każdym rokiem liczniejsze ofiary mobbingu, było już nawet kilka wyroków sądowych, ale w codziennej praktyce zmian nie widać - przynajmniej na samym dole. Nie mam złudzeń, mobbing długo jeszcze nie zniknie z naszego życia. Szansa na to pojawi się dopiero wtedy, kiedy do świadomości menadżerów dotrze prosta prawda, że sposób traktowania podwładnych na wszystkich szczeblach służbowej drabiny ma nie mniejszy wpływ na wydajność i zysk niż ich fachowe kwalifikacje. Interesujące, że świadomość tych zależności o wiele większa jest wśród rządzonych niż wśród rządzących. W żadnej z dyskusji na temat motywacji, w jakiej zdarzyło mi się wziąć udział, nie podnoszono kwestii wpływu zwierzchnika na zaangażowanie podwładnych. Panuje powszechne przekonanie, że ludzie są różni i jeśli pracują źle, to wyłącznie z powodu wrodzonego lenistwa czy tępoty umysłowej, aspekt odpowiedzialności przełożonego za wydajność zarówno indywidualnych osób jak i zespołu w ogóle nie podlega rozważaniu. Wielka szkoda, bo nie przywiązuje się wagi do sprawy moim zdaniem najważniejszej.

Zauważyłam bowiem wiele razy, że nawet w ogólnie źle zarządzanej firmie istnieją doskonale funkcjonujące działy, jeśli na ich czele stoi fachowiec, któremu na sercu leży optymalne funkcjonowanie powierzzonego jego odpowiedzialności odcinka, a nie pie-

łęgnowanie kultu własnej osoby. Sama obecność zwierzchnika wymagającego, darzonego przez podwładnych szacunkiem i zaufaniem przyczynia się do stworzenia korzystnego dla dobrej pracy klimatu, ludzie chętnie wykonują polecenia, jeśli nie kłócą się one z ich własną logiką czy poczuciem sprawiedliwości, bez oporów też przyjmują krytykę, o której słuszności są przekonani. Powiedziałabym nawet, że ludzie lubią wysoko ustawioną poprzeczkę, mnie zresztą również to dotyczy. Każdy człowiek ma, jak sądzę, wrodzoną potrzebę rozwoju, czyli pokonywania wyzwań (w tym własnego lenistwa) i choć większość chętnie wykorzystuje bałagan pozwalający na obijanie się, w gruncie rzeczy wszyscy lepiej czują się w warunkach porządku i dyscypliny. Ta ostatnia nie powinna krępować ruchów ani pozwalać na zbyt duży luz - niczym sznurówka, które za mocno zaciągnięte powodują udrękę przy każdym kroku a za luźno grożą pogubieniem butów. Byłam świadkiem sytuacji, kiedy pracownicy tak się rozbestwili, że biegli na skargę z bzdurnych powodów, a już szczytem była skarga dwóch koleżanek na kolegę, który obrzucił je złym wzrokiem. Z życia wzięte, nie żart.

Niestety, bardzo wielu zwierzchników traktuje podwładnych jak istoty pozbawione uczuć. Gorzej nawet – bardzo często cała sfera emocjonalna traktowana jest z głębokim lekceważeniem i nazywana pogardliwie „filozofią“, co ma podkreślać jej odejście od rzeczywistości. Wielu przełożonych nie ma bladego pojęcia o tym, że źle traktowanego pracownika pozbawia się szansy na dający satysfakcję rozwój, skazując go na życie w permanentnym po-

czuciu krzywdy. Niezadowolony dużą część energii psychicznej traci kosztem koncentracji na negatywne uczucia: wściekłość, żal, frustrację, których nie wolno mu pod groźbą kary okazać. Nieuchronnym efektem jest mniej lub bardziej świadome „olewanie“ pracy, przełożonych i całej firmy, ponieważ konieczność zarabiania pieniędzy staje się jedynym powodem znoszenia tej uwłaczającej godności sytuacji.

Można chyba uznać za pewnik, że każdy człowiek chce zasłużyć na uznanie i jest gotów dołożyć wszelkich starań, jeśli tylko otrzyma szansę. Może z wyjątkiem tych, którzy przekroczyli punkt krytyczny i utracili wszelką nadzieję, jak świat długi i szeroki nie znajdzie się pewnie osoby nie lubiącej pochwał, do dobrego samopoczucia niepotrzebującej uczucia satysfakcji płynącej ze spełnienia oczekiwań osób stojących wyżej w społecznej hierarchii. Żeby jednak móc maksymalnie wykorzystać swój indywidualny potencjał, potrzebujemy odpowiednich warunków w sferze psychicznej. Nietrudno zauważyć, że najlepsze wyniki w nauce osiągają uczniowie cieszący się zaufaniem nauczyciela, a w pracy pracownicy, o których zdolnościach i dobrej woli szef jest przekonany. Zwykle interpretuje się to na odwrót. C nieliczni szczęściarze rozwijają się dynamicznie, chcą i mogą pracować z zaangażowaniem, ponieważ posiadają siłę, jaką daje wiara osoby oceniającej efekty starań. Wszyscy inni też chcą, ale nie są w stanie, nawet harując w pocie czoła, wznieść się ponad przeciętność, bo ich starania rozbijają się o barierę braku zaufania ze strony przełożonego.

I w tym tkwi cała tajemnica motywacji: dobre chęci muszą spotkać się, co najmniej z otwartością – optymalnie zaufaniem - osoby oceniającej.

Niestety, w praktyce najbardziej rozpowszechnionymi jej formami są: negatywne etykiety, dyskredytowanie, okazywane na każdym kroku niezadowolenie lub, co gorsza, jawna pogarda i wykluczenie z grona akceptowanych. Zwierzchnik gotów jest wierzyć tylko w tych, którzy na to zasługują, nieświadom własnej siły oddziaływania. Ilu szefów zaprzęta sobie myśli taką kwestią, że jego dane pracownikowi nawet na kredyt zaufanie byłoby dla niego szansą wyjścia ze stanu wegetacji na drogę rozwoju i osiągnięcia w przyszłości zadowolenia po obu stronach? Sądzę, że bardzo niewielu.

Odkąd sięgam pamięcią, zawsze chciałam być dobra we wszystkim, co robiłam, jednak nie zawsze zdołałam osiągać zadowalające rezultaty. Teraz rozumiem, dlaczego i z żalem myślę o wszystkich tych głęboko frustrujących sytuacjach, kiedy nie udawało mi się stanąć na wysokości zadania, mimo autentycznych starań i presji, jaką sama sobie narzucałam. Optymalnie pracuje mi się, jeśli mam wsparcie w postaci zaufania z zewnątrz i nie muszę bać się konsekwencji ewentualnych błędów - angażuję się wtedy bez reszty, pełna entuzjazmu, mam dobre pomysły i bez problemów osiągam satysfakcjonujące rezultaty. Gorzej, kiedy oceniająca osoba nie wierzy w moje możliwości czy dobre intencje. Natychmiast zaczynają mnie trapić wątpliwości i niewiara we własne możliwości, co negatywnie odbija się na wynikach. Do prawdziwej katastrofy dochodzi natomiast za każdym razem, kiedy oceniają-

ca osoba jest pełna niechęci lub pogardy i bez przerwy uważnie patrzy na ręce w poszukiwaniu uchybień. Działając w stanie ciągłego napięcia mecze się, robię błędy, a mój umysł funkcjonuje fatalnie, mowy nie ma o kreatywności zastąpionej przez lęk przed złą oceną, irytację, kompleksy. Zawsze w takiej sytuacji mam okropnie nieprzyjemne wrażenie niemocy i kręcenia się w kółko. Dziś znam przyczyny tego zjawiska i wiem, że w niesprzyjających warunkach, szczególnie u osób wrażliwych, najwspanialsze nawet zdolności mogą pozostać jedynie niemającym szans na ujawnienie potencjałem.

Można chyba przyjąć, że w interesie obu stron leży praca “z sercem”, bo bez zaangażowania uczuciowego nawet zajęcia z natury o wiele bardziej atrakcyjne od pracy – seksu nie wyłączając – na dłuższą metę stają się nudne.

3. Psychiczny terror nasz powszedni

Terror psychiczny zakorzeniony jest w zbiorowej podświadomości tak głęboko, że dawno stał się powszechnie obowiązującą normą postępowania. Wystarczy porównać typowe w naszym kręgu kulturowym spontaniczne reakcje na słabości ciała, umysłu i duszy. Tylko pierwsze wywołują współczucie i potrzebę przyścia z pomocą, pozostałe najczęściej pogardę, oburzenie lub jedno i drugie. Zupełnie jakby człowiek obdarzony niezbyt wysokim ilorazem inteligencji lub obarczony skazami psychicznymi ponosił odpowiedzialność za swój stan i zasługiwał na karę.

Do potykającego się automatycznie wyciągają się pomocne dłonie, barbarzyńcą byłby niewątpliwie okrzyknięty ktoś, kto np. kopnąłby chorego lub kalekę - zaniechanie pomocy jest nawet karalne. A jak reaguje przeciętny, uchodzący za przyzwoitego człowiek, na słabości umysłu czy natury psychicznej - błędy spowodowane brakiem koncentracji, niepewność, roztargnienie, trudności w nauce? Zaryzykuje twierdzenie, że osiem na dziesięć osób, zwłaszcza posiadających władze nad dotkniętym taką przypadłością, obrzuci ofiarę „razami“ i „kopniakami“ w postaci szyderczych uwag, gróźb, kwestionowania dobrej woli czy zdolności, apeli do poczucia obowiązku itp. Nikomu nie przychodzi jakoś do głowy, że w ten sposób uniemożliwia się człowiekowi osiągnięcie naturalnej równowagi, że zazwyczaj ogromnie zależy na udowodnieniu swojej wartości, kompetencji i dobrej woli – rozpaczliwie

chce, ale nie może, bo inni nie pozwalają mu stanąć na nogi.

Wiele razy doświadczyłam tego boleśnie na własnej skórze, zwłaszcza jeden przypadek utkwił mi szczególnie mocno w pamięci. Pracowałam właśnie jako kelnerka w bardzo dobrej restauracji. Po czterech latach osiągnęłam niemałą, jak mi się zdawało, wprawę w tym stresującym zawodzie, który wykonywałam zresztą z przyjemnością. Wtedy nagle, wraz z przyjściem nowej przełożonej, z niewiadomych dla mnie powodów popadłam w niełaskę i krytykowana ze wszystkich stron wkrótce nie byłam w stanie przyjąć bezbłędnie prostego zamówienia. Oczywiście próbowałam walczyć, ale zamiast złagodzenia spowodowałam tylko zaognienie konfliktu. Po kilku tygodniach szarpania poczułam się zmuszona zrezygnować, bo pojawiły się już niepokojące symptomy jak ból żołądka, kołatanie serca, bezsenność, brak apetytu - wolałam nie czekać na załamanie nerwowe. Wielce zdziwiony właściciel zupełnie nie rozumiał moich motywów słysząc, że właśnie zakończył się ostatni dzień mojej u niego pracy. Gdy pół roku później, z inicjatywy jego żony, z wielką obawą zdecydowałam się wrócić, zaraz na początku sprowokowałam trwającą całą prawie noc rozmowę z wszechwładnym szefem przy dużej ilości wina, podczas której szczerze porozmawialiśmy o wszystkim, co od dawna leżało mi na sercu. Dowiedział się więc, że w czasie poprzedzającym odejście krytyka odczuwana jako szykany stopniowo odbierała mi wiarę we własne możliwości, aż w końcu większość mojej energii psychicznej pochłaniały wściekłość i poczucie krzywdy – uczucia od-

bierające sen, apetyt i wszelką przyjemność z pracy. Moje myśli krążyły obsesyjnie wokół jednego: za wszelką cenę pracować bezbłędnie, nie dawać okazji do szyderstw i zjadliwych uwag. Niestety, efekty okazały się dokładnie odwrotne od zamierzonych. Mimo – czy może właśnie z powodu - potężnej presji, która sama sobie narzuciłam, byłam bezsilna, w końcu nie widziałam innej alternatywy jak odejście.

Poczułam się pokonana, choć wtedy rok życia oddałabym za sposób na opanowanie nerwów i przezwyciężenie wewnętrznego impasu uniemożliwiającego koncentrację. Ta niełatwa na początku rozmowa okazała się przełomem. Pamiętam, że słuchał z pełną niedowierzania uwagą kompletnie zaskoczony moimi słowami. Nad ranem zmienił o mnie opinię uznając, że jestem w porządku. Pracowałam tam później jeszcze przez pięć lat z najlepszym szefem, jakiego można sobie wyobrazić. Wobec innych pozostał sobą, nadal budząc postrach, ale dla mnie stał się odtąd wyrozumiały i dobry, przestał karać za błędy, (które zresztą zdarzały się coraz rzadziej) swoimi typowymi zwalającymi z nóg uwagami.

Nie od razu zaczęłam głębiej analizować zależność mojej zdolności koncentracji od wpływów z zewnątrz. Długo też nie uświadamiałam sobie przyczyn obserwowanych na każdym kroku reakcji otoczenia na słabości podobne do moich, aż kiedyś nagle pojęłam: to wcale nie podłość ani skłonności do sadyzmu. Ludzie po prostu nie wiedzą, co czynią! Kopiąc potykającego się lub leżącego usiłują pomóc mu wstać! I nawet, jeśli zrozpaczony delikwent w skrajnym przypadku popełni samobójstwo,

nie są świadomi swego udziału w tragedii ani tym bardziej odpowiedzialności – oni przecież mieli dobre zamiary! Takimi właśnie dobrymi chęciami ludzie od tysięcy brukują innym piekło i jest to pewnie największy dramat tak uprzywilejowanego przecież gatunku homo sapiens.

Oczywiście psychiczne okrucieństwo nie musi być domeną posiadających władzę, ofiarami mobbingu nierzadko padają również zwierzchnicy. Jest to raczej zwyczajna reakcja na wszelkiego rodzaju słabości u bliźnich. Błędy i potknięcia, nawet te mimowolne, wynikające z chwilowej dekoncentracji, rzadko budzą zrozumienie i niewiele osób jest w stanie powstrzymać się od dokopania - krytycznej uwagi lub szyderstwa, nie mówiąc już o podaniu ręki. Moim zdaniem krytyka, zwłaszcza w przypadku nieświadomego błędu, jest nie tylko nieskuteczna, ale często wręcz szkodliwa – błędu i tak cofnąć się przecież nie da, łatwo za to wytrącić co wrażliwsze osoby z równowagi, zamieniając jedno potknięcie w całą ich serię (tak właśnie dzieje się w moim przypadku). W zupełności wystarczyłaby życzliwa informacja, ponieważ reakcją na uświadomienie własnego błędu jest natychmiast wprowadzone w życie postanowienie: „muszę się bardziej koncentrować”. Ja przynajmniej zawsze tak reaguję i z pewnością nie jestem wyjątkiem. Krytykę w takiej sytuacji odbieram jako nie fair, gdyż kwestionuje moją dobrą wolę i ludzkie przecież prawo do pomyłki. Naturalnie krytyka jest potrzebna, ale w innej formie niż obecnie stosowana. Jeśli ma motywować, powinna dawać szanse na poprawę, czyli zawierać przesłanie: „stać cię na więcej, możesz osiągnąć lepsze wyniki,

jeśli się postarasz". W praktyce przeważnie negatywnej ocenie podlega nie konkretne zachowanie, lecz cała osoba - słowa lub postępowanie stanowią podstawę do wydania przez otoczenie dyskredytującego wyroku. Wiele razy byłam tego świadkiem - przy pomyłce w liczeniu komentarz jest zwykle pełen pogardy: „X nie umie liczyć“, przy przeoczeniu czy zapomnieniu niepodlegający apelacji werdykt brzmi: roztargniony, niekompetentny albo wręcz głupi. Często zdarza mi się spontanicznie powiedzieć coś, czego tak naprawdę wcale nie myślę - bezsensowność uświadamiam sobie najpóźniej na widok reakcji innych, ale i tak za późno: słowa padły stając się podstawą oceny równie bezlitosnej, co – w moim odczuciu - niesprawiedliwej, bo nieuwzględniającej autorefleksji i zdolności rozwoju.

Gdy kilka lat temu postanowiłam „wziąć pod lupę“ stosunki między ludźmi, zadałam sobie pytanie, co każdemu bez wyjątku sprawia największy ból. Odpowiedź narzuciła się sama - najdotkliwiej boli kwestionowanie naszej wartości: lekceważenie, czyli traktowanie „jak powietrze“, ignorowanie potrzeb i opinii, brak zaufania, wreszcie iście zabójcza pogarda. Poczucie wartości to moim zdaniem najcenniejsze posiadane przez człowieka dobro w sferze duchowej, nie wydaje mi się wcale przesadą zrównanie go rangą z samym życiem. Uderzyło mnie, że właśnie to, co najdotkliwiej boli, zadomowiło się na stałe w naszych codziennych relacjach. Bardzo często widzi się ludzi, którym największą przyjemność zdaje się sprawiać odbieranie wartości innym. Nie tylko przełożonych, ale także koleżanki i kolegów, którzy nierzadko sprawiając wrażenie we-

wnętrze martwych niczym nie potrafią szczerze się cieszyć. Z jednym wyjątkiem: ich oczy napełniają się światłem najprawdziwszej radości, kiedy mogą „dołożyć“ innym: okazać pogardę lub lekceważenie, wykpić, obśmiać, przypisać głupotę lub podłość. Myślę, że ten psychiczny sadyzm nie jest świadomy - ludzie po prostu nie zastanawiają się na swoim postępowaniem, którego schemat mają we krwi wychowani w takiej atmosferze od dziecka, karani pogardą za każde potknięcie.

Naturalną reakcją na ból jest pragnienie odwetu, który nakręcając spiralę przemocy przyczynia się do eskalacji wszelkich konfliktów. Niektóre z nich kończą się tragicznie i znajdują epilog przed sądem, inne zasłużą z czasem na miano mobbingu.

4. Duchowy analfabetyzm

Może przesadą byłoby twierdzić, że elementarną potrzebą wszystkich ludzi jest konieczność pracy nad ciągłym rozwojem umysłu, ale ambicje poszerzania wiedzy są powszechne, nie tylko wśród ludzi wykształconych. Rozległa wiedza i szerokie horyzonty umysłowe stanowią przedmiot dumy, podobnie jak piękne ciało, którego kult przybrał w dzisiejszych czasach karykaturalne jak na mój gust rozmiary.

Zupełnie inaczej mają się sprawy z wiedzą na temat uczuć, której stan określiłabym jako bliski analfabetyzmowi. Wielu ludziom na całe życie wystarcza zestaw stereotypów odziedziczonych po rodzicach i nie mają w tej dziedzinie żadnych ambicji rozwoju. Przeciętny człowiek posługuje się prostymi, żeby nie powiedzieć prostackimi kryteriami podziału na dobro i zło: moje (system wartości, kultura, wiara, uczucia, poglądy, przekonania, gusty...) jest dobre, wszystko inne zasługuje na lekceważenie i odrzucenie jako gorsze.

W moim przekonaniu cała ta pandemia (może istnieje jeszcze inne słowo na określenie choroby dotykającej cały świat?) egoizmu i uczuciowej znieczulicy, na którą narzekania zewsząd słyhać, wynika nie z rozpowszechnienia złych charakterów lecz właśnie z masowego duchowego niedorozwoju.

Za rozmiary tego zjawiska odpowiedzialny jest nasz tradycyjny system wychowawczy nastawiony na

seryjną „produkcję“ duchowych analfabetów, ludzi słabych, o bardzo niskim poczuciu własnej wartości. Niskim, dlatego że człowiek jest go stopniowo pozbawiany przez wszystkich, którzy od kołyski posiadali nad nim władzę: rodziców, wychowawców w przedszkolu, nauczycieli, duchownych. Na wszystkich tych szczeblach tępiiony jest indywidualizm, umiejętność samodzielnego, krytycznego myślenia, preferowane natomiast oportunistyczny i przeciętność. Większość rodziców oczekuje od dzieci przede wszystkim posłuszeństwa, nie inaczej jest w szkole i później w pracy, nie mówiąc o kościołach, w których największą cnotą jest bezwzględność owieczek potulnie podążających za pasterzem choćby na rzeź. Innymi słowy w zamian za posłuszeństwo otrzymuje się akceptację, czyli prawo do czucia się osobą wartościową. Liczą się wyłącznie interes i oczekiwania osoby posiadającej przewagę, która siłą lub groźbą jej użycia egzekwuje pożądane zachowania ignorując całkowicie potrzeby i uczucia słabszego. Silniejszego nie interesuje, że ten cel da się osiągnąć wyłącznie kosztem krzywdy tego ostatniego - zakłamanie i odcięcie od autentycznych pragnień i emocji.

Paradoksalnie młody człowiek poszukujący pracy dowiadywa się, że najwyżej ceniowane są te właśnie cechy, które zdołano już w nim wytępić. W pracy przeważnie szybko traci złudzenia przekonując się, że rzeczywistość nijak się ma do teorii – uczciwość, krytycyzm i indywidualizm znów postrzegane są jako naganne.

Wszyscy wiele razy w życiu od dziecka stajemy przed alternatywą: ulec presji czy przeciwstawić się

silniejszemu. Niestety, każdy wybór jest zły i prowadzi do frustracji. Nie sposób przecież osiągnąć wewnętrznej harmonii kierując się w wyborze własnej drogi głównie strachem przed represjami. Pełne stresu jest również życie buntownika postrzeganego przez środowisko jako "czarna owca". Nic dziwnego, że zarówno zbuntowani jak i potulni, skazani na życie w stanie permanentnej niezgody z sobą lub otoczeniem, na różne sposoby szukają ucieczki od dyskomfortu rzeczywistości popadając w nałogi niszczące zdrowie lub (wcale nierzadko) pozbawiające życia. Coraz młodszy sięgają po papierosy, alkohol czy narkotyki i są to zjawiska równie niepokojące, jak poziom agresji już wśród dzieci w szkołach podstawowych. Myślę, że w taki sposób przejawia się - świadomy lub nie - bunt przeciwko totalnej psychicznej przemocy otoczenia.

W znanym mi środowisku widzę również takie jej ofiary: wewnętrznie zablokowane, niezdolne do rozwoju, przerażająco wprost pasywne. Jednak myślą się ci, którzy przypisują im głupotę, raczej jest to niechęć do samodzielnego myślenia i działania spowodowana strachem przed potępieniem w przypadku błędu. Jest w tym pewna logika, kto nie robi nic albo tylko to, co mu wskażą palcem, ma szansę uniknąć potknięć i bólu. Zysk jest jednak tylko pozorny, bo taka postawa rzeczywiście sprawia wrażenie tępoty umysłowej, też karanej przez otoczenie pogardą.

Cały ten głęboko zakotwiczony w tradycjach schemat wzajemnego niszczenia się ludzi poprzez kwestionowanie wartości powoduje kumulowanie potężnych ilości negatywnych emocji, które znajdują w

normalnych tj. pokojowych warunkach ujście w agresji głównie psychicznej – fizyczną państwo, przy pomocy policji, stara się utrzymać w ryzach. Choć nigdzie na świecie nie udało się całkowicie zwalczyć przestępstw i zbrodni, w państwie prawa nie przeszkadzają one społeczeństwu jako całości normalnie funkcjonować. Gdy jednak przestają działać hamulce w postaci sankcji i można liczyć na bezkarność (np. w czasie wojny), okazuje się, że w bestie dopuszczające się mrozących krew w żyłach okrucieństw zamieniają się masowo całkiem zwyczajni, niezdradzający dotąd zbrodniczych instynktów ludzie, a ofiarami padają ci, których jedyną winą bywa odmienność czy przynależność do narodu lub grupy uznanych z różnych powodów za wrogów.

Działo się tak przez cały okres dziejów ludzkości i nie zmieniło do dziś. Jak świat długi i szeroki nie znajdzie się chyba ani jeden naród, który miałby pod tym względem czyste sumienie i moralne prawo do demonstrowania wyższości w stosunku do innych. W moich oczach nie tylko samo zło jest banalne, ale także jego przyczyny: po prostu ludzie w każdym warunkach chcą sprostać oczekiwaniom położonych i będą starać się wyróżnić czynami zasługującymi na uznanie. Jeśli zbrodnia zostanie oficjalnie uznana za cnotę i będzie premiowana, większość ludzi podejmie konkurencję między sobą w czynach zbrodniczych i to bez żadnych refleksji ani wyrzutów sumienia. Zwykle znajdzie się też mniejszość gotowa zapłacić za sprzeciw nawet własnym życiem.

5. Deficyt poczucia własnej wartości czyli psychiczna niedojrzałość

Na szczęście nie wszyscy rodzice stosują przemoc wobec swoich dzieci, nie wszyscy nauczyciele demotywnieją, nie wszyscy przełożeni terroryzują swoich podwładnych, dzięki czemu pewnej części każdej generacji udaje się ocalić dające wewnętrzną siłę, czyli poczucie własnej wartości i osiągnąć psychiczną dojrzałość. Dzięki ludziom dojrzałym, ich determinacji, odwadze i dobroci ludzkość nie utonąła jeszcze w oceanie zła powielanego przez niedojrzałych. Spróbuję zdefiniować pojęcia dojrzałości i niedojrzałości.

Człowiek dojrzały dba o swój honor po prostu starając się nie robić niczego, co mogłoby go postawić w złym świetle, charakteryzuje go stosowanie jednokowej miary dla czynów własnych i cudzych. W konfliktach wyróżnia się spokojem, zdrowym dystansem do własnej osoby i równowagą wewnętrzną, z której bardzo trudno go wyprowadzić. Posiada ugruntowane poglądy i ma odwagę ich bronić, nie uważając jednak za jedynie słuszne. Jest otwarty, bierze pod uwagę punkt widzenia innych, nie boi się dyskusji ani krytyki, bo wie, że – zgodnie ze znanym przysłowiem - prawdziwa cnota krytyk się nie boi. Nie narzuca swojego punktu widzenia, lecz stara się przekonać logicznymi argumentami, nie okazując urazy w razie niepowodzenia. Jego dewiza życiowa brzmi: "żyj i pozwól żyć innym". Zachowuje krytycyzm wobec wszelkich autorytetów, odrzucając po-

głądy niezgodne z własnym systemem wartości lub sumieniem. W każdych okolicznościach pozostaje sobą, często posiada autoironiczne poczucie humoru, daje innym poczucie wiary we własne możliwości. Wie, że granice jego wolności wyznacza cierpienie kogoś innego, stara się jej sam nie przekraczać i zwraca uwagę na przestrzeganie tej reguły w otoczeniu. Cele osiąga drogą kompromisów dbając o zadowolenie wszystkich biorących udział w przedsięwzięciu. Lubi otaczać się osobami zdolnymi i mądrymi czerpiąc z ich pomysłów inspirację do własnego rozwoju. Jako rodzic cieszy się ogromnym autorytetem, a dzieci kochają go bezgranicznie miłością nieskażoną lękiem. Jeśli jest szefem – potrafi bez używania presji stworzyć atmosferę zdrowej konkurencji i skłonić współpracowników lub podwładnych do ogromnego, dającego satysfakcję zaangażowania, jeśli nauczycielem – ma nieprzeciętnie wysoki odsetek bardzo zdolnych uczniów. Nie ma oporów z przed przyznaniem się do błędów i okazuje zrozumienie dla błędów innych. W otoczeniu takiej osoby panuje harmonia i zgoda, nikt nie ma powodu buntować się, bo każdy ma prawo czuć się osobą wartościową i potrzebną. Człowiek dojrzały nie kłamie, nie oszukuje, nie zdradza, ma odwagę iść własną drogą, obcy jest mu instynkt stadny. Podejmuje walkę jedynie w obronie fundamentalnych wartości takich jak wolność, sprawiedliwość czy bezpieczeństwo najbliższych. Czuje się odpowiedzialny nie tylko za swoje czyny, ale także za oblicze rzeczywistości, w której przyszło mu żyć. Tacy ludzie istnieją naprawdę, niestety szukać ich trzeba z przysłowiową świecą.

U człowieka przekonanego o swojej niskiej wartości wszystko jest dokładnie na odwrót. Honor nie powstrzymuje go przed popełnianiem niegodziwości, a wrzawę w jego obronie podnosi dopiero wtedy, kiedy sprawa wyjdzie na jaw i zostanie nazwana po imieniu. Posiada podwójną moralność, czyli inne kryteria oceny dla siebie i "swoich", inne dla obcych. Charakteryzuje się horyzontem duchowym tak wąskim, że w jego polu widzenia nie mieści się nic poza własną osobą, podniesioną do rangi pępka świata. Liczy się tylko *ja, moje*. *Moje* to norma, wszystko inne zasługuje na zwalczanie jako odchylenie od normy. Wyznaje zasadę - "kto nie ze mną, ten przeciw mnie" i do wrogów zalicza wszystkich myślących inaczej. Człowiek słaby raczej umrze niż przyzna się do błędu czy zawróci z raz obranej drogi, ponieważ traktuje to jako utratę twarzy. Nie dostrzega alternatyw do własnych poglądów, każde odmienne zdanie traktując jako kwestionowanie własnego. Swoje poczucie wartości buduje na przeświadczeniu, że inni są jeszcze gorsi, ciągle poszukuje na to dowodów i oczywiście znajduje ich mnóstwo, bo otacza się głównie miernotami, którym nie ufa zresztą i ma w najgłębszej pogardzie. Bardzo łatwo jest zdobyć przychylność człowieka niedojrzałego po prostu przytakując mu we wszystkim, ale jeszcze łatwiej ją stracić demonstrując odmienne poglądy na jakikolwiek temat. Pozytywna wyjątkowość innych budzi w nim nie uznanie, lecz niechęć i potrzebę ściągnięcia w dół.

Osobnik z deficytem poczucia własnej wartości dąży do władzy absolutnej i nigdy nie ma jej dość - nawet, jeśli obwoła się bogiem i całe narody uda mu

się kosztem milionów ofiar umieścić pod knutem, jego ego pozostaje nienasycone. Gdy warunki lub brak predyspozycji nie pozwalają mu na urzeczywistnienie przywódczych aspiracji, zadowala się terroryzowaniem słabszych od siebie w najbliższym otoczeniu, pole do popisu znajduje w pracy pomiatając podwładnymi lub w rodzinie tyranizując partnera i dzieci. Zuchwały gdzie może, potulny gdzie musi, jednocześnie każdą władzę skłonny jest uznać za autorytet i często bezwarunkowo się jej podporządkowuje. Osobom niedojrzałym bardzo łatwo jest “zrobić wodę z móżgu”, co czyni ich idealnymi narzędziami w rękach stojących wyżej w hierarchii i bywa od wieków wykorzystywane do wykonywania najbardziej plugawych zadań. Nie mają oni oporów przed popełnianiem najgorszych zbrodni, za które nie czują się odpowiedzialni - przecież tylko wykonywali rozkazy. Za zastępcze poczucie wartości wynikające z przynależności do grupy gotowi są zapomnieć o rozumie, sumieniu, wolnej woli, czyli tym wszystkim, co przesądza o człowieczeństwie.

Omówione wyżej postawy stanowią przykłady ze skrajnych biegunów. Między nimi plasuje się mnóstwo tzw. zwyczajnych ludzi, w mniejszym lub większym stopniu zainfekowanych często jeszcze w dzieciństwie wątpliwościami, co do własnej wartości. Nietrudno zaobserwować pewne prawidłowości: im mniejsze poczucie własnej wartości, tym większa pycha, skłonność do ustawicznego mówienia o sobie i ostentacyjnego demonstrowania własnych osiągnięć. Niska samoocena idzie w parze z niskim progiem tolerancji dla wszelkich odmienności i dużą wrażliwością na krytykę przechodzącą czasem w

przesadną drażliwość na punkcie własnej osoby, którą byle drobiazgiem można śmiertelnie obrazić. Takie osoby najdrobniejsze urazy pamiętają latami, przebaczenie sprawia im ogromną trudność. Wielu zaliczyć można do przyzwoitych ludzi, często wyróżniają się nawet surowymi zasadami moralnymi, ich filozofii życiowej trudno właściwie cokolwiek zarzucić. Na nieszczęście posiadają jedną wielką wadę: uważane za jedynie słuszne własne normy wszelkimi sposobami starają się narzucić otoczeniu i nie rozumieją, że opór dotyczy nie tyle samych wartości, co metod ich krzewienia. Nie widzą związku między swoim postępowaniem a konfliktami, które nieustannie wywołują idąc przez życie jako prokurator i sędzia w jednym, oskarżając i ferując bezlitosne wyroki na winnych właściwie tylko odmienności czy postrzegania rzeczywistości z innej perspektywy.

Nie chce spekulować na temat proporcji ludzi dojrzałych i niedojrzałych w społeczeństwie, ale mam wrażenie, że tych ostatnich częściej można spotkać wśród posiadających władzę, co jest poniekąd zrozumiałe zważywszy ich potężne ambicje napędzane przez zachłanne, niemożliwe do zaspokojenia ego.

6. Tradycyjny porządek rzeczy

Wszystkie właściwie wyżej omówione korzenie patologii zwanej mobbingiem zakotwiczone są w tradycyjnym systemie wartości stanowiącym fundament patriarchy. Jestem zdania, że przyczyną wszelkich konfliktów międzyludzkich jest usankcjonowane długą tradycją prawo silniejszego. Wszystko byłoby dobrze, gdyby do roli przywódcy predestynowały człowieka wyjątkowe, wybitne zdolności, mądrość, wspaniałe cechy charakteru, nietuzinkowa osobowość. Niestety, w praktyce najbardziej liczy się skuteczność, czyli przebojowość, a - nazywając rzecz po imieniu - po prostu bezwzględność i brak moralnych skrupułów. Nie trzeba być specjalnie wnikliwym obserwatorem, żeby dostrzec, że - z nielicznymi wyjątkami - to właśnie bezwzględni rządzą tym światem na wszystkich szczeblach. Od małego zespołu w zakładzie pracy po przywódców państw przeważnie w rękach takich osób spoczywa odpowiedzialność, tacy podejmują decyzje korzystne przede wszystkim dla nich samych i grup ich popierających, wcale niekoniecznie najlepsze ani najmądrzejsze z szerszego punktu widzenia, czasem wręcz skandalicznie głupie, a nawet – jak nieraz już w historii bywało – po prostu zbrodnicze. Każdą społeczność, i tą kilkuosobową i tą liczącą miliony, bez większego trudu można skłonić do posłuszeństwa manipulując odpowiednią propagandą, stosując przywileje albo różnego rodzaju presje, a jeśli te nie wystarczą – represje.

Przy okazji warto tu odnotować zasadę nieposiadającą chyba wyjątków: winna jest zawsze ofiara lub ofiary prześladowań. W razie potrzeby ofiary bywają demonizowane tak długo, aż w przekonaniu sprawców zasłużą na najgorsze traktowanie - w demokracji przy zachowaniu pozorów sprawiedliwości.

„Najgorszy rodzaj niesprawiedliwości to pozorna sprawiedliwość“ te słowa J.W. Goethe trafiają w samo sedno sprawy określając rzeczywistość znaną wszystkim od dziecka, bo przecież prawo silniejszego obowiązuje wszędzie - w domu rodzinnym, przedszkolu, szkole, w pracy, na ulicy. Pozorna sprawiedliwość doskonale oddaje istotę prawa ustanowionego przez silniejszych, oznaczającego w rzeczywistości prawo do bezprawia wobec słabszych. Zawsze jest ono obwarowane paragrafami, przeważnie zakotwiczone w rzekomej woli sił nadprzyrodzonych, co skutecznie gwarantuje jego trwałość i nietykalność. Z tego też powodu nie zwraca się uwagi na zasadniczą nie tylko w naszej chrześcijańskiej religii sprzeczność, że sprawiedliwy przecież Bóg nie mógł ustanowić ani sankcjonować tak krzycząco niesprawiedliwego porządku, jaki od zawsze panuje na świecie.

Zdumiewające: podczas, gdy każda społeczność (naród, szczerp a nawet region) stara się podkreślić swoją odrębność i wypracowała przez wieki własny język, religię, obyczaje, ubiory, kuchnie... to w jednym panuje niespotykana na żadnym innym polu zgodność - mianowicie na całej kuli ziemskiej, od zarania dziejów po dzisiejszy zglobalizowany, nowoczesny świat niezmiennie przy podziale wspólnie wypracowanych dóbr najmniej otrzymują najciężej

pracujący, zawsze i wszędzie stanowiące kilka procent elity zgarniają większość, skazując masy nierzadko na nędzę a nawet głód i jak dotąd nie znaleziono sposobu na ograniczenie ich zachłanności. Jeśli była w ogóle w historii ludzkości jakaś znacząca cywilizacja nie oparta na przemocy i wyzysku, to wiedza o tym nie dotarła do mnie, co świadczyć też może o mojej niedostatecznej znajomości historii.

Dziś legalnego niewolnictwa wprawdzie nie ma, ale w rzeczywistości miliony ludzi – w tym dzieci – jest wykorzystywanych w sposób urągający ludzkiej godności, a nawet bywa przedmiotem handlu posiadając nie większy wpływ na swój los niż każdy inny towar.

Gdy czytam, że w USA miesięczny dochód czołowych menadżerów powiększył się w ciągu ostatnich 25 lat z ok. 20 do nawet 1000 przeciętnej robotniczej pensji, szlag mnie po prostu trafia. Oparty na prawach wolnego rynku nowoczesny system w krajach uchodzących za demokratyczne niewiele się różni bezwzględnością wyzysku od tego sprzed wieków, jak zawsze absolutnie zresztą zgodnego z prawem - ustanawianym przecież przez bogatych i dla nich korzystnym.

Zrozumiałe, że kwalifikacje muszą mieć wpływ na dochody i to proporcje, a nie sam fakt, budzą głęboki sprzeciw mój i innych towarzyszy niedoli uplasowanych na dole drabiny społecznej. Nie ma takiego wykształcenia ani takich zdolności, które byłyby 1000 razy więcej warte niż ciężka praca fizyczna. Oburza mnie do głębi fakt, że poza obligatoryjnymi ogólnikami o sprawiedliwości społecznej przed ko-

lejnymi wyborami polityka nie podejmuje na serio prób ograniczenia zachłanności zarządów czy właścicieli firm, których pracownicy często ledwie wiążą koniec z końcem. Co jakiś czas dowiadujemy się z mediów, ile wynika z tego gadania – od lat trwa na całym chyba świecie tendencja pogłębiania się przepaści między dochodami bogatych i biednych. Obecny kryzys finansowy wymusi może ze strachu przed gniewem ludu jakieś pozorne ograniczenia, ale raczej nie zmieni systemu.

7. Możliwości obrony

Z moich doświadczeń i przeprowadzonych eksperymentów wynika, że - wbrew rozpowszechnionym także wśród psychologów przekonaniom - ofiara mobbingu jest w posiadaniu możliwości skutecznej obrony i wcale nie musi pozwolić się niszczyć w milczeniu. Przez wiele lat bałam się sie panicznie zjadliwych werbalnych napaści. Jak każdy duchowy analfabeta nie dostrzegałam alternatyw, i reagowałam zgodnie z powszechnie obowiązującym wzorcem postępowania, nakazującym odpłacać pięknym za nadobne. Dziś uważam, że atak jest najlepszą formą obrony tylko wtedy, kiedy zależy nam na wojnie – gwarancja powodzenia jest niemal stuprocentowa. Zauważyłam przy okazji, że w praktyce najczęściej stosowany jest zmodyfikowany nieco kodeks Hammurabiego: za jedno oko najlepiej obydwaj, za jeden ząb wszystkie. Żeby raz na zawsze dać nauczkę!

Ta metoda prowadzi jednak tylko do eskalacji przemocy, nie sprawdza się również „przełykanie” przykrości, bo brak reakcji prowokuje do zuchwałości.

W przeszłości często popełniałam ten błąd, miesiącami potrafiłam ze strachu przed konsekwencjami tłumić gniew i poczucie krzywdy. Kilka lat temu dotarło do mnie wreszcie, że ta droga prowadzi nieuchronnie do katastrofy, bo w końcu kiedyś miarka się przebiegała i dochodziło do gwałtownego wybuchu z mojej strony, po którym nie był już możliwy żaden kompromis. Zdecydowałam się więc diame-

tralnie zmienić swoje zachowanie i teraz staram się reagować natychmiast, kiedy poczuję się źle traktowana.

Moja nowa metoda jest bardzo prosta i polega na zastąpieniu typowych, przewidywalnych reakcji innymi – niekonwencjonalnymi. Nie atak, nie nadstawianie drugiego policzka, lecz po prostu mówienie prawdy o własnych odczuciach jest najskuteczniejszą formą obrony. Sprawdziłam to wiele razy – działa bez pudła! Postępować fair, nie ranić i nie pozwolić się zranić to jedyny sposób dający szansę na poprawne (w normalnych warunkach rozumie się, nie pomoże w konfrontacji np. z uzbrojonym psychopata) funkcjonowanie. Słyszając krytyczne uwagi nie daję się ponieść emocjom, słucham uważnie zarzutów i zadaję sobie pytanie o ich zasadność. Jeśli uznam słuszność krytyki, nie mam oporów przed zaakceptowaniem jej i mogę szczerze w razie potrzeby przeprosić. Konflikt udaje się zwykle zażegnać w zarodku. Jeśli zarzuty odbieram jako niesprawiedliwe, staram się spokojnie (niestety nie zawsze mi się udaje) przedstawiać argumenty unikając inwektyw pod adresem krytykującego. Jeśli natomiast atakujący ma na celu tylko wywyższanie się poprzez kwestionowanie mojej wartości, mam przygotowaną odpowiedź. Mówię na przykład swobodnie: “nie wątpię, że jesteś lepsza/y (mądrzejsza/y, zdolniejsza/y), masz prawo być z siebie dumna/y, nie zamierzam z tobą konkurować, bo dla mnie najważniejsze jest być sobą z moimi wadami i błędami”. Reakcją jest najczęściej pełne konsternacji milczenie - na taką odpowiedź złośnik nie jest zwykle przygotowany. Nie zdarza mi się właściwie

usłyszeć tego typu uwag po raz drugi od tej samej osoby. Koleżance lubiącej wszystko i wszystkich krytkować powiedziałam kiedyś z uśmiechem: “właściwie można to widzieć pozytywnie – im gorsi są inni, tym lepiej dla ciebie, bo korzystniej wypadasz na ich tle”. Odpowiedzią były dwa sztylety w spojrzeniu i szybka zmiana tematu. Na złośliwy komentarz w przypadku potknięcia można zareagować na przykład słowami: “spróbuj sobie wyobrazić, co teraz czuję, jaka przykra jest dla mnie własna niedoskonałość; ostatnią rzeczą, jakiej w tej chwili potrzebuję, są tego typu uwagi, jeśli nie stać cię na podanie mi reki, przynajmniej nic nie mów”. Można skonstatować: “widzę, że nie nigdy nie przeoczysz okazji, aby komuś dokuczyć” czy coś w tym rodzaju, w razie potrzeby można jeszcze ostrzej. Słowa są mniej ważne, istotne za to intencje – wolno mówić o własnych odczuciach, wolno krytkować zachowanie, w żadnym wypadku nie wolno natomiast dyskredytować osoby przeciwnika ani starać się odebrać jej moralnego prawa do krytyki przez wyliczanie wad i błędów. Nie rób drugiemu, co tobie niemiłe! Jeśli czuję się potraktowana nie fair, muszę unikać zniżania się do tego samego poziomu, bo to z pewnością nie przysporzy mi szacunku, usprawiedliwi natomiast zastosowanie najbardziej wrednych metod przez drugą stronę. Są tylko dwa warunki skuteczności – pełne wewnętrzne przekonanie o słuszności wypowiedzianych słów i autentyczność uczuć.

Tylko jasno i konkretnie wyrażone przesłanie „nie mów/rób tego – to boli” może skłonić przeciwną stronę do przemyślenia swojego stanowiska i zmia-

ny postępowania. Może, choć wcale nie musi. Zdarza się wprawdzie, że ktoś zawstydzi się i natychmiast przeprosi, jeśli nie zdawał sobie sprawy i nie miał intencji zranienia. Częściej jednak spontanicznym odruchem bywa kwestionowanie odczuć (tak ci się tylko wydaje!) i oburzenie, któremu towarzyszy czasem lekceważenie dla słabości. To zupełnie tak, jakby uderzywszy czy zraniwszy kogoś zgłaszać pretensje o odczuwanie przez niego bólu lub uczynić sobie przedmiot kpin z wrażliwości. Taka reakcja posiadając zresztą pewną logikę - sprawca bólu przecież nie czuje, choćby zakatował ofiarę na śmierć – pokazuje rozmiary znieczulicy i stan wiedzy o uczuciowych zależnościach większości skądinąd bardzo wrażliwych, ale tylko na własne cierpienie, ludzi.

Zakończenie

Już starożytni filozofowie piętnowali negatywne zjawiska, z którymi borykamy się do dziś. Znając, choć trochę historię trudno nie zadawać sobie pytań, dlaczego ludzkość nie jest w stanie uporać się z problemami, których rozwiązanie stawiali sobie za cel najbardziej światli przedstawiciele każdego chyba pokolenia od kilku tysięcy lat? Dlaczego, chociaż trwa nieprzerwana batalia o poprawienie tego świata, tak niewiele (jeśli w ogóle cokolwiek) zmienia się na lepsze? Zważywszy rekordową jak dotąd liczbę ofiar obu wojen światowych w XX wieku i fakt, że ludzkość znajduje się jak jeszcze nigdy w historii w posiadaniu środków zdolnych wielokrotnie zniszczyć życie na całej planecie, nie ma powodów do optymizmu.

W moich oczach dowodzi to raczej staczania się po równi pochyłej w kierunku katastrofy, niż wznoszenia ku celom wzniosłym i szlachetnym, czyli pokojowej koegzystencji wszystkich narodów przy sprawiedliwym podziale dóbr. Nowemu stuleciu też raczej – mówiąc słowami Okudźawy - “źle z oczu patrzy”. Dzisiejsze barbarzyństwo wcale nie ustępuje temu sprzed wieków. Odkryto już możliwość zarabiania pieniędzy na sfilmowanych, specjalnie w tym celu popełnianych, ohydnych morderstwach. Nie znikło, a raczej ciągle się nasila zjawisko pedofilii – tej największej chyba hańby ludzkości. Tylko czekać, jak ktoś znowu zacznie organizować walki gladiatorów przy dzikim aplauzie tłumów, ruchem kciuka decydujących o życiu lub śmierci zawodników.

Przy tendencji do przekraczania wszelkich granic wiele nam do tego nie brakuje. Dlaczego tak jest? Dlaczego świat nie daje się poprawić?

Moim zdaniem między innymi przyczynił się do tego... rozsądek. Znowu posłużę się cytatem, tym razem słów G.B.Shaw: "człowiek rozsądny dopasowuje się do świata, człowiek nierozsądny zaś próbuje dopasować świat do siebie; to tym nierozsądnym zawdzięczamy wszelki postęp".

Na marginesie – pisząc ten tekst uświadomiłam sobie wielką mądrość i przenikliwość przodków, zaraz jednak przyszła myśl, że gdyby owa wiedza została wykorzystana w praktyce, to przemoc, niesprawiedliwość i inne nękające świat negatywne zjawiska dawno już powinny stać się relikdami przeszłości.

Nie stały się w dużej mierze właśnie za sprawą rozsądku. Człowiek rozsądny stoi bowiem na straży uświęconego tradycją porządku, do świata dopasowuje się tak gorliwie, że zwykle po okresie młodzieńczego buntu, wyrzekając się marzeń i ideałów, cel ów osiąga i też staje się jak świat - bezwzględny, chciwy, cyniczny, bez serca. Ma niepodważalne alibi - przecież on tego nie wymyślił, po prostu "takie jest życie". Rozsądny wie, że świata nie zmieni, więc nie próbuje poprawić nawet własnego, bo po co się wychylać, narażać na ostracyzm otoczenia, straty finansowe czy śmieszność, której panicznie się boi. Jego system wartości stanowi zbiór stereotypów, zawsze idzie z większością, choćby ta wyznaczyła sobie zbrodnicze cele. Nie szuka innych dróg niż te wyznaczone ściśle przez religię i tradycję, akceptuje tylko ludzi dzielących jego spo-

sób postrzegania rzeczywistości, każdego myślącego inaczej traktuje jak osobistego wroga. Jednego nie wie człowiek rozsądny. Nie wie, że taka postawa stoi w sprzeczności z żelazną zasadą rozwoju, także duchowego, którą Heraklit już dwa i pół tysiąca lat temu zawarł w dwóch słowach: „panhta rhei” - wszystko płynie. W jego duszy nic nie płynie, przypomina ona raczej mętne, brudne, pełne potworów jezioro. Obca mu jest świadomość, że bezkrytycznie hołdując tradycjom, odrzucając wszystko co nowe odrzuca jednocześnie szansę na własny rozwój, a więc w konsekwencji także rozwój świata, składającego się w większości z takich jak on. Człowiek rozsądny to niedojrzały czyli mugol z „Harrego Pottera”, toczący odwieczną walkę z nierozsądnymi czyli dojrzałymi, inaczej czarodziejami.

Wynik owej walki rozsądnej większości z nierozsądną mniejszością przesądza o obrazie świata znanym nam z historii a także tego wokół nas.

Podczas gdy umysł zdołał kosztem wielu ofiar uzyskać w końcu wolność i od wieków swobodnie się rozwija, zwłaszcza na przestrzeni ostatnich 100 lat wręcz porażając rozmachem, dusza została daleko w tyle, pozostając niezmiennie od tysięcy lat w niewoli strachu pod nadzorem rozsądnych - fanatyków religijnych i świeckich zwolenników tradycji. Ta asymetria w rozwoju umysłu i duszy jest katastrofalna w skutkach. To ona ponosi – w myśl mojej hipotezy - odpowiedzialność za to, że tyle genialnych wynalazków obraca się przeciwko człowiekowi.

Nic mi nie wiadomo o tym, żeby kiedykolwiek gdziekolwiek liczyły się obok wykształcenia i fachowych kompetencji także moralne kryteria oceny kandydatów na różne odpowiedzialne stanowiska. Nie słyszałam też, żeby ktoś dopatrzył się związku między brakiem owych kryteriów a wynaturzeniami występującymi na wszystkich możliwych płaszczyznach ludzkiej aktywności. Być może zresztą nikt nigdy takich zależności nie szukał, a jeśli, to nie zdołał przebić się z wynikami owych poszukiwań do powszechnej świadomości.

Myślę, że ogólny rozwój duchowy wielu ludzi (przy bardzo wysokim nielicznych) osiągnął dziś poziom tak tragicznie niski, że należałoby niezwłocznie podjąć jakieś zupełnie niekonwencjonalne działania i spróbować wymyślić nowe metody poprawy tej sytuacji, bo stosowane dotychczas wszystkie bez wyjątku zdają się nie spełniać pokładanych w nich nadziei.

Wygląda na to, że ani religie, ani nauka, ani liczne ideologie czy filozofie nie potrafiły przez kilka ostatnich tysiącleci znaleźć sposobu na skłonienie ludzi, zwłaszcza elit, do sprawiedliwości, altruizmu czy szlachetności, a raczej utrwaliły kult siły i egoizm.

Na obłudę zakrawa bicie na alarm przez psychologów i nie tylko z powodu demoralizacji najmłodszych, tak jakby znęcanie się dzieci nad słabszymi kolegami czy zwierzętami nie było logiczną konsekwencją panującego na świecie porządku opartego na przemocy. Wielu często młodych, wartościowych, wrażliwych ludzi nie mogąc znieść koszmaru zgotowanego im przez innych dobrowolnie żegna

się z życiem. Najmłodszy odnotowany niedoszły samobójca miał cztery latka!!! Czy może być dużo gorzej?

Hamm, Niemcy, kwiecień 2009