

Elżbieta Strutyńska

Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie

ORCID: 0000-0002-1129-6316

DOI: <https://doi.org/10.35464/1642-672X.PS.2019.4.14>

Mobbing w środowisku pracy Refleksje wokół warsztatu badawczego

Mobbing in the work environment Reflections around the research activities

ABSTRACT: The article in its foundation is a review of historical and latest research on the workplace mobbing, based on domestic and foreign literature. The author attempts to systematize knowledge in this area of expertise, defines mobbing and its recognition criteria, forms of mobbing behavior and diagnosis methods. Moreover, the author describes the antecedents, scope of mobbing in groups of professions and its consequences in individual, professional and social aspect of humans' life. Another approach to the subject is theoretical and in the conclusion it emphasizes the importance of mobbing prevention. The article refers to the author's surveys results in teachers' group.

KEYWORDS: Mobbing, imbalance of power, negative behaviours, target, bully.

STRESZCZENIE: Artykuł ma charakter przeglądowy, przybliżając opis wczesnych i najnowszych badań dotyczących mobbingu w miejscu pracy (na podstawie piśmiennictwa krajowego i zagranicznego). Autorka podjęła próbę usystematyzowania wiedzy w tym zakresie, w szczególności przedstawiając definicję i kryteria pozwalające na identyfikację mobbingu, formy zachowań mobbingowych, a także metody jego diagnozy. Omawia również przyczyny, skalę mobbingu w różnych grupach zawodowych oraz jego konsekwencje w kontekście funkcjonowania indywidualnego, zawodowego i społecznego. Autorka prezentuje także podejścia teoretyczne w wyjaśnianiu mobbingu w środowisku pracy, a w ostatniej części artykułu kładzie nacisk na znaczenie prewencji antymobbingowej. Artykuł zawiera odniesienia do własnych badań autorki w środowisku nauczycielskim.

SŁOWA KLUCZOWE: Mobbing, nierównowaga sił, negatywne zachowania, ofiara, sprawca.

Problematyka długotrwałego nękania pracowników w miejscu pracy nie jest nowa, ale świadomość jego występowania była nieznaczną aż do lat 80. XX w. W większości publikacji podkreśla się, że określenia mobbing po raz pierwszy użył Konrad Lorenz do opisu zachowań małych zwierząt, które atakują pojedynczego dużego osobnika. Następnie Peter-Paul Heinemann opisał wrogi zachowania dzieci wobec wybranej ofiary i nazwał je mobbingiem, uprawomocniając niejako zastosowanie tego określenia w debacie publicznej. Dopiero prace Heinza Leymanna (1990, 1996), dotyczące relacji i stosunków pracowniczych w szwedzkim środowisku pracy przyczyniły się do rozwinięcia koncepcji mobbingu.

Badania empiryczne nad mobbingiem (ang. *to mob*, oznacza rzucać się na kogoś, napastować, tłoczyć się, oblegać tłumnie) rozpoczęto pod koniec lat 70. XX w. w Stanach Zjednoczonych (Brodsky 1976), a następnie kontynuowano w krajach skandynawskich (np. Björkqvist i in. 1994; Einarsen, Raknes 1997; Olweus 1998). We Francji pierwszą z książek przyczyniającą się do rozpowszechnienia tego zjawiska była publikacja Marie-France Hirigoyen (2003) o molestowaniu w pracy. Natomiast w Stanach Zjednoczonych Carroll M. Brodsky (1976) szczegółowo przedstawił okrutne przykłady nękania stosowane przez sprawcę, wyróżniając różne jego typy: nękanie seksualne, przezywanie, wyznaczanie kozła ofiarnego, przeciążanie pracą i przemoc fizyczną.

Mobbing – kwestie terminologiczne i definicyjne

Mimo czterdziestoletniej tradycji badań nad mobbingiem w literaturze przedmiotu mamy do czynienia z pluralizmem jego definicji. Taki stan powoduje niejasność, jakie działania i/lub zachowania nazywamy mobbingiem. Zgodnie z klasyczną definicją o mobbingu mówimy wtedy, gdy terror psychiczny „angażuje wrogi nastawienie i nieetyczne komunikowanie się, systematycznie podtrzymywane przez jedną bądź kilka osób w stosunku do innej, co w konsekwencji spycha ofiarę do pozycji uniemożliwiającej jej obronę. Działania te zdarzają się często – co najmniej raz w tygodniu i trwają przez dłuższy czas – co najmniej pół roku. Z uwagi na czas trwania i częstotliwość, terror skutkuje zaburzeniami w sferze psychiki, zdrowia fizycznego i funkcjonowania społecznego ofiary” (Leymann 1990, s. 120). Chociaż Leymann podkreśla długotrwałość występowania mobbingu, to niektórzy badacze (Chomczyński 2008; Hirigoyen 2003) nie określają jednoznacznie jego częstotliwości i stwierdzają, że pewne działania – szczególnie upokarzające – mogą zniszczyć osobę w czasie krótszym niż sześć miesięcy; stopień mobbingowania bowiem zależy też od jego intensywności. Niemniej mobbing jest procesem długotrwa-

łej eskalacji negatywnych działań i wśród badaczy panuje zgoda, że jednorazowe przypadki zachowań negatywnych nie są mobbingiem, a raczej naruszeniem czyjejs godności pracowniczej (Hoel i in. 2002).

Definiując mobbing, podkreśla się często nierównowagę sił między sprawcą a ofiarą i związaną z tym trudność z obroną. Badacze stwierdzają, że nie jest to konflikt między stronami o równej sile (np. Hirigoyen 2003; Salin 2001). Powtarzające się i ciągle negatywne zachowania kierowane przeciw jednej osobie lub grupie osób tworzą wrogie środowisko pracy (Keashly, Jagatic 2011). W mobbingu „nie chodzi już o relację symetryczną, jak w konfliktach, lecz o relację dominujący–zdominowany, w której prowadzący grę stara się podporządkować sobie drugiego i doprowadzić go do utraty własnej tożsamości” (Hirigoyen 2003, s. 21). Owa nierównowaga sił powoduje, że ofiara staje się bezsilna i bezradna w walce z mobberem, a także odizolowana od innych współpracowników (Björkqvist i in. 1994; Einarsen i in. 1994). Ofiary nie są w stanie same się obronić lub też nie potrafią konstruktywnie rozwiązywać problemów z powodu układu zależności, które mogą być natury: (1) społecznej – hierarchia, stosunek siły, członkostwo w grupie, (2) fizycznej – siła fizyczna, (3) ekonomicznej – rynek pracy, sektor prywatny, (4) psychologicznej – poczucie własnej wartości, osobowość, możliwości poznawcze (Zapf, Einarsen 2011).

Sołtys (2001) zwraca uwagę, że ważna jest świadomość bycia ofiarą mobbingu. Ważne jest, aby ofiara zdawała sobie sprawę, że negatywne działania i/lub zachowania stosowane wobec niej są mobbingiem. Umożliwi to szybszą walkę ze zjawiskiem i ewentualne dochodzenie roszczeń z tytułu prawa pracy przez osoby mobbingowane (zob. Strutyńska 2014).

Część definicji uwzględnia skutki zdrowotne, które wywołują działania i/lub zachowania mobbingowe. Mobbing często powoduje silny stres, którego doświadczanie przejawia się na poziomie przeżywanych negatywnych emocji, dolegliwości psychosomatycznych (np. ciągłe zmęczenie, zaburzenia snu, kłopoty z koncentracją i ze zdrowiem) i symptomów fizjologicznych (Gamian-Wilk 2011). Mobbing jest procesem, który w miarę eskalacji powoduje obniżenie poczucia własnej wartości, kompetencji zawodowych i społecznych, a także wzrost poczucia krzywdy czy bezsilności (Durniat 2006). Skutkiem mobbingu jest stygmatyzacja, represjonowanie nękanego pracownika oraz nakłanianie go do rezygnacji z pracy, co sprawia, że praktycznie niemożliwe jest uwolnienie się od statusu ofiary (Einarsen, Skogstad 1996). Nawet po latach ten typ przemocy o charakterze *stricte* psychologicznym pozostawia długotrwałe ślady w psychice ofiar, które miewają nawroty zachowań lękowych lub unikowych (Hirigoyen 2003). W przypadku narażenia na szczególnie silne zachowania mobbingowe nie można nawet wykluczyć myśli i prób samobójczych.

Mobbing ma charakter działania intencjonalnego z zamiarem wyrządzenia szkody ofierze i jej eliminacji ze środowiska pracy (Keashly, Jagatic 2011). Jest celowym terroryzowaniem osoby, które wywołuje fizyczny albo psychologiczny „ból”.

Mobbing jest to proces eskalacji wielu negatywnych zachowań i można go opisać na kontinuum – od pracowników niemobbingowanych, poprzez mobbingowanych czasami, aż do osób poważnie nękanych (*severe bullying*). Badania zespołu Guy’a Notelaersa (2006) pokazują istnienie pewnych wyodrębnionych grup pracowników: (1) 3% to ofiary, (2) 8% to osoby regularnie poddawane jedynie negatywnym działaniom związanym z przeciążeniem pracą (*work-related bullying*), (3) 9% to osoby mobbingowane czasami, (4) 80% to osoby nie będące ofiarami.

W literaturze występują różne nazwy na określenie tego samego zjawiska. Przykładowo, termin mobbing stosuje się w Polsce i w krajach niemieckojęzycznych (np. Zapf, Einarsen 2011). W krajach anglojęzycznych używa się pojęcia *bullying*, przy czym w Stanach Zjednoczonych pojawiają się następujące terminy: *harasment* (nękanie/napastowanie), *emotional abuse* (znęcanie się emocjonalne), *whistleblowing* (ujawnianie w dobrej wierze). We Francji i Belgii zaś – *harcèlement moral* (molestowanie moralne), w Japonii – *ijime*.

Zespół Pameli Lutgen-Sandvik (2008) zaproponował wpisanie pojęcia mobbingu w szerszy kontekst patologii organizacyjnych, wyróżniając trzy-poziomowy model opisu niepożądanych zachowań w miejscu pracy. Poziom najbardziej ogólny taksonomii patologii zachowań organizacyjnych obejmuje m.in. zachowania nieproduktywne (*counterproductive workplace behaviour*) i agresję (*workplace aggression*). Poziom drugi uwzględnia terminy ogólne – nadużycie emocjonalne (*emotional abuse*), mobbing, bullying, nękanie (*harassment*) lub specyficzne – przemoc seksualną (*sexual harassment*). Na najniższym poziomie mówi się o wiktyimizacji (*victimization*), przemocy słownej (*verbal abuse*), nieuprzejmości (*incivility*), które mogą stanowić podłoże mobbingu. Chociaż autorzy tej koncepcji skategoryzowali mobbing na poziomie drugim, to jest on jednak postacią agresji w miejscu pracy.

Konkludując, mobbing jest zjawiskiem o złożonej i niejednorodnej naturze, które cechuje (1) długotrwałość i regularność występowania negatywnych zachowań w miejscu pracy; (2) nierównowaga władzy między mobberem a ofiarą, utrudniająca ofierze obronę; (3) świadomość bycia ofiarą; (4) negatywne skutki dla ofiary (Einarsen i in. 2011). Część definicji uwzględnia także (5) celowość działania sprawcy (Keashly, Jagatic 2011). Starając się uzyskać konsensus grupa badaczy (Einarsen i in. 2011) za mobbing uznała „nękanie, obrażanie, społeczne wykluczanie pracownika lub negatywne oddziaływanie na

wykonywane przez niego zadania. Aby móc posłużyć się pojęciem mobbing w odniesieniu do konkretnego działania, interakcji czy procesu, musi wystąpić element powtarzalności i regularności (przynajmniej raz w tygodniu) oraz trwanie w czasie (przez sześć miesięcy). Mobbing jest procesem nasilającym się, w którego wyniku osoba go doświadczająca zostaje zepchnięta na gorszą pozycję i staje się celem systematycznych, negatywnych zachowań społecznych. Za mobbing nie można uznać konfliktu, który stanowi pojedynczy incydent lub kiedy obie strony tego konfliktu dysponują mniej więcej taką samą siłą”.

Wybrane ramy teoretyczne

Badania nad mobbingiem krytykuje się z powodu niewystarczającego osadzenia ich w teorii. Jednak istnieje kilka podejść teoretycznych, którymi można wyjaśnić jego występowanie, np. teoria szacowania skutków i zagrożenia (*effect/danger ratio theory*), w ramach której sprawca wybiera strategię agresji na podstawie oceny jej konsekwencji oraz związanego z nią osobistego zagrożenia (wysokie koszty dla ofiary przy minimalnych kosztach po stronie sprawcy mobbingu) (Björkqvist i in. 1994). Kolejną teorią wyjaśniającą działania mobbingowe jest rozwojowa teoria eskalacji agresji (Ireland 2012), w ramach której rozpatrywane jest stosowanie agresji pośredniej jako skutku zmiany rozwojowej, kiedy osoby dorosłe stosują tę postać agresji kosztem zaniku bezpośrednich zachowań agresywnych.

Zmodyfikowana hipoteza frustracji-agresji Berkowitza (1989) – zgodnie z którą stres może prowadzić do agresji przez negatywne emocje – to kolejna perspektywa teoretyczna wyjaśniająca rolę stresorów we wzmacnianiu mobbingu. Stresujące środowisko pracy może powodować konflikty interpersonalne i frustrację, co następnie może doprowadzić do eskalacji zachowań mobbingowych. W ten sposób można wyjaśnić mobbing pochyły (sfrustrowany przełożony z powodu np. niekorzystnej sytuacji w firmie stosuje mobbing wobec podwładnych) oraz poziomy (sfrustrowani pracownicy mobbingują swoich współpracowników, nie mogąc wyładować złości/gniewu na przełożonym). Należy jednak pamiętać, że większość teorii agresji opracowano głównie na podstawie badań sytuacji hipotetycznych, odnoszących się do interakcji między osobami nieznanymi. Dlatego też mogą one nie mieć zastosowania w badaniach nad mobbingiem w miejscu pracy, gdzie pracownicy się znają (Hoel i in. 1999).

W badaniach nad mobbingiem zaczęto również rozwijać ujęcie interakcjonistyczne – model interakcji społecznych (Felson, Tedeschi 1993). Z tej perspektywy stresujące zdarzenia zmieniają sposób zachowania jednostki, co mo-

że doprowadzić do łamania przyjętych norm i zasad obowiązujących w pracy oraz spowodować, że osoby inaczej się zachowujące skupią na sobie niechęć i agresję innych. W ten sposób celem sprawcy staje się kontrola zachowania innych osób przez używanie gróźb i kar, aby wyrządzić drugiej osobie krzywdę lub zmusić ją do uległości.

Teoria trychotomii potrzeb (władzy, afiliacji i osiągnięć) McClellanda może tłumaczyć stosowanie mobbingu przez osoby postawione wyżej w hierarchii organizacyjnej. Im wyższe natężenie potrzeby osiągnięć (koncentracja na realizacji zadań), tym wyższa potrzeba władzy (chęć wpływu na innych). Z kolei wysoka potrzeba władzy koreluje z niską potrzebą afiliacji (dążenie do akceptacji przez inne osoby czy grupę). Tym samym dla przełożonego nastawionego na zadanie liczy się nie podwładny, którego można traktować w sposób poniżający i mniej empatyczny, ale realizacja zadania.

Mobbingu nie powinno wyjaśnić tylko jedno stanowisko teoretyczne. Z uwagi, że mobbing jest złożonym zjawiskiem społecznym uwarunkowanym różnego rodzaju czynnikami, istotne jest nie tylko tłumaczenie go wieloma teoriami, ale i uwzględnianie tła społecznego. Współczesne życie zawodowe cechuje duże tempo zmian. Wzmoczone obciążenie pracą, zwiększająca się liczba godzin pracy oraz niepewność dalszego zatrudnienia mogą wpływać na poziom stresu zarówno sprawcy, jak i ofiary, a więc także na poziom mobbingu oraz wybór środków zaradczych. Problem tolerowania mobbingu w organizacji i sposoby radzenia sobie z nim przez jej kierownictwo, należy także traktować jako aktualny czynnik społeczny. Wiedza na temat eskalacji i dynamiki interakcji czynników związanych z procesem wiktyimizacji jest kluczowa dla zrozumienia zjawiska mobbingu.

Symptomy mobbingu i jego dynamika

Mobbing jest połączeniem wielu taktyk, które są oparte na wrogim komunikowaniu. Nie chodzi tylko o otwarty system komunikowania się, ale i bierny, mogący prowadzić do ostracyzmu społecznego. Mobbing przybiera różne formy werbalnych i niewerbalnych zachowań, które obejmują, ale nie są wyłącznie ograniczone do: izolacji społecznej, milczenia lub bezosobowych interakcji (Ashforth 2003; Rayner 1997; Salin 2003); nadmiernej krytyki czy monitorowania pracy, przydzielania zadań poniżej bądź powyżej poziomu kompetencji lub samowolnej zmiany zadań (Einarsen 1999; Zapf 1999); ukrywania informacji lub pozbawiania odpowiedzialności (Rayner 1997; Salin 2003); zniechęcania do inicjatywy (Ashforth 2003) oraz publicznego upokarzania (Einarsen 1999; Zapf 1999).

W literaturze przedmiotu znajduje się kilka taksonomii działań mobbingowych, przede wszystkim o charakterze psychologicznym, znacznie rzadziej fizycznym (np. Einarsen i in. 2011; Grzesiuk 2008; Hirigoyen 2003; Leymann 1996; Rayner 1997). Leymann (1996) wyróżnił pięć klas zachowań mobbingowych – (1) oddziaływania zaburzające komunikację (np. ograniczanie lub utrudnianie ofierze możliwości wypowiedzenia się); (2) oddziaływania zaburzające stosunki społeczne (np. unikanie kontaktu i rozmów z ofiarą); (3) oddziaływania zaburzające wizerunek i reputację ofiary (np. podejmowanie prób ośmieszenia i obmawiania ofiary); (4) działania wpływające na pozycję zawodową ofiary (np. wydawanie absurdalnych lub sprzecznych poleceń) oraz (5) działania wpływające na zdrowie ofiary (np. wydawanie poleceń wykonywania prac szkodliwych dla zdrowia). Inna klasyfikacja również wyróżnia pięć grup negatywnych działań mobbera, ale jest bliższa poziomowi behawioralnemu (Grzesiuk 2008). Pierwsza kategoria – terror psychiczny – obejmuje ataki na swobodę komunikacji, prowadzi do ośmieszenia ofiary, obrażania, stosowania wobec niej gróźb. Druga – ignorowanie – szczególny rodzaj nękania, pozbawiający ofiarę informacji zwrotnych, atak na poczucie tożsamości ofiary. Stwarzanie nieprzyjaznych warunków pracy – to trzecia kategoria zachowań mobbingowych wobec ofiary: utrudnianie pełnienia obowiązków, zmuszanie do wykonywania prac naruszających godność osobistą, zlecanie bezsensownych prac czy przymuszanie do realizacji zadań powyżej lub poniżej kompetencji. Odrębną, czwartą kategorię stanowi molestowanie seksualne. Ostatnią, piątą – przemoc fizyczna: uderzanie pięścią, kopanie, rzucanie przedmiotami, niszczenie przedmiotów należących do ofiary, grożenie użyciem przemocy fizycznej (Grzesiuk 2008).

W badaniach przeprowadzonych przez zespół Stalę'a Einarsena (2011) wyodrębniono trzy grupy działań skierowanych na: (1) sferę osobistą (obrażanie, krytykowanie, plotkowanie, izolowanie, niestosowne uwagi i nadmierne przekomarzanie się); (2) sferę zawodową (nieracjonalne terminy wykonania zadań, obciążanie pracą, nadmierne kontrolowanie, zatajanie podstawowych informacji i nieustanne krytykowanie) i (3) fizyczne zastraszenie. Należy podkreślić, że zachowania prowadzące do mobbingu są naganne i deprecjonują godność człowieka niezależnie od tego, którą kategorię zachowań mobbingowych inicjują. Całe to spektrum niepożądanych, negatywnych zachowań łączy jeden cel: zastraszenie lub wyeliminowanie osoby, w którą są wymierzone.

Narzędzia do pomiaru mobbingu

Najczęściej wykorzystuje się dwie metody szacowania liczby ofiar mobbingu oparte na: (1) kwestionariuszach zawierających katalog predefiniowa-

nych negatywnych działań (*behavioral experience method*) oraz (2) samoopisie (*self-labelling method*) (Mikkelsen, Einarsen 2001). W pierwszym przypadku osoba badana ma za zadanie ustosunkować się do listy wyodrębnionych zachowań nieetycznych i określić, z jaką częstotliwością jest im poddawana. Badani odpowiadają na każde z pytań bez konieczności identyfikowania siebie jako ofiary lub nieofiary. Zaznaczają na pięciostopniowej skali („nigdy”, „rzadziej niż raz w miesiącu”, „raz w miesiącu”, „raz w tygodniu”, „codziennie”), jak często byli obiektem negatywnych działań w ciągu ostatnich sześciu miesięcy.

W drugim przypadku, to badany ocenia czy był ofiarą mobbingu w odniesieniu do precyzyjnie podanej definicji (Nielsen i in. 2011). Rdzeń definicyjny mobbingu opiera się na subiektywnym postrzeganiu zachowań określanych jako – wrogie, poniżające i zastraszające, które są skierowane przeciwko ofierze. Na świecie powszechnie wykorzystywanym kwestionariuszem do badania poziomu mobbingu w organizacji jest NAQ-R (polska adaptacja: Warszewska-Makuch 2007), w którym za mobbing uznaje się „sytuację, w której jedna lub kilka osób nieustannie, przez dłuższy okres czasu czuje się narażona na negatywne działania ze strony jednej lub kilku osób i ma trudności z obronieniem się przed tymi działaniami. Jednorazowy incydent nie jest mobbingiem” (Einarsen i in. 2009). Badani są proszeni o określenie czy byli mobbingowani w określonym aspekcie czasowym i jak często miało to miejsce – „rzadko”, „co jakiś czas”, „kilka razy w tygodniu”, „prawie codziennie”. W Polsce autorskie narzędzia stworzyły m.in. Durniat (2009), Godlewska-Werner (2010) i Grzesiuk (2008).

Obie metody pomiaru – kwestionariuszowa i samoetykietowanie – są oparte na samoopisie, to wciąż bowiem ci sami badani określają częstotliwość narażenia na zachowania mobbingowe pojawiające się w miejscu pracy. Pierwsza z nich (*behavioral experience method*) określana jest jako metoda obiektywna. Nie ma jednak mowy o pełnym obiektywizmie w przypadku doświadczania mobbingu, właściwsze jest nazwanie jej jako *quasi*-obiektywnej. Obiektywne postrzeganie mobbingu powinno być zweryfikowane przez świadków zdarzenia, a na poglądy osób trzecich może wpływać ekonomiczna zależność od pracodawcy uniemożliwiająca im autentyczną i neutralną ocenę sytuacji mobbingowej. Z drugiej strony, często mobbing stosowany jest w ukryciu przez mobbera i te działania są zrozumiałe wyłącznie dla ofiary zjawiska, a niezauważalne dla osób trzecich (Björkqvist i in., 1994).

Zakres mobbingu

Pierwsze badania dotyczące mobbingu wskazywały, że 3,5% szwedzkich pracowników jest poddawanych mobbingowi, przy czym najczęściej doświad-

czały go osoby w wieku 21–40 lat, a najgłębsze szkody pozostawiał u osób starszych (Leymann 1996). Z badań przeprowadzonych wśród norweskich pracowników różnych sektorów gospodarczych wynika, że 8,6% badanej populacji czuło się ofiarami mobbingu w ciągu ostatnich sześciu miesięcy pracy (Einarsen, Skogstad 1996). Inne studia pokazały, że 10,6% osób doświadczało mobbingu w ciągu ostatniego półrocza, a 24,7% pracowników uważało się za jego ofiary w ciągu ostatnich pięciu lat (Hoel i in. 2001). Najwyższy wskaźnik zjawiska dotyczył pracowników służby więziennej, poczty i telekomunikacji oraz pracowników szkół. Znacznie wyższy odsetek ofiar (aż 28%) wskazały badania estońskich (Tambur, 2009) i irlandzkich pracowników (O'Moore, Lynch 2007). W tych ostatnich 23,1% pracowników subiektywnie uważało się za ofiary mobbingu doznawanego w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie, w tym 16,9% – czasami, a 6,2% – często (O'Moore, Lynch 2007). Z kolei badania Ruth Simpson i Claire Cohen (2004), przeprowadzone wśród pracowników wyższych uczelni, pokazały równie wysoki poziom narażenia na mobbing, który kształtował się na poziomie 28,5% wśród kobiet i 19,8% wśród mężczyzn. Wysokie statystyki w zakresie ofiar mobbingu uzyskano także wśród dorywczo zatrudnionych studentów, które wyniosły aż 53% (Rayner 1997).

W Polsce występuje podobny wskaźnik ofiar mobbingu. Przykładowo, w badaniach *Merecz z zespołem* (2006) odnotowano wysoki odsetek osób mobbingowanych w grupie pielęgniarek (prawie 70%), ale już *Miedzik* (2011) na próbie 643 losowo wybranych pracowników wykazała 24,7% odsetek ofiar. Natomiast rezultaty badań nad mobbingiem prowadzone przez *Grzesiuk* (2008) pokazały, że 22% pracowników spełniło dwa kryteria Leymanna (czas trwania i częstotliwość występowania działań negatywnych). Studia *Warszewskiej-Makuch* (2007) i *Strutyńskiej* (2014) wskazały, że odpowiednio 9,7% i 3,6% badanych nauczycieli doświadczyło w ciągu ostatniego pół roku pracy zachowań mobbingowych. Z kolei dane uzyskane wśród funkcjonariuszy służby więziennej pokazały, że mobbingu doświadczyło 28% pracowników (*Merecz-Kot, Cębrzyńska* 2008). Nieco wyższy wskaźnik ofiar prześladowanych w miejscu pracy – ponad 24% – uzyskała *Durniat* (2011), a tylko 15,6% uznało się za jego ofiary. Najnowsze badania *Wyleżalek* (2012) objęły pracowników państwowych szkół wyższych i wskazały, że ofiarami mobbingu było 7% badanych pracowników naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych.

Rozbieżności w skali mobbingu nie są przypadkowe, zależą bowiem od metody pomiaru, okresu jakiego dotyczyły badania (co najmniej sześć miesięcy, kilka miesięcy, kiedykolwiek), częstości zachowań (raz w tygodniu lub częściej) czy rodzaju przyjętej definicji. Porównywanie badań nie jest zatem możliwe, ale ma jedynie charakter informacyjny. Mimo to można wskazać

na pewne uogólnienia. Gdy pomiar dokonywany jest poprzez autoidentyfikację bycia osobą mobbingowaną w konkretnym odcinku czasowym, zgodnie z podaną definicją mobbingu, to ofiarami jest 1–4% badanych (Zapf, Einarsen 2011). Gdy weźmiemy pod uwagę działania mobbingowe występujące rzadziej niż raz na tydzień, wskaźnik ofiar wzrasta do 8–10%. Natomiast kiedy stosujemy listę predefiniowanych negatywnych zachowań, mobbing występuje z częstością między 3% a 7% w zależności od badanej grupy zawodowej. Z kolei, jeśli pomiaru mobbingu dokonuje się poprzez zadanie pytania wprost czy respondent był ofiarą w czasie ostatnich sześciu miesięcy, wówczas wskaźnik wiktyimizacji wzrasta i dochodzi nawet do 25%. Jest to wynik tego, że badani określają siebie jako ofiary nawet wówczas, gdy działania mobbingowe są stosowane rzadko.

Morten B. Nielsen wraz zespołem (2009) stosując analizę klasterową z klasami latentnymi (*latent class cluster method*), uzyskał odsetek ofiar na poziomie 6,8%. Badania pokazały, że większe prawdopodobieństwo narażenia na mobbing występuje w sektorach związanych z opieką społeczną, zdrowotną, przemysłem, administracją publiczną i edukacją (Zapf i in. 2011). Badacze zauważyli również, że skala mobbingu może być często zaniżana z uwagi na fakt, że jego ofiary nie zgłaszają problemu z obawy przed konsekwencjami ze strony sprawcy i/lub niewiedzy w zakresie możliwości obrony przed zjawiskiem (Caponecchia, Wyatt 2012).

Uwarunkowania mobbingu

Mobbing to zjawisko niezwykle złożone. Można wyróżnić dwie główne płaszczyzny leżące u podstaw rozwoju mobbingu – indywidualną (sprawca i ofiara) i organizacyjno-społeczną.

Zmienne związane z rolą ofiary obejmują wysoką neurotyczność i niską ugodowość (Glasø i in. 2007; Miedzik 2011; Warszevska-Makuch 2007). Ofiary charakteryzuje wyższy poziom stresu i poczucia zmęczenia psychicznego, niższy poziom postrzeganego wsparcia społecznego i wyższy poziom lęku niż nieofiary (Leymann, Gustafsson 1996; O'Moore i in. 1998; Vartia 1996). Okazuje się, że wiele cech postrzeganych jako pozytywne, jak np. skrupulatność i nadgorliwość, rozumiane jako łamanie nieformalnych norm obowiązujących w grupie pracowniczej, większy konwencjonalizm i lepsze zorganizowanie (Coyne i in. 2000), szczerłość i nadmierny krytycyzm wobec siebie i otoczenia (Zapf, Einarsen 2011), mogą stanowić zagrożenie dla pozycji sprawcy (Grzesiuk 2008; Hirigoyen 2003). Badania pokazały, że ofiary nie są grupą jednorodną (Matthiesen, Einarsen 2001). Tylko niektóre osoby o określonym profi-

lu cech temperamentalnych (wysoka reaktywność emocjonalna) doświadczały nasilonych konsekwencji mobbingu (podwyższony lęk, oznaki depresji, zaniżona samoocena) (Gamian-Wilk 2010, por. Glasø i in. 2007). Powyższe indywidualne właściwości ofiary mogą przyczyniać się do procesu mobbingowania, ale nie ma jasności czy te cechy są przyczyną, czy może raczej skutkiem narażenia na mobbing.

Niewiele badań poświęcono charakterystyce sprawców mobbingu. Badania wskazują, że napastników cechuje niski poziom kompetencji społecznych, brak empatii i wysoki poziom narcyzmu (Zapf, Einarsen 2011), wysoki poziom agresji skierowanej na zewnątrz i niski skierowanej do wewnątrz (Grzebiuk 2008), wysoka, ale niestabilna samoocena, podwyższony poziom agresji, tendencja do rywalizacji w środowisku pracy oraz niska empatia (Matthiesen, Einarsen 2001). W ocenie ofiar mobbingu sprawcami stają się także osoby niekompetentne zawodowo i apodyktyczne, które odczuwają zagrożenie ze strony osób niekonwencjonalnych i twórczych (Durniat 2008). Należy pamiętać, że wyniki obrazujące ten profil pochodzą z badań przekrojowych. Konieczne są więc badania podłużne, które wykazałyby czy te cechy są predyktorami mobbingu.

Czynniki organizacyjne poprzedzające mobbing koncentrują się wokół charakterystyki środowiska pracy. Na poziomie cech pracy dotychczasowe badania pokazały, że mobbing powiązany jest z negatywnym i stresującym środowiskiem pracy. Chodzi tutaj zwłaszcza o niejasność roli struktury zarządzania, wysoki poziom presji czasu, niski poziom autonomii, konflikt roli (konieczność równoczesnego sprostania sprzecznym i niemożliwym do pogodzenia wymaganiom) czy brak kontroli (Einarsen i in. 1994; Hauge i in. 2007). Potencjalnymi źródłami zjawiska były także: duże obciążenie pracą (Hoel, Cooper 2000) czy zmieniający się charakter samej pracy – wzrastająca konkurencyjność, zmiany osób i wartości, restrukturyzacja, a także brak dobrze wyszkolonej kadry zarządzającej (Skogstad i in. 2007).

Na poziomie zespołu czy grupy mobbing był związany z brakiem społecznego wsparcia od kolegów (Zapf i in. 1996) i konkurencją między współpracownikami. Badacze (Coyne 2012) łączą mobbing z procesem wyłaniania się tzw. kozła ofiarnego w miejscu pracy. Dieter Zapf i współpracownicy (1996) zwracają uwagę, że ewentualną przyczyną mobbingu mogą być zatem działania zespołowe, które z jednej strony oparte są na współpracy, a z drugiej – na wzajemnej konkurencji pracowników, w szczególności jeśli wspólny system premiowy zwiększa niepokój i potrzebę kontroli innych osób. „Większość członków naszej kultury wykształca w sobie w trakcie życia pewien zbiór czynników wyzwalających uleganie wpływowi społecznemu, to znaczy [...], że poddanie

się wpływowi będzie dla człowieka dobroczynne i korzystne” (Cialdini 2004, s. 31). Nie można wykluczyć sytuacji, w której grupa osób narzuci pozostałym pracownikom kulturę pracy przychylną dla mobbingu. Mamy wówczas do czynienia z syndromem myślenia grupowego, który wynika z nadmiernej spójności grupy. Neuman i Baron (2003) uważają, że na agresję i mobbing może wpływać polityka organizacji przyzwalająca na łamanie zasad i norm grupowych obowiązujących w zakładzie pracy, co może doprowadzić do powstawania grup własnych i obcych. Badania potwierdziły, że osoby zwane outsiderami oraz te, które wyróżniały się czymś z reszty grupy (religia, rasa, poglądy polityczne, ubiór, pochodzenie społeczne) były w większym stopniu narażone na mobbing w miejscu pracy. Jest to zgodne z ustaleniami teorii tożsamości społecznej, w której pracownik będzie faworyzował własną grupę kosztem osób z niej wykluczonych, aby zachować poczucie własnej wartości i nie być postrzeganym jako outsider.

Na poziomie organizacji – klimat i hierarchia zostały uznane za ważne źródło mobbingu (Einarsen i in. 1994; Rayner i in. 2002). Szczególnie zadaniowo zorientowane organizacje charakteryzujące się sformalizowanymi relacjami i dyrektywną komunikacją cechował wyższy poziom mobbingu w miejscu pracy. Ponadto, mobbing powiązany był również z brakiem polityki antymobbingowej w organizacji (Baillien i in. 2009), słabą komunikacją (Vartia 1996) i zmianami organizacyjnymi (Vartia 1996; Zapf i in. 1996).

Badania przeprowadzone wśród nauczycieli pokazały, że demotywująco sprawowany nadzór pedagogiczny przez dyrektora, autokratyczny styl kierowania placówką, niekonsekwentny styl stawiania wymagań nauczycielowi przez dyrektora, dyrektor obniżający samoocenę nauczyciela czy jego zachowania dezintegrujące pracę i działania zespołu nauczycielskiego, zwiększały ryzyko narażenia na mobbing (Strutyńska 2014). Kolejnymi czynnikami warunkującymi powstawanie mobbingu były wroga kultura organizacyjna i atmosfera panująca w organizacji, w której brakuje wsparcia przy nastawieniu na współzawodnictwo (Archer 1999; O’Moore, Lynch 2007; Vartia 1996). Także różne style przywództwa: (1) autokratyzm z brakiem umiejętności menedżerskich (O’Moore, Lynch 2007); (2) wszechwładna tyrania (Ashforth 2003); (3) liberalizm (Hauge i in. 2007; Hoel i in. 2010) miały istotny związek z narażeniem na mobbing. Co niezwykle ciekawe, silniejszym predyktorem mobbingu w środowisku nauczycielskim od przywództwa i kontroli okazał się być społeczno-psychologiczny klimat grupy (Einarsen i in. 1994). Nauczyciele w porównaniu z innymi grupami zawodowymi są bardziej niezależni i autonomiczni w pracy.

Część modeli mobbingu w miejscu pracy wskazało, że czynniki organizacyjne (szybko zmieniająca się natura pracy, kultura i klimat organizacyjny,

sposób zarządzania) wyjaśniały około 24% wariancji uwarunkowań zjawiska. Podobnie, inne badanie pokazało, że określone cechy środowiska pracy (przywództwo, klimat społeczny, niejasność roli, konflikt roli, brak kontroli) wyjaśniały 10% wariancji przyczyn rozwoju mobbingu, a w zależności od grupy zawodowej od 7 do 24% (Einarsen i in. 1994).

Mobbing wyjaśniany jest również z perspektywy ekonomiczno-socjologicznej. Współczesny klimat gospodarczy zagraża bezpieczeństwu pracy. Globalna gospodarka, oparta na zasadach rynkowych, może sprzyjać niepewności pracy i redukcji etatów, co z kolei może sprzyjać mobbingowi (Hoel, Salin 2003). Może być to wynikiem m.in.: (1) presji na przełożonych, aby zmniejszyli liczbę miejsc pracy i monitorowali poziom wydajności; (2) redukcji uprawnień związków i innych organizacji zawodowych; (3) propagowania zróżnicowanych warunków pracy ze względu na płeć, rasę; (4) wzrostu ryzyka utraty pracy poprzez zwiększenie zatrudnienia przypadkowych pracowników (Baron, Neuman 1998; Liefoghe, Davey 2001).

Następstwa mobbingu

Istnieje obszerna literatura ma temat skutków mobbingu dla ofiary i jej rodziny, organizacji pracy oraz całego społeczeństwa. Ofiary doświadczają zakłóceń koncentracji uwagi (Caponecchia, Wyatt 2012), różnego rodzaju uzależnień, wypalenia zawodowego (Matthiesen, Einarsen 2004) i zaburzeń tożsamości (Lutgen-Sandvik 2008). Osoby poddawane mobbingowi doznają wielu trudnych emocji (strachu, złości, niepokoju, nerwowości, poczucia winy), wielu negatywnych reakcji behawioralnych (zwiększonej absencji, spożywania używek, spadku wydajności pracy czy rezygnacji z pracy), niedogodności w sferze poznawczej (problemów z pamięcią, trudności w wyrażaniu myśli, kłopotów z porozumiewaniem się w pracy) oraz reakcji somatycznych (częste bóle głowy, dolegliwości gastryczne, permanentne zmęczenie, bezsenność, objawy sercowo-naczyniowe) (Kivimäki i in. 2003; Mikkelsen, Einarsen 2002; Grzesiuk 2008). Płeć różnicuje reakcje na mobbing (Grzesiuk, 2008). Kobiety częściej niż mężczyźni przejawiają silniejsze reakcje somatyczne i negatywne reakcje emocjonalne. Mężczyźni zaś, w porównaniu z kobietami, częściej reagują w sposób pozytywny emocjonalnie i pozytywny behawioralnie (Grzesiuk 2008). Naukowcy twierdzą, że istnieje związek pomiędzy „kobiecy” uspołecznieniem a rolą ofiary. Kobiety nie są uczone asertywności, agresywności, stanowczości, w taki sposób jak mężczyźni. Konsekwencją tego może być ich nieumiejętność i niezdolność do obrony przed mobbingiem. Ponadto kobiety z różnych powodów są z reguły podwładnymi mężczyzn i zajmują pod-

rzędne stanowiska, co może być przyczyną zwiększonego stosowania wobec nich mobbingu.

Ofiary długotrwałego nękania (od 2 do 4 lat), po fazie chronicznego lęku, mogą doświadczać dwojakiego rodzaju reakcji: głębokiej depresji (unikanie kontaktu ze światem zewnętrznym, brak chęci komunikowania się, uzależnienie od środków uspokajających) lub zaburzeń osobowości o charakterze obsesji (ciągłe myślenie o dręczeniu w pracy, nieufność i podejrzliwość w stosunku do innych) (Hirigoyen 2003; Leymann, Gustafsson 1996; Mikkelsen, Einarsen 2002). Bycie obiektem nękania wywołuje chroniczny stres zarówno na poziomie fizjologicznym (podwyższony poziom kortyzolu w ślinie w godzinach przed pójściem do pracy), jak i objawy psychosomatyczne (chroniczne zmęczenie, kłopoty z koncentracją i problemy ze snem) (Hoel i in. 2002; Vartia 1996). Najpoważniejszym skutkiem zdrowotnym dla ofiar mobbingu jest zespół stresu pourazowego (Leymann, Gustafsson 1996; Mikkelsen, Einarsen 2002). Ofiary cierpią także na zaburzenia lękowe, tj. zespół lęku uogólnionego – *generalized anxiety disorder* (GAD), fobię społeczną i lęk paniczny (Durniat 2011). Cechuje je obsesyjna potrzeba obserwowania otoczenia, a wokół widzą jedynie same problemy. Co ciekawe, inne badania pokazały, że nie tylko ofiary mobbingu, ale i świadkowie byli narażeni na stres wynikający z obawy o swój los i z ludzkiej empatii będącej reakcją na cierpienie innych (Vartia 2001). Mobbing uruchamia bowiem efekt domina, wpływając na całe otoczenie swoją niszczyielską siłą.

Mobbing wpływa również na życie rodzinne ofiar (Litzke, Schuh 2007; Marciniak 2004). Ofiara wraca z pracy do domu pełna lęku i niepokoju, unika spotkań z rodziną i przyjaciółmi, zaniedbuje obowiązki, a czas wolny przeznaczają na wizyty u specjalisty. Rodzina czuje się bezsilna wobec apatii i pogarszającego się stanu zdrowia ofiary mobbingu. Nawet osoby z rodziny, które pomagają bliskiej osobie w walce z mobbingiem, doznają po pół roku wypalenia od tych doświadczeń (Matthiesen i in. 2003). W konsekwencji wszystko to może powodować pogorszenie relacji w rodzinie i wyobcowanie ofiary ze środowiska rodzinnego.

Skutki mobbingu ponosi również pracodawca (Hoel i in. 2011). Występowanie mobbingu wiąże się ze zmniejszoną wydajnością pracy u pracownika, który częściej popełnia błędy. Doświadczenie mobbingu koreluje z niższym poziomem satysfakcji z pracy, obniżoną samooceną, pogorszeniem dobrostanu pracowników oraz obniżoną spójnością grupy (Lutgen-Sandvik i in. 2007; Vartia-Väänänen 2003). Może się zdarzyć, że ofiara rezygnuje z pracy (Hirigoyen 2003), albo zmienia ją częściej (Rayner 1997). Niemniej należy zauważyć, że im starszy pracownik, tym ma mniejsze szanse na znalezienie zatrud-

nienia i trudniej jest mu podjąć decyzję o rezygnacji, pomimo doświadczania mobbingu (Leymann 1996). W wyniku mobbingu atmosfera w pracy ulega pogorszeniu, zanikają przyjazne stosunki międzyludzkie a częsta nieobecność w pracy (np. krótkie i częste zwolnienia) pracownika mobbingowanego wymaga zorganizowania zastępstwa (Hoel i in. 2003). Maleje tempo progresji organizacji, „nadszarpnięty” zostaje jej wizerunek. Do kosztów organizacji z powodu mobbingu doliczyć należy także wydatki związane z ewentualnymi procesami i wypłatą odszkodowań (Litzcke, Schuh 2007).

Konsekwencje społeczne mobbingu są jeszcze bardziej wyraźne i wiążą się m.in. ze zwolnieniami lekarskimi, leczeniem, rehabilitacją, rentami i przedwczesnymi emeryturami dla osób mobbingowanych, odszkodowaniami wypłacanymi ofiarom czy spadkiem poczucia bezpieczeństwa (Hirigoyen 2003; Hoel i in. 2001). Szacuje się, że pojedynczy przypadek mobbingu może kosztować organizację od 15 do nawet 50 tysięcy euro na rok w przeliczeniu na każdą mobbingowaną osobę (Litzcke, Schuh 2007). Fińskie badania pokazały, że roczny koszt nieobecności w pracy z powodu mobbingu wynosi ponad 195 tysięcy euro (Di Martino i in. 2003), zaś pojedynczy przypadek w Australii powoduje stratę w wysokości prawie 17 tysięcy dolarów. Zespół Helge Hoel (2003) opisał koszty mobbingu (wynikające np. z nieobecności mobbowanego pracownika, zatrudnienia nowej osoby i kosztów postępowania dyscyplinarnego) ponoszone na poziomie władz lokalnych w Wielkiej Brytanii. Łączny koszt dla organizacji wyniósł około 28 tys. funtów. Pracownik poddany mobbingowi ma wydajność o 70% niższą i kosztuje organizację o 180% więcej niż osoba niedoświadczająca tego zjawiska. Mobbing generuje zatem duże straty finansowe.

Prewencja przeciw mobbingowi i interwencja wobec mobbingu

Złożoność i wielowymiarowość mobbingu w środowisku pracy wymaga wypracowania skutecznej polityki antymobbingowej angażującej wiele płaszczyzn życia zawodowego (Coyne 2011; McCarthy i in. 2002). Badacze proponują szereg rozwiązań mających na celu zapobieganie i zarządzanie mobbingiem w miejscu pracy (Hubert 2003; McCarthy i in. 2002; Vartia i in. 2003). Przykładowo, niektórzy badacze zasugerowali, że skuteczna reakcja na mobbing winna obejmować: prewencję, zadośćuczynienie za mobbing i wsparcie dla ofiar (McCarthy i in. 2002).

Naczelną zasadą prewencyjną winna być zasada – „zero tolerancji dla mobbingu!” Zdaniem badaczy działania zapobiegawcze powinny koncentrować się wokół: (1) szkoleń na temat tego, co jest mobbingiem, identyfikacji

jego przyczyn i skutków, odpowiedzialności i obowiązków pracodawców oraz systemu rozpatrywania skarg; (2) doradztwa oraz (3) konsultacji (Vartia i in. 2003). Rekomenduje się przy tym, aby szkolenia były dostępne dla wszystkich pracowników i kadry zarządzającej (Richards, Daley 2003). Ponadto podkreśla się, że umiejętność radzenia sobie ze stresem i posiadanie odporności/prężności (cecha jednostki) są niezbędne w skutecznym działaniu ofiary wobec doświadczanego mobbingu (McCarthy i in. 2002). Sugeruje się, że należy również zapewnić szkolenie menedżerów w zakresie zarządzania przypadkami nękania czy zastraszania. Dodatkowo, wyróżnia się także celowość utworzenia punktów kontaktowych udzielających porad antymobbingowych lub poufnych konsultacji radców prawnych, a także umożliwienia osobom mobbingowanym wprowadzenia do organizacji instytucji zewnętrznej mediacji (Woodman, Cook 2005).

Kolejnym etapem walki z mobbingiem jest zadośćuczynienie potencjalnym ofiarom zjawiska oraz zdecydowane działanie w przypadku jego zaistnienia. Z uwagi na występujące zintensyfikowane działania mobbingowe w miejscu pracy, w szczególności jeśli nie podjęto wcześniej żadnych kroków zaradczych, istotne jest zapewnienie wczesnych środków interwencyjnych (McCarthy i in. 2002). Wczesna interwencja jest ważna nie tylko w zakresie pomocy ofierze, ale także wysyła jasny sygnał, że negatywne zachowania nie będą tolerowane w organizacji pracy. Środki zaradcze mogą być natury nieformalnej, np. kontakt z osobami, które doradzają w mobbingu, a także formalne, np. terminowy proces dochodzenia do prawdy w przypadku mobbingu (Richards, Daley 2003). Podobnie, właściwe procedury skargowe powinny obejmować zarówno oficjalne jak i nieoficjalne środki, takie jak: proces mediacji, postępowanie dyscyplinarne, dostarczanie informacji o wewnętrznych i zewnętrznych możliwościach uzyskania zadośćuczynienia lub odszkodowania (McCarthy i in. 2002). Istotne jest, aby sprawca mobbingu był świadomy niewłaściwego zachowania, a przełożony posiadał kompetencje w zakresie strategii radzenia sobie z mobbingiem.

Wsparcie dla ofiar mobbingu, jako zadanie kierownictwa i HR (m.in. doradztwo), może zminimalizować występowanie mobbingu w organizacji pracy (Richards, Daley 2003). Łatwiej jest uzyskać wsparcie od kolegów, jeśli pracownicy rozumieją mobbing i zdają sobie sprawę, że mają z nim do czynienia, dlatego tak istotne jest rozpowszechnianie informacji o tym zjawisku (Macintosh 2006). Jeśli indywidualna taktyka zawiedzie, co zdarza się często, to osoby mobbingowane zwykle rezygnują z pracy lub się przenoszą. W rzeczywistości ofiary najczęściej rekomendowały opuszczenie organizacji (Lutgen-Sandvik 2008; Zapf, Gross 2001). Chociaż odejście z pracy nie zmienia dynamiki i struktury organizacji, to reakcja ofiar ma charakter pozytywny –

analogicznie jak w przypadku ofiar przemocy domowej opuszczających swoich sprawców.

Brak wsparcia jest centralną (nie)zdolnością do radzenia sobie z mobbingiem przez ofiary (Matthiesen i in. 2003). Jednak mimo uznania ważności wsparcia dla ofiar w miejscu pracy badania wykazały, że ofiary niechętnie szukały wsparcia w organizacji ze względu na postrzeganie jej jako nieskutecznej w rozwiązywaniu problemu mobbingu (Hoel, Cooper 2000). Co więcej, indywidualny wysiłek ze strony ofiary, aby powstrzymać mobbing okazywał się zwykle mniej skuteczny (Keashly, Jagatic 2011; Lutgen-Sandvik i in. 2007). Zespół Davenporta (1999) wskazał, że menedżerowie, którzy nie rozumieli koncepcji mobbingu, nie byli w stanie zarządzać i właściwie nazwać negatywnych zachowań, a przez to odpowiednio zareagować i przyznać się, że mobbing ma miejsce. Ponadto pracownicy, którzy doświadczali mobbingu mieli mniej wiary co do umiejętności organizacji, aby była ona w stanie skutecznie poradzić sobie z tego typu zdarzeniami, zwłaszcza, gdy sprawcami byli przełożeni. Co ciekawe, brak zaufania do organizacji był wyartykułowany tylko wtedy, gdy ofiara była mobbingowana przez przełożonego, a nie współpracownika. Brak zaufania do organizacji może być rezultatem postrzegania menedżera jako jej przedstawiciela czy tego, że w razie potrzeby organizacja zbagatelizuje karygodne zachowanie menadżera.

Przyszłe badania nad mobbingiem powinny skupić się na rzetelnej diagnozie i triangulacji różnych metod jego pomiaru (m.in. kwestionariusze, wywiady, obserwacja, metody dzienniczkowe). Ważne jest uwzględnienie różnic kulturowych, które mogą mieć znaczenie dla rozwoju i eskalacji mobbingu. Konieczne są badania podłużne pozwalające na pogłębiony obraz dynamiki zjawiska i ustalenie, które zmienne są przyczyną, a które skutkiem mobbingu.

Literatura

- Archer D. (1999), *Exploring "bullying" culture in the para-military organization*, "International Journal of Manpower", 20, 94–105.
- Ashforth B. (2003), *Petty tyranny in organizations*, [w:] L.W. Porter, H.L. Angle, R.W. Allen (red.), *Organizational influence processes* (151–171), Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- Baillien E., Neyens I., de Witte H., de Cuyper N. (2009), *A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model*, "Journal of Community & Applied Social Psychology", 19(1), 1–16.
- Baron R., Neuman J.H. (1998), *Workplace aggression – the iceberg beneath the tip of workplace violence: evidence on its forms, frequency, and targets*, "Public Administration Quarterly", 21, 446–464.
- Berkowitz L. (1989), *The frustration-aggression hypothesis: an examination and reformulation*, "Psychological Bulletin", 106, 59–73.

- Björkqvist K., Österman K., Hjelt-Bäck M. (1994), *Aggression among university employees*, "Aggressive Behavior", 20, 173–184.
- Brodsky C.M. (1976), *The harassed worker*, Toronto: Lexington Books.
- Caponecchia C., Wyatt A. (2012), *Preventing workplace bullying: An evidence-based guide for managers and employees*, London–New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Chomczyński P. (2008), *Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Cialdini R. (2004), *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, przekł. B. Wojcieszke, Gdańsk: GWP.
- Coyne I. (2012), *Mobbing w miejscu pracy*, [w:] C.P. Monks, I. Coyne (red.), *Przemoc i mobbing w szkole, w domu, w miejscu pracy* (ss.173–200), Warszawa: PWN.
- Coyne I., Seigne E., Randall P. (2000), *Predicting workplace victim status from personality*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 9, 335–349.
- Davenport N., Schwartz R.D., Eliot G.P. (1999), *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*, Iowa: Civil Society Publishing.
- Di Martino V., Hoel H., Cooper C.L. (2003), *Preventing violence and harassment in the workplace*, Bruxelles: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Durniat K. (2006), *Mobbing jako patologia społeczna*, [w:] J. Klebaniuk (red.), *Człowiek wobec masowych zjawisk społecznych* (ss. 425–437), Wrocław: Oficyna Wydawnicza Atut – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe.
- Durniat K. (2008), *Mobbing jako przejaw deficytów kompetencyjnych współczesnej organizacji*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją* (ss. 548–557), Warszawa: Difin.
- Durniat K. (2009), *Mobbing i jego konsekwencje jako szczególny rodzaj kryzysu zawodowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 11, 129–148.
- Durniat K. (2011), *Mobbing jako szczególny rodzaj interpersonalnej traumy – specyfika doświadczeń ofiar przemocy moralnej w pracy*, [w:] A. Widera-Wysoczańska, A. Kuczyńska (red.), *Interpersonalna trauma. Mechanizmy i konsekwencje* (ss. 392–406), Warszawa: Difin.
- Einarsen S. (1999), *The nature and causes of bullying at work*, "International Journal of Manpower", 20(1–2), 16–28.
- Einarsen S., Hoel H., Notelaers G. (2009), *Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised*, "Work & Stress", 23(1), 24–44.
- Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. (2011), *The concept of bullying and harassment at work: The European tradition*, [w:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (eds), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (3–40), Boca Raton, London, New York: Taylor & Francis Press.
- Einarsen S., Raknes B.I. (1997), *Harassment in the workplace and victimization of men*, "Violence and Victims", 12(3), 247–263.
- Einarsen S., Raknes B.I., Matthiesen S.B. (1994), *Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study*, "European Work and Organizational Psychology", 4, 381–401.
- Einarsen S., Skogstad A. (1996), *Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 5(2), 185–201.
- Felson R.B., Tedeschi J.T. (red.). (1993), *Aggression and violence: Social interactionist perspectives*, Washington, DC: American Psychological Association.

- Gamian-Wilk M. (2010), *Podmiotowe uwarunkowania podatności na mobbing*, [w:] A. Łukasik, B. Danieluk (red.), *Spotkania z psychologią społeczną* (ss. 179–195), Lublin: Olech.
- Gamian-Wilk M. (2011), *Dynamika emocji i mobbing*, [w:] D. Doliński, W. Błaszczak (red.), *Dynamika emocji. Teoria i praktyka* (377–396), Warszawa: WN PWN.
- Glasø L., Matthiesen, Nielsen S.B., Einarsen S. (2007), *Do targets of bullying portray a general victim personality profile?*, “*Scandinavian Journal of Psychology*”, 48, 313–319.
- Godlewska-Werner D. (2010), *Osobowościowe i sytuacyjne uwarunkowania zewnętrznej mobilności zawodowej osób mobbingowanych*, Gdańsk: niepublikowana praca doktorska.
- Grzebiuk L. (2008), *Mobbing w miejscu pracy – czynniki ryzyka i konsekwencje*, [w:] J. Brzeziński, L. Cierpiałkowska (red.), *Zdrowie i choroba: problemy teorii, diagnozy i praktyki* (ss. 227–273), Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Hauge L.J., Skogstad A., Einarsen S. (2007), *Relationships between stressful work environments and bullying: results of a large representative study*, “*Work & Stress*”, 21(3), 220–242.
- Hirigoyen M.-F. (2003), *Molestowanie w pracy*, Poznań: W drodze.
- Hoel H., Cooper C.L. (2000), *Destructive conflict and bullying at work*, Manchester: British Occupational Health Research Foundation, Manchester School of Management.
- Hoel H., Cooper C.L., Faragher B. (2001), *The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status*, “*European Journal of Work and Organizational Psychology*”, 10(4), 443–465.
- Hoel H., Einarsen S., Cooper C.L. (2003), *Organisational effects of bullying*, [w:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (145–161), Londyn: Taylor & Francis Press.
- Hoel H., Glasø L., Hetland J., Cooper C.L., Einarsen S. (2010), *Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying*, “*British Journal of Management*”, 21, 453–468.
- Hoel H., Rayner Ch., Cooper C.L. (1999), *Workplace bullying*, “*International Review of Industrial and Organizational Psychology*”, 14, 195–229.
- Hoel H., Salin D. (2003), *Organisational antecedents of workplace bullying*, [w:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace* (203–218), London: Taylor & Francis.
- Hoel H., Sheehan M.J., Cooper C.L., Einarsen S. (2011), [w:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (129–148), Boca Raton, London, New York: Taylor & Francis Press.
- Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. (2002), *Workplace bullying and stress*, “*Historical and Current Perspectives on Stress and Health*”, 2, 293–333.
- Hubert A.B. (2003), *To prevent and overcome undesirable interaction: A systematic approach model*, [w:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace* (299–311), London: Taylor & Francis.
- Ireland J.L. (2012), *Mobbing w więzieniu: aktualizacja wiedzy*, [w:] C.P. Monks, I. Coyne (red.), *Przemoc i mobbing w szkole, w domu, w miejscu pracy* (153–172), Warszawa: PWN.
- Keashly L., Jagatic K. (2011), *North American perspectives on hostile behaviors and bullying at work*, [w:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (41–74), Boca Raton, London, New York: Taylor & Francis Press.
- Kivimäki M., Virtanen M., Vartia M., Elovainio M., Vahtera J., Keltikangas-Järvinen L. (2003), *Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression*, “*Occupational and Environmental Medicine*”, 60, 779–783.

- Leymann H. (1990), *The mobbing and psychological terror at workplaces*, "Violence and Victims", 5, 119–126.
- Leymann H. (1996), *The content and development of mobbing at work*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 5(2), 165–184.
- Leymann H., Gustafsson A. (1996), *Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 5(2), 251–275.
- Liefooghe A., Davey K. (2001), *Accounts of workplace bullying: The role of the organization*, "Journal of Work and Organizational Psychology", 10(4), 375–392.
- Litzke S.M., Schuh H. (2007), *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańsk: GWP.
- Lubrańska A. (2008), *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Warszawa: Difin.
- Lutgen-Sandvik P. (2008), *Intensive remedial identity work: Response to workplace bullying trauma and stigmatization*, "Organization", 15(1), 97–119.
- Lutgen-Sandvik P., Tracy S.J., Alberts J.K. (2007), *Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree and impact*, "Journal of Management Studies", 44(6), 837–862.
- Marciniak J. (2004), *Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. Jak w praktyce zwalczać mobbing i inne formy dyskryminacji*, Ostrołęka: Alpha Pro.
- Matthiesen S.B., Aasen E., Holst G., Wie K., Einarsen S. (2003), *The escalation of conflict: a case study of bullying at work*, "International Journal of Management and Decision Making", 4(1), 96–112.
- Matthiesen S.B., Einarsen S. (2001), *MMPI-2 configurations among victims of bullying at work*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 10, 478–479.
- Matthiesen S.B., Einarsen S. (2004), *Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work*, "British Journal of Guidance and Counseling", 32(2), 335–356.
- McCarthy P., Henderson M., Sheehan M., Barker M. (2002), *Workplace bullying: Its management and prevention*, [w:] *Australian Master OHS and Environment Guide 2003* (519–549), Sydney: CCH Australia Limited.
- Merecz D., Rymaszewska J., Mościcka A., Kiejna A., Jarosz-Nowak J. (2006), *Violence at the workplace: a questionnaire survey of nurses*, "European Psychiatry", 21, 442–450.
- Merecz-Kot D., Cębrzyńska J. (2008), *Agresja i mobbing w służbie więziennej*, „Medycyna Pracy”, 59(6), 443–451.
- Miedzik M. (2011), *Strategie radzenia sobie z doświadczeniem mobbingu w miejscu pracy: podmiotowe i społeczne determinanty*, Uniwersytet Gdański: niepublikowana praca doktorska.
- Mikkelsen E.G., Einarsen S. (2001), *Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 10(4), 393–413.
- Mikkelsen E.G., Einarsen S. (2002), *Basic assumption and post-traumatic stress among victims of bullying at work*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 11, 87–111.
- Neuman J.H., Baron R. (2003), *Social antecedents of bullying – a social interactionist perspective*, [w:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (185–202), London: Taylor & Francis Press.
- Nielsen M., Notelaers G., Einarsen S. (2011), *Measuring exposure to workplace bullying*, [w:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (149–176), Boca Raton, London, New York: Taylor & Francis Press.

- Nielsen M.B., Skogstad A., Matthiesen S.B., Glaso L., Aasland M.S., Notelaers G., Einarsen S. (2009), *Prevalence of Workplace bullying in Norway: Comparisons across time and estimation method*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 18, 81–101.
- Notelaers G., Einarsen S., de Witte H., Vermunt J.K. (2006), *Measuring exposure to bullying at work: the validity and advantages of the latent class cluster approach*, "Work & Stress", 20(4), 288–301.
- O'Moore M., Lynch J. (2007), *Leadership, working environment and workplace bullying*, "International Journal of Organization Theory and Behavior", 10(1), 95–117.
- O'Moore M., Seigne E., McGuire L., Smith M. (1998), *Victims of workplace bullying in Ireland*, "Irish Journal of Psychology", 19, 345–357.
- Olweus D. (1998), *Mobbing – fala przemocy w szkole. Jak ją powstrzymać?*, Warszawa: Jacek Santorski & Co.
- Rayner Ch. (1997), *The incidence of workplace bullying*, "Journal of Community and Applied Social Psychology", 7, 199–208.
- Rayner Ch., Hoel H., Cooper C.L. (2002), *Workplace bullying. What we know, who is to blame, and what can we do?*, London–New York: Taylor & Francis.
- Richards J., Daley H. (2003), *Bullying policy: development, implementation and monitoring*, [w:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (247–258), Londyn: Taylor & Francis Press.
- Salin D. (2001), *Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 10(4), 425–441.
- Salin D. (2003), *Workplace bullying among business professionals: prevalence, organisational antecedents and gender differences*, Doctoral dissertation, Research Reports, Series A, no 117. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Simpson R., Cohen C. (2004), *Dangerous work: The gendered nature of bullying in the context of higher education*, "Gender, Work and Organization", 11(2), 1–39.
- Skogstad A., Matthiesen S.B., Einarsen S. (2007), *Organizational changes: A precursor of bullying at work*, "International Journal of Organization Theory and Behaviour", 10(1), 58–94.
- Sołtys A. (2001), *Mobbing w organizacji – anatomia zjawiska*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi”, 4, 49–62.
- Strutyńska E. (2014), *Mobbing wśród nauczycieli. Zakres i uwarunkowania*, Radom: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB.
- Tambur M. (2009), *Bullying at work: research in Estonia using the Negative Acts Questionnaire Revised (NAQ-R)*, "Review of International Comparative Management", 10(4), 791–805.
- Vartia M. (1996), *The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 5(2), 203–214.
- Vartia M. (2001), *Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and observers of bullying*, "Scandinavian Journal of Work & Environment Health", 27(1), 63–69.
- Vartia M., Korppoo L., Fallén S., Mattila M.J. (2003), *Workplace bullying: the role of occupational health services*, [w:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace* (285–298), London: Taylor & Francis.
- Vartia-Väänänen M. (2003), *Workplace bullying – A study on the work environment, well-being and Health*, University of Helsinki, People and Work Research Reports 56, Finnish Institute of Occupational: Academic Dissertation.

- Warszewska-Makuch M. (2007), *Polska adaptacja kwestionariusza Negative Acts Questionnaire (NAQ) do pomiaru mobbingu*, „Bezpieczeństwo Pracy”, 12, 16–19.
- Woodman P., Cook P. (2005), *Bullying at work: The experience of managers*, London: Chartered Management Institute.
- Wyleżalek J. (2012), *Mobbing w oświacie jako problem społeczny. Specyfika, uwarunkowania organizacyjne oraz konsekwencje przemocy w miejscu pracy na przykładzie szkół wyższych*, Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Zapf D. (1999), *Organizational, work group related and personal causes of mobbing / bullying at work*, “International Journal of Manpower”, 20, 70–85.
- Zapf D., Einarsen S. (2001), *Bullying in the workplace: recent trends in research and practice – an introduction*, “European Journal of Work and Organizational Psychology”, 10(4), 396–373.
- Zapf D., Einarsen S. (2011), *Individual antecedents of bullying. Victims and perpetrators*, [w:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf i C.L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (163–184), Londyn: Taylor & Francis.
- Zapf D., Escartin J., Einarsen S., Hoel H., Vartia M. (2011), *Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace*, [w:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (75–106), Boca Raton, London, New York: Taylor & Francis Press.
- Zapf D., Gross C. (2001), *Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension*, “European Journal of Work and Organizational Psychology”, 10(4), 497–522.
- Zapf D., Knorz C., Kulla M. (1996), *On the relationship between mobbing and factors, and job content, social work environment, and health outcomes*, “European Journal of Work and Organizational Psychology”, 5(2), 215–237.