

Małgorzata Gamian-Wilk

Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji TWP we Wrocławiu

Barbara Zimoń-Dubowik

Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji TWP we Wrocławiu

Pre-print rozdziału w monografii:

Gamian-Wilk, M., Zimoń-Dubowik, B. (2008). Bierność jako strategia radzenia sobie z mobbingiem w miejscu pracy. W: A. Keplinger (Red.), *Bierność społeczna : studia interdyscyplinarne* (s. 315-329). Warszawa: ENETEIA Wydawnictwo Psychologii i Kultury.

Bierność jako strategia radzenia sobie z mobbingiem w miejscu pracy

Prezentowany tekst jest doniesieniem z fragmentu badań eksploracyjnych na temat psychologicznych mechanizmów, składających się na źródła, przebieg oraz konsekwencje mobbingu, rozumianego najogólniej jako nieetyczne traktowanie jednostki w miejscu pracy. Jest próbą szerokiego ujęcia procesu, jakim jest mobbing: w tym przypadku przede wszystkim z perspektywy ofiary oraz propozycją zapobiegania mobbingowi poprzez możliwość jego identyfikacji w początkowych fazach i stosowanie konstruktywnych strategii w celu obrony samego siebie.

Wokół definicji pojęcia

W literaturze terminu *mobbing* używa się dla określenia ciężkich postaci terroru psychicznego stosowanego w organizacjach. Według Leymanna (1996) zjawisko to polega na częstych i powtarzających się działaniach przełożonego (przełożonych) i/lub współpracowników w miejscu pracy, wymierzanych regularnie przeciwko jednej osobie. Działania te mogą prowadzić do wykluczenia jednostki ze wspólnoty pracowniczej a w konsekwencji zawodowej. Mobbing to, zdaniem autora, wroga i nieetyczna komunikacja między osobami pozostającymi ze sobą w relacji zależności (Leymann, 1996).

To, co odróżnia mobbing od innych zachowań skierowanych przeciwko drugiej osobie, polega na **długim okresie prześladowań (co najmniej pół roku), znacznej częstotliwości występowania (co najmniej raz w tygodniu), braku**

możliwości, czy warunków do samoobrony (Einarsen, 2000; Leymann, 1990, 1996; Matthiesen, 2006; Zapf i Einarsen, 2001, 2005). Ponadto mobbing zawsze kończy się poważnymi psychologicznymi konsekwencjami, takimi jak silny i długotrwały stres obniżający odporność organizmu (w objawach przypominający zespół PTSD), depresja, poczucie izolacji i alienacji, dolegliwości psychosomatyczne (Matthiesen i Einarsen, 2004).

Mobbing w literaturze traktowany jest jako **rezultat konfliktu**, istotą którego jest zderzenie sprzecznych poglądów, idei, przekonań, czy ogólniej interesów jednostek lub grup społecznych, tzn. realizacja dążeń jednej ze stron ogranicza lub wyklucza realizację dążeń drugiej strony (Deutsch i Coleman, 2005; Reykowski, 1999). Dopóki jednak strony nie atakują siebie, mamy do czynienia z *sytuacją konfliktową* (por. Reykowski, 1999), która może, lecz nie musi przekształcić się w konflikt. Gdy natomiast strony wzajemnie się atakują, blokują swoje poczynania, realizują własne interesy kosztem siebie nawzajem, mamy do czynienia z konfliktem. Na tej podstawie można przyjąć, że konflikt ma miejsce, gdy istnieje przedmiot, czy temat sporu, gdy zaś strony nie wiedzą (nie znają) jego powodu, konflikt nie powinien się między nimi ujawnić. Jednak w warunkach nazwanych, przez francuską psychiatrę Marie-France Hirigoyen, molestowaniem moralnym, mimo, że trudno ustalić przedmiot konfliktu, dochodzi do niego, zaś jego treścią i powodem staje się sam człowiek (Hirigoyen, 2001, 2003). Ten rodzaj konfliktu nazywamy **konfliktem niejawnym**, jego istotą bowiem jest pośredni styl komunikacji, walka nie wprost, polegająca na stosowaniu strategii bierno-agresywnych („ogłupiających” przeciwnika), szerzej polegająca na manipulacji (Bach i Wyden, 1968 za: Adler, Rosenfeld, Proctor II, 2006; Hirigoyen, 2001, 2003).

Molestowanie moralne może wystąpić w każdej relacji międzyludzkiej, jednak szczególnie sprzyjającymi warunkami powstania i eskalacji przemocy moralnej, czy intelektualnej (Hirigoyen, 2001, 2003) jest hierarchiczna relacja między stronami konfliktu niejawnego. Polega ona na podporządkowaniu jednostki względem drugiej osoby, najczęściej wyżej ulokowanej w hierarchii formalnej i/lub społecznej, osoby zajmującej wyższe stanowisko, o wyższym statusie zawodowym, ale też o większej wiedzy, czy kompetencjach. Molestowanie w miejscu pracy należy rozumieć jako „wszelkie działania o charakterze nadużyć, które pojawiają się w formie zachowań, słów, aktów, gestów, czy pism, mogących godzić w osobowość, godność czy integralność fizyczną lub psychiczną osoby, stanowiąc groźbę dla jej zatrudnienia

lub wpływając na pogorszenie atmosfery w pracy” (Hirigoyen, 2001, s.52). Molestowanie moralne tym odróżnia się od innych form przemocy, iż przebiega powoli, systematycznie, trwa dłuższy czas i często pozostaje niezauważone przez obserwatorów.

Ponieważ definicyjnym kryterium molestowania moralnego jest wspomniana niejawność tak konfliktu, jak i całego procesu komunikacji, trudno w fazach początkowych i zaawansowania mobbingu o dowody, fakty potwierdzające jego wystąpienie. By mówić o molestowaniu moralnym w miejscu pracy, Hirigoyen proponuje przyjęcie kilka podstawowych warunków koniecznych dla jego pojawienia się. Mówi o charakterystycznej sprzeczności między zachowaniem i słowami mobbera wobec ofiary. Na początku relacji przybiera to charakter *uwiedzenia* (Hirigoyen, 2003), które polega na pochwałach, zachętach, wręcz podziwie wobec pracownika, by za chwilę ocenić go skrajnie negatywnie, okazać pogardę (często nie wprost poprzez mimikę, gesty, ton głosu), by go poniżyć. W ten sposób budowana relacja powoduje niejasność u ofiary, z jednej strony wzbudza lęk, z drugiej go redukuje, co silnie przywiązuje, czasem uzależnia ofiarę od swego sprawcy.

Do innych, specyficznych form zachowań, składających się na molestowanie moralne, Hirigoyen zalicza działania napiętnujące i wykluczające ofiarę z grupy zawodowej, przemoc werbalną, fizyczną i seksualną. To wszystko natomiast decyduje o **naruszeniu i utracie tożsamości zawodowej ofiary a nawet utracie jej godności** (Zimoń-Dubowik i Gamian-Wilk, 2007). Proces utraty godności polega na stopniowym pozbawianiu jednostki jej poczucia podmiotowości w tym sensie, że przestaje spełniać definicyjnych kryteriów, by być w pełni człowiekiem (Zimoń, 2004). Na godność bowiem składają się wszystkie odniesienia identyfikacyjne jednostki, wyraziste i ważne dla Ja, z utratą których wiążą się silne negatywne emocje, jak złość, wstyd, lęk, poczucie winy oraz poczucie dezorientacji w obrębie samooceny i tożsamości (w zakresie „kim jestem i „ile znaczę”). Identyfikacje jednostki z rolą, jaką pełni w miejscu pracy, z wykonywanym zawodem i grupą współpracowników wydają się na tyle ważne, by w warunkach ich zagrożenia decydowały o naruszeniu bądź rozpadzie podstawowego wymiaru tożsamości człowieka, jakim jest godność (Wojciszke i Stajniak, 2000; Zimoń, 2004).

Eskalacyjny charakter mobbingu

Wielu badaczy podkreśla, że mobbing jest specyficzną formą eskalującego konfliktu, serią epizodów konfliktowych (Matthiesen, Aasen, Holst, Wie i Einarsen, 2003; Zapf i Gross, 2001). Włączając konflikt w istotę mobbingu, warto podkreślić, iż, jak w każdym konflikcie destruktywnym, tak w procesie nękania jednostki w miejscu pracy, dochodzi do skrajnej formy eskalacji konfliktu. Badacze skandynawscy proponują trój-fazowy model psychoterroru w pracy (Björkvist, 1992; cyt. za Einarsen, 2000). W pierwszym etapie sprawca stosuje pośrednie formy manipulacji wizerunkiem ofiary w oczach otoczenia, na przykład rozsiewając o niej plotki. W drugiej fazie bardziej bezpośrednie formy agresji się pojawiają, osoba jest izolowana, jej wartość jest publicznie pomniejszana. W końcu, gdy mobbingowany czuje się pozbawiony wsparcia i całkowicie bezsilny, skrajne formy ataku są stosowane: groźby, oskarżenia, prowadzące ostatecznie do wyeliminowania ofiary z grupy współpracowników.

Eskalujący konflikt, przeobrażający się w mobbing, prowadzi do ważnych zmian psychologicznych stron interakcji. Dotyczą one procesów poznawczych, emocjonalnych i w konsekwencji zachowań osób uwikłanych w konflikt. Wraz ze wzrostem czasu trwania konfliktu dochodzi do deformacji poznawczych, polegających na: (1) zawężeniu obszaru spostrzeganych informacji, niedostrzeganiu rozwiązań pośrednich, poprzez co myślenie staje się uproszczone, odwołuje się bowiem do stosowania kategorii „albo-albo” (w konkretnym przypadku oznacza „albo ja – albo ty”), (2) percepcji zjawisk związanych z konfliktem do Ja, zdarzenia interpretowane są tendencyjnie w ten sposób, że własne postępowanie staje się jedynie słuszne, przeciwnika zawsze jest złe i podstępne, dochodzi więc do nadmiernego uogólnienia „na dobro” własnych posunięć i „na zło” posunięć przeciwnika, (3) interpretacji sytuacji w odniesieniu do przekonania, że wygrana jednej strony musi powodować przegraną drugiej (Reykowski, 1999). Ze zmianami poznawczymi wiążą się zmiany procesów emocjonalnych, wzajemnie bowiem na siebie oddziałują. W wyniku konfliktu, jednostki odczuwają silne negatywne emocje, począwszy od lęku i poczucia zagrożenia, niechęci, ukrytej wrogości, poprzez agresję bierną aż do agresji jawnej wyrażanej bezpośrednio w zachowaniach powodujących szkodę i stratę strony konfliktu.

Źródła mobbingu

Mówiąc o mobbingu warto przynajmniej zasygnalizować szereg czynników nań składających się. Są to całe grupy źródeł, które ze względu na stopień ogólności można podzielić na (1) czynniki polityczno-gospodarcze kraju, (2) czynniki kulturowe, (3) czynniki wewnątrzorganizacyjne, (4) cechy mobbera oraz (5) cechy samej osoby mobbingowanej (Bechowska-Gebhardt i Stalewski, 2004; Godlewska-Werner, 2006).

Czynnikami polityczno-gospodarczymi przyczyniającymi się do rozwoju sytuacji mobbingowej jest wysokie bezrobocie lub warunki pracy niestabilnej, czasowej, grożące jej utracie, ponadto przepisy prawne utrudniające zwolnienie pracownika i „zachęcające” tym samym do prześladowania pracownika, by zwolnił się sam (Bechowska-Gebhardt i Stalewski, 2004; Godlewska-Werner, 2006). Źródłem mobbingu upatrywać należy również w czynnikach kulturowych, na które składają się normy społeczne i kulturowe, te z kolei wpływają na kulturę organizacyjną firmy, pracodawców i pracowników.

Wśród czynników wewnątrzorganizacyjnych wpływających na rozwój mobbingu wyróżnić należy złą organizację pracy, atmosferę braku zaufania, sztywną strukturę organizacyjną, unikanie konfliktów lub błędy w ich rozwiązywaniu, deformacje komunikacyjne, postawy rywalizacyjne, tak pracowników względem siebie, jak i przełożonego wobec podwładnych (por. Godlewska-Werner, 2006).

Osoba mobbera z znaczącym stopniem może sprzyjać powstaniu zjawiska. Badania Matthiesena i Einarsena (2007, w druku) wskazują, że sprawcy charakteryzują się niską samooceną lub wysoką, lecz niestabilną, podwyższonym poziomem agresji i tendencją do rywalizacji w środowisku pracy.

Część badaczy uważa, że profil osoby mobbingowanej nie istnieje, każdy może potencjalnie stać się ofiarą, jeśli znajdzie się w sytuacji sprzyjającej rozwojowi zjawiska (np. Leymann, 1996). Wyniki badaczy skandynawskich wskazują jednak, że tym, co odróżnia sprawców od ofiar jest zaniżona samoocena, niższa agresywność i niskie kompetencje społeczne tych ostatnich (Matthiesen, 2006). Analizując konsekwencje mobbingu wyróżniono trzy grupy ofiar: ofiary „poważnie dotknięte skutkami mobbingu”, ofiary „bez objawów” i ofiary „rozczarowane i depresyjne” (Glaso, Matthiesen, Nielsen i Einarsen, 2007, w druku; Matthiesen i Einarsen, 2001). Jedynie pierwsza grupa osób, nawet długo po tym, jak byli poddani systematycznemu nękanemu w miejscu pracy, charakteryzowała się podwyższonym profilem MMPI, wykazując szczególnie lęk, depresyjność, obsesyjność, koncentrację na zdrowiu,

tendencję do wchodzenia w symbiotyczne relacje, przeżywania problemów małżeńskich. Osoby z drugiej grupy nie różniły się niczym od uczestników badania, którzy nigdy nie doświadczyli mobbingu. Wyniki te potwierdzają wcześniej postawioną hipotezę wrażliwości części ofiar (Matthiesen i Einarsen, 2001), wskazującą na to, że pewna grupa osób jest szczególnie narażona na bycie traktowanym w sposób nieetyczny. Co ciekawe, ofiary „poważnie dotknięte mobbingiem” doświadczały w przeszłości obiektywnie mniej zdarzeń o charakterze nękania w porównaniu do ofiar „bez objawów” i ofiar „rozczarowanych i depresyjnych”.

Ponadto wiele badań wskazuje na to, że osoby poddawane systematycznemu nękanii w pracy nie zauważają pierwszych symptomów mobbingu i nie dają sprawcy informacji zwrotnych (Leymann, 1996; Zapf, Knorz i Kulla, 1996). Matthiesen i współpracownicy (2003) interpretują takie zaprzeczanie w kategoriach spontanicznego zachowania prewencyjnego, które nie przyczynia się jednak do rozwiązania konfliktu. Gdy już spostrzegają sytuację jako niekorzystną dla siebie, ofiary starają się konstruktywnie rozwiązać spór, stosując strategie zorientowane na problemie (Zapf i Gross, 2001). Te jednak zawodzą, ponieważ w międzyczasie sprawca utworzył już relację podporządkowania sobie ofiary, która zaczyna coraz bardziej spostrzegać własną sytuację jako niekontrolowalną a siebie jako osobę nie mającą możliwości obrony (Einarsen, 2000; Matthiesen i in., 2003). Ostatecznie wybierają ucieczkę (Zapf i Gross, 2001).

Strategie radzenia sobie ofiary z sytuacją trudną

Wśród wielu propozycji psychologów odnośnie podziału form radzenia sobie jednostki w warunkach trudnych, wyróżnić można te, w których podmiot podejmuje aktywne działania w celu przeciwdziałania zagrożeniu oraz takie, poprzez które pozostaje bierny zapewne z podobnych powodów, ale i w celu uniknięcia negatywnych konsekwencji własnej aktywności. Strategie ofiary (również mobbingu) podzielić zatem można na aktywne i bierne. Do aktywnych zalicza się np. *wzorzec zadanie-przewartościowanie*, czyli działania służące rozwiązaniu problemu oraz przekształcenia w percepcji sytuacji przy jednoczesnej ekspresji stanów uczuciowych (np. rozmowa, wyjaśnienie, planowe działanie, porównania z innymi/gorszymi) (Gruszecka, 1999, s.363, 2006, s. 65). W badaniach Gruszeckiej (1999) ten wzorzec zachowania w warunkach pokrzywdzenia wybrało najwięcej

badanych (51,5%). Drugi wzorzec, nazwany - *zadanie* (25,1% badanych) dotyczy podejmowania działań nakierowanych na rozwiązanie problemu przy wsparciu i pomocy innych ludzi oraz ekspresji własnych uczuć, jednak bez reinterpretacji poznawczej sytuacji zagrożenia. Trzeci wzorzec zaliczyć należy do strategii o charakterze biernym – nazwany tu: *ucieczkowym* (23,4% badanych) polega na unikaniu myślenia o trudnym zdarzeniu przy zablokowaniu ekspresji uczuć, na pasywnej postawie wobec sytuacji (chęć zapomnienia, brak dialogu i wyjaśnień, myślenie życzeniowe). Inny wzorzec, będący w zasadzie elementem *ucieczki*, to wzorzec oczekiwania na odwet, najczęściej stosowany, jak odnotowuje Gruszecka, w warunkach pokrzywdzenia przez przełożonego w miejscu pracy (19,3%). Ofiary mobbingu zachowując bierność wobec sprawcy chcą prawdopodobnie z jednej strony dosłownie uciec i zapomnieć o problemie, z drugiej ucieczka ta może mieć charakter tymczasowy, oznacza po prostu wyczekiwanie stosownego momentu, by powetować stratę (por. Gruszecka, 1999).

Choć co najmniej połowa badanych sięga w warunkach zagrożenia po aktywne strategie zażegnania problemu, druga część odwołuje się do form biernych i zapewne również do biernych i aktywnych jednocześnie. Do tych ostatnich zaliczyć można krótkotrwałą reakcję ofiary w warunkach zagrożenia (też utraty godności – por. Zimoń, 2004), jaką jest *tłumaczenie się*. Jednostka reaguje, wydawałoby się, aktywnie, podejmuje dialog, jednak komunikacja ta jest aktywna tylko pod względem formy, jej treść sugeruje sprawcy poczucie winy i samopotępienie ofiary, co w dalszej perspektywie czasowej może sprawcę umacniać w przekonaniu, że restrykcje stosowane wobec pracownika/ów są jedynym sposobem rozwiązywania problemów w miejscu pracy.

Pozostaje zapytać o korzyści płynące z zaniechania działania ofiary w warunkach zagrożenia. Najważniejszą z nich jest prawdopodobnie chęć uniknięcia dodatkowych konsekwencji związanych z mobbingiem, przede wszystkim lęk przed utratą pracy, utratą reputacji, szacunku, czy aprobaty społecznej. Innymi czynnikami nasilającymi bierność lub powstrzymującymi działanie ofiary mogą być: poczucie zobowiązania wobec pracodawcy i związane z nim zobligowanie do spełniania norm przypisanych pracownikowi (jak podporządkowanie, brak sprzeciwu, ale też sumienność i lojalność).

Badanie

Głównym celem badania było poszerzenie wiedzy na temat profilu osoby mobbingowanej, jej emocji i zachowań zaradczych towarzyszących doświadczeniom o charakterze mobbingu. Ponadto celem badania było uzyskanie wglądu w to, jak ofiary spostrzegają swoją widownię, jakie są spostrzegane reakcje osób otaczających osobę na doświadczane przez nią przykłady negatywnego traktowania w miejscu pracy. Badanie miało charakter eksploracyjny. Nie postawiono wobec tego hipotez, ale sformułowano pytania badawcze następującej treści:

1) Jakie emocje i zachowania zaradcze pojawiają się w grupie osób mobbingowanych?

2) Jakie są spostrzegane przez osoby mobbingowane reakcje osób otaczających osobę badaną na doświadczane przez nią przykłady negatywnego traktowania w miejscu pracy?

Osoby badane

Uczestnikami badania byli studenci studiów niestacjonarnych (uczących się w trybie sobotnio – niedzielnym) Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP we Wrocławiu. W badaniu udział wzięły 103 osoby (88 kobiet i 15 mężczyzn) w wieku od 20 do 60 lat ($M=28,8$; $SD=8,2$). Wśród uczestników badania 42 osoby ukończyły szkołę średnią, 50 osób studia licencjackie, a 10 osób miało wykształcenie wyższe. Pięćdziesiąt osób było pracownikami instytucji państwowej, 43 osoby pracowały w firmie prywatnej, 8 osób miało własną firmę. Opisane przez badanych zdarzenie nieetycznego traktowania ich w miejscu pracy miało miejsce około półtora roku temu ($M=80,3$ miesiąca; $SD=11,9$; $Min=0$, $Max=624$ miesiąca, czyli około 11 lat temu).

Badanie przeprowadzane było grupowo. Uczestnicy dostawali ankietę, którą każdy wypełniał osobiście.

Metoda

W celu uzyskania odpowiedzi na pytania badawcze skonstruowano ankietę do diagnozy emocji, percepcji zdarzenia oraz reakcji otoczenia wobec zajścia.

W ankiecie wprost zawarty jest cel badania. W pierwszym zdaniu instrukcji pojawia się informacja o tym, że badanie dotyczy mobbingu oraz przedstawiona jest krótka, ogólnikowa definicja zjawiska (nieetyczne traktowanie ludzi w miejscu pracy). Ankieta ma dwuczęściową strukturę. Pierwsza część wymaga od osoby

badanej przytoczenia szczegółowego opisu pojedynczego zdarzenia, podczas którego doszło do nieetycznego traktowania uczestnika w jego miejscu pracy. Badani proszeni są o przypomnienie sobie sytuacji, w której „ktoś – Pana/Pani zdaniem – obraził, znieważył, niegodnie potraktował Panią/Pana w miejscu pracy. Chodzi o sytuację, w której doszło do np. krzyku, pogróżek, szantażu, obrażania, krytyki, kpin, ignorowania, manipulacji, nadmiernej kontroli wobec Pani/Pana ze strony szefa lub współpracownika(ów)”.

Druga część ankiety dostarcza informacji dotyczących danych o badanych (wiek, płeć, wykształcenie oraz rodzaj miejsca pracy). Ponadto ta część ankiety zawiera pytania dotyczące aspektów definicyjnych zjawiska mobbingu (częstotliwość i czas trwania zdarzeń podobnych do tego opisanego wcześniej) (por. Einarsen, 2000; Einarsen i Raknes, 1997; Leymann, 1996).

Kolejne pytania odnoszą się do subiektywnej percepcji zdarzenia oraz przeżyć z nim związanych. Są to pytania o przeżywane uczucia związane z zajściem (zasugerowano tu następujące emocje: lęk, przerażenie, panika, zakłopotanie, wstyd, poczucie winy, wstręt, złość, żal, rozbawienie oraz pozostawiono badanym sposobność wypisania innych emocji; można było w tym miejscu zakreślić kilka możliwości) i ich natężenie: pytano o siłę emocji (na skali od „nie do zniesienia” do „nic nie odczuwałem”).

W dalszej kolejności zadawane były pytania odnośnie zachowań osoby badanej podczas zajścia. Uczestnicy mieli do wyboru jedną z podanych odpowiedzi: zaatakowałem sprawcę, zignorowałem zajście, tłumaczyłem się, próbowałem obrócić to w żart. Badani mieli też możliwość opisanie swojej reakcji, jeśli była ona inna od przedstawionych. Ponadto pytano o to, czy badani rozmawiali z kimś na temat opisanego wcześniej zdarzenia, a jeśli tak to z kim.

Kilka pytań dotyczyło subiektywnie spostrzeganych reakcji otoczenia na zdarzenie opisane przez badanego. Przede wszystkim pytano, czy zajście miało charakter publiczny, czy zdarzenie obserwowali inni ludzie, jeśli tak to ile osób oraz czy świadkowie zrobili coś, co pomogło badanemu poradzić sobie z sytuacją i na czym reakcja otoczenia polegała. Zasugerowano odpowiedzi: na wsparciu podczas zajścia, wsparciu po zajściu, na wykluczeniu z grupy, przemilczeniu tematu.

Wyniki

Na podstawie pytań ankiety, dotyczących częstotliwości i czasu trwania podobnych do opisanego zdarzeń, wyodrębniono grupę osób mobbingowanych. Do tej grupy zaliczonych zostało 27 osób spełniających oba kryteria definicyjne mobbingu. Biorąc pod uwagę powtarzalność zdarzeń podobnych do opisanego przez osobę badaną, 33% osób regularnie doświadczało takich sytuacji (przynajmniej raz w tygodniu). Biorąc pod uwagę czas trwania, 78,6% osób od co najmniej pół roku pracuje w miejscu, gdzie są traktowani w sposób nieetyczny, w tym 27,2% osób – od czterech lat, 9,7% osób od trzech lat, 19,4% osób od dwóch lat, 15,5% od roku, 6,8% od pół roku. Wyodrębniono również grupę kontrolną, czyli 27 osób, które nie były poddawane mobbingowi, nie spełniały ani jednego ani drugiego kryterium.

Większość uczestników badania na opisaną przez siebie sytuację nieetycznego potraktowania ich w miejscu pracy reagowała złością. Biorąc pod uwagę wszystkie osoby badane, aż 79 osób wymieniło tę emocję jako towarzyszącą zajściu. Emocja ta pojawiała się istotnie częściej niż wszelkie inne odczucia. Zakłopotanie wymieniane jako drugie pod względem częstotliwości odczucie pojawiało się jednak istotnie rzadziej (różnica między procentami osiągnęła $p < 0,00001$; obliczana za pomocą *innych testów istotności* w pakiecie statystycznym *Statistica 5,0*), por. tab. 1.

Tabela 1

Zestawienie emocji odczuwanych przez wszystkich uczestników badania oraz w rozróżnieniu na grupę osób mobbingowaną i grupę odniesienia w wyniku opisanego zdarzenia nieetycznego traktowania ich w miejscu pracy wraz z liczebnością i procentem osób przeżywających dany rodzaj emocji; podano również wartość statystyki χ^2 pokazującej różnicę w częstości przeżywania poszczególnych emocji między grupą osób mobbingowanych a grupą odniesienia

Emocje towarzyszące opisanemu zdarzeniu	Liczba i procent osób ogółem przeżywających daną emocję (n=103)	Liczba ofiar mobbingu przeżywających daną emocję (n=27)	Liczba osób z grupy odniesienia przeżywających daną emocję (n=27)	Wartość statystyki χ^2
Złość	79 (76,7%)	23	22	n.i.
Zakłopotanie	42 (40,8%)	16	16	n.i.
Żal	39 (37,9%)	13	10	n.i.
Przerażenie	28 (27,2%)	15	4	9,83**
Wstręt	25 (24,3%)	7	7	n.i.
Lęk	23 (22,3%)	6	6	n.i.
Wstyd	23 (22,3%)	14	5	9,88**

Panika	15 (14,6%)	6	3	n.i.
Poczucie winy	15 (14,6%)	7	1	5,28*
Rozbawienie	11 (10,7%)	4	2	n.i.

* $p < 0,02$; ** $p < 0,002$

Doświadczanie nieetycznej sytuacji w miejscu pracy wywoływało złość powszechnie, zarówno wśród ofiar mobbingu, jak i tych uczestników badania, którzy doświadczali pojedynczych zjść tego typu. Osoby mobbingowane przeżywały istotnie częściej przerażenie, wstyd i poczucie winy, będąc obiektem niemiłych zjść w miejscu pracy, por. tab. 1.

Zgodnie z wynikami przedstawionymi w tabeli nr 2 przeważającą reakcją na wrogię traktowanie w miejscu pracy jest tłumaczenia się. Aż 43 osoby zachowały się w ten sposób podczas opisanego przez siebie zjścia. Istotnie mniej osób (na poziomie $p < 0,002$) reagowało atakiem. Zdecydowanie rzadziej badani deklarowali również ignorowanie zjścia w porównaniu do tłumaczenia się (na poziomie $p < 0,0002$), por. tab. 2.

Tabela 2

Zestawienie sposobów zachowania się wszystkich uczestników badania oraz w rozróżnieniu na grupę osób mobbingowaną i grupę odniesienia w trakcie opisanego zdarzenia nieetycznego traktowania ich w miejscu pracy wraz z liczebnością i procentem osób zachowujących się w dany sposób; podano również wartość statystyki χ^2 pokazującej różnicę w częstości reagowania w dany sposób między grupą osób mobbingowanych a grupą odniesienia

Sposoby zachowania się w trakcie opisanego zdarzenia	Liczba i procent osób zachowujących się w dany sposób (n=103)	Liczba ofiar mobbingu zachowujących się w dany sposób (n=27)	Liczba osób z grupy odniesienia zachowujących się w dany sposób (n=27)	Wartość statystyki χ^2
Tłumaczenie się	43 (41,7%)	18	10	4,75 **
Atak	23 (22,3%)	4	11	6,17 ***
Ignorowanie	19 (18,24%)	11	4	4,52 *
Ucieczka	8 (7,7%)	2	1	n.i.
Zgoda	7 (6,8%)	3	2	n.i.
Obracanie w żart	6 (5,8%)	2	0	n.i.

* $p < 0,03$; ** $p < 0,02$; *** $p < 0,01$

Ofiary mobbingu istotnie częściej tłumaczyły się wobec sprawcy po zajściu lub ignorowały pojawienie się zdarzenia i zdecydowanie rzadziej atakowały sprawcę w porównaniu z osobami, które doświadczały pojedynczych incydentów nieetycznego traktowania w miejscu pracy, por. tab. 2.

Większość osób (75, 72,8%) szukało wsparcia w otoczeniu po doświadczeniu nieetycznego traktowania, próbując rozmawiać z kimś o zajściu, najczęściej był to ktoś z pracy (52, 50,2% osoby podjęły rozmowę z współpracownikiem, 10 osób, czyli 9,7% stwierdziły, że rozmawiały z szefem, 1 osoba z przedstawicielem związków zawodowych). Badani rzadziej wychodzili z problemem poza miejsce pracy, rozmawiając o zajściu z bliskimi: z partnerem (8 osób, 7,8%) z przyjacielem (12 osób, 11,7%) lub z kimś z rodziny (7 osób, 6,8%).

Podobnie zachowywały się zarówno ofiary mobbingu jak i osoby z grupy odniesienia. Większość uczestników obu porównywanych grup próbowało szukać wsparcia w otoczeniu (20 osób spośród ofiar mobbingu i 22 z grupy odniesienia). Częściej badani o zajściu rozmawiali z kimś z miejsca pracy (16 osób z grupy mobbingowanej i 14 osób z grupy odniesienia) niż z bliskimi (3 osoby z grupy mobbingowanych i 7 osób z grupy odniesienia). Były jednak osoby, które dialogu na temat zajścia nie nawiązywały w ogóle (7 osób z grupy mobbingowanych i 5 z grupy odniesienia).

W większości przypadków (wśród 69 osób, 66,9%) opisane zdarzenie nieetycznego traktowania w miejscu pracy miało charakter publiczny. Rozpiętość osób przyglądających się przytaczanemu zajściu była ogromna: od nikogo do 210 współpracowników. Średnio zajście było obserwowane przez 5,2 osoby ($SD=21,2$). Choć zdarzeniu towarzyszyli inni, to tylko 23 osoby badane (22,3%) przyznały, że spośród widowni znalazł się ktoś, kto zrobił cokolwiek, co pomogłoby ofierze poradzić sobie z całą sytuacją. Pomoc ta polegała przede wszystkim na wsparciu po zajściu (18 osób otrzymało taki rodzaj pomocy, 17,5%). W grupie osób mobbingowanych tego rodzaju wsparcia doświadczyło jedynie 5 osób, a w grupie odniesienia 4 osoby. Niewiele osób, istotnie mniej (na poziomie $p<0,03$) doświadczało wsparcia w trakcie trwania zdarzenia (7 osób, 7,8%). Niestety nikt spośród osób najbardziej dotkniętych mobbingiem nie otrzymał wsparcia w trakcie trwania zajścia, dostały je trzy osoby z grupy odniesienia. Otoczenie zachowywało

milczenie w przypadku 9 (8,7%) uczestników badania (dwu osób mobbingowanych i czterech z grupy odniesienia).

Wnioski

Wyniki badań przeprowadzonych przez Matthiesena i współpracowników (2003) wyraźnie wskazują na to, że ofiary mobbingu zdecydowanie lepiej radzą sobie z napiętnowaniem w miejscu pracy dzięki swoim bliskim. To takie osoby jak mąż czy córka stanowią największe wsparcie, mogą najwięcej pomóc. Pracownicy poddawani nękanii psychicznemu, którzy poradzi sobie z mobbingiem i wyszli z sytuacji zwycięsko, wykorzystywali psychospołeczne (korzystając z zewnętrznej pomocy i wsparcia bliskich, przyjaciół czy prawników niezwiązanych z miejscem pracy) i psychiczne sposoby radzenia sobie (starając się osiągnąć stabilizację psychiczną, dystansując się fizycznie lub psychicznie od zdarzeń) (Matthiesen i in., 2003; Zapf i Gross, 2001). Tymczasem wyniki przedstawionych badań pokazują, że uczestnicy poddawani systematycznemu nieetycznemu traktowaniu w pracy szukają wsparcia głównie wśród współpracowników. Tam go jednak nie dostają, co może być z jednej strony konsekwencją działań sprawcy i utworzonego negatywnego obrazu ofiary w oczach otoczenia, z drugiej strony może wynikać z niskich kompetencji społecznych samych ofiar. Te osoby, które trwają w przedłużającej się sytuacji eskalującego konfliktu prawdopodobnie mają węższy repertuar sposobów obrony przed atakami, czy stresem w ogóle. Być może nie wykorzystują w pełni możliwości, jakie daje im otoczenie lub nie potrafią konstruktywnie radzić sobie z własnymi emocjami. Ofiary mobbingu przeżywają złość, przerażenie, wstyd i poczucie winy po opisanych przez siebie zajściach napiętnowania w miejscu pracy. Złości jednak nie werbalizują, co oznacza brak przekazywania sprawcy jasnej informacji, a nawet przyzwolenie wobec jego działań. Reagowanie tłumaczeniem się, jako pozornie aktywna strategia radzenia sobie (por. Gruszecka, 1999) lub bierne ignorowanie negatywnych zdarzeń może być przez ofiary postrzegane jako jedyny możliwy konstruktywny sposób działania. Chociaż w innych okolicznościach skuteczne, to w sytuacji mobbingu takie strategie zawodzą (por. Zapf i Gross, 2001) i wydaje się, że przyczyniają się raczej do ugruntowania się relacji nierówności sił i eskalacji konfliktu.

Dominująca reakcja osób badanych, czyli niedemonstrowanie agresji, unikanie jawnej konfrontacji ze sprawcą przypomina strategię „strusia”. Jest to

taktyka biernego przeczekiwania trudnych chwil bez podejmowania prób zmiany własnej sytuacji pomimo ponoszenia coraz większych kosztów. Może to być strategia przystosowawcza, gdy zasoby własne się wyczerpują a zasoby zewnętrzne zawodzą (gdy ofiary nie mają bliskich, którzy mogliby stanowić podporę w trudnych sytuacjach w pracy). Tak prawdopodobnie dzieje się w przypadku ofiar „najbardziej dotkniętych mobbingiem” (Glaso, Matthiesen, Nielsen i Einarsen, 2007, w druku; Matthiesen i Einarsen, 2001). Osoby te najdotkliwiej doświadczają nękania w miejscu pracy i nie potrafią się bronić.

Wydaje się, że dostarczenie wsparcia jako zmiana jednego z typowych aspektów sytuacji mobbingowej mogłaby stanowić remedium dla osób biernie trwających w pogłębiającym się konflikcie. Matthiesen i współpracownicy (2003) wskazują na różnorodność form wsparcia, które przyczynia się do zmiany sytuacji ofiary. Pomoc może być czysto emocjonalna, polegająca na okazaniu troski i uwagi ofierze. Ważne jest też przekazanie osobie poddawanej mobbingowi przez stronę neutralną trafnej informacji zwrotnej odnośnie jej zachowania się wobec sprawcy, jak mogą być one spostrzegane. Ofiara potrzebuje też podpory czysto formalnej, dotyczącej informacji o prawach pracowniczych i sposobach radzenia sobie w konkretnych sytuacjach. Racjonalne byłoby zatem spotkanie się z prawnikiem. Aby przeciwdziałać mobbingowi konieczne zatem wydają się zmiany na poziomie polityki organizacji, a przede wszystkim przywrócenie rangi związków zawodowych, których nadrzędnym zadaniem było opowiadanie się po stronie pracownika, dawanie mu wsparcia w różnych formach, reagowanie na konflikty pracownicze. Ważne jest też upowszechnianie i uwrażliwienie pracowników na problematykę mobbingu. Edukacja prewencyjna prowadzona od lat w krajach skandynawskich niewątpliwie przyczyniła się do obniżenia się skali tego zjawiska.

Bibliografia

- Adler, R.B., Rosenfeld, L.B., Proctor, II R.F. (2006). *Relacje interpersonalne*.
Poznań: Rebis.
- Bechowska-Gebhardt, A. i Stalewski, T. (2004). *Mobbing: patologia zarządzania personelem*. Warszawa: Difin.
- Deutsch, M., Coleman, P.T. (2005) *Rozwiązywanie konfliktów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

- Doliński, D. (2000). *Psychologia wpływu społecznego*. Wrocław: Towarzystwo Przyjaciół Ossolineum.
- Doliński, D. (2005). *Techniki wpływu społecznego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying At work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5, 4, 379-401.
- Einarsen, S. i Raknes, B.I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 247-263.
- Glaso, L., Matthiesen, S.B., Nielsen, M.B. i Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? W druku.
- Godlewska-Werner, D. (2006). Mobbing jako współczesny problem w miejscu pracy, w: E. Martynowicz (red.), *Od poczucia podmiotowości do bycia ofiarą*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Gruszecka, E. (1999). Wzorce przeżywania poczucia krzywdy a sprawca krzywdy i wybaczenie. *Czasopismo Psychologiczne*, 5, 4, 355-367.
- Gruszecka, E. (2006). Człowiek w obliczu krzywdy – zachowania ofiar, sprawców i obserwatorów. W: E. Martynowicz (red.), *Od poczucia podmiotowości do bycia ofiarą*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Hirigoyen, M.-F. (2001). Molestowanie moralne. Poznań: W drodze.
- Hirigoyen, M.-F. (2003). Molestowanie w pracy. Poznań: W drodze.
- Kwiatkowska, A. (1994). O funkcjach podziałów na swoich i obcych: tożsamościowe uwarunkowania społecznych kategoryzacji. W: M. Jarymowicz (red.), *Poza egocentryczną perspektywą widzenia siebie i świata*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence Victims*, 5, 2, 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2, 165-184.
- Matthiesen, S.B. (2006). Bullying at work. Antecedents and outcomes. Uniwersytet w Bergen: niepublikowana praca doktorska.
- Matthiesen, S.B., Aasen, E., Holst, G., Wie, K. i Einarsen, S. (2003). The escalation of conflict: a case study of bullying at work. *International Journal of Management and Decision Making*, 4, 1, 96-112.

- Matthiesen, S.B. i Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 4, 467-484.
- Matthiesen, S.B. i Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal of Guidance and Counseling*, 32, 2, 335-356.
- Matthiesen, S.B. i Einarsen, S. (2007). Perpetrators and targets of bullying at work: Role of stress and individual differences. W druku.
- Reykowski, J. (1999). Konflikty polityczne. W: K. Skarżyńska (red.), *Psychologia polityczna*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Wojciszke, B. i Stajniak, B. (2001). *Psychologia godności. Zarys koncepcji teoretycznej*, W: *Od myśli i uczuć do decyzji i działań*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
- Zapf, D. i Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice – an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 4, 369-373.
- Zapf, D. i Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. W: S. Fox i P.E. Spector, (red.), *Counterproductive work behavior* (s. 237-270). Waszyngton: American Psychological Association.
- Zapf, D. i Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 4, 497-522.
- Zapf, D., Knorz, C. i Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, the social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2, 215-237.
- Zimoń, B. (2004). *Dynamika utraty i restytucji godności. Próba podejścia empirycznego*. Niepublikowana rozprawa doktorska. Uniwersytet Wrocławski
- Zimoń-Dubowik, B. i Gamian-Wilk, M. (2007). Mobbing – psychologiczne mechanizmy utraty tożsamości zawodowej. W druku.

Streszczenie

Przez mobbing rozumie się proces wrogiej komunikacji skierowanej przeciwko jednostce, gdzie przyjmuje się, że negatywne zachowania grupy wobec jednostki są częste (pojawiają się przynajmniej raz w tygodniu) i występują przez pewien czas (co najmniej pół roku) (Einarsen, 2000; Leymann, 1990). Tym, co ponadto charakteryzuje sytuację mobbingu jest relacja podporządkowania sobie ofiary przez sprawcę, subiektywnie postrzegana relacja siły i władzy. Kreując profil osób poddawanych mobbingowi badacze podkreślają nieumiejętność obrony przed atakiem, zależność często czysto psychologiczną ofiary od sprawcy, nieumiejętność szukania wsparcia społecznego, zaniżona samoocenę oraz niepewność, które to cechy czynią te osoby łatwymi obiektami ataku. Co więcej, na pogłębiającą się sytuację mobbingu ofiary nie reagują kontratakiem, starając się raczej początkowo rozwiązać problem w sposób konstruktywny, a stopniowo wybierając strategie ucieczkowe (Zapf i Gross, 2001).

Przeprowadzono badanie kwestionariuszowe, w którym udział wzięło 103 studentów zaocznych DSWE TWP we Wrocławiu. W skonstruowanej ankiecie uczestnicy opisywali przykładową sytuację nieetycznego traktowania ich w miejscu pracy oraz odpowiadali na szereg pytań odnośnie percepcji, emocji i reakcji na to zdarzenie. Na podstawie pytań ankiety, dotyczących częstotliwości i czasu trwania podobnych do opisanego zdarzeń, wyodrębniono grupę osób mobbingowanych i grupę kontrolną – osób nie poddawanych mobbingowi. Wyniki pokazały, że osoby poddawane mobbingowi na opisane przez siebie zajście reagowały złością, przerażeniem, odczuwały poczucie winy. Reakcja, która pojawiała się najczęściej to tłumaczenie się. O nieetycznych zdarzeniach rozmawiali z współpracownikami, raczej nie szukając wsparcia wśród najbliższych. Rezultaty badania skłaniają do dyskusji, czy osoba poddawana mobbingowi staje się ofiarą w wyniku kontekstu, w którym się znalazła czy też sama się do tego przyczynia.

Summary

Mobbing is defined as a process of frequent and repeated acts of hostile communication, humiliating an employee (Einarsen, 2000; Leymann, 1990). It is also stressed that there is a difference in actual or perceived power and strength between the persecutor and the victim. Creating a profile of mobbing victim it is argued by many researchers that the person involved must find it difficult to defend himself/herself in the series of situations, he or she is dependent on the persecutor, is unable to seek for social support, has lowered self-esteem and is uncertain of himself/herself. These features make a person an easy target of attack. Moreover, in front of negative others behavior victims do not counteract, but firstly try to solve the problem constructively and gradually escape from the situation (Zapf i Gross, 2001).

One hundred and three students of University of Lower Silesia participated in a questionnaire study. In a specially constructed survey participants described an episode of being treated in a negative way at their work place. Then they were asked a series of questions concerning their emotions and reactions to this particular episode. On the basis of questions focusing on frequency and endurance of similar to those described episodes a group of mobbing victims and a control group were distinguished. The results show that victims reacted with anger, were terrified, felt guilty when they experienced acts of mobbing. They tried to explain the perpetrator the situation. They talked about mobbing situation with their coworkers and they did not search for support among their family members. A question may be raised if mobbing victims become victims because of outside factors or they contribute to escalation of mobbing situation.