

Dr Marek PAWŁOWSKI
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
Mgr Anna KUŁAKOWSKA
Dr Zdzisław PIĄTKOWSKI
Wyższa Szkoła Ekologii i Zarządzania w Warszawie

MOBBING JAKO PATOLOGIA ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNYMI ORGANIZACJAMI®

Mobbing as pathology of managing contemporary organizations®

Słowa kluczowe: mobbing, bullying, organizacje, patologia zarządzania, fazy mobbingu, rodzaje mobbingu, przyczyny mobbingu, skutki mobbingu.

Celem artykułu jest ukazanie mobbingu jako często występującej patologii zarządzania współczesnymi organizacjami. We wprowadzeniu ukazane zostały aspekty terminologiczne - definicja, istota, pojęcie i rys historyczny mobbingu. Zostały scharakteryzowane fazy, rodzaje i kategorie zachowań mobbingowych, a następnie typologie (modele), przyczyny i skutki oraz czynniki sprzyjające mobbingowi w miejscu pracy. W dalszej części artykułu przedstawiono analizę i interpretację przeprowadzonych badań nad mobbingiem.

Mobbing jako patologia – nie omija również przemysłu produkcji żywności na żadnym z jego etapów.

Key words: mobbing, bullying, organizations, pathological changes in the management, phases of mobbing, types of mobbing, causes of the mobbing, effects of the mobbing.

The purpose of article is to show mobbing as a common pathology in the management of modern organizations. The introduction presents terminological aspects – the definition, essence, concept and historical outline of mobbing. Phases, types and categories of mobbing behavior have been characterized. Then typologies (models), causes and effects as well as factors conducive to mobbing in the workplace. The rest of the article presents an analysis and interpretation of mobbing research.

Mobbing as a pathology – it also does not bypass the food production industry at any of its stages.

WPROWADZENIE

Słowo mobbing pochodzi z języka angielskiego, od słowa *mob* – szykanować, oznaczającego celowe, systematyczne, powtarzające się przez dłuższy czas zachowania naruszające godność osobistą danej osoby [16, s. 171]. Słowo to zostało zaczerpnięte z łacińskiego *mobile vulgus*, w wolnym tłumaczeniu „chwijny tłum, motłoch”. Pojęcie to choć jest znane od dawna, zaistniało dopiero w połowie ubiegłego stulecia w środowisku naukowców [15]. Termin mobbing po raz pierwszy użyty został w książce *On Aggression* przez zdobywcę Nagrody Nobla, twórcę etiologii – Konrada Lorenza [21]. Posłużył się nim do opisu zachowań zwierząt, które w celu odstraszenia agresora zbierały się w grupę i podejmowały powtarzane aż do skutku ataki [8]. Pojęcie mobbingu odnoszące się do agresywnych zachowań wśród ludzi wprowadził Peter Heinemann, który w 1972 r. opublikował książkę na temat przemocy grupowej wśród dzieci *Mobbing – Gruppengewalt unter Kinder und Erwachsenen* [23, s. 13].

Zjawisko mobbingu w kontekście zarządzania personelem zostało opisane po raz pierwszy w raporcie z badań przeprowadzonych przez Heinza Leymanna i Anneli Gustafssona w latach 1982–1983 w Szwecji, opublikowanym przez *The National Board of Occupational Safety and Health* w 1984 roku. Pojęciu mobbing autorzy nadali nowe znaczenie określając nim rodzaj psychospołecznych relacji międzyludzkich

w miejscu pracy, charakteryzujących się – najogólniej rzecz ujmując – wrogim nękaniami pracownika przez innych pracowników lub przełożonych. Na podstawie obserwacji doszli do wniosku, że zmiana postrzegania tych pracowników nie była uwarunkowana ich charakterem, tylko organizacją i kulturą pracy. Zjawisko to samo w sobie nie jest nowe, natomiast spojrzenie na konflikt w miejscu pracy od strony zdrowia fizycznego i psychicznego pracownika, jego godności i praw pracowniczych stworzyło nową perspektywę badawczą, która pozwoliła wyodrębnić zjawisko mobbingu [2].

W roku 1993 Heinz Leymann opublikował swoją monografię zatytułowaną *Mobbing, prześladowanie w pracy*, opartą na własnych długoletnich badaniach [23, s. 13]. Upowszechnił ten termin szczególnie w krajach Europy Zachodniej. To dzięki jego systematycznym badaniom świat nauki zwrócił uwagę na ten problem, w wyniku czego podjętych zostało wiele badań nad tym zagadnieniem [4, s. 68].

Pojęcie legalnej definicji mobbingu do polskiego porządku prawnego zostało wprowadzone Ustawą z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw [32] wraz z uregulowaniami dotyczącymi nierównego traktowania pracowników dzięki obszernej nowelizacji poprzedzającej przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Nowelizację tę określono w doktrynie przedmiotu jako europejską, która oprócz wskazanej problematyki

wprowadziła również inne pojęcia, takie jak molestowanie czy molestowanie seksualne i miała na celu wzmocnienie ochrony i godności pracowniczej w trakcie trwania stosunku pracy.

Dnia 1 stycznia 2004 r. weszła w życie nowelizacja Kodeksu pracy, dzięki której pojęcia zarówno mobbingu, jak i molestowania seksualnego stały się pojęciami języka prawnego. „Mobbing oznacza działania bądź zachowania dotyczące pracownika albo skierowane przeciwko pracownikowi, które polegają na długotrwałym i uporczywym nękaniu albo zastraszaniu tego pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę zawodowej przydatności, powodujące bądź mające na celu poniżenie czy też ośmieszenie pracownika, izolowanie go bądź wyeliminowanie z zespołu współpracowników” [32].

Definicja ustawowa zawiera pięć następujących przesłanek mobbingu [12, s. 185-186]:

1. wystąpienie działania lub zachowania dotyczącego pracownika lub skierowanego przeciwko pracownikowi;
2. uporczywość takiego działania lub zachowania;
3. długotrwałość takiego działania lub zachowania;
4. działanie lub zachowanie mające postać nękania lub zastraszania;
5. wystąpienie skutku w postaci zaniżonej oceny przydatności zawodowej lub celu lub skutku w postaci poniżenia lub ośmieszenia pracownika, izolowania pracownika lub wyeliminowania go z zespołu pracowników.

Definicje mobbingu, które mają przybliżyć istotę zjawiska, są tworzone przez specjalistów z prawa. Według T. Liszcza: „w sposób uproszczony można określić mobbing jako długotrwałe znęcanie się psychiczne nad pracownikiem przez pracodawcę, przełożonego lub innego pracownika” [19, s. 24].

Pojęcie mobbingu często definiowane jest nie tylko przez prawo, lecz również w literaturze z zakresu psychologii, socjologii lub psychiatrii. Jest to pojęcie trudne do zdefiniowania, ponieważ dotyczy zjawiska wielopostaciowego, wielopłaszczyznowego i subiektywnego [2, s. 61]. Nie istnieje wspólna, jedna dla wszystkich badaczy definicja pojęcia mobbingu. Chociaż większość autorów, którzy zajmują się tym zagadnieniem podobnie ujmuje ogólną charakterystykę tego zjawiska, to na podstawie analizy literatury przedmiotu można zauważyć, że prawie każdy definiuje je na własny sposób, a szczególnie zależy to od tego, na jaką postać mobbingu zwraca uwagę [6, s. 7].

Według H. Leymanna mobbing jest „terrorem psychicznym w miejscu pracy, który w szczególności angażuje wrogie nastawienie oraz nieetyczne komunikowanie się (używanie wyzwisk w kontaktach codziennych w ramach stosunku pracy, obelg, pomówień, krzyku, oszczerstw, itd.), podtrzymywane systematycznie przez jedną, bądź kilka osób w stosunku do innej, a to w konsekwencji daną ofiarę spycha do pozycji, która uniemożliwia jej obronę. Działania te zdarzają się często (co najmniej raz w tygodniu) i trwają przez dłuższy okres czasu (co najmniej pół roku). Z uwagi na czas trwania i częstotliwość, maltretowanie to skutkuje zaburzeniami w sferze psychiki, zdrowia fizycznego i funkcjonowania społecznego ofiary [18, s. 154]. Zgodnie z przytoczoną definicją, mobbing jest zjawiskiem, w którym często dochodzi do wykształcenia się pewnej sytuacji psychicznego terroru. H. Leymann zwraca również uwagę na formę, jaką może przybierać mobbing,

a mianowicie na „komunikowanie się nieetyczne”, które jest komunikowaniem pozbawionym szacunku, niejako „zamrażającym” sytuację, w której jedna z osób posiada status ofiary, zaś druga – agresora. Zasadniczą podstawą dla zainicjowania właśnie takich zachowań jest interakcyjny kontekst, z którego wyrasta ujęcie definicyjne „nieetycznego komunikowania się [4, s. 68]. Definicja H. Leymanna wskazuje również na bardzo istotną cechę mobbingu, między innymi na zainicjowanie działań, mających na celu oprócz jego wytworzenia, również podtrzymywanie w czasie. A oznacza to, iż muszą być uruchomione także różne działania ze strony mobbera, jednocześnie czasami dotyczące otoczenia ofiary, które w sposób planowy zapobiegają „zapominaniu” o bieżącej sytuacji obiektu nękania oraz pozwalają na jej stałe „odnawianie” dzień po dniu.

Inny badacz tej tematyki Dieter Zapf pisze, że mobbing jest działaniem, które wymierzone jest zazwyczaj w określoną osobę. Jest eskalacyjnym, długotrwałym konfliktem obfitym w czyny, które mają na celu nękanie, wymierzone systematycznie w osobę będącą jego celem. Status ofiary bywa „niekadencyjny”, zazwyczaj jest to ta sama osoba lub grupa osób, które podlegają wrogim działaniom w miejscu pracy [4, s. 68].

Z kolei K. Björkqvist mobbing definiuje jako „powtarzające się działania, które mają na celu wyrządzenie psychicznego (lecz czasami także fizycznego) bólu, które skierowane są wobec jednej osoby czy też grupy osób. Osoby te z jakichś powodów nie potrafią obronić się przed nimi [24, s. 7].

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, dręczenie w miejscu pracy określa jako „powtarzalne, nieuzasadnione zachowania, które skierowane są przeciwko pracownikowi albo grupie pracowników, stwarzające zagrożenie jego/ich zdrowia oraz bezpieczeństwa”, przy czym „zachowania nieuzasadnione to zachowania, które świadoma oraz rozsądna osoba, która bierze pod uwagę wszystkie uwarunkowania oraz okoliczności, identyfikuje je jako spychające ją do funkcji ofiary, naruszające i poniżające jej godność”, „zachowania te mogą obejmować działania pojedynczych osób bądź grupy, jak równocześnie system pracy, który wykorzystywany może być jako narzędzie wiktyimizujące pracownika, uwłaczające oraz poniżające jego godność”. Natomiast „zagrożenie bezpieczeństwa i zdrowia odnosi się do ryzyka zaistnienia negatywnych konsekwencji przemocy doświadczanej w postaci różnych zaburzeń zdrowia psychicznego [24, s. 7].

W Polsce dość często w odniesieniu do zagadnienia mobbingu termin ten stosuje się przy określeniu agresji w pracy. W literaturze przedmiotu można spotkać także polskie określenia oraz takie, które są skutkiem dosłownego tłumaczenia terminów czy wyrażen funkcjonujących wśród państw będących pionierami w dziedzinie badań tej problematyki. Zamiennie z pojęciem mobbingu używa się określeń: nękanie psychiczne, przemoc psychiczna, psychoterror, molestowanie psychiczne, molestowanie moralne, molestowanie etyczne oraz inne, rzadziej stosowane [4, s. 72].

B. Grabowska definiuje mobbing przez wyliczenie sposobów znęcania się przełożonego nad jego ofiarą: „mobbing to moralne, złośliwe docinki, nękanie ze strony kolegów, szefa, a czasem podwładnych, jest to zamach na fundamentalne prawa ludzkie, to zawyżone wymagania, szykany, manipulowanie zachowaniami, konfliktowanie współpracowników, ośmieszanie, preparowanie kłamliwych dokumentów. Są to działania perfidne i bezwzględne, wyrafinowane, niszczące psychicznie

wybraną ofiarę; to obrażanie, przeszkadzanie w wykonywaniu zawodowych obowiązków, pisanie anonimów, plotki (...). Mobbing ma charakter celowego działania, zmierzającego do eliminowania jakiejś osoby ze środowiska; (...) to podważanie autorytetu oraz szkalowanie opinii. Dość często postronni ludzie angażują się w tego typu nękanie, jeżeli zauważą, że dana poszkodowana osoba cierpi oraz uznają, że można się na niej wyżywać do woli. Mobbing jest niehumanitarnym, nieetycznym znęcaniem się nad współpracownikiem, systematycznie powtarzającym się przez dłuższy czas, zachowaniem skierowanym wobec jednej bądź wielu osób (...). Mobbing jest rodzajem tortur psychicznych, represjonowaniem, niszczeniem reputacji, porażającą przemocą (...) zawsze ma emocjonalne podłoże (...) często przekracza granice prawne i moralne” [7, s. 9].

Złożoną definicję mobbingu proponują A. Bechowska-Gebhardt i T. Stalewski. Zdaniem tych autorów mobbing można zdefiniować jako: „nieetyczne oraz irracjonalne z punktu widzenia celów danej organizacji działanie, które polega na długotrwałym, powtarzającym się, a także bezpodstawnym dręczeniu pracownika przez współpracowników lub przełożonych; jest to poddanie ofiary przemocy psychicznej, ekonomicznej oraz społecznej w celu upokorzenia, zastraszenia i ograniczenia jej zdolności do obrony; jest to zjawisko subiektywnie odczuwane, lecz dające się potwierdzić intersubiektywnie; jest to proces wielofazowy, w którym mobber stosuje różne metody manipulacji od najbardziej subtelnych i niezauważalnych przez ofiarę, po coraz bardziej drastyczne, powodujące u ofiary społeczną izolację, jej autodeprecjację, poczucie ogromnej krzywdy, bezsilności oraz odrzucenia przez współpracowników, zaś w konsekwencji silny stres, a także choroby psychiczne oraz somatyczne” [3, s. 16].

Dla H.-J. Kratz, mobbing jest to negatywne, wywierające presję zachowanie wywołujące złe odczucia, przykre zachowania, chęci szkodzenia jednostce lub grupie społecznej. Działanie skupiające się na utrudnianiu bądź uniemożliwianiu prawidłowego funkcjonowania danym sferom społecznym. Jest to pewnego rodzaju przemoc psychiczna, dręczenie, które według Międzynarodowej Organizacji Pracy trwa nie mniej niż sześć miesięcy oraz musi być systematycznym działaniem naruszającym nasze morale, poglądy, godność oraz osobowość człowieka. Oczywiście nie musi być to zachowanie długotrwałe i systematyczne, bo niekiedy po pierwszym razie odczucie nietypowego zachowania, zwrotu, gestu, czynności jest brane przez potencjalną ofiarę za mobbing. Objawia się on również pod postaciami ostrej krytyki, braku możliwości wypowiedzi na dany temat, nie dopuszczania do głosu czy też negowanie wartości [17, s. 10].

W prawodawstwie polskim usystematyzowana przemoc psychiczna w miejscu pracy jest określana wyłącznie terminem „mobbing”. Również w większości publikacji światowych zjawiska te traktowane są jako tożsame i nie wprowadza się między nimi rozróżnienia [9, s. 6]. Warto jednak zapoznać się z przyczynami istnienia dwóch określeń (mobbing i bullying) i podawanymi przez niektórych autorów różnicami pomiędzy nimi. Występowanie tych dwóch nazw jest z jednej strony spowodowane pewną specyfiką językową zależną od obszaru geograficzno-kulturowego (w krajach skandynawskich przyjęło się określenie „mobbing”; w USA, Wielkiej Brytanii i Australii – bullying), z drugiej zaś strony wynika

z zaobserwowanych przez badaczy różnic w specyfice działań agresywnych w zależności od sprawcy i od rodzaju zachowań jakie prezentują. Pierwsze obserwacje dotyczące dręczenia psychicznego w miejscu pracy koncentrowały się na grupowych formach nękania ofiary przez współpracowników, którzy zajmują równorzędne wobec niej stanowiska służbowe, stąd też zaczęto określać te działania jako „mobbing”. W kolejnych, pogłębionych obserwacjach zauważono, że często dręczycielem staje się pojedyncza osoba, która jest wobec ofiary w stosunku nadrzędności służbowej bądź nadrzędności nieformalnej (z racji np. wieku, stażu pracy, doświadczenia, poparcia wpływowych osób). Tego typu działania nazwano bullyingiem. Samo słowo bullying pochodzi od „bully”, które w języku potocznym oznacza „tyrana, osiłka (...)”. Zatem do nomenklatury pojęciowej opisującej relacje w miejscu pracy weszły oba określenia odnoszące się do podobnych zachowań lecz prezentowanych przez różne osoby. Część autorów na czele z N. Davenport, R. Distler-Swartz i G. Pursell-Elliott [9], J. Palmer [25] czy ekspertami Parlamentu Europejskiego [6] zaproponowała idące jeszcze dalej rozróżnienie tych dwóch typów przemocy psychicznej. Według nich mobbing obejmuje szersze spektrum zachowań niż bullying. Wynika to z tego, że działania sprawców bullyingu (z racji ich statusu zawodowego) koncentrują się głównie na kompetencjach i funkcjonowaniu zawodowym ofiary, natomiast działania sprawców mobbingu (jako, że posiadają oni taki sam status co ofiara) uderzają nie tylko w jej funkcjonowanie zawodowe, ale i w sferę osobistą. Różnica zatem pomiędzy mobbingiem a bullyingiem polega na tym, że pierwszy termin odnosi się do działań zbiorowych, zaś drugi – raczej do działań pojedynczego agresora. Można rozróżnić kilka odmian bullyingu: bezpośredni fizyczny oraz słowny (emocjonalny), a także pośredni (ukryty), relacyjny [24, s. 6; 25].

Jak wynika z powyższych rozważań mobbing definiowany jest w różny sposób, aczkolwiek, co do podstawowego charakteru omawianego zjawiska, wśród wielu badaczy panuje zgodność, że jest to forma usystematyzowana celowego dręczenia psychicznego, która polega na prezentowaniu wrogich oraz nieetycznych zachowań wobec jednego pracownika, bądź ich grupy, powodująca u ofiary czy ofiar problemy w funkcjonowaniu osobistym, a także w zawodowym.

RODZAJE MOBBINGU

Mobbing jako dysfunkcja międzyludzkich interakcji zachodzi na wielu poziomach kontaktów, które w większości wyznacza układ hierarchiczny oraz struktura organizacyjna danego przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę pozycję pracownika w organizacji A. Zucker zaproponował następujący podział mobbingu na [28, s. 150]:

- horyzontalny (poziomy);
- pochyły;
- pionowy.

W **mobbingu horyzontalnym (poziomym)** zaangażowanych jest kilku mobberów, znajdujących się zazwyczaj w podobnym usytuowaniu w hierarchii służbowej, dość często współpracujących w tym samym zespole. Taki rodzaj mobbingu często bywa trudny do udowodnienia, bowiem w obrębie grupy mobberów panuje tzw. zmowa milczenia, natomiast formy mobbingowych działań często przybierają

postać niechęci, łagodnej agresji, słownej odmowy pomocy czy też współpracy, wszelkiego rodzaju animozji. Mobberzy ściśle ze sobą współpracują oraz się wspierają, wskutek czego ich działania są dość trudne do udowodnienia [28, s. 151]. W mobbingu horyzontalnym ofiara mobbingu jest w trudnym i dość niekorzystnym położeniu, ponieważ zostaje pozbawiona pomocy od innych. Efektywność pokrzywdzonego spada sukcesywnie, co stanowi potwierdzenie, że z daną ofiarą jest „coś nie w porządku”, a to dostrzega jej środowisko oraz współpracownicy. Wobec powyższego często może dochodzić do kuriozalnej sytuacji, w której zarzuty oraz argumenty (często bezpodstawne i irracjonalne) stają się faktem oraz przemawiają przeciw osobie mobbingowanej [28, s. 151]. W horyzontalnym modelu mobbingu prowadzony może być poza świadomością oraz wiedzą pracodawcy albo też przeciwnie za jego przyzwoleniem. Bywa tak, że pracodawca nie tylko nie interweniuje, lecz wręcz przyłącza się do grupy mobberów.

Mobbing pochyły zachodzi wówczas, gdy jedna osoba (najczęściej przełożony) w sposób pośredni bądź bezpośredni podejmuje działania mobbingowe wobec podwładnego [29, s. 18–21]. Działania mobbingowe w tym modelu przebiegać mogą w dwojaki sposób. Pierwszy z nich polega na stosowaniu mobbingu w ukryciu, czyli bez świadków. Mobber w tym wariantie stosuje działania mobbingowe tylko w sprzyjających okolicznościach, tak by nie zostały one wychwycone przez osoby trzecie. Działania mobbera podejmowane są zazwyczaj w sytuacji, gdy pozostaje na osobności z daną ofiarą. Sytuacja mobbingowa w takim wypadku wydaje się trudna do udowodnienia, w głównej mierze ze względu na brak dowodów oraz milczenie obu stron tegoż procederu. Na przykład ze strony ofiary jest to często podyktowane wstydem, obawą utraty pracy itd., co też tym mocniej utrwala silną pozycję mobbera oraz pozostawia go w świadomości bezkarności swoich działań. Właściwym rozwiązaniem powyższej sytuacji jest wyzbycie się poczucia wstydu przez ofiarę oraz nagłośnienie realiów panującego terroru [13, s. 13]. Drugi sposób prowadzenia mobbingowych działań w modelu pochyłym polega na takim działaniu mobbera, który skutkuje pewnym wyizolowaniem pracownika z zespołu przy ogólnej zgodzie innych współpracowników ofiary. W tym wariantie mobber nie ukrywa swoich intencji i działań, wręcz przeciwnie, nakłania (dość często poprzez groźby, szantaż, szykany) pozostałych pracowników do realizacji jego zamierzeń patologicznych. Efektem tego jest to, że współpracownicy godzą się na zaistnienie takiej sytuacji. Z reguły tak zwane przyzwolenie pozostałych członków danego zespołu na współdziałanie w procesie mobbingu często podyktowane jest strachem przed utratą posiadanych uprawnień, obawą o własną zawodową pozycję czy nawet utratą pracy. Zgodnie z realizowaną w omawianym modelu strategią członkowie zespołu pozostają w nielogicznym przekonaniu, że jeśli mobber znalazł sobie ofiarę, to pozostali będą bezpieczni, wskutek czego tym silniej wspierają mobbera w jego działaniu [13, s. 13]

Model mobbingu tzw. pionowy w praktyce zachodzi najrzadziej. Polega na podejmowaniu przez grupę podwładnych różnych działań mobbingowych wobec przełożonego. Mobbing w tym modelu przejawia się w głównej mierze poprzez zbiorowe bojkotowanie poleceń czy decyzji przełożonego przez podwładnych, celowe zakłócanie przepływu informacji,

odmowę wykonywania zadań, itp. W wyniku różnych działań mobberów oraz braku jednoznacznej reakcji mobbingowanej osoby następuje utrata jej władzy, pozycji, szacunku i autorytetu. Powoduje to, że ofiara otrzymuje etykietę niekompetentnej czy indolentnej (niezaradnej, biernej) [28, s. 152].

Należy podkreślić, iż incydentalnie czy też jednorazowo pojawiające się zachowania z przytoczonych powyżej nie będą jeszcze stanowić mobbingu. Aby zidentyfikować działania danego sprawcy przemocy jako mobbing, winny być spełnione dwa istotne warunki, tj.:

- ◆ czas trwania zachowań;
- ◆ częstość ich występowania.

O doświadczeniu przez daną ofiarę mobbingu można mówić wówczas, kiedy dręczenie trwa przez dość dłuższy czas. Stosownie do powszechnie przyjętych definicji progrem czasowym jest minimum 6 miesięcy (zaś w niektórych definicjach czas minimalny występowania działań wynosi 3 miesiące), a także, gdy wyżej wymienione zachowania występują w tym okresie, co najmniej jeden raz w tygodniu [24, s. 11].

Rodzaje mobbingu z podziałem na kryteria zaprezentowane zostały w artykule Cz. Szmidta *Mobbing – istota, przyczyny i skutki* w publikacji *Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy*, pod red. T. Wyki, Cz. Szmidta [29].

J. Marciniak proponuje typologię mobbingu na podstawie kryterium rodzaju zachowań. Według tego podziału rozróżnia się [22, s. 21]:

- ◆ **mobbing czynny**, który polega na wytworzeniu danej sytuacji stresującej poprzez nadmierne obciążenie pracownika zadaniami (np. często obowiązkami samego mobbera bądź jego uprzywilejowanych pracowników) przy równoczesnym ograniczeniu możliwości, które służą realizacji przydzielonych zadań;
- ◆ **mobbing bierny (ekstremalny)** – występuje często jako skutek braku efektów na działania, które podejmowane są w ramach czynnego mobbingu. Ten typ mobbingu przejawia się poprzez ostentacyjne i jawne ignorowanie pracownika, lekceważenie, niezauważanie go i brak odpowiedzi na powitanie czy też pomijanie go podczas rozdysponowania zadań służbowych.

H. Leymann podzielił zachowania mobbingowe na pięć kategorii. Musimy być jednak świadomi, że poniższa lista nie wyczerpuje wszystkich strategii i technik nękania psychicznego, choćby z tego względu, że są one uwarunkowane kulturą państwa (np. w Szwecji), w którym prowadził badania. Wiele sposobów nękania może być specyficznych dla określonego kraju bądź ich grupy [24, s. 91].

FAZY MOBBINGU

Po poznaniu specyfiki mobbingu jesteśmy w stanie zdiagnozować go w praktyce. Wyróżniono cztery fazy mobbingu, które określają jak po kolei następują po sobie zachowania mobbera oraz osoby mobbingowanej:

- Faza I** – charakteryzuje się powstaniem konfliktu, który jest początkiem negatywnych zachowań prześladowcy. Z początku działania mobbera są delikatne, sama ofiara nie odbiera tego jak mobbing. Nie zwraca uwagi na przycinki, drobne komentarze.

Tabela 1. Rodzaje mobbingu z podziałem na kryteria
Table 1. Types of mobbing divided into criteria

RODZAJE MOBBINGU	
Typ mobbingu	Charakterystyka
KRYTERIA OBCIĄŻANIA PRACĄ	
Czynny	przeciążenie zadaniami i odpowiedzialnością
Bierny	pozbawienie zadań i odpowiedzialności
KRYTERIUM ROLI PRACODAWCY	
Bezpośredni pracodawcy	pracodawca sam podejmuje czynności poniżające pracownika
Pośredni pracodawcy	zaniechanie przez pracodawcę pewnych czynności, których dokonanie mogłoby zapobiec wystąpieniu mobbingu w miejscu pracy
KRYTERIUM CHARAKTERU KOMUNIKACJI	
Bezpośredni pracownika	pracownik sam podejmuje czynności go poniżające
Pośredni pracownika	pracownik skłania inne osoby do podjęcia działań mobbingowych
KRYTERIUM KIERUNKU KOMUNIKACJI	
Horyzontalny	między współpracownikami
Wertykalny w dół	działania bezpośredniego przełożonego wobec podwładnego
Wertykalny w górę	podwładny lub grupa podwładnych prześladowuje przełożonego
Lateralny	prześladowanie przez osobę lub grupę osób będących członkami organizacji, ale nie będących w pionowej lub poziomej zależności służbowej
KRYTERIUM LICZBY OSÓB KOMUNIKUJĄCYCH SIĘ	
Diadyczny	relacje mobbingowe między parą osób - agresor i ofiara
Triadyczny	relacje mobbingowe między trzema osobami - agresor i ofiary lub agresorzy i ofiara
Grupowy	działania stosowane przez grupę wobec jednostki lub grupy

Źródło: [29, s. 18–21]

Source: [29, s. 18–21]

Myśli, że sytuacja jest do opanowania. Bagatelizowanie przez mobbingowanego pracownika takich zachowań zazwyczaj powoduje ich nasilenie, mobber ma tak zwane „zielone światło” do prześladowania. Już w pierwszej fazie ofiara powinna reagować na pierwsze sygnały mobbingu, co pozwoli jej uniknąć eskalacji tych zachowań. W przeciwnym wypadku ofiara staje się zagubiona i niepewna swoich działań. Zaczyna rysować się pewien układ sił mobbera oraz mobbingowanego. Ofiara stoi z góry na straconej pozycji, gdyż pozycja oprawcy się umacnia. Ofiara przeżywa wewnętrzny kryzys i żyje w ciągłym napięciu [20, s. 138].

Faza II – charakteryzuje się dużym stresem oraz walką ofiary. Ofiara zaczyna odczuwać skutki mobbingu na początku może niezauważane, ale z czasem doprowadzające do stanów chorobowych. Zaczynają występować częste bóle głowy, migreny, skoki ciśnienia, bóle mięśni, brak koncentracji. Ofiara zaczyna stosować leki nasenne oraz środki przeciwbólowe, nierzadko sięga po alkohol, co może tym bardziej źle wpływać na jej pracę. W tej fazie ofiara jeszcze walczy o swoje prawa, jednak każda taka próba spełza na niczym, co prowadzi do pogłębiania się stanów depresji [17].

Faza III – to nasilenie negatywnych emocji względem ofiary. Mobber już nie ukrywa złych zamiarów wobec swojej ofiary. Zaczynają się szykanowania oraz przyklepanie etykiety ofierze w środowisku pracowniczym. Ofiara uważana jest za osobę niekompetentną, niesympatyczną, kłamliwą,

niedostosowaną społecznie. Coraz więcej słyszy obraźliwych słów na swój temat, słabnie psychicznie. Potrzebuje interwencji lekarskiej. Zaczyna coraz częściej chodzić na zwolnienia lekarskie, co ma swoje skutki w wydajności w pracy.

Faza IV – to fizyczne, psychiczne i społeczne upodlenie ofiary. W tej fazie pracownik nie radzi sobie już z zaistniałą sytuacją w środowisku pracy, przez co coraz częściej bierze dni wolne lub chodzi na zwolnienia lekarskie. Żyjąc ciągle w stresie i napięciu zaniedbuje swoje obowiązki służbowe. Funkcjonowanie w takiej atmosferze oraz ciągły strach o pracę powodują silne stany depresyjne. Czasami oczywiście zdarzają się reakcje skrajnie odmienne np. wybuch agresji spowodowany złą sytuacją w pracy. Odbija się to również na życiu rodzinnym ofiary. Pracodawca widząc coraz słabsze wyniki pracownika skłania pracownikowi propozycję zajęcia niższego stanowiska lub rozwiązania umowy sugerując, że wina stoi po stronie ofiary [17, s. 27–33; 20, s. 139–141].

PRZYCZYNY I SKUTKI MOBBINGU

Według A. Jachnis przyczyny mobbingu ze strony przełożonych wobec pracowników mogą mieć różne podłoże: seksualne, chęć dominacji lub zawiść. Podłoże seksualne polega na chęci nawiązania intymnych kontaktów. Przejawia się to zaczepkami słownymi lub bezpośrednim naciskiem. Chęć dominacji przejawia się w działaniu mającym na celu podniesienie wartości przełożonego, a obniżenie wartości pracownika. Działania te mogą mieć miejsce w kontekście wykonywania

Tabela 2. Kategorie zachowań mobbingowych
Table 2. Categories of mobbing behavior

Kat	Nazwa kategorii	Sposoby stosowane przez sprawców
I.	Działania, które zakłócają proces komunikowania się	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczanie albo utrudnianie ofierze możliwości wypowiedzania się, – ciągłe przerywanie wypowiedzi, – ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy, – reagowanie na wypowiedzi ofiary krzykiem i wyzwiskami, – ciągłe krytykowanie życia osobistego, – stosowanie gróźb ustnych oraz pisemnych, – nękanie przez telefon, – prezentowanie ofierze poniżających oraz obraźliwych gestów, – stosowanie zawaolowanej krytyki i aluzji, brak wypowiedzi wprost wobec ofiary.
II.	Działania, które wpływają negatywnie na społeczne relacje	<ul style="list-style-type: none"> – unikanie przez danego przełożonego kontaktu z ofiarą czy też rozmów z nią, – społeczne oraz fizyczne izolowanie ofiary (np. ulokowanie jej w oddzielnym pokoju z zastosowaniem zakazu komunikowania się z innymi osobami), – ograniczenie możliwości wypowiedzania się danej ofiary, – ostentacyjne ignorowanie oraz lekceważenie (tj. traktowanie ofiary „jak powietrze”), – zakazanie pracownikom kontaktów z izolowaną osobą.
III.	Działania, które osłabiają reputację i wizerunek ofiary	<ul style="list-style-type: none"> – rozsiewanie plotek, – obmawianie, – sugerowanie zaburzeń psychicznych, – ośmieszanie, – kierowanie na badania psychiatryczne, – prześmiewanie i żartowanie z życia prywatnego, – parodiowanie sposobu chodzenia, gestów, mówienia ofiary, – atakowanie poglądów politycznych bądź przekonań religijnych, – wyśmiewanie i atakowanie ofiary z uwagi jej narodowość, – wyśmiewanie niepełnosprawności albo kalectwa, – słowne obrażanie w postaci wulgarnych przezwisk bądź innych upokarzających wyrażań, – różne insynuacje o seksualnym charakterze, składanie propozycji seksualnych, zaloty.
IV.	Działania, które podważają pozycję zawodową ofiary	<ul style="list-style-type: none"> – kwestionowanie podejmowanych przez ofiarę różnych decyzji, – wymuszanie wykonywania wielu zadań, które naruszają godność osobistą, – przydzielanie ofierze zadań zbędnych czy bezsensownych, – nie przydzielanie danej ofierze żadnych zadań do wykonania, – przydzielanie zadań poniżej kompetencji oraz kwalifikacji, – przydzielanie zadań zbyt trudnych, które przerastają kompetencje oraz możliwości ofiary, – systematyczne przydzielanie wielu nowych zadań do wykonania (np. z nierealnym terminem realizacji bądź ilością pracy do realizacji), – ostentacyjne odbieranie zadań, które zostały przekazane do realizowania, – wydawanie sprzecznych i absurdalnych poleceń.
V.	Działania, które uderzają w bezpieczeństwo i zdrowie ofiary	<ul style="list-style-type: none"> – zlecanie różnych prac szkodliwych dla zdrowia, jak też niedostosowanych do możliwości ofiary oraz bez zapewnienia odpowiednich zabezpieczeń, – groźba użycia siły fizycznej wobec danej ofiary, – znęcanie się fizyczne, – stosowanie przemocy fizycznej o minimalnym nasileniu, – działania o seksualnym podłożu, wykorzystywanie seksualne, – przyczynianie się do powstawania materialnych strat, które powodowane są przez ofiarę, – wyrządzanie wielu szkód psychicznych w miejscu pracy bądź miejscu zamieszkania ofiary.

Źródło: [24, s. 9]

Source: [24, s. 9]

pracy, ale wkraczać w sferę prywatnego życia ofiary czy jej życia społecznego. Można na przykład krytykować sposób ubierania się, sposób spędzania czasu wolnego, stosunki rodzinne, a także zdrowie fizyczne lub psychiczne ofiary. W zakresie wykonywanej pracy zdarza się, że zleca się prace przekraczające możliwości pracownika, prace poniżające jego godność lub nie dostarcza się pracownikowi niezbędnych narzędzi, materiałów względnie informacji, których brak w sposób oczywisty uniemożliwia podejmowanie prawidłowych decyzji. Również często dyskredytowane są decyzje, pomysły, inicjatywy podejmowane przez osobę mobbingowaną. Można prześladować pracownika poprzez zmianę miejsca pracy czy przeniesienie do innego pokoju. Wśród represji mogą występować te o charakterze materialnym, takie jak: nieprzyznawanie podwyżek, wstrzymanie lub obniżenie premii, brak awansu. W takich sytuacjach osoba mobbingowana może mieć obniżone poczucie własnej wartości i znaczenia w społeczeństwie. Dalszym następstwem tego stanu rzeczy jest wycofywanie się z funkcji społecznych i utrata prestiżu. Przyczyną mobbingu może być też zawiść zwierzchnika powstała na tle poczucia niedowartościowania (kompleksu) [10, s. 213–214].

Zdaniem S. Kozaka można wyodrębnić trzy główne kategorie czynników mających wpływ na powstanie działań mobbingowych [16, s. 177–178]:

- ♦ **Czynniki indywidualne** – socjo-demograficzne (płeć, wiek, wykształcenie, stan cywilny), cechy osobowości, odmienność zachowania, a także określające miejsce pracownika w organizacji (staż pracy, doświadczenie, pozycja zawodowa);
- ♦ **Czynniki organizacyjne** – nieodpowiednie kierownictwo, złe zarządzanie, niewłaściwa organizacja pracy, zmiany następujące w przedsiębiorstwie, do których można zaliczyć np. cięcia budżetowe mające poprawić konkurencyjność firmy, kultura organizacji, nieprzyjazny klimat, stresujące środowisko pracy;
- ♦ **Czynniki społeczne** – poziom przestępczości, zmiany ekonomiczne, szybko postępujące zmiany społeczne, wzrost liczby imigrantów.

Mobbing posiada swój załęczek w jakimś konflikcie, np. konflikt interesów, a raczej ich sprzeczność. W takim przypadku są dwie strony, które dążą do jego rozwiązania. Podział uwag oraz sugestii, które różnią się i dzielą sprawę, strony próbują rozstrzygnąć i zażegnać konflikt. Trwa to jakiś czas i przeważnie jest to jednorazowa sytuacja [24, s. 11].

Mobbing natomiast cechuje się tym, że posiada jedną stronę konfliktu - ofiarę, nie ma w takiej sytuacji możliwości kompromisu, winą obarcza się tylko jedną osobę i próbuje się wyeliminować daną osobę z zespołu pracowniczego. Podczas takich zachowań zdarza się, że przeciwnicy ofiar poddanych mobbingowi fałszywie podpuszczają inne osoby w grupie by działały na ich niekorzyść. Celem sprawcy jest pokazanie w jak najgorszym świetle osoby mobbowanej i zaszkodzenie jej dzięki sytuacjom, które wyeliminują ją z pozycji jaką zajmuje. Działania mobbingowe wywołują stres przed utratą miejsca pracy oraz mają duży wpływ na atmosferę panującą w grupie społecznej, co powoduje dalsze konsekwencje – pogorszenie wydajności pracy zespołu czy jednostki. Z takimi zjawiskami można najczęściej się spotkać tam gdzie

znajduje się grupa osób przebywających ze sobą przez dłuższy czas [20, s. 127].

H. Leymann uważał, że jedną z przyczyn mobbingu jest rekompensowanie swoich niespełnionych wartości i braków przez mobbera. Takie działania są wynikiem świadomości swoich kompleksów, a znęcanie się psychiczne i nacisk wywierany na potencjalną ofiarę jest chwilowym uleczeniem swoich problemów. Uważał również, że ktoś staje się ofiarą zupełnie przez przypadek, wcale nie przez to, że ma słaby charakter czy osobowość, po prostu znalazł się w złym miejscu, o złym czasie. W środowisku pracy osoby mobbowane zostawały kierowane na badania psychologiczne bądź psychiatryczne (zależy od miejsca zatrudnienia) co powodowało dalsze piętnowanie ich oraz sytuacji w miejscu pracy [20, s. 130].

Ważnym problemem mobbingu jest społeczne odrzucenie i stygmatyzacja ofiar. Nawet gdy pierwotnie tylko jedna jednostka stosuje praktyki mobbingowe, to poprzez jej ataki zmienia się również reakcja otoczenia. H. Leymann wywnioskował, że podczas trwania w takich sytuacjach grupa mobberów staje się silniejszą grupą. Osoby, które na samym początku były neutralne zaczynają stawać po stronie mobbera. Jedną z grup, która obcuje obok tej sytuacji, są osoby biernie tolerujące mobbing, które doskonale wiedzą i są świadomi stosowanych praktyk, ale w żaden sposób nie reagują na to, odsuwają się od ofiary z przeświadczenia, że i ich może dotknąć prześladowanie. Jednym słowem odwracają się, bo się boją, że dotknie ich ten problem. Każde z tych opisanych działań to posunięcie się do przodu na drodze do wyodrębnienia społecznego. Plotki, które są rozpowszechniane sprawiają, że jednostki nie wtrącają się w konflikt, samoistnie stają się jedną ze stron konfliktu. Jednym z aspektów jest reakcja ofiary. Nierzadko myśli ona wciąż w kategoriach winy i zadośćuczynienia w momencie, gdy grupa społeczna już zapoczątkowała proces wyizolowania jej ze społeczności. Trwanie przy zadośćuczynieniu odbierane jest jako nadgorliwy upór wskutek czego potęguje ono proces izolacji ofiary. Także sama ofiara zaczyna reagować agresywnie lub nieufnie, co skutkuje tym, że jednostki początkowo nieuczestniczące w konflikcie nabierają do ofiary dystansu. Poprzez brak jakiegokolwiek wsparcia społecznego natychmiastowo spada potencjał oraz morale ofiary i pogarsza się umiejętność radzenia sobie z zaistniałą sytuacją. Dobre intencje, które mają na celu złagodzenie konfliktu celowo są źle interpretowane przez mobberów i odbierane są jako zachowania poddańcze bądź aroganckie, co powoduje znalezienie nowych powodów zaczepiania ofiary i stosowania na niej nowych, innych praktyk mobbingowych. Cytując H. Leymanna, który celująco sprecyzował myśl, mówimy „cokolwiek zrobi ofiara, by się ratować, to zawsze inni będą tymi, którzy jednostronnie ferują wyrok, czy ofiara zostanie na powrót przyjęta, czy też nie” [20, s. 142].

Za mobbing bardzo rzadko jest odpowiedzialny pojedynczy czynnik. Cechy osobowości z obu stron konfliktu odgrywają w tym zdarzeniu taką samą rolę jak nastrój panujący w społeczności, organizacji, profil zarządzania manifestowany przez kierownika czy warunki panujące w otaczającym środowisku. Strach przed zwolnieniem ze stanowiska pracy powiązany z bardzo małymi szansami na jej zmianę przywiązuje pracowników, do danego stanowiska. Przy sprzyjających warunkach ramowych spięcia nierzadko udaje się zażegnać,

przy niesprzyjających to samo spięcie może rosnać w siłę i przybrać postać mobbingu [12, s. 185–186].

Często bywa tak, że charakterystyka danej jednostki inicjuje wdrażanie procesu mobbingu, nie znaczy to, że odruchowo ofiara stresoru społecznego jest „sama sobie winna”. Do powstania mobbingu może wystarczyć, że dana jednostka przyjęła w określonej grupie społecznej eksponowane miejsce ze względu na swoją osobowość, tożsamość kulturową czy narodową. Ta sama jednostka znajdując się w innym zgromadzeniu, społeczności, grupie może być w niej całkowicie lubiana oraz akceptowana. Badacze szwedzcy dowiedli, że bardzo często mobbingu doświadczają kobiety, gdy wykonują typowo męskie zawody oraz mężczyźni zajmujący stanowiska typowo żeńskie. Bardzo często praktyki mobbingowe skierowane są na ludzi niepełnosprawnych bądź matki samotnie wychowujące dzieci [29, s. 21–22].

Budzi wiele kontrowersji pytanie, w jakim stopniu jednostki dotknięte mobbingiem są współwinnymi zapoczątkowaniu praktyk mobbingowych. Nie chodzi tu o zmianę odpowiedzialności za mobbing ze „sprawcy” na „pokrzywdzonego”, ale o odpowiedź na pytanie jakie cechy warunkują prawdopodobieństwo stania się pokrzywdzonym przez mobbing. Według Volkera Prempera i Berndta Zuschlaga spore znaczenie odgrywają następujące czynniki:

- ◆ kłopoty z wydajnością w pracy,
- ◆ problemy mające źródło w osobowości,
- ◆ problemy z adaptacją społeczną,
- ◆ charakterystyczny wygląd zewnętrzny,
- ◆ upośledzenie lub choroba.

Powyższe czynniki wskazują na to, że zdarzają się przypadki, gdy jednostka jako ofiara mobbingu sama daje wyraźny powód do tego by zostać wyizolowana z grupy. Zamiast właściwego podejścia do tego typu konfliktów i radzenia sobie z nim w konsekwencji mogą zaistnieć praktyki mobbingowe [12, s. 185–186].

CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE MOBBINGOWI W MIEJSCU ZATRUDNIENIA

W zarządzaniu personelem możemy wyodrębnić dwa modele – administracyjny oraz zasobów ludzkich.

Model administracyjny charakteryzuje się między innymi tym że:

- ◆ ludzie traktowani są przedmiotowo, nie dba się o dobre stosunki między kadrą kierowniczą a pracownikami;
- ◆ władza jest zcentralizowana;
- ◆ ludzie rywalizują między sobą, a są do tego zmuszani poprzez ciągłą konkurencję poczynając od rekrutacji;
- ◆ pracownik jedynie przychodzi do pracy ze względu na wynagrodzenie, nie interesuje się celami firmy. Niechęć pracownika do pracy jest przełamywana jedynie poprzez nagrody materialne;
- ◆ inicjatywa pracownika jest zbędna, najważniejsze jest wykonanie określonych zadań [27].

Jak widzimy, taki model organizacji polegający na mechanicznych działaniach ściśle określonych, bez możliwości wykazania swojego pomysłu, prowadzi do powstawania

mobbingu w miejscu pracy. W takich miejscach nie mamy do czynienia ze sprawiedliwym wynagrodzeniem za pracę, nie możemy liczyć na kursy poszerzające naszą wiedzę i umiejętności. Określone regulaminy i umowy, słabo lub w ogóle nie określają stanowiska pracownika, jak i jego samego. Brak jakiegokolwiek dwustronnie pozytywnej komunikacji. Komunikacja między pracownikami a pracodawcą jest tylko podczas wydawania nakazów i poleceń, które pracownik musi spełnić. Zarządzana firma ma więc idealne podłoże do tego, aby wystąpił w niej mobbing. Czynnikiem, który sprzyja powstawaniu mobbingu jest równe lub niższe wykształcenie pracodawcy/kierownika/menagera. Osoba taka zaczyna czuć zagrożenie swojej pozycji, zaczyna dawać swoim podwładnym coraz to nowe trudniejsze zadania mając nadzieję, że popełnią błąd. Aby pozbyć się niewygodnego pracownika stosuje się terror psychiczny, doprowadzając go do załamania i złożenia wypowiedzenia. Kolejnym czynnikiem, który jest dobrym fundamentem do działań mobbingowych jest ścisła hierarchizacja zależności służbowych. W tym miejscu warto przytoczyć tzw. teorię biurokracji, która jest idealnym przepisem na mobbing w pracy. Została stworzona przez niemieckiego socjologa i ekonomistę Maxa Webbera, który wyznaczył cechy idealnej organizacji:

- ◆ hierarchiczna struktura organizacji i jednoosobowe kierownictwo – następuje podział na kierowanych i kierujących z zaznaczeniem dominowania kierowników;
- ◆ standaryzacja metod zarządzania, gdzie zarządzanie jest unormowane ściśle przez przepisy i nie ma wyjątków;
- ◆ bezosobowość – idealny kierownik nie okazuje żadnych uczuć wobec swoich podwładnych;
- ◆ kompetencja – głównie liczą się kwalifikacje i wiedza.

Z powyższych zasad kreuje się idealne środowisko do szerzenia się mobbingu. Również takiemu zachowaniu sprzyja autorytarny model zarządzania cechujący się strachem, kontrolą oraz dominacją władzy, więc z góry zostaje wykluczona jakakolwiek relacja partnerska między pracodawcą a pracownikiem. Zła atmosfera w pracy również może doprowadzić do mobbingu, atmosfera przesycona kłótniami, konfliktami różnorodnymi sporami. Częstym powodem występowania mobbingu jest również zazdrość lub niepohamowana chęć władzy [33].

ANALIZA I INTERPRETACJA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Przedmiotem analizy jest zjawisko mobbingu. Badania przeprowadzono w okresie od kwietnia do czerwca 2017 roku w państwowych i prywatnych przedsiębiorstwach różnej wielkości. Analizą objęto 300 respondentów. Otrzymano 161 wypełnionych ankiet.

Wyniki badań przeprowadzone w firmie ARTPLEX [1] – producenta trwałych materiałów reklamowych – wśród 61 osób, dały podstawy do zweryfikowania postawionych wcześniej hipotez:

1. W firmie pojawiają się konflikty pomiędzy pracownikami, które mogą trwać przez różny czas. Ma to duży wpływ na atmosferę w pracy oraz chęć do wykonywania zadań przez pracowników.

2. Mimo pojawiających się w pracy konfliktów firma nie posiada problemu zachowań mobbingowych. Pojawiają się jednak w niej zachowania, które w dłuższym okresie mogą do mobbingu doprowadzić.
3. W firmie pojawiają się zarówno pozytywne, jak i negatywne oceny odnośnie samopoczucia w pracy. Oznacza to, że należy podjąć odpowiednie kroki, aby wszyscy pracownicy oceniali samopoczucie w pracy pozytywnie.

Pierwsza część kwestionariusza ankiety przedstawiała sytuację partnerską jaka jest w firmie. Po odpowiedziach pracowników na pierwsze sześć pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety wnioski są następujące: w firmie ARTPLEX ma miejsce stały konflikt między pracownikami, większość z nich uważa, że utrzymuje się on przez bardzo długi okres. Wynika on z tego, że atmosfera jest niemiła, a pracownik do takiego zakładu pracy przychodzi niechętnie. Średnio 30% ankietowanych pracowników udzieliło odpowiedzi „TAK” na pytanie o samopoczucie po „dniu” pracy oraz o to czy pracownik jest izolowany od grupy lub zastraszony itp. Można z tego wywnioskować, że nieporozumienia, które wynikają z konfliktów pomiędzy pracownikami to niezgodność charakterów, zmęczenie, bądź inne czynniki niesprzyjające milej atmosferze, ale na pewno nie jest to mobbing.

W drugiej części kwestionariusza ankiety (pytania 7–15), respondenci byli pytani o dyskryminację oraz czy czują się upokarzani, niepotrzebni, szykanowani w miejscu pracy. Z odpowiedzi na kolejne pytania wynika, że w badanej firmie nie ma zachowań mobbingowych, pracodawca nadmiernie nie kontroluje pracowników (21% uważa, że jednak są kontrolowani), nie obniża im premii, nie powierza zadań sprzecznych z ich kompetencjami. Duży odsetek ankietowanych uważa jednak, że są ośmieszani, krytykowani, dyskryminowani i niepotrzebni. Można uznać to za przejaw mobbingu ze strony współpracowników.

W trzeciej części kwestionariusza (pytania 16–23), pracownicy odpowiadali na pytania dotyczące samopoczucia w pracy. Odpowiedzi były bardzo rozbieżne, ciężko wyciągnąć jakieś konkretne wnioski. Nieliczni ankietowani pracownicy odpowiadali, że nie ma przemocy fizycznej, seksualnej i gróźb w ich zakładzie pracy, natomiast bardzo dużo osób odpowiedziało twierdząco na pytanie na temat plotek w zakładzie oraz tego, że ich decyzje lub kompetencje są wyśmiewane czy nie brane pod uwagę.

Z analizy odpowiedzi zawartych w kwestionariuszu ankiety wynika, że pracownicy nie zdają sobie sprawy, że dotyka ich problem mobbingu. Mobbing występował w badanej firmie. Mobberem nie był jednak pracodawca, a niektórzy pracownicy. Każdy z mobberów miał swoją ofiarę. Pracodawca na rynku pracy ma co prawda dobrą reputację, ale problem mobbingu w jego firmie istnieje.

Kolejne badania przeprowadzono w Drukarni [26] w Sulejówku zatrudniającej we wszystkich działach ok. 180 osób, a zajmującej się głównie produkcją opakowań kartonowych. Badaniem zostało objętych 40 losowo wybranych pracowników produkcji. Zakładano przebadanie 60–70 osób, ale jeden z kierowników zmiany nie zezwolił na przeprowadzenie ankiety na jego zmianie. Wyniki badań wskazują, że w firmie dochodzi do zjawiska jakim jest mobbing. To, że nie został określony konkretny powód odmowy nasuwa przypuszczenie,

że na jego zmianie stosowany jest mobbing i kierownik bał się, że wyjdzie to na jaw. W badanej firmie brakowało kontroli nad zachowaniem pracowników oraz kierowników (nikt nie nadzorował ich zachowania wobec pracowników). W badanej firmie nie było polityki antymobbingowej i nie można się dziwić, że pojawił się mobbing skoro nikt z nim w firmie nie walczył. W badanej firmie pracownik został pozostawiony sam sobie, co jest sprzeczne z ideą zarządzania zasobami ludzkimi. Można tylko mieć nadzieję, że w najbliższym czasie zostanie wprowadzona tam polityka antymobbingowa, ponieważ firma jako miejsce pracy oceniana była w większości dobrze.

Następne 60 osób zostało objęte badaniem dzięki zastosowaniu ankiety internetowej, która udostępniona została za pośrednictwem strony internetowej *survio.com* oraz mediów społecznościowych (Facebook) [14]. Były to osoby zatrudnione w firmach prywatnych z kapitałem krajowym oraz zagranicznym, jak i działających w sektorze publicznym w różnych branżach. Celem badań było ustalenie skali występowania zjawiska mobbingu w organizacjach oraz określenie kluczowych czynników i specyficznych cech, które wpływają na wzrost ryzyka wystąpienia mobbingu. Przejawy mobbingu w pracy dostrzegła jedna piąta badanych. Bezpośrednią ofiarą mobbingu był co siódmy badany. Pięć na osiem wszystkich przypadków mobbingu wśród ankietowanych dotyczyło kobiet. Uwzględniając branże najwięcej ofiar zatrudnionych było w finansach, przemyśle i administracji. U ponad połowy ofiar mobbingu skutkowało on znaczącym spadkiem motywacji i zaangażowania w wykonywane obowiązki. Niewiele mniej osób zmagało się dodatkowo ze spadkiem kreatywności oraz odczuwało dodatkowo strach przed mobberem. Co czwarta ofiara wskazała na pojawienie się objawów depresji. W badaniach postawiono następującą hipotezę główną: „Wiedza oraz świadomość społeczna na temat mobbingu wpływa na wzrost poziomu odpowiedzialności przedsiębiorstw”. Pierwsza z hipotez badawczych brzmiała „Najbardziej narażone na mobbing są przedsiębiorstwa ze sztywną strukturą organizacyjną”. Uzyskane wyniki wskazują, że na występowanie mobbingu narażone są przedsiębiorstwa funkcjonujące w sposób wadliwy, nie posiadające odpowiednich systemów monitorowania zjawisk, oceniania i motywowania pracowników oraz zatrudniające osoby nie posiadające odpowiednich kompetencji kierowniczych, cechujące się m.in. brakiem umiejętności rozwiązywania konfliktów wewnętrznych. Druga hipoteza zakładała, że: „Mobbingowi sprzyja ograniczona możliwość awansu zawodowego oraz brak kompetencji kadry zarządzającej”. Okazuje się, że istotne znaczenie posiada wyznaczenie jasnych celów działania oraz obowiązków z tym związanych, a także stosowanie przejrzystych i precyzyjnych poleceń. Nie należy przy tym zapominać o odpowiednim przygotowaniu kadry zarządzającej w zakresie umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach społecznych, komunikacji, mediacji oraz rozwiązywania konfliktów. Wszelkie przejawy niewłaściwych zachowań organizacyjnych powinny być tłumione zaraz po ich wystąpieniu. Trzecia z hipotez badawczych brzmiała: „Mobbing wpływa bezpośrednio na ogół czynników składających się na klimat organizacyjny przedsiębiorstw”. Przedsiębiorstwa stosujące mobbing (za cichym przyzwoleniem kadry zarządzającej lub bez jej wiedzy) muszą posiadać świadomość, że nawet wobec trudnej sytuacji na rynku pracy, z czasem będą musiały zmagać się z poważnymi trudnościami przy prowadzeniu rekrutacji. Ostatnia (czwarta)

z hipotez została sformułowana w sposób następujący: „Mobbing zaliczany jest do stresorów stanowiących poważne wyzwanie oraz zagrożenia dla życia lub zdrowia jednostek lub grup osób”. Uzyskane wyniki wskazują na to, że stosowanie mobbingu wpływa destruktywnie nie tylko na ofiarę, sprawcę oraz przedsiębiorstwo, ale również na całe społeczeństwo. Istotną rolę odgrywa więc uświadomienie każdej ze stron istoty tego zjawiska i wszystkich potencjalnych zagrożeń z nim związanych. Obowiązkowym minimum wydają się być szkolenia antymobbingowe w miejscu pracy oraz poza nim (np. w szkołach, uczelniach). Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają, że na występowanie mobbingu narażone są przedsiębiorstwa ze sztywną strukturą organizacyjną. Mobbingowi sprzyja też ograniczona możliwość awansu zawodowego oraz brak kompetencji kadry zarządzającej. Mobbing wpływa bezpośrednio na ogół czynników składających się na klimat organizacyjny przedsiębiorstw.

PODSUMOWANIE

Wprowadzenie do polskiego Kodeksu pracy definicji mobbingu miało na celu wzmocnienie ochrony pracownika, tak by poprzez wykonywaną pracę nie doznawał on pomniejszania swojej godności [11, s. 31–34], ale także dbałość o komfort jej wykonywania. Współcześnie w analizowanym aspekcie rola prawa pracy powinna sprowadzać się nie tylko do ochrony słuszych interesów pracowników, ale także rozszerzać się na realne zapewnienie im gwarancji życia oraz zdrowia i spokoju psychicznego [30, s. 58].

Analiza wskazań problematyki z perspektywy szesnastu lat jej obowiązywania w polskim porządku prawnym uwytkła również inne mankamenty polegające na braku skutecznych działań prewencyjnych w zakresie wprowadzania do zakładów pracy polityki antymobbingowej. Kodeks pracy w art. 94 [31, 32] § 1 wskazuje, że pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi. Oznacza to, że pracodawcy przepisami prawa zobowiązani są do podejmowania wszelkich działań, mających na celu zapobieganie zjawiskom mobbingu oraz do podjęcia niezbędnych działań w zaistniałej sytuacji.

Mobbing w nauce od dawna stanowi obiekt badawczy, jednakże nadal istnieją kontrowersje wokół kwalifikacji działań lub zachowań jako mobbingowych oraz problem ze stosowaniem przepisów w praktyce, wskazują na to orzeczenia sądowe. Dlatego też istnieje potrzeba dalszego rozwijania i stosowania różnorodnych metod badawczych w celu uchwycenia złożonej natury zjawiska mobbingu i na tej podstawie opracowywania możliwych sposobów przeciwdziałania i radzenia sobie z tym poważnym zagrożeniem w miejscu pracy.

Jak wskazują M. Dąbrowska-Kaczorek i P. Banasik w publikacji *Jak wygrać z mobbingiem* trudno jest oszacować straty, jakie ponosi organizacja, która nie radzi sobie z zarządzaniem personelem. Konflikty między pracownikami, atmosfera niezdrowej rywalizacji, niejasne kryteria wynagradzania i awansowania, zniechęcają pracowników do wydajnej pracy i współpracy zespołowej oraz lojalności. Jeżeli konflikt przeradza się w mobbing, przeważnie kończy się to rezygnacją i odejściem z pracy prześladowanego – czasem dobrego specjalisty i wydajnego pracownika [5, s. 70].

LITERATURA

- [1] **ADAMCZYK S. 2017.** Mobbing w miejscu pracy. Praca dyplomowa magisterska napisana pod kierunkiem dr M. Pawłowskiego, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie.
- [2] **BARTKOWIAK G. 2009.** Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [3] **BECHOWSKA-GEBHARDT A., T. STALEWSKI. 2004.** Mobbing - patologia zarządzania personelem. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- [4] **CHOMCZYŃSKI P. 2008.** Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej. Proces stawania się ofiarą. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- [5] **DĄBROWSKA-KACZOREK M., P. BANASIK. 2004.** Jak wygrać z mobbingiem? Gdańsk: Scientific Publishing Group.
- [6] **EUROPEAN PARLIAMENT. 2001.** On harassment at the workplace. Committee on Employment and Social Affairs, 2001/2339 (INI), cyt. za: [23]: 6.
- [7] **GRABOWSKA B. 2003.** Psychoterror w pracy. Jak zapobiegać i jak sobie radzić z mobbingiem. Gdańsk: Wydawnictwo Wielbłąd.
- [8] **HIRIGOYEN M.-F. 2003.** Molestowanie w pracy. Poznań: Wydawnictwo W drodze.

LITERATURA

- [1] **ADAMCZYK S. 2017.** Mobbing w miejscu pracy. Praca dyplomowa magisterska napisana pod kierunkiem dr M. Pawłowskiego, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie.
- [2] **BARTKOWIAK G. 2009.** Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [3] **BECHOWSKA-GEBHARDT A., T. STALEWSKI. 2004.** Mobbing – patologia zarządzania personelem. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- [4] **CHOMCZYŃSKI P. 2008.** Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej. Proces stawania się ofiarą. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- [5] **DĄBROWSKA-KACZOREK M., P. BANASIK. 2004.** Jak wygrać z mobbingiem? Gdańsk: Scientific Publishing Group.
- [6] **EUROPEAN PARLIAMENT. 2001.** On harassment at the workplace. Committee on Employment and Social Affairs, 2001/2339 (INI), cyt. za: [23]: 6.
- [7] **GRABOWSKA B. 2003.** Psychoterror w pracy. Jak zapobiegać i jak sobie radzić z mobbingiem. Gdańsk: Wydawnictwo Wielbłąd.
- [8] **HIRIGOYEN M.-F. 2003.** Molestowanie w pracy. Poznań: Wydawnictwo W drodze.

- [9] **HOEL H., K. SPARKS, C.L. COOPER. 2001.** The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment. ILO, cyt. za: [23]: 6.
- [10] **JACHNIS A. 2008.** Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia. Warszawa: Difin.
- [11] **JAN PAWEŁ II. 1995.** Encyklika Laborem Exercens. O pracy ludzkiej. Wrocław: Wydawnictwo TUM.
- [12] **KĘDZIORA K., K. ŚMISZEK. 2008.** Dyskryminacja i mobbing w zatrudnieniu. Warszawa: Wyd. C.H. Beck.
- [13] **KEPNIAK A. 2012.** „Mobbing w zakładzie pracy zagrożeniem dla pracowników i pracodawcy”. Prewencja i Rehabilitacja. Warszawa, nr 1.
- [14] **KONWISARCZYK M. 2017.** Mobbing jako negatywne zjawisko zachowań organizacyjnych. Praca dyplomowa magisterska napisana pod kierunkiem dr M. Pawłowskiego. Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie.
- [15] **KOSATKA J. 2011.** Mobbing może przydarzyć się każdemu, <http://www.frpp.org.pl/pobieranie/mobbing.pdf> dostęp 15.09.2011.
- [16] **KOZAK S. 2009.** Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie. Warszawa: Difin.
- [17] **KRATZ H.J. 2007.** Mobbing. Rozpoznawanie, reagowanie, zapobieganie. Gliwice: Wyd. Helion.
- [18] **KRZEMIEŃ A. 2017.** Mobbing, jako przykład patologii na rynku pracy, (w:) Nowe perspektywy rynku pracy. (red.) R. Mustera, Katowice: Wydawnictwo Internetowe e-bookowo.
- [19] **LISZCZ T. 2004.** Prawo pracy. Warszawa: Wydawnictwo LexisNexis.
- [20] **LITZKE M., H. SCHUH. 2007.** Stres, mobbing i wypalenie zawodowe. Gdańsk: Wydawnictwo GWP.
- [21] **LORENZ K. 1972.** Tak zwane zło. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy, pdf.
- [22] **MARCINIAK J. 2011.** Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- [23] **MARCINIAK J. 2004.** Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu – jak w praktyce zwalczać mobbing i inne formy dyskryminacji. Ostrołęka: Wydawnictwo Alpha Pro.
- [24] **MERECZ D., A. MOŚCICKA, M. DRABEK (RED.). 2005.** Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania. Łódź: Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera.
- [25] **PALMER J. 2000.** Victims of the mob. Des Moines Business Record, 16 (10), 03/06/2000, cyt. za: [23]: 6.
- [26] **PEDRYC M.A. 2017.** Mobbing i jego przeciwdziałanie. Praca dyplomowa licencjacka napisana pod kierunkiem dr M. Pawłowskiego. Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie.
- [9] **HOEL H., K. SPARKS, C.L. COOPER. 2001.** The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment. ILO, cyt. za: [23]: 6.
- [10] **JACHNIS A. 2008.** Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia. Warszawa: Difin.
- [11] **JAN PAWEŁ II. 1995.** Encyklika Laborem Exercens. O pracy ludzkiej. Wrocław: Wydawnictwo TUM.
- [12] **KEDZIORA K., K. SMISZEK. 2008.** Dyskryminacja i mobbing w zatrudnieniu. Warszawa: Wyd. C.H. Beck.
- [13] **KEPNIAKA. 2012.** „Mobbing w zakładzie pracy zagrożeniem dla pracowników i pracodawcy”. Prewencja i Rehabilitacja. Warszawa, nr 1.
- [14] **KONWISARCZYK M. 2017.** Mobbing jako negatywne zjawisko zachowań organizacyjnych. Praca dyplomowa magisterska napisana pod kierunkiem dr M. Pawłowskiego. Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie.
- [15] **KOSATKA J. 2011.** Mobbing może przydarzyć się każdemu, <http://www.frpp.org.pl/pobieranie/mobbing.pdf> dostęp 15.09.2011.
- [16] **KOZAK S. 2009.** Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie. Warszawa: Difin.
- [17] **KRATZ H.J. 2007.** Mobbing. Rozpoznawanie, reagowanie, zapobieganie. Gliwice: Wyd. Helion.
- [18] **KRZEMIEN A. 2017.** Mobbing, jako przykład patologii na rynku pracy, (w:) Nowe perspektywy rynku pracy. (red.) R. Mustera, Katowice: Wydawnictwo Internetowe e-bookowo.
- [19] **LISZCZ T. 2004.** Prawo pracy. Warszawa: Wydawnictwo LexisNexis.
- [20] **LITZKE M., H. SCHUH. 2007.** Stres, mobbing i wypalenie zawodowe. Gdańsk: Wydawnictwo GWP.
- [21] **LORENZ K. 1972.** Tak zwane zło. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy, pdf.
- [22] **MARCINIAK J. 2011.** Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- [23] **MARCINIAK J. 2004.** Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu - jak w praktyce zwalczać mobbing i inne formy dyskryminacji. Ostrołęka: Wydawnictwo Alpha Pro.
- [24] **MERECZ D., A. MOŚCICKA, M. DRABEK (RED.). 2005.** Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania. Łódź: Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera.
- [25] **PALMER J. 2000.** Victims of the mob. Des Moines Business Record, 16 (10), 03/06/2000, cyt. za: [23]: 6.
- [26] **PEDRYC M.A. 2017.** Mobbing i jego przeciwdziałanie. Praca dyplomowa licencjacka napisana pod kierunkiem dr M. Pawłowskiego. Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie.

- [27] **ROGUSKA-KIKOŁA A., M. PIWOWARSKA-RESZKA. 2014.** Mobbing i dyskryminacja w stosunkach pracy: zagadnienia praktyczne. Warszawa: Difin.
- [28] **SOJKA W., K. WALCZUK. 2015.** Mobbing – socjologiczno-prawny zarys zagadnienia. Kraków: Rocznik Administracji Publicznej, nr 1.
- [29] **SZMIDT CZ. 2012.** Mobbing – istota, przyczyny i skutki, (w:) Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy. (red.) T. Wyka, Cz. Szmidt. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- [30] **SZUBERT W. 1980.** Zarys prawa pracy. Warszawa.
- [31] **USTAWA Z DNIA 26 CZERWCA 1974 R.** Kodeks pracy (Dz.U. z 2018 r. poz. 217 z późn. zm.).
- [32] **USTAWA Z DNIA 14 LISTOPADA 2003 R.** o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U., nr 213, poz. 2081).
- [33] **WOJEWÓDZKA B. 2012.** Zatrzymać mobbing i inne formy przemocy. Warszawa: Wydawnictwo Edukacyjne Parpamedia.

- [27] **ROGUSKA-KIKOŁA A., M. PIWOWARSKA-RESZKA. 2014.** Mobbing i dyskryminacja w stosunkach pracy: zagadnienia praktyczne. Warszawa: Difin.
- [28] **SOJKA W., K. WALCZUK. 2015.** Mobbing – socjologiczno-prawny zarys zagadnienia. Kraków: Rocznik Administracji Publicznej, nr 1.
- [29] **SZMIDT CZ. 2012.** Mobbing – istota, przyczyny i skutki, (w:) Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy. (red.) T. Wyka, Cz. Szmidt. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- [30] **SZUBERT W. 1980.** Zarys prawa pracy. Warszawa.
- [31] **USTAWA Z DNIA 26 CZERWCA 1974 R.** Kodeks pracy (Dz.U. z 2018 r. poz. 217 z późn. zm.).
- [32] **USTAWA Z DNIA 14 LISTOPADA 2003 R.** o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U., nr 213, poz. 2081).
- [33] **WOJEWÓDZKA B. 2012.** Zatrzymać mobbing i inne formy przemocy. Warszawa: Wydawnictwo Edukacyjne Parpamedia.