

Piotr Andrzej Chomczyński  
Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania  
Uniwersytet Łódzki  
[chomczynski@gmail.com](mailto:chomczynski@gmail.com)

Nota o autorze:

Piotr Chomczyński, adiunkt w Katedrze Socjologii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Słowa kluczowe:

mobbing, psychoterror w miejscu pracy, badania jakościowe, patologie w organizacji

## **Strategie izolowania ofiary podejmowane przez mobbera w miejscu pracy<sup>1</sup>**

### **Wstęp**

W ostatnich latach możemy zaobserwować wzrost popularności takich słów jak: „mobbing”, „psychoterror w pracy”, „psychiczne nękanie”, „bullying” czy też „cyberbullying”, stanowiący swoistą odmianę bullyingu<sup>2</sup>. Z wyłączeniem ostatniego zjawiska, które zakłada wykorzystanie niedostępnych jeszcze parę lat temu nowinek technicznych (aparaty komórkowe z funkcją nagrywania obrazu i dźwięku, iPody, cyfrowe aparaty fotograficzne itd.) niniejsze fenomeny społeczne nie są czymś nowym. Zmienił się natomiast zakres wiedzy na ten temat, jak również związana z nim społeczna percepcja tychże zjawisk. Wyniki kolejnych badań ukazują społeczne, ekonomiczne i prawne mechanizmy, leżące u podstaw wspomnianych patologii, w związku z czym coraz łatwiejsze staje się implikowanie polityki, mającej na celu przeciwdziałanie i ochronę pracowników narażonych na wrogie oddziaływanie ze strony pozostałych. Wiedza ostatnich lat pozwala także na ostrożną estymację zjawiska poprzez wyliczenie kosztów społecznych, psychicznych, a także ekonomicznych, wynikających z tytułu absencji w pracy, kosztów leczenia, opieki psychologa, w skrajnych przypadkach trwałej niezdolności do świadczenia pracy lub podejmowania przez poszkodowanych prób samobójczych<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał na bazie książki: Chomczyński P. (2008), *Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej. Proces stawania się ofiarą*. Łódź.

<sup>2</sup> Projekt naukowy dotyczący badań nad cyberbullyingiem został zrealizowany pod kierunkiem dr. Jacka Pyżalskiego w Wyższej Szkole Pedagogicznej w Łodzi. Więcej na temat tego projektu na stronie [www.wsp.lodz.pl/Cyberbullying-344-0.html](http://www.wsp.lodz.pl/Cyberbullying-344-0.html).

<sup>3</sup> Zdaniem M. Sheehana całkowite koszty mobbingu ponoszone przez australijskich pracodawców sięgają od 6 do 13 miliardów dolarów

Tematem niniejszego artykułu jest jedno ze zjawisk, które niejednokrotnie współwystępuje z pojawieniem się mobbingu w środowisku pracowniczym. Są to działania izolacyjne wobec ofiary podejmowane przez mobbera i jego popleczników, bezpośrednio przez niego inspirowanych. W artykule omówione zostały wrogie działania dręczyciela, postrzegane przez ofiary mobbingu przez pryzmat ich doświadczeń zawodowych. Zanim jednak przedstawione zostaną wyniki badań niezbędne jest zdefiniowanie kluczowych pojęć wykorzystanych w pracy.

## Pojęcie mobbingu

Zanim przedstawię definicję mobbingu warto dla lepszego zrozumienia odnieść się na wstępie do korzeni tego pojęcia. Zdaniem Marie France Hirigoyen, wybitnej francuskiej badaczki tej problematyki, termin mobbing oznacza „szarpać, źle się obchodzić, oblegać”<sup>4</sup>. Pojęcie mobbingu zastosowane do opisu agresywnych zachowań wśród ludzi<sup>5</sup> wprowadził Peter Heinemann, który w 1972 r. opublikował książkę na temat przemocy grupowej wśród dzieci<sup>6</sup>. Heinz Leymann, szwedzki lekarz psychiatra, upowszechnił ten termin zwłaszcza w krajach skandynawskich, niemieckojęzycznych oraz Holandii<sup>7</sup>.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji tak realnych, jak i nominalnych, określających zjawisko nękania psychicznego w miejscu pracy. Jedną z najbardziej znanych stanowi ta stworzona przez Heinza Leymanna, która później stanowiła punkt odniesienia dla dalszych koncepcji i założeń teoretycznych: *Mobbing jest to psychiczny terror stosowany w pracy, który angażuje wrogie nastawienie i*

---

rocznie, zaś pojedynczy przypadek mobbingu ponosi za sobą koszty w wysokości 16 tys. 977 dolarów (patrz D. Merez, A. Mościcka, M. Drabek 2005, *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera, Łódź, s. 12)

<sup>4</sup> Cf. Hirigoyen M.F. (2003), *Molestowanie w pracy*. Poznań, p. 70.

<sup>5</sup> Konrad Lorenz jako pierwszy użył tego sformułowania w swoich pracach z zakresu etiologii na zjawisko wspólnie podejmowanego przez zwierzęta ataku na intruza, który im zagrażał swoją obecnością.

<sup>6</sup> Vide: Einarsen H., Zapf D., Cooper C.L. (2003), *The concept of bullying at work*. [In:] Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. (ed.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice*. London, New York, p. 4–5.

<sup>7</sup> W krajach anglojęzycznych używa się raczej terminu „physical harassment”. Cf. Beswick J., Gore J., Palferman D. (2006), *Bullying at Work. A review of literature*. Harpur Hill, p. 3; Hirigoyen M.F., op. cit., p. 69–70; Salin D. (2003), *Ways of explaining workplace bullying. A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment*. “Human Relations” vol. 56, issue 10, p. 1215.

„nieetyczne komunikowanie się”, systematycznie podtrzymywane przez jedną bądź kilka osób w stosunku do innej, co w konsekwencji spycha ofiarę do pozycji uniemożliwiającej jej efektywną obronę. Sytuacja ta występuje bardzo często (przynajmniej raz na tydzień) oraz przez długi okres (przynajmniej przez pół roku).<sup>8</sup> W świetle niniejszej definicji istotny staje się wątek psychicznego terroru wymierzonego przeciwko ofierze, którego podstawę stanowi „nieetyczne komunikowanie się”, traktowane tutaj dość szeroko i rozumiane jako wszelkie formy komunikacji, które są inicjowane w sposób intencjonalny i ukierunkowane na sprawienie przykrości ofierze. Interakcyjny motyw negatywnej komunikacji znaleźć można także w pracach innego badacza mobbingu, Klause Niedla<sup>9</sup>. Phil Leather i Diane Beale podkreślają, że wrogie działania mogą mieć bezpośredni, lecz także pośredni charakter, co znalazło odzwierciedlenie w definicji przemocy w miejscu pracy przyjętej przez Komisję Europejską: *Agresja w miejscu pracy przyjmuje postać incydentów, podczas których ludzie są poniżani, zastraszani lub atakowani w warunkach pracy, z uwzględnieniem otwartych lub ukrytych zagrożeń dla ich bezpieczeństwa, dobrego samopoczucia lub zdrowia.*<sup>10</sup>

Wracając do definicji Leymanna, która stanowi swoisty punkt odniesienia dla dalszych rozważań, należy wskazać także na kolejną istotną cechę mobbingu, mianowicie na zaangażowanie działań, które mają na celu nie tylko samo jego wytworzenie, lecz także podtrzymywanie w czasie, co podkreśla także znany niemiecki badacz tego zagadnienia, Dieter Zapf<sup>11</sup>. Zwraca on uwagę na jeszcze inne aspekty mobbingu, nie objęte definicją Leymanna. Píše, że mobbing jest działaniem wymierzonym zazwyczaj w określoną osobę – jest długotrwałym, eskalacyjnym konfliktem obfitym w czyny mające na celu nękanie, systematycznie wymierzone w osobę będącą celem<sup>12</sup>. Wątek ten znajduje także odzwierciedlenie w pracach Adrienne B. Hubert i Marca van Veldhovena. Podkreślają oni, że mobbing ukierunkowany jest zazwyczaj w jedną osobę i charakteryzują to zjawisko jako stosowanie działań, mających na celu poniżanie i zastraszanie zawsze tej samej

---

<sup>8</sup> Leymann H. (1996), *The Content and Development of Mobbing at Work*. „European Journal of Work and Organizational Psychology” vol. 5, issue 2, p. 165 (tł. i podkr. własne).

<sup>9</sup> Niedl K. (1996), *Mobbing and Well-being. Economic and Personnel Development Implications*. „European Journal of Work and Organizational Psychology” vol. 5, issue 2, p. 239.

<sup>10</sup> Leather P. et al. (1999), *Violence and work*. [In:] Leather P. et al., *Work-related violence. Assessment and Intervention*, London, New York, p. 4 (tł. własne).

<sup>11</sup> Cf. Zapf D. (1999), *Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work*. „International Journal of Manpower” vol. 20, no. 1/2, p. 70.

<sup>12</sup> Ibidem.

osoby<sup>13</sup>. Sytuacja ofiary nie jest zatem tajemnicą dla innych. Jej tożsamość i status w grupie są znane współpracownikom. Stale Einarsen i jego współpracownicy uwypuklają także wątek bezustannej ekspozycji ofiary na agresywne zachowania oprawcy<sup>14</sup>. To z kolei sprawia, że ofierze jest trudno uniknąć kolejnych aktów przemocy lub jest to zupełnie niemożliwe<sup>15</sup>. Konsekwencją wyżej wymienionych mechanizmów charakteryzujących mobbing jest to, co Leymann określa w swojej definicji jako uniemożliwienie ofierze skutecznej obrony. Marie France Hirigoyen zaznacza, że z reguły podczas przemocy psychicznej w miejscu pracy mamy do czynienia z relacją dominujący – zdominowany, w której prowadzący grę stara się podporządkować sobie drugiego i doprowadzić go do utraty własnej tożsamości<sup>16</sup>. Osoba atakowana przestaje bronić się w sposób efektywny. Porażka wynikająca z niemożności wydostania się z roli ofiary spycha ją do pozycji defensywnej. Zdaniem niektórych badaczy problemu ważne jest to, że ofiara sama siebie definiuje jako osobę słabszą i bezbronną, choć niekoniecznie musi to odpowiadać rzeczywistemu układowi sił<sup>17</sup>.

Powyższe definicje wskazują jednoznacznie, że mobbing jest zjawiskiem niejednoznacznym i skomplikowanym poprzez fakt występowania wielu różnych procesów natury interakcyjnej i powodowanych przez nich efektów. Efekty te dodatkowo warunkują się wzajemnie, z reguły prowadząc do stymulacji. Całość sprawia, że ofiary mobbingu niejednokrotnie doświadczają poważnych konsekwencji zdrowotnych, zaś zebranie materiału dowodowego i przedstawienia go przed sądem nie jest łatwe.

## **Metodologia badań**

Niniejsze badania przeprowadzone zostały w latach 2004-2006 w ramach mojej pracy doktorskiej. Opierają się na zasadzie triangulacji danych, dzięki czemu badacz ma szansę „ukazać siebie jako zewnętrznego obserwatora zjawisk, nawet

---

<sup>13</sup> Hubert A., van Veldhoven M. (2001), *Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing*. „European Journal of Work and Organizational Psychology” vol.10, issue 4, p. 416 (tł. własne).

<sup>14</sup> Cf. Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C., op. cit., p. 6.

<sup>15</sup> Salmivalli Ch. et al. (1996), *Bullying as a Group Process: Participant Roles and Their Relations to Social Status Within the Group*. „Aggressive Behavior” vol. 22, issue 1, p. 1–2.

<sup>16</sup> Hirigoyen M.F., op. cit., p. 21.

<sup>17</sup> Salin D., op. cit., p. 1214–1215.

wtedy, gdy jest w jakimś stopniu ich uczestnikiem”<sup>18</sup>. W badaniach wykorzystana została technika wywiadu narracyjnego zastosowanego wobec ofiar mobbingu (63 wywiady) oraz technika wywiadu swobodnego przeprowadzonego wśród specjalistów (7 wywiadów), którzy z racji wykonywanej pracy dysponują profesjonalną wiedzą na temat zjawiska mobbingu (przedstawiciele związków zawodowych, psychologowie, teoretycy i praktycy). Ponadto oparłem się na dokumentach sądowych, stanowiących materiał dowodowy spraw dotyczących mobbingu oraz na obserwacji uczestniczącej ukrytej odbytej w jednym z miejsc pracy, gdzie różne źródła informacyjne wskazywały na występowanie tego problemu.

W procesie zbierania danych empirycznych, kodowania i ich analizy, a także dalej konceptualizacji problemu i budowania wniosków teoretycznych wykorzystana została teoria metodologii ugruntowanej<sup>19</sup>.

W dalszej części artykułu chciałbym przedstawić jeden z często pojawiających się elementów mobbingu, mianowicie specyficznych działań podejmowanych przez napastników, wymierzonych przeciwko ofierze, a mających na celu jej izolację. Praktyki te mają charakter swoistego planu, którego realizacja jest niezbędna dla odseparowania ofiary i tym samym zwiększenia efektywności podejmowanych przez sprawców działań.

### **Strategie izolowania ofiary podejmowane przez mobbera**

Strategia izolowania stanowi jedną z częściej stosowanych przez mobberów strategii. Poprzedzają ją z reguły strategie mające na celu deprecjację ofiary, wśród których na ogół wymienić można okazywanie braku szacunku i zaufania. Zmieniają one zarówno grupową, jak i własną percepcję ofiary. W momencie, gdy agresor lub grupa agresorów przekona pozostałych, że ofiara nie jest godna szacunku i zaufania, wytwarza się swoista „próżnia” wobec poszkodowanego, której konsekwencją jest trudność w podtrzymaniu relacji z innymi<sup>20</sup>. Taka sytuacja daje mobberom okazję do zainicjowania strategii izolacji. Ogólnie rzecz biorąc, strategia ta opiera się na

---

<sup>18</sup> Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa, p. 85.

<sup>19</sup> Cf. Strauss A., Corbin J. (1990), *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory. Procedures and Techniques*. Los Angeles, p. 63; Glaser B. (1978), *Theoretical Sensitivity. Advances in the Methodology of Grounded Theory*. San Francisco, p. 55; Konecki K., op. cit., p. 48.

<sup>20</sup> Cf. Chomeczyński P. (2008), *Interakcyjne uwarunkowania procesu stawania się ofiarą mobbingu*. „Przegląd Socjologii Jakościowej” vol. 4, no.1, p. 171-174.

tworzeniu wokół ofiary czegoś na kształt niewidzialnego „kokonu”. „Kokon” ten z jednej strony zniechęca otoczenie do ustalania lub podtrzymywania dobrych relacji z nękanym pracownikiem, z drugiej zaś strony także i samemu pracownikowi utrudnia lub uniemożliwia wypracowanie pożądaných przez niego kontaktów z otoczeniem. Po pewnym czasie izolacja prowadzi do marginalizacji pracownika, czyli funkcjonowania jego osoby „na obrzeżach” życia zawodowego, bez uczestnictwa w nim na takich samych prawach jak inni.

Na początku dokonam charakterystyki różnych typów praktyk izolacyjnych, choć ich konsekwencje przenikają się wzajemnie (na przykład izolacja przestrzenna powoduje izolację komunikacyjną i na odwrót), dlatego podziałów tych nie można traktować zbyt kategorycznie.

#### a) Izolacja towarzyska

Opiera się najczęściej na tym, że pracownika nie zaprasza się na wszelkiego rodzaju spotkania nie związane bezpośrednio z pracą. Rola tych spotkań zazwyczaj nie ogranicza się jedynie to funkcji towarzyskiej, gdyż niejednokrotnie w czasie ich trwania omawiane są kwestie zawodowe związane z planami rozwojowymi firmy, ruchami kadrowymi, sojuszami i koalicjami oraz innymi sprawami, o których „dobrze jest wiedzieć”. Ponadto w czasie spotkań towarzyskich dochodzi do pogłębienia relacji interpersonalnych i nieformalnych kontaktów, które wbrew pozorom odgrywają ważną rolę w przypadku wypracowywania efektywnej współpracy. Ludzie, którzy się znają, tworzą nieformalne kontakty i szybciej się integrują, co z kolei sprawia, że łatwiej jest im kooperować. Brak uczestniczenia w życiu towarzyskim grupy zawodowej wiąże się z wykluczeniem na polu zawodowym, gdyż relacje zawodowe w dużym stopniu są odzwierciedleniem relacji towarzyskich. W przypadku pracownika, który jest pomijany, pogłębia się bariera pomiędzy nim a zespołem.

Warto nadmienić, że izolacja towarzyska przybiera niejednokrotnie także formę działań mobbera, które koncentrują się na tym, że ze wszystkimi pozostałymi osobami dzieli się on sprawami prywatnymi, okazując im tym samym zaufanie wyrażane publicznie, natomiast w ostentacyjny zazwyczaj sposób pomija ofiarę. Tworzy to wrażenie, że ofierze nie można ufać, co dodatkowo pogłębia grupowy dystans wobec niej. Jedna z ofiar tak opisała w wywiadzie swoje doświadczenia: *Też*

*byłam wykluczana z jakichś spotkań towarzyskich, nie odzywano się do mnie, nie rozmawiano ze mną (uczelnia wyższa/pracownik naukowy).*

Zazwyczaj ten typ izolacji jest odczuwany przez poszkodowanych jako wyjątkowo bolesny i trudny do zaakceptowania, gdyż przeczy on społecznej naturze człowieka, która daje mu codzienne poczucie bezpieczeństwa<sup>21</sup>.

#### b) Izolacja przestrzenna

Izolację przestrzenną zdefiniować można jako fizyczne, złośliwe wydzielenie pracownikowi określonego miejsca pracy, przez co zazwyczaj nie ma on możliwości kontaktowania się z innymi pracownikami. Ta forma izolacji jest z reguły podejmowana przez osobę, która ma możliwości takiego zaplanowania przestrzeni, żeby ofiara faktycznie była skazana na izolację. Z reguły jest to bezpośredni przełożony: *To znaczy trzymane byliśmy w zamknięciu w jednym pokoju, żeby przypadkiem nikt nas nie widział, co było dla mnie dziwne, bo biuro było dosyć reprezentacyjne, ale do nas się nikogo nie dopuszczało* (biuro rachunkowe/stażystka). Niejednokrotnie zdarza się, że dostęp do pracownika jest dodatkowo blokowany lub utrudniany na przykład poprzez system kamer, które monitorują wejście do pomieszczenia, w którym znajduje się ofiara: *Później oddelegowano nas na ten korytarz, żebyśmy nie miały żadnego kontaktu z pracownikami, bo za związkami zawodowymi było ponad 200 pracowników w terenie, a zmanipulowani pracownicy biurowi byli łatwiejsi do pokierowania, im dano podobno – bo tak twierdzi... twierdzą pracownicy biurowi teraz – do podpisania pismo, że nie życzą sobie związków zawodowych w ich firmie, jakby mieli na to wpływ. Więc jak myśmy siedziały tam na tym korytarzu, to posadzono nas pod kamerą, żeby nas ciągle obserwować, co my tam robimy, i pracownicy, którzy do nas przychodzili, byli atakowani, yyy człowiek z ID, który przychodził naprawiać nam komputery, czy tam poprawiać sieć yyy później był wołany do dyrektora HR-u – do pani dyrektor HR, że jak będzie się kontaktował ze związkami zawodowymi, to będzie zwolniony z pracy* (zagraniczna firma farmaceutyczna/dyrektor sprzedaży).

Niekiedy izolacja przestrzenna podejmowana jest także przez mobberów, którzy zajmują równorzędną wobec ofiary pozycję w firmie. W kilku napotkanych

---

<sup>21</sup> Cf. James W. (1950), *The Principles of Psychology*. Vol. 1, p. 293-294.

przeze mnie przypadkach przybrała ona formę takiego umeblowania pomieszczenia, które wyklucza lub też poważnie utrudnia komunikację ofiary z pozostałymi osobami, a przez to bardziej efektywną współpracę: [...] *ale próba... dowiedzenia się o coś, zdobycia dodatkowych informacji, próba poradzenia czy przedstawienia mojego pomysłu była ignorowana albo poddawana krytyce i to nawet nie w bezpośredni sposób kierowanej do mnie, ale oni to omawiali między sobą, co było jeszcze bardziej irytujące. W pokoju pracowały właśnie te osoby i ja, i pamiętam takie coś, że te dwie osoby zestawiły swoje biurka w ten sposób, że nie było już jakby miejsca... żeby utworzyć taki zamknięty zespół, a mi jakby chcieli powiedzieć: „A, to sobie ustaw tam w tym kącie”, no nie? Oni te biurka ustawili tak do siebie, więc w tym momencie moje musiało zostać pod tą ścianą, bo nawet nie było miejsca na to, żeby je jakoś inaczej przestawiać, i to dawało właśnie takie poczucie izolacji... takiego braku udziału w tym, co się działo, nawet jak ktoś przychodził do pokoju, to sytuacja rozmowy była inna, bo jakby... no, samoczynnie zwracał się do tych osób siedzących twarzami do siebie, a ja jako ten młodszy pracownik byłam tam jakoś wepchnięta z tyłu (fabryka włókiennicza/informatyk). Warto podkreślić, że fizycznej izolacji ofiary niejednokrotnie towarzyszy zakaz kontaktowania się z nią osób z otoczenia. Skutkiem tego ofiara, która o tym zakazie nie wie, odczytuje bierność otoczenia jako aprobatę dla postępowania mobbera. W konsekwencji relacje zawodowe pomiędzy krzywdzonym w ten sposób pracownikiem a jego kolegami zaczynają zanikać, co uniemożliwia temu pierwszemu wykonywanie powierzonych mu obowiązków. Henryk Formicki, wiceprezes Zarządu Regionu Łódzkiego „Solidarności”, zwraca uwagę na stygmatyzujący wymiar kontaktów z osobą izolowaną. Pracownicy boją się być zauważeni, gdy kontaktują się z osobą „wyklętą” przez mobbera. Najbezpieczniej jest zatem unikać ofiary, gdyż kontakt z nią prowadzi do posądzenia o solidarność z jej postępowaniem, poglądami itd.: *Po pierwsze, żeby w ogóle nie kontaktowali się z tą osobą inni pracownicy. Jak przychodzili do niej tak nagle, z dniem jutrzejszy – nikt... Nie z powodu, że nie mają po co, tylko, że to jest wrzód. Jak mnie z wrzodem zobaczą, to mnie też wyrzucą. Nawet jak ona kończy pracę i wychodzą za bramę, to pracownicy idą od niej trzy metry z każdej strony (wiceprezes Zarządu Regionu Łódzkiego „Solidarności”).**

c) Izolacja komunikacyjna



Izolacja komunikacyjna polega przede wszystkim na ograniczaniu bądź pozbawianiu ofiary, czasami także otoczenia, możliwości wzajemnego komunikowania się, zarówno bezpośredniego, jak również często pośredniego (e-mail, telefon itd.). Brak możliwości wymiany informacji sam w sobie izoluje na wielu różnych płaszczyznach życia zawodowego i prywatnego: *To było dla mnie najdziwniejsze, nie dopuszczała żadnych klientów, żadnych. Ja nie mogłam, jak chciałam jakieś papiery uzyskać, żeby coś tam zrobić, to ja nie mogłam zadzwonić do firmy, powiedzieć, że tego chcę po prostu, to ona musiała zadzwonić. Musiałam jej to na piśmie podać, przedstawić* (biuro rachunkowe/stażystka).

Niekiedy izolacja komunikacyjna przyjmuje także formę intencjonalnego nie przekazywania informacji na tematy istotne dla wykonywania pracy lub też przekazywanie ich za późno lub po czasie określonego wydarzenia. Najczęściej dotyczy to terminu spotkań, konferencji, zebrań, lecz także informacji od klientów, a także wiadomości od bliskich.

## **Podsumowanie i zakończenie**

Wymienione i scharakteryzowane wyżej strategie izolacyjne są typowe dla zjawiska mobbingu. Lektura niniejszego tekstu być może skłoni do refleksji nad bezsensownością tego typu działań, które w bezpośredni sposób zagrażają nie tylko pracownikowi, lecz również firmie, w której dochodzi do występowania tego typu patologii. Należy jednak pamiętać, że mobbing jako zjawisko samo w sobie nie jest czymś racjonalnym, gdyż nigdy nie służy czemukolwiek dobremu, choć niejednokrotnie bywa mylone z konfliktem, reprimendą ze strony przełożonego czy twardym sposobem zarządzania kapitałem ludzkim. W odróżnieniu od nich mobbing nie powoduje pozytywnych efektów, lecz jedynie niekorzystne zjawiska zarówno w skali mikro-, mezo- jak i makrospołecznym.

Badania na temat mobbingu jasno wskazują na potrzebę przeciwdziałania temu zjawisku na wielu różnych szczeblach. Zarówno państwo poprzez system prawny, instytucje kontrolne, edukację i opiekę zdrowotną, jak również przedsiębiorstwa, wykorzystując dobre praktyki zarządzania i usprawniając komunikację, powinny dążyć do ograniczania niniejszej patologii i minimalizacji jej negatywnych efektów. Wyniki badań naukowców, dotyczące tej problematyki, jak również moje własne, zdecydowanie pozwalają stwierdzić, że brak reakcji ze strony

ofiar lub też wyczekiwanie w nadziei na poprawę sytuacji nie prowadzą do jej polepszenia, lecz wręcz przeciwnie – skutkują eskalacją negatywnych zjawisk. Z tego względu tak istotne jest stworzenie organizacyjnych ram walki z mobbingiem.

Piotr Andrzej Chomczyński  
Lodz, Poland  
[chomczynski@gmail.com](mailto:chomczynski@gmail.com)

About the author:

Piotr Chomczyński, PhD., Pedagogical Academy in Lodz, Department of Sociology. assistant professor in the Department of Sociology of Organization and Management at the University of Lodz.

Keywords:

mobbing, psychoterror at workplace, physical harassment, qualitative research, pathologies in organization.

### **Isolation strategies toward victims taken by mobbers at workplace**

Abstract:

The aim of this paper is to present the isolation strategies taken by mobbers toward their victims at workplace environment. There are discussed strategies of social, spatial and communicational isolation of a victim. This article base on qualitative research and the methodology of grounded theory. There were used the techniques of narrative (63) interview carried among mobbing victims and 7 semi-structured interview realized among specialists who posses the professional knowledge about this dilemma. There was also used covert participant observation and documents analysis. This paper bases on PhD. thesis.