

*Anna Maria Góralewska-Słońska\**  
Uniwersytet Zielonogórski

## MOBBING W ŚRODOWISKU PRACY. RYS TEORETYCZNY

*Nienawistny jest [...] każdy myślący inaczej, i to nie tyle z powodu odmiennego poglądu, ile z powodu zuchwalstwa, jakie wykazuje wypowiadając własne zdanie...*

Arthur Schopenhauer

Zmiany w sposobie, charakterze, a przede wszystkim w podejściu do pracy sprawiają, że człowiek współczesny znaczną część swojego życia spędza w miejscu pracy. Obecnie ciężar pracy zogniskowany jest na wymiarze intelektualnym. Liczba trudnych problemów do rozwiązania, zadań koncepcyjnych do przemyślenia nieustająco rośnie. Dostrzeżenie i szybkie zareagowanie na przemiany zachodzące w organizacji i jej otoczeniu, ustalanie stosownych do nich celów, strategii czy programów działania wymaga od zarządzających organizacjami nieprzerwanej koncentracji uwagi. Zarządzający, ogniskując uwagę na tworzeniu koncepcji funkcjonowania organizacji, czyli planowaniu, organizowaniu i kontrolowaniu działań organizacji, znajdują się pod presją czasu, konkurencyjności i zysku, powodujących, że sprawowanie władzy w organizacjach może ulegać patologizacji. Kierującym nie wystarcza czasu i ochoty na analizę zachowań własnych, jak i zachowań pracowników, które mimo że prowadzą do realizacji celów organizacji, to są wysoce zdehumanizowane i nieodpowiedzialne, często podwładny bywa traktowany jako zasób stanowiący koszt zmienny, który należy maksymalnie wykorzystać.

Pojawiają się zatem różnego rodzaju problemy dotyczące funkcjonowania człowieka w środowisku pracy – od tych związanych z zachowaniem wytwarzających „niechęć do kształcenia się”, wyrażających się „alkoholizmem, nikotynizmem, agresją i szanta-

---

\* Anna Maria Góralewska-Słońska – doktor, adiunkt w Zakładzie Psychologii Pracy i Zarządzania, Instytutu Psychologii, zainteresowania naukowe stanowią patologie organizacyjne, a w szczególności problemy mobbingu i molestowania seksualnego w środowisku pracy; a.goralewska-slon-ska@wpsnz.uz.zgora.pl.

żem emocjonalnym, poczuciem zagubienia, koncentracją na sprawach wyłącznie bieżących...” czy wynikających z patologii systemów organizacyjnych: „bałagan informacyjny, niewłaściwe przydzielanie pracowników do zadań, wadliwy system rekrutacji, selekcji i ocen pracowników”, aż do patologii związanych z niewłaściwymi relacjami we wnętrzu organizacji: „rutyną, brakiem zaufania do pracowników, niechęcią kierownictwa do pracowników, konfliktów, złą atmosferą w miejscu pracy, niezadowoleniem pracowników, brakiem motywacji pracowników”, jak również mobbingiem (por. Stocchi 2005, s. 55-57). Próba wyczerpującego wymieniania tych problemów nie może zakończyć się satysfakcjonująco ze względu na ich liczbę i ogromne zróżnicowanie, ale nie znaczy to, że należy je bagatelizować, wystarczy bowiem aby wszyscy, którym zależy na optymalnym funkcjonowaniu człowieka w sytuacji pracy, skupili się na wybranej wąskiej grupie kwestii problematycznych i dla nich poszukiwali odpowiedzi na pytanie: Co zrobić, aby pracowało się lepiej, efektywniej, z większą przyjemnością, a przede wszystkim bezpiecznie, bez szkód dla zdrowia psychicznego i fizycznego?

Jednym z ważnych problemów współczesnej organizacji jest stres. Środowisko pracy może generować stres na dużą skalę. Przyczyny stresu w pracy mogą mieć incydentalny, sytuacyjny charakter o wysokim napięciu, ale istnieją również stałe czynniki stresu, których intensywność może być niezbyt duża, ale ze względu na powtarzalny charakter powodują ogromne szkody, gdyż pracownik nie ma możliwości efektywnego radzenia sobie z nimi. Przykładem takiego oddziaływania jest mobbing w miejscu pracy, gdzie pracownik poddawany jest ciągłej przemocy psychicznej, czasem doświadczając także przemocy fizycznej. Dlatego też istotne jest, aby problem molestowania psychicznego i fizycznego nie był marginalizowany.

### **Mobbing, próba definicji**

Próbując zdefiniować mobbing, należy podkreślić, że zjawisko to jest wielowymiarowe, może ono przyjmować różną postać, zawsze jednakże związane jest z relacją pomiędzy osobami oraz długotrwałym doświadczaniem przez jedną ze stron przemocy psychicznej. Mobbing w miejscu pracy determinowany jest wieloma czynnikami, ale osoby, które są lub były mobbingowane, zawsze działania te oceniają jako przykre, upokarzające i dotkliwie naruszające ich dobrostan. Poziom doświadczanego stresu w chwili nękania jak również po jego zakończeniu określają jako ekstremalnie wysoki, co oznacza, że dezintegrujący wpływ mobbingu na stan psychiczny i fizyczny człowieka jest bardzo duży. Zatem jednoznaczna definicja może być bardzo trudna.

Etolog Konrad Lorenz w połowie XX wieku pierwszy posłużył się terminem „mobbing”, opisując sytuację atakowania pojedynczego osobnika przez grupę zwierząt danego gatunku (por. Marciniak 2011, s. 15). Słowo mobbing znajduje swój źródłosłów

w języku angielskim, czasownik *mob* może być tłumaczony przez czasowniki synonimiczne: napadać, dokuczyć, otoczyć, zaatakować, szarpać, oblegać, a rzeczownik *mob* oznacza tłum, pospólstwo, motłoch, gawieź – wydźwięk tych słów ma stanowczo negatywny charakter. Rozważania nad pojęciem mobbingu w odniesieniu do organizacji i relacji międzyludzkich rozpoczął Heinz Leymann (1996), który stwierdził, że

mobbing jest to psychiczny terror stosowany w pracy, który angażuje wrogie 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 efektywną obronę. Sytuacja ta występuje bardzo często (przynajmniej raz na tydzień) oraz przez długi okres (przynajmniej przez pół roku) (Chomczyński 2008, s. 68).

Innym ważnym ujęciem mobbingu jest definicja Marie-Franze Hirigoyen (2003), która zaznacza, że podczas przemocy psychicznej w miejscu pracy pojawia się specyficzna relacja pomiędzy dominującym a zdominowanym, w której osoba dominująca stara się podporządkować sobie osobę zdominowaną, aż do utraty tożsamości (por. s. 21). Autorka ta zakłada także, że istotą destrukcyjności mobbingu jest to, iż przemoc jest praktykowana w tak małych dawkach, że każdą z nich trudno jest wychwycić, niebezpieczeństwo zaś stanowi skumulowany efekt powtarzalności i częstotliwości ataków (por. Hirigoyen 2003, s. 11). Zdaniem Piotra Pilcha pojęcie mobbingu może być ujęte w czterech perspektywach (por. 2014, s. 62-64): (1) w ujęciu psychologicznym mobbing traktowany jest jako rodzaj specyficznej relacji międzyludzkiej, rodzącej negatywne skutki psychologiczne u jednej ze stron, które są wynikiem celowych działań podejmowanych przez drugą stronę – istotne wydają się zatem cechy, zachowania, doświadczenia, stany wewnętrzne uczestników relacji; (2) w socjologicznym ujęciu mobbing utożsamiany jest z agresją psychologiczną, która jest konsekwencją działań grupy osób w stosunku do jednostki, mobbing jest uznawany za ekstremalny stresor społeczny w środowisku pracy – ważne wydaje się więc zaakcentowanie społecznego kontekstu grupowego charakteru mobbingu; (3) w kontekście zagrożeń w miejscu pracy zwraca się uwagę na mobbing jako działania, których głównym celem jest naruszenie godności pracownika, przy czym działania te są jednocześnie przypisane pojedynczym osobom i grupom osób, jak również i niewłaściwemu systemowi organizacji pracy – niewłaściwy system organizacji pracy staje się narzędziem mobbingu; (4) ujęcie prawne dotyczy definiowania mobbingu przez najważniejsze dla pracowników akty prawne, których zadaniem jest ochrona dobra pracownika, zgodnie z Kodeksem pracy

mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie go z zespołu współpracowników (art. 943 Kodeksu pracy).

Przegląd literatury z zakresu psychologii pracy oraz przepisów polskiego prawa pracy umożliwił doprecyzowanie pojęcia mobbingu poprzez skoncentrowanie uwagi na jego charakterystycznych cechach. Mobbing to sytuacja permanentnego, powtarzalnego i celowego działania osoby, grupy osób przeciwko innej osobie, których intencją jest pozbycie się tej osoby z zespołu, czy szerzej ze środowiska pracy, przy czym działania te mają nękający i poniżający charakter. Działania o charakterze terroru psychicznego mogą również obejmować akty fizycznej agresji, głównym celem staje się doprowadzenie do poczucia bezsilności, bezradności i bezwolności ofiary, która traci poczucie sensu pracy, a nawet życia.

Omawiając pojęcie mobbingu, należy zauważyć, że istnieją inne pojęcia, które opisują bardzo zbliżone lub identyczne zachowania, różnorodność w nazewnictwie tego samego zjawiska związana bywa z przypisaniem nazewnictwa przez naukowców z różnych części świata lub miejsca doznawania nękania psychicznego (por. Marciniak 2011, s. 18-19). Termin *bullying* oznaczający brutalne obchodzenie się, dręczenie, a nawet atakowanie słabszych używany jest w USA i Europie w sytuacjach związanych z przemocą psychiczną w szkole, a mobbing dotyczy wyłącznie sytuacji dręczenia psychicznego w pracy. Pojęcie molestowania moralnego jest synonimem mobbingu używanym we Francji, jego autorka wyraźnie zaznacza, że nie jest ono przypadkowe, ale ma intencyjny charakter warunkowany celową nieżyczliwością drugiej osoby. W Japonii używa się sformułowania *Ijime*, które oznacza presję grupy na pojedyncze osoby w celu kształtowania właściwego zachowania, następuje „uformowanie” osoby zgodnie z intencją grupy. Określenie *harassment* – molestowanie, wywodzące się od słowa *harass* – nękać, trapić, zostało zaanektowane przez konotację z zachowaniami o podłożu seksualnym i powstał termin *sexual harassment*, oznaczający molestowanie seksualne. Wcześniej w latach 70. XX wieku Carroll Brodsky (1976) użył terminu *harassment*, określając zachowanie, które pociąga za sobą powtarzające się i utrzymujące próby męczenia, torturowania i frustrowania współpracownika lub wymuszania na nim pewnych reakcji.

## Mobbing w środowisku pracy

### Działania mobbingowe

W pracy, w organizacji stykają się ze sobą osoby mające różne oczekiwania, cele, doświadczenia i wartości, znajdują się w tym miejscu po to, aby działać wspólnie lub indywidualnie na rzecz organizacji, która ich zatrudnia. Interakcje pomiędzy pracownikami nie przebiegają zawsze według wzorca, w którym jest miło, sympatycznie i wszyscy odnoszą się do siebie w poczuciu dbałości o emocje i prawa innych osób i z przekonaniem dbałości o wspólny interes. Zdarzają się w pracy takie chwile, w których pra-

cownicy spierają się, dyskutują, broniąc własnych praw, potrzeb i interesów, dochodzi do konfliktów, wymiany nieuprzejmych uwag, atmosfera staje się nieprzyjemna, bywa, że pracownicy robią sobie drobne złośliwości, rozpowszechniają plotki. Czy w takich sytuacjach można już mówić o mobbingu, czy to jeszcze zbyt mało, aby taki sposób zachowania nim nazwać? Analizując podane wyżej przykłady działań, można by odpowiedzieć: to zależy, bowiem o istocie tego, jak określić dane zachowanie, decyduje forma tego zachowania, jego intensywność, subiektywnie odczuwana przez ofiarę dokuczliwość, a także – o czym nie można zapomnieć – także częstotliwość i czas trwania. Agata Bechowska-Gebhard oraz Tadeusz Stalewski (2004) wyróżnili cechy, które umożliwiają odróżnienie mobbingu od nieprzyjemnych zdarzeń w organizacji, zaliczając do nich: długi czas trwania nękania, stały charakter prześladowania, celowy i konsekwentny charakter szykanowania, izolację i działania doprowadzające do osamotnienia ofiary, psychiczny wymiar nękania, perfidię i wyrachowanie w działaniu, zależność służbową pomiędzy dręczycielem i dręczonym. Jedną z wymienionych wyżej cech stanowi też cechę wyróżniającą rodzaj mobbingu.

Ze względu na układ stanowisk w organizacji, czyli zależność służbową, można wyróżnić mobbing pochyły – mobberem jest przełożony, a ofiarą mobbingu podwładny, odwrotnością bardzo rzadką jest mobbing pionowy – ofiarą jest przełożony, a mobberami podwładni i trzeci rodzaj mobbingu – mobbing poziomy – kiedy mobber i jego ofiara znajdują się na tym samym poziomie w strukturze organizacji (por. Sidor-Rządowska 2003, s. 78-79). W literaturze funkcjonuje też inne nazewnictwo tego samego podziału, zatem analizując rodzaj mobbingu, nie należy sugerować się nazewnictwem, a określać dokładnie, osoby jakich szczebli organizacyjnych celują w prześladowczych działaniach. Innym podziałem, który prezentuje literatura, jest podział na mobbing czynny i bierny – kryterium wyróżniającym jest sposób traktowania pracownika. W mobbingu czynnym pracownikowi zlecane są zadania przekraczające jego możliwości, obarczony zostaje dużą odpowiedzialnością przy jednoczesnym braku uprawnień do decydowania. W mobbingu biernym pracownik staje się niewidzialny dla przełożonego, nie otrzymuje zadań lub poleceń, jeśli mobber zauważy podwładnego, to jedynym jego działaniem będzie okazywanie mu lekceważenia (por. Marciniak 2011, s. 21). Ze względu na pasywną lub aktywną rolę ofiary w wywołaniu mobbingu rozróżnia się mobbing związany ze sporem i mobbing drapieżny (por. Pilch 2015, s. 175-176): (1) mobbing związany ze sporem – powstaje jako wynik dynamicznego konfliktu, podczas którego jedna ze stron sporu dąży do zupełnej destrukcji drugiej strony i staje się to możliwe dzięki uzyskaniu w czasie trwania konfliktu decydującej przewagi, (2) mobbing drapieżny – powstaje w wyniku pewnego zbiegu okoliczności, kiedy niezawiniona ofiara znajduje się w nieodpowiednim miejscu i czasie, przyczynny mobbingu pozostają wyłącznie po stronie mobbera, który ma możliwość realizowania własnych planów.

Pilch dokonuje systematyzacji rodzajów mobbingu drapieżnego i wymienia jego typy (por. Pilch 2015, s. 175-176): (1) mobbing autorytarny, mobberem jest przełożony stosujący destrukcyjny styl kierowania, (2) mobbing przemieszczony, mobber nie może skierować agresji wobec prawdziwego źródła, zatem znajduje kozła ofiarnego, który staje się przedmiotem ataków, (3) mobbing inicjacyjny, mobberami są starsi stażem pracownicy, którzy testują młodszych, poddają ich próbom, (4) mobbing dyskryminacyjny, ofiarą mobbingu może zostać każdy, kto w znaczący sposób różni się od pozostałych osób tworzących grupę, (5) mobbing desygnalizacyjny, ofiarą mobbingu staje się osoba, która odważyła się ujawnić patologię organizacyjną lub inne negatywne zdarzenia z miejsca pracy, informując o nich przełożonych, mobbing jest formą działań odwetowych ze strony zdradzonych pracowników, (6) mobbing seksualny, molestowanie seksualne jest to szczególnie forma mobbingu, może mieć ona charakter dyskryminacyjny oraz mogą pojawić się zachowania stalkingowe, (7) mobbing eliminacyjny, łączący się z eskalowaniem działań w stosunku do ofiary mobbingu, podstawowym celem mobbera jest pozbycie się ofiary z grupy, doprowadzenie, aby ofiara odeszła z miejsca pracy, (8) mobbing organizacyjny, stosowanie w organizacji taktyk opresyjnych, eksploatacyjnych i nadmiernie kontrolujących, które doprowadzają do przeciążenia pracą, braku wynagradzania za nadgodziny; w kontekście mobbingu organizacyjnego został także wyróżniony mobbing zdepersonalizowany, w którym kierownictwo używa nieuprawnionych praktyk do pełnego podporządkowania pracowników w celu maksymalizowania efektywności organizacji. Przytoczone klasyfikacje rodzajów mobbingu wskazują na niezwykłą kreatywność człowieka, który w celu osiągnięcia własnych celów, korzyści jest skłonny do wielu nieetycznych, niehumanitarnych zachowań, których wspólnym mianownikiem może stać się stwierdzenie: cel uświęca środki.

Pełna charakterystyka mobbingu nie byłaby poprawna bez wskazania istoty klasyfikacji działań mobbingowych dokonanej przez Leymanna (1990), który wyróżnił 45 szczegółowych kryteriów pozwalających rozpoznać mobbing, a cechy te zostały skategoryzowane w 5 grupach (por. s. 22-23): grupę pierwszą tworzą działania zaburzające możliwość komunikowania się ofiary, na przykład: ograniczanie przez przełożonego możliwości wypowiedzania się, krytykowanie wykonywanej pracy oraz życia prywatnego, groźby i pogroźki, ograniczanie kontaktu przez poniżające, upokarzające gesty i spojrzenia; druga grupa obejmuje działania zaburzające stosunki społeczne – na przykład: unikanie przez przełożonego rozmów z ofiarą, izolowanie w pomieszczeniu poprzez przydzielenie miejsca z dala od współpracowników, zabranianie rozmów, traktowanie ofiary jakby była niewidzialna; trzecia grupa to działania, których zadaniem jest zniszczenie wizerunku ofiary – na przykład: rozsiewanie plotek, ośmieszanie, sugerowanie choroby psychicznej, wyśmiewanie niepełnosprawności ofiary, parodiowanie sposobu mówienia, chodzenia, gestów, atakowanie przekonań politycznych, religijnych, przymuszanie do prac naruszających godność osobistą ofiary, kwestiono-

wanie podejmowanych decyzji, zwracanie się wyłącznie poprzez używanie przezwisk czy określeń, które mają poniżyć, propozycje seksualne czynione za pomocą słów lub gestów; czwarta grupa wskazuje na działania obniżające pozycję zawodową ofiary, na przykład: zlecenie prac bezsensownych, pomijanie przy wyznaczaniu zadań, przydzielanie zadań poniżej umiejętności i kompetencji albo też zarzucanie zadaniami przekraczającymi możliwości, jak również zlecenie zbyt dużej liczby zadań; grupę piątą stanowią działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary, na przykład: zmuszanie do wykonywania prac szkodliwych dla zdrowia – w niebezpiecznych warunkach, grożenie i stosowanie przemocy fizycznej, wyrządzanie szkód psychicznych zarówno w miejscu pracy, jak i miejscu zamieszkania.

Mobbing przybiera formę wielofazowego procesu (prezentowanego w literaturze jako procesu składającego się z 3, 4, 5 aż do 9 faz), który charakteryzuje eskalacja działań wobec ofiary. Najczęściej zwraca się uwagę na czterofazowe ujęcie procesu (por. Sojka, Walczuk 2015, s. 156-159): faza pierwsza (przygotowawcza/początkowa/wczesna), w której pracownik zaczyna doświadczać agresywnych zachowań, ale działania te są na tyle dyskretne i niejednoznaczne, że często pracownik nie jest pewny, czy to, czego doświadcza, nie jest wynikiem jego nadinterpretacji; faza druga (eskalacji/stresu i walki ofiary mobbingu) w niej działania przeciwko pracownikowi przybierają intensywniejszy i bardziej jawny charakter, ofiara mobbingu jest poniżana, ośmieszana, izolowana, odczuwa intensywniejszy stres i możliwości obrony wydają się coraz mniejsze; faza trzecia (zaawansowana/wzmoczonej agresji mobbera): pracownik jest świadomy bycia ofiarą, systematyczne wykluczanie oraz nieustanne szykany powodują u pracownika konsekwencje w postaci labilności emocjonalnej, kłopotów z koncentracją uwagi, pamięcią, trudności ze zdrowiem fizycznym; faza czwarta (ostateczna/fizyczna, psychiczna, społeczna degradacja ofiary) wiąże się z poczuciem zupełnej izolacji społecznej, zawodowej, fizycznej, ofiara zostaje zupełnie sama, ma obniżone poczucie wartości, odczuwa bezsilność i świadomość krzywdy, faza ta kończy się zmuszeniem pracownika do odejścia z pracy, pracownik albo otrzymuje wypowiedzenie, albo zwalnia się sam. Mobbing nie jest działaniem jednorazowym, incydentalnym, ale przybiera postać wielu powtarzalnych zachowań przemocowych, rozciągniętych w czasie, mających zróżnicowany charakter, ofiara mobbingu boleśnie odczuwa natężenie działań, pozostając w zamkniętym kręgu bezradności i samotności.

### **Uwarunkowania mobbingu**

Niebezpieczeństwo dotyczące mobbingu związane jest między innymi z trudnościami polegającymi na jednoznacznym określeniu, jakie są przyczyny tego wielkomiarowego zjawiska. Wystąpienie mobbingu jest możliwe niezależnie od tego, z jakim ty-

pem organizacji mamy do czynienia, czy jest to organizacja non profit czy nastawiona na zysk, przed mobbingiem nie chroni również rodzaj prowadzonej działalności, pojawia się on w instytucjach edukacyjnych, administracyjnych, militarnych, jak również w firmach prowadzących działalność produkcyjną, usługową czy handlową. Mobbing może zaistnieć na każdym szczeblu hierarchii organizacyjnej, mogą go doświadczać zarówno pracujący na stanowiskach kierowniczych, jak i wykonawczych, dotyka kobiet i mężczyzn niezależnie od wieku, poziomu wykształcenia, posiadanych kompetencji lub ich braku.

Kłopot z jednoznacznym wyodrębnieniem uwarunkowań mobbingu wiąże się z wieloaspektowością tej patologii, której powstanie determinuje ogrom czynników mogących wystąpić w sprzeczności. Najbardziej ogólny podział może obejmować cztery grupy czynników:

1. Czynniki określające ofiarę – odmienność ofiary od jej otoczenia (każdy rodzaj odmienności: orientacja seksualna, wartości religijne, poglądy polityczne czy nietypowy sposób ubierania się, por. Hirigroyen 2003; Kozak 2009), poziom wykształcenia, skłonność do uczenia się, wysoki poziom zaangażowania także mogą być przyczynami, które zdecydują, że osoba zostanie ofiarą przełożonych i współpracowników, stanowiąc dla nich potencjalne źródło zagrożenia (por. Bechowska-Gebhardt, Stalewski 2004); innymi czynnikami zagrożenia są: wysokie poczucie sprawiedliwości i uwrażliwienie na łamanie zasad etyki, gdyż osoby te stają się strażnikami sumienia, których obecność może przeszkadzać w dotychczasowym funkcjonowaniu organizacji, gdzie akceptowano nadużycia i naruszenia prawa (por. Hirigroyen 2003); kolejnymi cechami wzmacniającymi podatność na bycie ofiarą są: niska samoocena, silna potrzeba akceptacji i niestabilność emocjonalna;
2. Czynniki charakteryzujące sprawcę – specyficzny rys osobowości: osobowość narcystyczna, perwersyjno-narcystyczna (zawyżony poziom samooceny, skłonność do przeceniania własnych możliwości i samouwielbienia, poczucie mocy i sprawstwa), osobowość psychopatyczna (brak empatii, poczucia winy, przekonanie, że każde działanie prowadzące do celu jest moralne), osobowość paranoidalna (podejrzliwa, nieufna, skłonna do doszukiwania się teorii spiskowych i wrogów) oraz jednostki posiadające wysoką potrzebę aprobaty społecznej, dominacji i posiadania władzy mogą dręczyć pozostałych współpracowników oraz podwładnych, aby zaspokoić swoje potrzeby oraz neutralizować lęk i zagrożenia, oraz osoby, które w dzieciństwie doznawały przemocy i jest to jedyny znany im sposób egzekwowania oczekiwań (por. Grzywa 2006; Hirigroyen 2002; Karney 2007; Kmieciak-Baran, Rybicki 2004);
3. Czynniki wynikające z właściwości organizacji – sposób sprawowania władzy i poziom jej centralizacji, tworzenie się nieformalnych grup trzymających wła-



dzę (por. Wysocki 2013; Grzywa 2006), autokratyczny i w mniejszym stopniu nieingerujący styl kierowania także mogą warunkować lub wzmacniać mobbing (Bechowska-Gebhardt, Stalewski 2004), brak precyzji w ustaleniu zakresu obowiązków służbowych pozwala mobberom na obarczanie dodatkowymi obowiązkami swoich ofiar, inne czynniki to negatywny wzorec powielania zachowań kierownictwa stosującego mobbing, kultura mobbingu (por. Wysocki 2013).

4. Czynniki społeczno-ekonomiczne – zakorzenienie w kulturze, że człowiek szczęśliwy to człowiek sukcesu pnący się po szczeblach kariery, może skłaniać jednostki do mobbingowania innych osób, które staną na drodze do ich szczęścia (por. Bartkowiak 2009), trudna sytuacja na rynku pracy i wysoki poziom bezrobocia także przyczyniają się do eskalacji mobbingu (por. Wysocki 2013).

### Negatywne skutki mobbingu

Konsekwencje mobbingu są bardzo przygnębiające, dotyczą jednostek doświadczających nękania psychicznego, ich współpracowników, a także samej organizacji, jak również mają wymiar społeczny. Zdaniem Gutowskiej (2011) tym, co pozwala na odróżnienie mobbingu od innych zdarzeń tworzących złą atmosferę w pracy, na przykład konfliktu, są „skutki zdrowotne osób poszkodowanych począwszy od stresu, aż po głęboką depresję” (por. s. 19). Raport „Mobbing w środowisku pracy” wskazuje na dwa rodzaje konsekwencji, które bezpośrednio dotyczą ofiar mobbingu. Konsekwencje bezpośrednie (występujące zaraz po traumatycznym doznaniu mobbingu) to: intensyfikacja odczucia irytacji, lęku, zniechęcenia, bezradności, apatii, braku poczucia sprawstwa, uzależnienia od innych, poczucia winy i wstydu oraz bezwzględne obniżenie poczucia własnej wartości jako pracownika i jako człowieka; konsekwencje odległe zaś (odroczone w czasie) to: zaburzenia koncentracji uwagi, używanie środków psychotropowych, leków, narkotyków, alkoholu lub wejście w inny rodzaj uzależnienia, występują także silne zaburzenia lękowe, depresja, zachowania obsesyjne (por. Merez, Mościcka, Drabek 2005, s. 11).

Konsekwencje mobbingu w środowisku pracy dotyczące jednostki przedstawiono w ujęciu zbiorczym w tabeli 1.

Ofiara mobbingu znajduje się w bardzo trudnej zawodowej i życiowej sytuacji, każda sfera jej życia zostaje zaburzona, traumatyczność doznań osób doświadczonych mobbingiem dodatkowo zostaje wzmocniona poprzez poczucie alienacji. Współpracownicy osoby mobbingowanej nie utrzymują z nią kontaktów zawodowych, aby nie zostać potencjalną ofiarą, ale zaprzestają także spotkań prywatnych w obawie przed możliwą prośbą ze strony ofiary, aby być świadkiem w sprawie o mobbing przeciwko pracodawcy, bo to też mogłoby grozić im naznaczeniem jako kolejnej ofiary.

**Tabela 1.** Konsekwencje mobbingu i środki zaradcze – perspektywa jednostki

<b>Negatywne stany emocjonalne</b>	wstyd, poczucie winy, osamotnienia i bezradności, brak poczucia bezpieczeństwa, upokorzenie, rozpacz, apatia, przygnębianie, zniechęcenie, rezygnacja, obniżenie poczucia własnej wartości, trudności z zaspokojeniem potrzeby samorealizacji, narastająca nerwowość, strach, złość, gniew, niepokój
<b>Negatywne zmiany w sferze poznawczej</b>	zaburzenia koncentracji uwagi, blokady myślenia, zmiana myślenia, zmiana percepcji świata – obraz świata jest zdecydowanie bardziej negatywny, zaburzenia postrzegania poczucia sprawiedliwości
<b>Negatywne zmiany w obszarze zdrowia psychicznego i fizycznego</b>	bóle głowy, choroba wrzodowa, bóle kręgosłupa, wzrost napięcia mięśniowego, bóle mięśniowe, rozstrój żołądka, zaburzenia snu, zaburzenia łaknienia, zaburzenia seksualne – obniżenie popędu płciowego, zespół zaburzeń po stresie pourazowym, reakcja adaptacyjna na stres, depresja reaktywna
<b>Negatywne zmiany w relacjach interpersonalnych</b>	pogorszenie relacji z ludźmi na gruncie zawodowym i rodzinnym, trudności z zaspokojeniem potrzeby przynależności, narastająca nieufność do drugiej osoby, konflikty, wycofanie z życia społecznego, izolacja
<b>Zmiany w funkcjonowaniu zawodowym</b>	chęć zmiany pracy, obniżenie efektywności i produktywności, brak motywacji do pracy, rutyna podczas wykonywania zadań, brak zaufania do kadry kierowniczej, zmiana relacji społecznych, obniżenie zaangażowania w wykonywanie zadań, niestosowanie się do norm i nieprzestrzeganie zasad etyki zawodowej, wypalenie zawodowe, podwyższony poziom absencji
<b>Niekonstruktywne środki zaradcze</b>	używanie alkoholu, narkotyków, innych używek, wywoływanie konfliktów, poszukiwanie ofiary, bezrefleksyjne przestrzeganie zasad i norm, zachowywanie się według utrwalonego sposobu dyscyplinowania, nękanie i przemoc wobec innych jako zachowania wyuczone lub zemsta, irracjonalne zachowania w celu uniknięcia naznaczenia, sadyzm, powodowanie strachu u innych jako ochrona siebie
<b>Konstruktywne środki zaradcze</b>	dokumentowanie własnych działań i działań agresora, wystąpienie o pomoc do odpowiednich komórek organizacyjnych – polityka antidyskryminacyjna, polityka antymobbingowa, wystąpienie o pomoc do wyspecjalizowanych instytucji – doradztwo prawne, psychologiczne, medyczne, korzystanie ze wsparcia społecznego, domaganie się jasnego podziału kompetencji i zadań, wytyczenie i przestrzeganie granic, asertywność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Góralewska-Słońska 2014; Merecz, Mościcka, Drabek 2005; Erenkfeit, Dudzińska, Indyk 2011; Stawny, Jakubek, Matecka 2012; Litzke, Schuh 2007.

Zmiany w organizacji, w której pracownicy doświadczają mobbingu, są nieuniknione, ponieważ klimat organizacyjny ulega pogorszeniu, pracownicy obniżają jakość i wydajność swojej pracy, a ich czujność i uwaga jest skupiona na obserwacji zachowania mobbera, analiza zachowań agresora staje się nawykiem pracowników mającym dać poczucie bezpieczeństwa poprzez odpowiednio szybką reakcję na oczekiwania. Głównym zadaniem pracowników staje się rutynowe wykonywanie pracy, ponieważ w środowisku, w którym panuje klimat zagrożenia i nieufności, nie ma możliwości pracy twórczej, zatem postępuje obniżenie poziomu efektywności i konkurencyjności organizacji. Wymienione wyżej koszty dotyczą efektywności pracy, ale w organizacjach, w których pracownicy nękanii są psychicznie, dochodzą dodatkowo wymierne koszty finansowe w postaci wydatków wynikających: z absencji pracowników, ze zwiększenia liczby wypadków w miejscu pracy, z wypłat odszkodowań pracownikom, którzy zostali bezpodstawnie zwolnieni. Dodatkowo organizacja, która nie dba o bezpieczeństwo własnych pracowników, ponosi koszty procesów sądowych, a także koszty administracyjne związane z procedurami rekrutacji, selekcji pracowników, zatrudnieniem, szkoleniem i zwalnianiem pracowników. Innym silnie odczuwanym w organizacji kosztem jest zmiana wizerunku organizacji - utrata dobrego imienia następuje szybko, natomiast proces odzyskiwania opinii dobrego pracodawcy jest znacznie wolniejszy.

Pozostają jeszcze koszty, które ponosi społeczeństwo, czyli koszty finansowe związane z leczeniem i rehabilitacją osób doświadczających mobbingu, zdarza się również, że ofiary mobbingu w wyniku doznanych urazów są niezdolne do podjęcia pracy zawodowej i zostają zmuszone do korzystania z pomocy społecznej w postaci zasiłków. W sytuacjach skrajnych, kiedy ofiara mobbingu skutecznie podejmuje próbę samobójczą, utrzymanie jej rodziny finansowane jest z budżetu państwa, dzieci otrzymują rentę po nieżyjącym rodzicu – co stanowi koszt finansowy ponoszony przez społeczeństwo.

Analizując psychologiczne, społeczne i finansowe koszty mobbingu, maksyma lepiej zapobiegać niż leczyć oddaje sedno problemu, stworzenie polityki antymobbingowej, która funkcjonuje na poziomie instytucji państwowych, na poziomie lokalnych organizacji i instytucji, oraz budowanie świadomości społecznej i wrażliwości na problem mobbingu pozwoli na oddolne działania związane z ograniczaniem patologii organizacyjnych.

## Podsumowanie

Podsumowując problem molestowania psychicznego w miejscu pracy, powinno się pamiętać, że efektywność działań człowieka jest uzależniona od subiektywnie odczuwanego poziomu poczucia bezpieczeństwa pracownika i odczuwanej przez niego satysfakcji z działań zawodowych. Jeśli pracownik pozostaje pozbawiony takiego poczu-

cia, to na początku stara się udowodnić, że jest wartościowy i podejmuje coraz większy wysiłek, aby podbudować swoją wartość oraz mieć poczucie, że wykonuje swoją pracę sumiennie, najlepiej jak potrafi, aby nie dać przełożonemu czy współpracownikom powodu do niezadowolenia. Natomiast w długim horyzoncie czasu osoba poddana terrorowi psychicznemu staje się zniewolonym, bezsilnym i zastraszoną narzędziem do wykonywania poleceń. Dodatkowo wyczerpanie fizyczne i psychiczne powoduje, że głównym celem osoby zaczyna być wyłącznie chęć przetrwania kolejnego dnia – zwłaszcza w okolicznościach gdy praca, którą wykonuje, stanowi jedyne źródło dochodów jego rodziny. Kodeks pracy zakłada, że sytuacja mobbingowa nie powinna się zdarzyć, ponieważ obowiązkiem pracodawcy jest zapewnienie zatrudnionemu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, niestety praktyka funkcjonowania organizacji pokazuje, że mobbing jest jedną z dominujących patologii organizacyjnych, a idealne warunki pracy pozostają w sferze marzeń pracowników i rozważań teoretyków. Zadaniem rozważnych, odpowiedzialnych i dalekowzrocznych kierujących organizacjami jest tworzenie warunków pracy, które strony będą nie tylko ograniczać powstawanie sytuacji, które przez pracownika mogą być oceniane jako zagrażające, ale także inicjować takie sytuacje, których celem będzie kształtowanie zasobów pracowników – przy takim założeniu możliwy będzie skuteczny rozwój organizacji. Aaron Antonovsky (1979) w swojej koncepcji zdrowia zauważa, że mimo iż każdy człowiek obraca się w środowisku, które jest pełne stresorów: fizycznych, psychologicznych, społecznych i kulturowych, to radzi sobie z nimi przy pomocy uogólnionych zasobów odpornościowych, które można określać jako zasoby odporności na stres. Należą do nich: zasoby materialne, fizyczne, interpersonalne, informacyjne i edukacyjne oraz kulturowe, stanowiąc zaplecze każdego człowieka do radzenia sobie ze stresem (por. Sheridan, Radmacher 1998, s. 210-214).

Warto jednak pamiętać, że pomimo pewnego indywidualnego poziomu odporności na stres istnieją takie czynniki stresogenne, jak na przykład doświadczanie przemocy psychicznej w miejscu pracy, które długotrwale oddziałując na człowieka, sprawiają, że jego odporność zostaje zachwiana, powodując dezorganizację funkcjonowania człowieka.

## Bibliografia

- Antonovsky A. (1979), *Health, Stress and Coping. New Perspectives on Mental and Physical Well-Being*, Jossey-Bass, San Francisco, [za:] Sheridan Ch.L., Radmacher S.A. (1998), *Psychologia zdrowia. Wyzwanie dla biomedycznego modelu zdrowia*, Instytut Psychologii Zdrowia PTP, Warszawa.
- Bartkowiak G. (2009), *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T. (2004), *Mobbing: patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa.
- Brodsky C. (1976), *The Harassed Worker*, D.C. Heath & Co., Oxford.
- Chomczyński P. (2008), *Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej. Proces stawania się ofiarą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Erenkfeit K., Dudzińska L., Indyk A. (2011), *Mobbing w środowisku pracy – opis zjawiska oraz jego skutki*, „Medycyna Środowiskowa/Environmental Medicine”, nr 14(4).
- Góralewska-Słońska A. (2014), *Poczucie bezpieczeństwa a zagrożenia psychospołeczne w środowisku pracy*, [w:] G. Dudarski, I. Gabrylewicz (red.), *Techniczne i społeczne aspekty bezpieczeństwa pracy i ergonomii*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- Grzywa A. (2006), *Pułapki manipulacji*, Wydawnictwo Czelej, Lublin.
- Gutowska A. (2011), *Zjawisko molestowania seksualnego w uczelniach wyższych w Polsce i USA*, Wydawnictwo Naukowe Grado, Toruń.
- Hirigoyen M. (2002), *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*, Wydawnictwo „W drodze”, Poznań.
- Hirigoyen M. (2003), *Molestowanie w pracy*, Wydawnictwo „W drodze”, Poznań.
- Karney J. (2007), *Psychopedagogika pracy*, Wydawnictwo akademickie „Żak”, Warszawa.
- Kmieciak-Baran K., Rybicki J. (2004), *Mobbing, zagrożenie współczesnego miejsca pracy*, Wydawnictwo PID, Gdańsk.
- Kozak S. (2009), *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Difin, Warszawa.
- Leymann H. (1990), *Mobbing and psychological terror at workplaces*, *Violence Viet*, 5, Summer. Podają za: Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T. (2004), *Mobbing: patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa.
- Leymann H. (1996), podają za: Chomczyński P. (2008), *Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej. Proces stawania się ofiarą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Litzke S., Schuh H. (2007), *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Marciniak J. (2011), *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania*, Wydawnictwo: Wolters Kulwer Polska sp. z o.o., Warszawa.
- Merecz D., Mościcka A., Drabek M. (2005), *Raport Mobbing w środowisku pracy*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź.
- Pilch P. (2014), *Mobbing w różnych perspektywach teoretycznych i badawczych*, [w:] M. Pawlak, Ł. Srokowski (red.), *Pomiędzy i wewnątrz. Instytucje, organizacje i ich działania*, Wyd. IPSiR Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Pilch P. (2015), *Mobbing w organizacji – rodzaje zjawiska*, „Prakseologia”, nr 175, t. 1.
- Schultz D., Schultz S. (2002), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sheridan Ch.L., Radmacher S.A. (1998), *Psychologia zdrowia. Wyzwanie dla biomedycznej modelu zdrowia*, Instytut Psychologii Zdrowia PTP, Warszawa.
- Sidor-Rządkowska M. (2003), *Mobbing – zagrożenie dla firmy i pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
- Sojka W., Walczuk K. (2015), *Mobbing – socjologiczno-prawny zarys zagadnienia*, „Rocznik Administracji Publicznej”, nr 1.

- Stawny P., Jakubek E., Matecka M. (2012), *Mobbing jako forma patologii w organizacji – psychospołeczne aspekty zjawiska*, „Pielęgniarstwo Polskie. Polish Nursing”, nr 3(45).
- Stocki R. (2005), *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Wydawnictwo: Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku. Kodeks pracy Dz.U. 1974 r. Nr 24, poz. 141, z późn. zm.
- Wawrzyniak M. (2012), *Epidemia XXI wieku*, „Personel i Zarządzanie”, nr 1.
- Wysocki S. (2013), *Przyczyny mobbingu oraz zapobieganie mobbingowi w organizacji – badania w przedsiębiorstwie komunikacyjnym*, „Nauki Społeczne = Social Sciences”, nr 2(8).

### **Mobbing w środowisku pracy. Rys teoretyczny**

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano podstawowe definicje mobbingu, przedstawiono działania mobbingowe i przebieg procesu mobbingu. Scharakteryzowane zostały uwarunkowania mobbingu w czterech wymiarach: (1) czynników osobowościowych mobbera, (2) czynników osobowościowo-społecznych determinujących zostanie ofiarą mobbingu, a także (3) czynników organizacyjnych i (4) czynników społeczno-ekonomicznych. Przedstawiono także konsekwencje mobbingu dla jednostki, organizacji i społeczeństwa. Problem mobbingu pozostał ujęty jako ważna patologia organizacyjna.

**Słowa kluczowe:** definicja mobbingu, fazy i działania mobbingowe, czynniki determinujące mobbing, konsekwencje mobbingu

### **Workplace mobbing – theoretical perspective**

**Abstract:** The article presents major definitions of mobbing, mobbing activities and mobbing processes. It describes mobbing determinants in four aspects: (1) personality traits of the mobber, (2) personality and social factors determining a mobbing victim, (3) organizational factors and (4) socioeconomic factors. The article also discusses the consequences of mobbing for the individual, organization and society. Mobbing is presented as a major organizational pathology.

**Keywords:** definition of mobbing, mobbing phases and activities, factors determining mobbing, consequences of mobbing