

Mobbing w organizacji – rodzaje zjawiska

Piotr Pilch

Katedra Nauk Społecznych
Akademia Leona Koźmińskiego
pilch@alk.edu.pl

Celem artykułu jest przedstawienie propozycji terminologicznego uporządkowania w obszarze przemocy w miejscu pracy. Logika wywodu tekstu będzie prowadziła od przedstawienia różnych typów definicji mobbingu poprzez analizę różnych jego rodzajów. Wynikiem będą własne propozycje terminologiczne autora zmierzające do wyodrębnienia trzech rodzajów przemocy psychicznej w miejscu pracy. Powyższa kla-

syfikacja zostanie poparta wynikami badania sondażowego na reprezentatywnej próbie ogólnopolskiej.

Słowa kluczowe: lobbing,
bullying, nękanie
organizacyjne, polityka
organizacyjna, molestowanie
seksualne

Wprowadzenie

Jeżeli myślimy o mobbingu w kontekście zagadnień sprawności działania (Mazurkiewicz 2011), bo tak definiowany jest główny obszar zainteresowań tematycznych czasopisma „Prakseologia”, to, że mobbing negatywnie oddziałuje na sprawność działania, zarówno w wymiarze skuteczności, jak i przede wszystkim ekonomiczności, na wszystkich poziomach analizy jego skutków, poczynając od jednostki, a na społeczeństwie kończąc, pozostaje kwestią, która nie podlega dyskusji w świetle badań i literatury przedmiotu (Bechowska-Gebhardt i Stalewski 2004; Kmiecik-Baran i Rybicki

2003; Litzke i Schuh 2007; Miedzik 2010; Samnami i Sing 2012; Yaman, 2010). Dyskusyjne mogą być tylko same metody szacowania i wielkości tych strat (EU-OSHA 2014).

Mobbing jest skrajną formą doświadczania złego traktowania przez jednostkę w sytuacji pracy. Ma on o wiele bardziej skomplikowaną naturę niż inne negatywne aspekty życia organizacyjnego, które związane są z występowaniem stresu o organizacyjnej proweniencji, takie jak np. pracoholizm czy wypalenie zawodowe (Kozak 2009; Lewicka 2014; Litzke i Schuh 2007). Mobbing jest skoncentrowaną, powtarzającą się psychologiczną agresją. Naturalne jest, by w równej mierze zapobiegać jej przypadkom poprzez zwiększenie świadomości zjawiska (Durniat 2014; Salin 2008), jak i adekwatnie reagować w sytuacji wystąpienia (Durniat 2012). Odpowiednie działania profilaktyczne i neutralizujące nie są jednak możliwe bez bliższego poznania istoty tego fenomenu, co pozwoli na jego pełniejsze zrozumienie, wyjaśnienie i kontrolowanie (Salin 2003).

Biorąc pod uwagę, że podejmowana problematyka jest stosunkowo młodym obszarem naukowej eksploracji, nieuniknione są dyskusje w gronie badaczy zmierzające do satysfakcjonującej konceptualizacji i operacjonalizacji kluczowych pojęć dyskursu. W ten wątek porządkowania dziedziny dociekań naukowych wpisuje się niniejszy artykuł, który za cel stawia sobie przedstawienie propozycji terminologicznego uporządkowania w obszarze przemocy w miejscu pracy. Logika wywodu prowadzi od przedstawienia różnych typów definicji mobbingu poprzez analizę różnych jego rodzajów. Wynikiem analizy będą własne propozycje terminologiczne autora zmierzające do wyodrębnienia trzech rodzajów przemocy psychicznej w miejscu pracy. Powyższa klasyfikacja zostanie poparta wynikami badania sondażowego na reprezentatywnej próbie ogólnopolskiej.

Typy definicji mobbingu

Dokonując kwerendy literatury naukowej dotyczącej problematyki, dla której przyjęło stosować się na gruncie polskim nazwę mobbingu (Kłós 2002), można skonstatować jej obfitość i różnorodność. Te konstatacje nie odnoszą się tylko i wyłącznie do wielości źródeł i ich form, ale także do mnogości pojęć związanych z szeroko rozumianą przemocą psychologiczną, stąd zrozumiała potrzeba klaryfikacji. Można nawet zauważyć niespójność terminologiczną pomiędzy różnymi nurtami teoretycznymi i badawczymi oraz geograficznymi, co przejawia się w stosowaniu odmiennych pojęć dla opisywanych zjawisk w różnych krajach (Chomczyński 2008; Rayner i Hoel 1997; Saunders, Huynh i Goodman-Delahunty 2007). Przyjmowanie pewnych kalek językowych może mieć znaczenie dla samych wysiłków poznawczych i działań ukierunkowanych na niwelowanie niepożądanych zjawisk w środowisku pracy. Kwestie te są omówione w literaturze przedmiotu, a szczególnie godne polecenia są prace: Branch, Ramsay i Baker 2013; Einarsen 2000; Einarsen, Matthiesen i Hauge 2008. Polskie piśmiennictwo naukowe w tym obszarze obrazuje nie tylko nie tylko wysiłki teoretyczne, ale i badawcze, których owocem jest poznanie zjawiska w różnych grupach zawodowych i sektorach gospodarki (Kowal i Pilarek 2010; Kunecka, Kanińska i Karakiewicz 2008; Puchała 2010; Warszewska-Makuch 2008; Wyleżalek 2012).

Standardowym „przyczółkiem” do empirycznych poszukiwań jest konceptualizacja zjawisk identyfikowanych w rzeczywistości społecznej, próba nazwania tego, co zaobserwowane, przyciągające uwagę i narzucające się percepcji. Analizując różnorodne definicje mobbingu możemy wyróżnić cztery ich typy, rozszerzając klasyfikację Merecza, Mościckiej i Drabka (2005): psychologiczne, socjologiczne, organizacyjne oraz prawne. Można powiedzieć, że trzy pierwsze należą do trzech poziomów – mikro-, mezo- i makrostrukturalnego, reprezentując odpowiednie nauki „przypisane” do

poszczególnych poziomów analizy, takie jak psychologia, socjologia i nauki o zarządzaniu wraz z naukami prawnymi mającymi swój udział w konstruowaniu definicji prawnych zjawiska.

Pierwsze z wymienionych, definicje psychologiczne przyjmują mikroperspektywę spojrzenia na mobbing, ponieważ zawierają elementy istotne dla zrozumienia badanego zjawiska na poziomie jednostkowym, na poziomie procesów psychicznych intra- i interpersonalnych. Jako egzemplifikację można przytoczyć definicję powstałą w wyniku pogłębionych prac prowadzonych przez grupę badaczy pochodzących z kilku krajów europejskich (tj. z Norwegii, Niemiec i Wielkiej Brytanii), która brzmi następująco: „mobbing w pracy oznacza nękanie, obrażanie, społeczne wykluczanie pracownika lub negatywne oddziaływanie na wykonywane przez niego zadania. Określone działania, interakcje bądź procesy uznane za mobbing muszą powtarzać się regularnie (np. przynajmniej raz w tygodniu), przez dłuższy okres (np. ponad sześć miesięcy). Mobbing to podlegający eskalacji proces, w wyniku którego, osoba mu poddana znajduje się na gorszej pozycji i staje się celem systematycznych negatywnych społecznych działań. Za mobbing nie można uznać konfliktu, który stanowi pojedynczy incydent, lub kiedy obie strony tego konfliktu dysponują mniej więcej taką samą siłą” (Einarsen, Hoel, Zapf i Cooper 2003: 15). Należy zwrócić uwagę, że mobbing jest definiowany pozaorganizacyjnym kontekstem. Przedmiotem uwagi są pojedyncze zachowania i ich sekwencje oraz ich intrapsychiczny odbiór.

Na sekwencyjność zachowań mobbingowych wskazuje również znana polska badaczka problematyki Katarzyna Durniat, mówiąc o mobbingu jako procesie wywierania, subiektywnej w odbiorze ofiary, przemocy psychologicznej: „Mobbing jest przemocą psychologiczną, zachodzącą, pomiędzy, co najmniej dwoma partnerami interakcji społecznej, systematycznie i celowo kierowaną przez prześladowcę (rzadziej prześladowców) przeciw ofierze (rzadziej ofiarom) w powtarzających się napaściach werbalnych i behawioralnych. Jest to zjawisko głównie subiektywne, a jego skutkiem jest

obiektywnie zauważalna psychiczna destabilizacja ofiary, poczucie krzywdy i absurdu oraz przeżywanie silnego stresu psychicznego. Mobbing jest procesem: systematycznie, w miarę eskalacji prześladowań, maleje u ofiary poczucie własnej wartości oraz kompetencji zawodowych i społecznych wraz ze wzrostem poczucia bezradności” (2008: 550).

Podejście psychologiczne traktuje mobbing jako rodzaj szczególnej relacji interpersonalnej między dwiema osobami (rzadziej większą liczbą osób), która to relacja rodzi negatywne skutki psychologiczne u jednej ze stron, ze względu na specyficzne działania podejmowane przez drugą stronę. Mobbing można rozumieć jako skoncentrowaną wiązkę przemocy psychicznej o narastającej amplitudzie i częstotliwości, która patologicznie łączy prześladowcę i ofiarę. Takie spojrzenie kieruje naszą uwagę przede wszystkim na takie elementy jak cechy uczestników relacji – cechy nadawców nietetycznych komunikatów i ich odbiorców, zachowania emitowane przez nich oraz doświadczane stany wewnętrzne.

Wśród definicji socjologicznych należy wymienić dwie definicje, z których pierwsza traktuje mobbing jako: „psychologiczną agresję będącą konsekwencją działań częściej podejmowanych raczej przez grupę osób niż jednostkę w stosunku do określonej osoby. Mobbing jest ekstremalnym typem stresu społecznego w pracy” (Zapf 1999). Natomiast Zapf i Gross (2001) nazywają mobbing zjawiskiem społecznym prowadzącym do eskalacji konfliktu. Inne definicje, np. Matthiesena, Raknesa i Rokkuma (1989), wskazują, że negatywne powtarzalne i długotrwałe reakcje lub zachowania mogą stanowić behawioralny repertuar więcej niż tylko jednego mobbera. Socjologiczne ujęcie konfliktu w przytoczonych sformułowaniach wskazuje na jego mezostrukturalny charakter, ponieważ uwzględnia jego grupowy charakter oraz oddziaływanie kontekstu społecznego. Takie ujęcie jest stosunkowo słabo reprezentowane w badaniach nad mobbingiem w miejscu pracy (Ramsay, Troth i Branch 2011), w porównaniu z kwestami przemocy szkolnej (Oleweus 2007), fali w wojsku (Dębska 1997) czy przemocy więziennej (Kamiński 2006).

Na poziomie makrostrukturalnym można przytoczyć definicję Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy: „powtarzalne, nieuzasadnione zachowania skierowane przeciwko pracownikowi, lub grupie pracowników, które stwarzają zagrożenie jego/ich zdrowia i bezpieczeństwa”. Zachowania te to takie „zachowania, które świadoma i rozsądna osoba, biorąc pod uwagę wszystkie okoliczności, identyfikuje je, jako spychające ją do roli ofiary, poniżające i naruszające jej godność”, „zachowania te obejmują działania pojedynczych osób lub grup, *jak również system pracy, który może być wykorzystywany, jako narzędzie wiktyimizujące pracownika, poniżające i uwłaczające jego godności*” (podkreślenie – P.P., cytata za: Merez, Mościcka i Drabek 2005: 7–8). Definicja zwraca uwagę na kontekst zagrożeń w miejscu pracy i wprost odnosi się do „ryzyka występowania negatywnych konsekwencji doświadczonej przemocy w postaci zaburzeń zdrowia psychicznego” (tamże).

Kluczowe w definicji EABiZwP jest zwrócenie uwagi na system pracy, czynnik przynależny organizacji, który sam w sobie może być wykorzystywany jako narzędzie mobbingowe. Należy podkreślić, że definicja ta obejmuje także psychospołeczne aspekty działań mobbingowych, wskazując szerokie spektrum czynników sprawczych mobbingu.

Biorąc pod uwagę cele niniejsze publikacji, pominięte zostaną prawne konceptualizacje mobbingu, które są powszechnie przytaczane w polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu (np. Saunders, Huynh i Goodman-Delahunty 2007). Osoby zainteresowane aspektami prawnymi można odesłać do takich publikacji jak Wyka i Schmidt (2012), Chakowski (2005), Najda i Romer (2010) lub Jędrejek (2010).

Należy mieć na uwadze, że istnieje szereg cech charakterystycznych mobbingu, które odróżniają go od innych zbiorów negatywnych zachowań w organizacji, i ze względu na te cechy nie mogą być one z nim utożsamiane. Do dystynktywnych dla mobbingu cech można zaliczyć wyróżnione poniżej (Lutgen-Sandvik, Namie i Namie 2009).

Powtarzalność – nie są to pojedyncze przypadki incydentalnych negatywnych interakcji, ale powtarzające się działania.

Trwałość – długi czas trwania jest krytycznym aspektem, który powoduje niszczący wpływ na stan psychofizyczny prześladowanego. Wysoka częstość powoduje, że organizm nie ma możliwości regeneracji skutków działania nasilonych stresorów, a długotrwałość oddziaływania wyczerpuje jego siły obronne. Leymann (1990) przyjął sześć miesięcy jako dolną wartość graniczną, przy której można mówić o pojawieniu się znaczących symptomów zdrowotnych przy częstotliwości przynajmniej raz w tygodniu. Należy jednak zwrócić uwagę, że odbiór mobbingu ma wybitnie subiektywny charakter i zależy od indywidualnej wrażliwości. Jednocześnie należy mieć na względzie, że działania agresywne mogą różnić się stwarzaną skalą zagrożenia, co można sobie uzmysłowić analizując 45 zachowań mobbingowych zidentyfikowanych przez Leymanna (1996).

Eskalacja – intensywność tej specyficznej formy konfliktu narasta wraz z czasem jego trwania, jeśli brakuje reakcji zmierzających do jego rozwiązania. Prześladowca lub prześladowcy „testują” kolejne formy szkodliwych oddziaływań, stając się zakładnikami przyjętej w konflikcie pozycji i sposobów działania, postępując konsekwentnie i wykazując coraz większe zaangażowanie. Sam rozwijający się proces staje się dla nich coraz bardziej nagradzający, ponieważ rozszerzają repertuar zachowań mobbingowych przy jednoczesnym zmniejszaniu się zdolności mobbowanego do stawiania oporu ze względu na wyczerpywanie się jego sił obronnych.

Nierównowaga sił – dysproporcje sił między stronami są tak znaczące, że nie można mówić o mobbingu jako typowym konflikcie, w którym mamy zbliżony potencjał stron. Ta nierównowaga, w związku z tym, co zostało stwierdzone w akapicie powyżej, zwiększa się w miarę trwania nękania. W przypadku dręczenia przez przełożonego wynika ona z jego uprzywilejowanej organizacyjnie pozycji i nadanych instrumentów karania lub wycofywania nagród, a w przypadku grupy prześladowców wprost z liczebnej przewagi.

Jedna z stron mobbingu „wchodzi” w konflikt z pozycji silniejszego, nie może go jednak zakończyć szybko, realizując swoje interesy, ze względu na zewnętrzne ograniczenia. Myśląc o dwóch wymiarach klasyfikacji konfliktów, takich jak relacja sił stron i czas trwania, możemy zaklasyfikować mobbing jako długotrwały konflikt nierównych pod względem siły stron.

Szkody – mobbing niesie ze sobą szereg negatywnych skutków na wielu płaszczyznach. Należy zdawać sobie sprawę, że ich wpływ jest nie tylko bezpośredni, ograniczający się do samej ofiary i kręgu jej najbliższych, ale przekładający się też na relacje w organizacji, zaufanie do współpracowników, organizacyjne zaangażowanie i wzorce kultury organizacyjnej (Yaman 2010). Te „miękkie” i wrażliwe elementy kształtują wymierne wyniki ekonomiczne firmy w perspektywie krótko- i długoterminowej.

Wrogie środowisko organizacyjne – występowanie mobbingu jest powodowane przez wrogie środowisko organizacyjne i jednocześnie wzmacnia takie właśnie jego cechy (Baillien et al. 2009). Mamy tu do czynienia z negatywnym sprzężeniem zwrotnym, tworzącym klimat strachu i psychicznego terroru. Potęguje to szkody czynione przez mobbing, zwiększając prawdopodobieństwo jego wystąpienia w przyszłości.

Przypisywana celowość działań, choć jest to kwestia pomijana w definicjach zjawiska, to ofiary i świadkowie aktywności mobbingowych są przekonani o ich intencjonalnym, nieprzypadkowym charakterze. Prześladowcy mogą formułować na użytek otoczenia uzasadnienia usprawiedliwiające w jego oczach podejmowane akty nieetycznej komunikacji, które to uzasadnienia sytuowałyby się w kategoriach społecznie akceptowalnych, odwracając jednocześnie uwagę od prawdziwych przyczyn.

Problemy komunikacyjne – mają źródło w negatywnych wzorcach komunikowania się między sprawcą i ofiarą, i zablokowaniu lub usztywnieniu sieci komunikacyjnych w otoczeniu. Sprawca nie tylko kontroluje komunikację z ofiarą, ale i przepływ informacji między ofiarą a współpracownikami.

Podsumowując, należy zwrócić uwagę, że wyróżnione 3 typy definicji ujmują zjawisko mobbingu w perspektywie indywidualnej, grupowej i organizacyjnej.

Rodzaje mobbingu

Możemy dokonać wyróżnienia typów mobbingu ze względu na wybrane kryteria. W tej części artykułu zostaną przedstawione różnorodne rodzaje mobbingu, poczynając od wyróżnionych na podstawie przyczyn występowania zjawiska.

Można zidentyfikować cztery grupy motywów kierujących mobberami (por. Sidor-Rządkowska 2003).

1. *Mobbing mikropolityczny* – ma na celu zepchnięcie nielubianego pracownika na margines organizacji lub usunięcie go z niej. Takie traktowanie mobbingu sytuuje go w obrębie zachowań politycznych w organizacji (Pilch 2010, 2012).

2. *Mobbing jako strategia stabilizująca poczucie własnej wartości*. W tym przypadku istotne jest poczucie zagrożenia własnej wartości oraz lęk przed byciem słabszym lub obawa przed brakiem akceptacji. Towarzyszy temu strach przed utratą autorytetu i władzy oraz lęk, że będzie się postrzegany jako nieudacznik. Przemoc wobec osób, które zagrażają w mniemaniu mobbera poczuciu własnej wartości, pozwalają na wykazanie się wobec nich i otoczenia siłą i władzą, która daje poczucie kontrolowania innych.

3. *Mobbing jako strategia zabezpieczania statusu*. Prześladowca ma na celu zaspokojenie potrzeby bycia akceptowanym, podziwianym i szanowanym za to, kim jest. Błędy i niedociągnięcia są przypisywane innym i to oni stają się kozłami ofiarnymi. Może to się łączyć ze skłonnością do zbytnej perfekcji, brakiem empatii i małą zdolnością do delegowania zadań jako efektu przekonania o wyłączności swoich kompetencji. Postrzeganie świata jako areny rywalizacji o bycie doskonałym prowadzi do działań dyskredytujących innych pod względem zawodowym. Na tym tle na zasadzie kontrastu można się wykazać swoimi merytorycznymi kompetencjami, które zasługują na uznanie ze strony innych.

4. *Nieświadomy mobbing*. Konflikty, które nie są na bieżąco rozwiązywane, których rozwiązania unika się ich lub je tłamsi, skutkują nagromadzeniem gniewu. Podejmowane są wówczas działania, które godzą w innych. Sprawca nie musi być w pełni świadomy ich prawdziwych przyczyn, lub nie chce sobie ich uświadomić. Możemy mieć również do czynienia z przeniesieniem agresji na osoby, które są wobec niej bezbronne, ponieważ nie można jej skierować przeciwko jej rzeczywistemu obiektowi (Einrasen 1999).

Należy zdawać sobie sprawę, że wskazane powyżej grupy motywów mogą się ze sobą łączyć i kumulować działania mobbingowe, tak jak w przypadku pierwszej kategorii motywów, która może być wzmacniana przez przyczyny odnoszące się do poczucia własnej wartości. Warto także zauważyć, że motywy ze środka powyższego zestawienia są powiązane z postrzeganiem stanowiska kierowniczego, które ze swej istoty zakłada dominację pod względem statusowym i kompetencyjnym. Jeżeli te atrybuty wydają się zagrożone, podjęcie działań mobbingowych zdaje się logiczną reakcją w ich ochronie. Ponadto istotna jest konstatacja, że motywy te mogą być podzielane nie tylko przez jednostki, ale i przez grupy, stając się podstawą działań zbiorowych wzmocnionych przez mechanizmy grupowe ze szczególną rolą zjawiska konformizmu i polaryzacji postaw.

Dla omawianej problematyki istotne jest rozróżnienie dokonane przez Sidor-Rządkowska (2003), która wyróżnia 3 podstawowe rodzaje mobbingu:

- poziomy zwany również horyzontalnym, czyli „pracownik przeciw koledze” a częściej „pracownicy przeciw koledze” (*staffing*),
- pionowy – „podwładny przeciw przełożonemu”,
- pochyły – „przełożony przeciw podwładnemu” (*bossing*).

Ważne dla zrozumienia zjawiska są prace Einrasena (1999), który identyfikuje 2 główne kategorie – mobbing związany ze sporem (*dispute-related*) i mobbing drapieżniczy (*predatory*) ze względu na aktywną bądź pasywną rolę ofiary w jego wywołaniu. W przypadku pierwszego z nich mamy do czynienia z interpersonalnym konflik-

tem, który dynamizuje się i nabiera ostrego spersonifikowanego oblicza, legitymizując dążenia do destrukcji strony przeciwnej. Ta destrukcja staje się możliwa, gdy jedna ze stron posiada na wstępie lub uzyskuje w trakcie trwania konfliktu decydującą przewagę nad drugą.

W drugim typie mobbingu nie ma przyczyn leżących po stronie celu prześladowań, akcje mobbera nie są niczym sprowokowane przez ofiarę. Jedyłą jej winą jest to, że znalazła się „w niewłaściwym miejscu, w niewłaściwym czasie” podatna na negatywne oddziaływania prześladowcy. Przyczyny mobbingu leżą zatem wyłącznie po jednej ze stron konfliktu, odmiennie, niż to było w sytuacji mobbingu będącego pochodną sporu. Mobbing drapieżniczy może mieć szereg różnorodnych odmian.

Wśród nich można wymienić (Lutgen-Sandvik 2005; Lutgen-Sandvik, Namie i Namie 2009):

- mobbing autorytarny – ze strony przełożonego, który stosuje destrukcyjny styl kierowania;

- mobbing przemieszczony – agresja kierowana jest na kozła ofiarnego, ponieważ przejawianie jej wobec prawdziwego źródła jest zbyt niebezpieczne, a poziom frustracji przekroczył możliwości radzenia sobie z nią, może być reakcją na mobbing autorytarny;

- mobbing inicjacyjny – mamy z nim do czynienia w sytuacji nowych członków organizacji, którzy są poddawani próbom, „testowani” przez starszych stażem,

- mobbing dyskryminacyjny – którego ofiarą padają osoby różniące się od pozostałych członków grupy pracowniczej pod względem ważnych z jej punktu widzenia cech, lub takie, które nie akceptują norm przez nią stanowionych;

- mobbing desygnalizacyjny – odmiana mobbingu dyskryminacyjnego, stosowany wobec osoby (*whistleblower*), która ujawniła negatywne fakty mające miejsce w miejscu pracy, takie jak np. mobbing, informując o nich wewnątrz organizacji – przełożonych lub jej otoczenie, za co w formie odwetu doświadcza szykan ze strony współpracowników;

– mobbing seksualny – molestowanie seksualne jest szczególnym przypadkiem mobbingu o podłożu seksualnym lub w przypadku grupy może być odmianą mobbingu dyskryminacyjnego, gdzie okazywanie zainteresowania płcią przeciwną lub tą samą w zależności od preferencji nie spotyka się z akceptacją, może także wiązać się z przejawami stalkingu;

– mobbing eliminacyjny – jego celem jest pozbycie się danej jednostki z grupy, oddziaływania mobbingowe ulegają eskalacji, dopóki cel nie zostanie osiągnięty; należy zwrócić uwagę, że trzy typy mobbingu: inicjacyjny, dyskryminacyjny i eliminacyjny związane są z etapami przejścia jednostki przez organizację: wejście-transfer-wyjście, a każdy z nich ma za cel nadrzędny dostosowanie zachowania jednostki do norm grupowych i organizacyjnych przy jednoczesnym potwierdzaniu i wzmacnianiu ich u prześladowców i świadków mobbingu.

Odrębnego scharakteryzowania ze względu na ważność dla toku wyводу wymaga mobbing organizacyjny, przynależący zgodnie z przyjętą klasyfikacją do typu mobbingu drapieżniczego. Mamy tu na myśli takie praktyki organizacyjne, które są opresywne, eksploatujące i nadmiernie kontrolujące, a przez to krzywdzące dla pracowników. Można do nich zaliczyć takie sposoby postępowania jak odchudzanie organizacji, szczególnie w zakresie redukcji zatrudnienia, outsourcing miejsc pracy, brak wynagradzania za godziny nadliczbowe czy wymuszanie tych nadgodzin i przeciążanie pracą (Lutgen-Sandvik, Namie i Namie 2009). D’Cruz i Noronha (2012) mówią w tym kontekście o mobbingu zdepersonalizowanym, mając na myśli rutynowe podporządkowywanie pracowników, w wymiarze jawnym i ukrytym, stosowane przez kadrę kierowniczą. Polega ono na wykorzystaniu przez personel nadzoru dostępnych praktyk organizacyjnych wzmocnionych działaniami nękającymi, obelżywymi i nieuprawnionymi wobec pracowników. Te działania nie noszą charakteru osobowego, nie są personalnie skierowane przeciwko określonym pracownikom, ale służą osiągnięciu efektywności organi-

zacji. Organizacja stojąca wobec wyzwań generowanych przez otoczenie tworzy rozwiązania w obszarze polityki organizacyjnej, praktyk, procedur, struktur, technologii i narzędzi kontroli, których celem jest wymuszenie na pracownikach realizacji jej oczekiwań. Same jednak rozwiązania w swej technobiurokratycznej formie nie są wystarczające do realizacji rosnących wymagań konkurencji zewnętrznej i wewnętrznej. Muszą być wzmocnione aktami agresji i zastraszania, które to działania mają wybitnie instrumentalne cechy. Te zachowania nie służą dręczeniu, grożeniu, obrażaniu, prześladowaniu, krzywdzeniu, poniżaniu, upokarzaniu – czy jakiegokolwiek innego użylibyśmy rzeczownika – innej osoby i/lub grupy osób, ale są adresowane bezosobowo do pracowników. Mobbing zdepersonalizowany jest wyrafinowanym i jawnym, oczywistym dla wszystkich sposobem postępowania, stylem funkcjonowania kadry menedżerskiej wspieranym przez kulturę organizacji, który dla osiągnięcia wyższych celów narusza godność pracowników, ich poczucie własnej wartości i przydatności zawodowej. Tak jak Ferris i inni (2007) uzasadniali mobbing strategiczną i chwilową koniecznością wprowadzenia zmian organizacyjnych, tak tu mamy do czynienia z makiawelistycznym uświęceniem mobbingu zdepersonalizowanego stałą koniecznością realizowania celów biznesowych.

Analizując powyższe typologie, można zauważyć, że występują w nich trzy główne schematy: jednostka-jednostka, grupa-jednostka i organizacja-grupa, które mają swoją własną specyfikę. Odmienne czynniki decydują o przyczynach wystąpienia, przebiegu i rezultatach, inne są prawidłowości rządzące procesami na poziomie jednostkowym, grupowym i organizacyjnym. Nie ma tu miejsca, by szerzej scharakteryzować zasygnalizowane różnice, warto jednak zwrócić uwagę, że „siłowe uprzywilejowanie” jednej ze stron mobbingu wynika z różnych przyczyn. W przypadku jednostki jest pochodną szczególnej pozycji nadawanej przez organizację, takiej jak miejsce w hierarchii organizacyjnej. Dla grupy podstawową przewagą jest jej liczebność i koordynacja aktywności prześladow-

czych, natomiast jeśli myślimy o organizacji, to jej dominująca pozycja pracodawcy wobec zatrudnionych jest niekwestionowana, nawet jeśli stosują oni unionizacyjne strategie oporu. Siła nękania grupy jest wzmacniana poprzez fakt, że czyni to wiele osób, które poprzez mechanizm polaryzacji postaw grupowych „rywalizują” w intensyfikacji działań prześladowczych. Zachowania mobbingowe stają się normą grupową, a ci, którzy jej nie przestrzegają, narażeni są na sankcje. Ten mechanizm powoduje wzrost zwartości grupy, która integruje się w obliczu „dewianta”, Grupa staje się „wygranym” w konflikcie z osobami, które nie przestrzegają norm grupowych, tak jak i organizacja, która za pomocą mobbingu organizacyjnego/zdepersonalizowanego jest w stanie zrealizować ambitne cele biznesowe, petryfikując takie aktywności kadry kierowniczej w systemie kulturowym.

Bullying, mobbing i nękanie organizacyjne

Ze względu na odmienność zidentyfikowanych powyżej schematów terroru psychicznego występującego wśród zatrudnionych chciałbym przedstawić swoje propozycje terminologiczne zmierzające do dokonania rozróżnienia między jednostkową i grupową skoncentrowaną agresją w miejscu pracy – bullyingiem i mobbingiem (najczęściej występującymi w formach przemocy o kierunku pochyłym [*bossing*] i horyzontalnym [*staffing*] [Sidor-Rządkowska 2003]), by uzasadnić odrębność tych dwóch typów przemocy psychicznej i wprowadzić pojęcie nękania organizacyjnego. W Polsce przyjęło się używanie tylko i wyłącznie określenia mobbing i taka też konwencja była przyjęta do tej pory w tym tekście (Kłos 2002). Jest to konsekwencja i kontynuacja tradycji skandynawsko-niemieckiej (Heinemann 1972; Leymann 1990, 1996), która brała pod uwagę częstsze występowanie grupowych form psychoterroru. W obszarze języka angielskiego (USA, Wielka Brytania i Australia) mamy do czynienia z terminem „bullying” (Adams 1992). Choć większość autorów używa obu pojęć zamiennie, to występują mię-

dzy nimi zasadnicze różnice ze względu na charakter relacji między stronami aktów przemocy i liczbę ich uczestników. Jasno wskazują na to źródłosłowy obu pojęć, gdzie w języku angielskim rzeczownik „mob” oznacza „(of a group of people) to crowd around (someone) either because of interest or admiration, or in order to attack them”, co koresponduje z określeniem, jako „a large noisy crowd, esp. one which is violent” (Longman 1989: 667). W tak definiowanych aktach przemocy mamy do czynienia z działaniem grupowym, ponieważ „pierwsze obserwacje dotyczące dręczenia psychicznego w miejscu pracy koncentrowały się na grupowych formach nękania ofiary przez współpracowników, którzy zajmują równorzędne wobec niej stanowiska służbowe” (Merecz, Mościcka, Drabek 2005: 6). Natomiast źródłosłów bullying wskazuje na jednostkowy charakter działań: rzeczownik bully „a person, esp. a schoolboy or schoolgirl, who hurts or intentionally frightens weaker people”, a w przypadku czasownika mamy podkreślenie to act (...) with the intention of forcing someone to do something” (Longman 1989: 127). Specyficzny dla tej formy dręczenia jest jego brutalny charakter wykorzystujący nierównowagę sił między sprawcą a ofiarą lub ofiarami. Jeżeli sięgnąć do przedstawień wizualnych, to sens pojęcia dobrze oddaje obraz Johna George’a Browna „The bully of the neighborhood” z 1866 roku ukazujący ulicznego osiłka, który terroryzuje, tyranizuje otoczenie.

Można zgodzić się z niektórymi autorami, że między tymi dwiema formami przemocy zachodzić będą różnice w sposobach oddziaływania (Hoel, Sparks i Cooper 2001). Bullying będzie bardziej skoncentrowany na sferze funkcjonowania zawodowego – działania należące do IV grupy (działania mające wpływ na jakość sytuacji życiowej i zawodowej) wyodrębnionych przez Leymanna (2009) 45 zachowań mobbingowych, które związane są z leżącym w zakresie obowiązków przełożonego rozdziałem zadań. Mogą one być poniżej lub powyżej kompetencji ofiary, mogą ją przeciążać lub nie dociążać w sensie zawodowym lub w inny sposób dyskredytować zawodowo. Łączy się z takim postępowaniem stosowanie zachowań

z zakresu I grupy (działania zaburzające możliwości komunikowania się) takich jak:

- stałe przerywanie wypowiedzi,
- reagowanie na uwagi krzykiem lub głośnym wymyśleniem i pomstowaniem,
- ciągle krytykowanie wykonywanej pracy,
- ustne groźby i pogrożki.

W porównaniu z nim mobbing będzie bardziej skoncentrowany na relacjach między grupą a jednostką (grupa III – działania mające na celu zaburzyć społeczny odbiór osoby), wśród których wymienić należy:

- mówienie źle za plecami danej osoby, rozsiewanie plotek,
- podejmowanie prób ośmieszenia,
- żarty i prześmiewanie życia prywatnego,
- wołanie na ofiarę, używając sprośnych przezwisk lub innych, mających ją poniżyć wyrażań.

W skrajnych przypadkach działań grupowych możemy mieć do czynienia z eskalacją aktów przemocy, aż do jej fizycznych form, gdzie miejsce bezpośredniej i pośredniej agresji werbalnej zajmuje naruszenie nietykalności fizycznej. Można się zastanawiać nad wzajemną pierwotnością tych dwóch typów nieetycznej komunikacji w miejscu pracy, czy przełożony swoim bullyingiem daje sygnał i przyzwolenie na mobbing, czy grupa wskazuje wśród siebie kozła ofiarnego, a przełożony przyłącza się do jej działań. Jest to szersza kwestia wzajemnych relacji między różnymi formami prześladowań psychicznych w organizacji i ich wzajemnego wzmacniania się.

Nie można jednak nie brać pod uwagę faktu, że kluczowe w tym względzie są cechy organizacyjnego otoczenia, takie jak klimat i kultura organizacyjna (Durniat 2007; Radzka 2012). Nie mniej istotne jest to, czy organizacja sama nie stosuje powtarzalnej przemocy psychicznej wobec swoich pracowników. W grę wchodzi tu nie tylko wzmiankowane przez Lutgen-Sandvik, Namie i Namie (2009) działania restrukturyzacyjne zmierzające do redukcji zatrudnienia

i przeciążania pracowników, obowiązkami zawodowymi, za które nie otrzymują wynagrodzenia, lub odmawianie urlopu czy organizacyjnych nagród lub premii. Istnieje cały szereg innych przyjętych w organizacji sposobów postępowania, które stosowane powtarzalnie i z wysoką częstotliwością degradują psychicznie i fizycznie pracowników. Wśród nich, biorąc za podstawę analiz klasyfikację zachowań mobbingowych Leymanna wyróżnić można stosowanie jako dominującego w środowisku autokratycznego, destrukcyjnego stylu kierowania, który przejawia się na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej. Towarzyszy mu jednokierunkowe komunikowanie, ponieważ komunikacja pionowa w górę jest zablokowana. Pracownicy są fizycznie izolowani od siebie, także w przestrzeniach wspólnych, takich jak stołówka, stosuje się wobec nich deprecjonujące etykietowanie i operuje stereotypami, które uzasadniają dominowanie kar w systemie wynagradzania i opresyjną kontrolę wykonywanych zadań. Brakuje wsparcia w ich realizacji ze strony organizacji i pracownicy są przeciążani obowiązkami zarówno w wymiarze ilościowym, jak i jakościowym, co należy rozumieć, jako przydzielanie zadań powyżej poziomu kompetencji bez odpowiedniego przygotowania szkoleniowego. Funkcjonujący system ocen nieadekwatnie dokonuje wyceny poziomu wykonania, zaniżając poziom zaangażowania pracowników. Nękanie organizacyjne jest rozumiane jako akceptowalna metoda wymuszenia efektywności organizacyjnej, która jest stosowana przez kadrę kierowniczą jako codzienne, rutynowe wzorce działania, gdzie miejsce wzmocnień pozytywnych zajmują akty agresji, zastraszania, poniżania i wymuszania (D’Cruz i Noronha 2012). Osiąga się sprawność działania w wymiarze skuteczności, ale nie ekonomiczności (Mazurkiewicz 2011), ponieważ koszty osiągniętych w ten sposób efektów są przenoszone na pracowników, ich rodziny i całe społeczeństwo. To oni ponoszą skutki długotrwałego stresu organizacyjnego, które nie znajdują odzwierciedlenia w bilansie organizacji.

W proponowanym ujęciu dotychczasowe pojęcie mobbingu zostałyby zachowane dla „nękania, obrażania, społecznego wykluczenia”

czania pracownika [*lub pracowników – P.P.*] lub negatywnego oddziaływania na wykonywane przez niego/*nich* zadania” (Einarsen, Hoel, Zapf i Cooper 2003: 15), dokonywanego przez grupę pracowników. Natomiast działania, w których sprawcą byłaby jednostka, nosiłyby miano bullyingu, a te, gdzie mielibyśmy do czynienia ze zbiorowym sprawstwem kadry kierowniczej, proponuję określać mianem nękania organizacyjnego.

Wyniki badań sondażowych

Sformułowane powyżej rozróżnienie terminologiczne bullyingu, mobbingu i nękania organizacyjnego może być poparte wynikami badań ilościowych. Przedstawione wyniki badań¹ zostały uzyskane w badaniu sondażowym „Omnibus” przeprowadzonym w dniach 14–21 maja 2013 roku na liczącej 1072 osób reprezentatywnej próbie losowej dorosłych mieszkańców Polski. Pytania dotyczące szykan w pracy zostały zadane aktywnym zawodowo pracownikom, tzn. osobom, zatrudnionym jako pracownicy najemni, na podstawie umowy o pracę, którzy deklarowali pracę w pełnym wymiarze godzin (bez właścicieli i współwłaścicieli prywatnych i rolników indywidualnych). Stanowili oni 36% ogółu badanych (387 spośród 1072 respondentów), co stanowi około 11 mln 400 tys. osób (na podstawie danych GUS o populacji dorosłych mieszkańców Polski; GUS 2014). Można zatem przyjąć, że jeden procent spośród zatrudnionych odpowiadających kryteriom próby wynosi około 114 tysięcy osób.

W badaniu pytano o szykany w miejscu pracy, a nie bezpośrednio o zjawisko mobbingu z dwóch przyczyn. Po pierwsze, omawiane

¹ Badania było rezultatem umowy o współpracy między Fundacją CBOS a Akademią Leona Koźmińskiego. Umowa ta umożliwiała studentom ALK systematyczny udział w badaniach opinii publicznej, realizowanych na reprezentatywnych próbach dorosłej ludności kraju. Badanie zostało zaprojektowane i opracowane w ramach studiów socjologicznych na ALK, pod kierunkiem prof. dr hab. Krzysztofa Zagórskiego, któremu w tym miejscu wyrażam podziękowanie za umożliwienie wykorzystania wyników.

badanie jest replikacją badania przeprowadzonego przez CBOS w 2002 roku (Derczyński 2002), w którym na taki, a nie inny sposób sformułowania pytań wpłynęło to, że samo pojęcie mobbingu nie było powszechnie znane – termin ten nie funkcjonował w świadomości społecznej. Ponadto łatwiej jest respondentom odpowiadać na pytania o takie rodzaje zachowań, które stosunkowo łatwo mogą być zauważone i nazwane przez badanych, a jednocześnie świadczyć o doświadczaniu przemocy psychicznej w pracy. Słowo „szykany”, które według *Słownika języka polskiego* (1983: 436), oznacza „rozmyślne stwarzanie przeszkód, utrudnień w celu zrobienia przykrości, dokuczenia komuś”, wydaje się bardziej zrozumiałe. Ze względu na cel takich zachowań, który służy negatywnemu oddziaływaniu na ich obiekt, można je traktować jako ekwiwalent zachowań mobbingowych, które pozwalają prześladowcy lub prześladowcom na stosowanie mobbingu, gdy te zachowania zdarzają się odpowiednio często i charakteryzują się powtarzalnością, co odnosi się do wskazanych wcześniej cech mobbingu.

Zanim zostaną przedstawione szczegółowe wyniki badania w interesujących z punktu widzenia artykułu aspektach, warto powiedzieć, iż można jednoznacznie stwierdzić, że samopoczucie w miejscu pracy respondentów jest dobre. Tak czuje się ponad połowa pracujących, a blisko jedna trzecia czuje się bardzo dobrze. Generalnie można przyjąć, że Polacy są zadowoleni z różnych elementów pracy czy środowiska, w którym jest wykonywana, co przejawia się w pozytywnej ocenie swojego stanu. Bardzo niewiele osób (3 procent), twierdzi, że czuje się w pracy źle lub bardzo źle, a liczba tych, którzy mają ambiwalentne odczucia, też nie jest wysoka, ponieważ wynosi tylko 13 procent. Można zatem zakładać, że liczba respondentów, którzy w tej kategorii chcieli ukryć swoje niezadowolenie, jest niska i zdecydowanie dominuje wśród pracujących dobre samopoczucie w miejscu pracy, choć wielkość 3 procent, to ok. 340 tysięcy osób, które nie czują się dobrze w miejscu pracy.

Mniej więcej co siódmy pracownik (13,5 procent) wskazuje, na fakt bycia szykanowanym w ciągu ostatnich pięciu lat przez swego

przełożonego – kierownika czy kierowniczkę lub innego szefa. Co dwudziesty ma poczucie, że działa się to często, a 8 procent respondentów informuje o tym, że takie szykany miały miejsce incydentalnie (tabela 1).

Tabela 1 Szykanowanie respondenta w miejscu pracy

Czy w ciągu ostatnich pięciu lat zdarzyło się, że był(a) Pan(i) w pracy szykanowany(a):	Wskazania pracowników (N=387)			
	tak, często	tak, ale rzadko lub tylko raz	nie, nigdy	trudno powiedzieć
(w procentach)				
– przez swojego kierownika lub kierowniczkę (przełożonego czy przełożoną), szefa	5	8	85	1
– kolegów, koleżanki, współpracowników, innych pracowników?	1	5	93	1

Opracowanie własne.

Znacznie mniejszy odsetek zatrudnionych (tylko 6), przyznaje, że w ostatnich pięciu latach spotkało ich szykanowanie przez kolegów, koleżanki lub współpracowników, czy inne osoby w pracy. Tylko co setna osoba wskazuje na wysoką częstotliwość doświadczanych szykan. Częściej mówią o tym zjawisku kobiety (8 procent) niż mężczyźni (3 procent). Uzyskane wyniki świadczą o tym, że zdecydowanie częściej pracownicy doświadczają szykan o różnym natężeniu ze strony przełożonych niż współpracowników (tabela 2).

Można zauważyć, że badani, którzy byli (w swoim odczuciu) szykanowani przez innych pracowników, w większości (blisko 60 procent) byli także nękanymi przez zwierzchników. Odwrotny związek występuje znacznie rzadziej, ponieważ tylko jedna czwarta szykanowanych (26 procent) przez przełożonych doznała tego również ze strony współpracowników (w obu przypadkach traktujemy łącznie odpowiedzi „tak, często” i „tak, ale rzadko lub tylko raz”). Analogicznie jest przy odpowiedzi tylko „tak, często”, ponieważ respondenci, którzy byli szykanowani przez innych pracowników, w zdecy-

dowanej większości (ponad 80 procent) byli także nękanymi przez zwierzchników. Tu także odwrotny związek występuje znacznie rzadziej – ponad jedna trzecia (37 procent) szykanowanych przez przełożonych doświadczyła tego również od współpracowników. Ten wynik świadczy o odmienności obu typów szykanowania. W przypadku szykanowania przez przełożonego, to w relatywnie niewielkim stopniu (1/3–1/4 przypadków) przyłączają się do tego współpracownicy. Zatem można przyjąć, że jest to w zdecydowanej większości działanie ze strony przełożonego. Natomiast w przypadku, gdy prześladowcami są współpracownicy, to w dużym stopniu (można szacować na około trzech czwartych przypadków) współsprawcą będzie przełożony. Jest to zatem skoordynowane postępowanie grupy, do której należą i równi hierarchią, i nadrzędni w niej. Pozwala to w uzasadniony sposób przypuszczać, że mamy tu do czynienia z różnymi rodzajami zjawiska.

W badaniu zadawano także pytania o konkretne przykłady złego czy niewłaściwego traktowania przez przełożonych lub innych pracowników. Dzięki temu możliwe było uchwycenie skali i zasięgu poszczególnych zachowań, wchodzących w obszar szykan w miejscu pracy i łamania praw prawnych. Pozwoliło to też, poprzez pytania szczegółowe, pominąć uogólnioną, subiektywną oceną faktu bycia szykanowanym na rzecz poszczególnych przejawów. Badani najczęściej wskazywali na pozostawanie w pracy po godzinach – nieopłacone lub wymuszone, prawie co piąty pracownik (18 procent) twierdzi, że zdarzyło mu się to w ciągu ostatnich pięciu lat. Na drugim miejscu jest uniemożliwianie wzięcia urlopu lub zwolnienia – informował o tym co szósty pracownik (16 procent), niewiele mniej osób wymienia niesłuszne pozbawianie nagrody lub premii (14 procent), powierzanie zadań, do których nie był przygotowany (12 procent) czy szantażowanie zwolnieniem z pracy (11 procent). Są to ewidentne przypadki łamania praw pracowniczych i regulaminów wewnętrznych. Kolejne przykłady według częstości wskazań to wyznaczanie nierealnie krótkich terminów (10 procent) oraz złośliwe uwagi czy niewybredne żarty ze strony zwierzchników (9 pro-

cent). Podobnie często wskazywano też na karanie pracowników bez wysłuchania ich wyjaśnień (8 procent), oraz na publiczne krytykowanie, ośmieszanie i poniżanie (6 procent), które należą do zachowań jednoznacznie mobbingowych, kształtujących negatywną ocenę przydatności zawodowej pracownika i jego relacje w miejscu pracy. Co ciekawe ankietowani rzadko wskazywali na zjawisko tzw. molestowania seksualnego (2 procent). Wymaga to dalszych badań, by określić, czy skala zjawiska jest znikoma, czy badani nie chcą o nim mówić (tabela 2).

Możemy stwierdzić, ilu pracowników w ogóle podlegało różnorodnym szykanom w omawianym okresie i jak wielu z nich doświadczyło więcej niż jednego ich rodzaju. Blisko trzy piąte ankietowanych pracowników (58 procent) nie podlegało żadnym szykanom z wymienionych. Z jednym ich rodzajem spotkał się co szósty zatrudniony (17 procent), mniejszy odsetek z dwoma lub trzema (12 procent). Istotne jest to, że aż 13 procent doznało czterech lub więcej rodzajów niewłaściwego traktowania.

Jak więc można zauważyć, pytania szczegółowe ujawniły znacznie więcej przypadków szykanowania i złego traktowania pracowników (42 procent) w porównaniu z pytaniami ogólnymi (13,5 procent osób, które były szykanowane przez przełożonych). Spośród badanych, którzy deklarowali, że nie byli szykanowani przez przełożonych, 34 procent odpowiedziało jednak twierdząco przynajmniej na jedno z pytań szczegółowych. Zarazem część tych, którzy twierdzili, że byli szykanowani, nie odpowiedziało twierdząco na żadne z pytań szczegółowych (9 procent).

Jeżeli spojrzymy całościowo na problem poszczególnych typów szykan, to można zauważyć ich organizacyjny charakter. Konieczność zostawiania po godzinach, brak wynagrodzenia za nie, pozbawianie nagród i premii lub ograniczanie możliwości urlopu to nie działania zwierzchnika, jak np. złośliwe uwagi i docinki, ale działania wpisane w zasady funkcjonowania organizacji. Można też mieć uzasadnione wątpliwości, czy takie przykłady negatywnego zachowania wobec pracownika jak powierzanie zadań bez uprzedniego do

Tabela 2 Przykłady szykan w miejscu pracy

Czy w ostatnich pięciu latach zdarzyło się Panu(i) w pracy, że:	Wskazania pracowników (N=387)		
	tak, często	tak, ale rzadko lub tylko raz	nie, nigdy
	w procentach		
– zmuszano Pana(ią) do zostawiania po godzinach, mimo że nie było to konieczne, lub nie zapłacono za tę pracę	7	11	82
– bez uzasadnionego powodu pozbawiono Pana(ią) nagrody lub premii	3	11	86
– powierzano Panu(i) zadania, do których wykonania nie był(a) Pan(i) przygotowany, a następnie krytykowano ich wykonanie	3	9	88
– straszono Pana(ią) lub szantażowano zwolnieniem z pracy	3	8	89
– wyznaczano Panu(i) nierealnie krótkie terminy wykonania zadań i karano za niewywiązywanie się z nich	3	7	90
– odmawiano Panu(i) urlopu, nie pozwalano na zwolnienia – choć inni nie mieli takich kłopotów	2	14	84
– mówiono Panu(i), że jest Pan(ią) osobą konfliktową, o trudnym charakterze	2	6	92
– ukarano Pana(ią) za coś nie wysłuchawszy Pana(i) wyjaśnień	2	6	92
– ukarano Pana(ią) za to, że składał(a) Pan(i) skargi na coś, dochodził(a) swoich praw	1,5	2	97
– był(a) Pan(i) obiektem złośliwych uwag, docinków, niewybrednych żartów ze strony szefa, tzn. Pana(i) przełożonych	1	8	91
– w imię lojalności wobec firmy lub przełożonych zmuszano Pana(ią) do donoszenia na kolegów czy koleżanki	0,7	3	96
– był(a) Pan(i) obiektem niechcianych, niewłaściwych zachowań, żartów lub propozycji o charakterze seksualnym	0,2	2	98
– był(a) Pan(i) publicznie (w obecności kolegów, koleżanek, klientów lub podwładnych) krytykowany(a), poniżany(a) lub ośmieszany(a)	0,2	6	94

Opracowanie własne.

nich przygotowania czy zadań o nierealnych terminach wykonania, a następnie karanie za niewywiązanie się z nich, wynikało z działań przełożonego czy stanowiło normy panujące w całej organizacji zatrudniającej respondenta.

By bliżej przyjrzeć się tej kwestii, można porównać wyniki odpowiedzi na pytania o zdefiniowane rodzaje szykan z subiektywnym poczuciem bycia szykanowanym przez przełożonego (tabela 3). Okazuje się, że w przypadku nadgodzin i korzystania ze zwolnień i urlopów większość badanych poddawanych danej szykanie nie miała poczucia bycia dręczonym przez przełożonego. Nie były to zatem działania, w których byłby on identyfikowany jako ich inicjator w przeciwieństwie do sytuacji publicznego krytykowania czy złośliwości. W przypadku zadań o krótkich terminach realizacji lub powierzanych bez odpowiedniego przygotowania nie można pokusić się o jednoznaczne stwierdzenia, zapewne dlatego, że w takich przypadkach role przełożonego w dostosowaniu kompetencji pracownika, wyznaczaniu realistycznych terminów realizacji i ocenie wykonania jest większa niż przy przestrzeganiu zapisów Kodeksu pracy w obszarze nadgodzin czy urlopów i zwolnień lekarskich.

Może się wydawać, że przedstawione dane świadczą o niewielkim natężeniu szykan identyfikowanych z zachowaniami mobbingowymi. Napawać optymizmem może też fakt, że zdecydowana większość Polaków jest zadowolona ze swojej pracy. Jeżeli jednak bliżej przyjrzymy się uzyskanym danym i zapytamy o konkretne przypadki łamania praw pracowniczych, dyskredytowania pozycji zawodowej czy tworzenia negatywnego wizerunku, to uzyskujemy dokładniejszy obraz zjawiska. Jednak za każdym procentem wskazań na negatywne zjawiska w miejscu pracy kryje się wspomniane 114 tysięcy osób i to świadczy o skali zjawiska. Można szacować, biorąc pod uwagę uzyskane w badaniu wyniki, że w ostatnich 5 latach częstym szykanom przez współpracowników podlegało około 100 tysięcy osób, przez przełożonego około 500 tysięcy osób, a ze strony organizacji około 1400 tysięcy (13 procent badanych respondentów doznało 4 lub więcej rodzajów złego traktowania ze

Tabela 3 Przykłady szykan a poczucie bycia szykanowanym

Czy w ostatnich pięciu latach zdarzyło się Panu(i) w pracy, że: (N=387)	Szykanowanie przez przełożonego NIE	Szykanowanie przez przełożonego TAK
– zmuszano Pana(ią) do zostawiania po godzinach, mimo, że nie było to konieczne, lub nie zapłacono za tę pracę	65	34
– odmawiano Panu(i) urlopu, nie pozwalano na zwolnienia – choć inni nie mieli takich kłopotów	56	43
– mówiono Panu(i), że jest Pan(ią) osobą konfliktową, o trudnym charakterze	55	45
– wyznaczano Panu(i) nierealnie krótkie terminy wykonania zadań i karano za niewywiązywanie się z nich	50	50
– powierzano Panu(i) zadania, do których wykonania nie był(a) Pan(i) przygotowany, a następnie krytykowano ich wykonanie	47	51
– bez uzasadnionego powodu pozbawiono Pana(ią) nagrody lub premii	45	51
– był(a) Pan(i) obiektem niechcianych, niewłaściwych zachowań, żartów lub propozycji o charakterze seksualnym	40	60
– straszono Pana(ią) lub szantażowano zwolnieniem z pracy	39	59
– był(a) Pan(i) obiektem złośliwych uwag, docinków, niewybrednych żartów ze strony szefa, tzn. Pana(i) przełożonych	38	62
– w imię lojalności wobec firmy lub przełożonych zmuszano Pana(ią) do donoszenia na kolegów czy koleżanki	33	67
– ukarano Pana(ią) za coś nie wysłuchawszy Pana(i) wyjaśnień	32	68
– był(a) Pan(i) publicznie (w obecności kolegów, koleżanek, klientów lub podwładnych) krytykowany(a), poniżany(a) lub ośmieszany(a)	32	68
– ukarano Pana(ią) za to, że składał(a) Pan(i) skargi na coś, dochodził(a) swoich praw	8	92

Opracowanie własne.

strony organizacji – tabela 3).

Jeżeli założymy, że tylko w jednym przypadku na dziesięć powtarzalność i długotrwałość szykanowania prowadziła w subiektywnym odbiorze poddanym tym oddziaływaniom jednostek do skutków charakterystycznych dla systematycznej przemocy psychicznej w miejscu pracy, która powoduje negatywne konsekwencje dla zdrowia psychicznego, to możemy dokonać oszacowania liczby ofiar poszczególnych typów przemocy. Według przedstawionych propozycji terminologicznych byłoby to 50 tysięcy ofiar bullingu, 10 tysięcy osób poszkodowanych w wyniku mobbingu i 140 tysięcy tych, którzy w ciągu ostatnich 5 lat byli nękanymi przez organizację. Łącznie mamy do czynienia z populacją 200 tysięcy osób cierpiących w wyniku długotrwałego stresu w miejscu pracy. Można zatem w uzasadniony sposób mówić, że przemoc psychiczna dotyczy znaczącej zbiorowości pracowników i nie jest to problem społeczny, który można lekceważyć zarówno ze względu na jego konsekwencje, jak i jego skalę.

Zakończenie

Przemoc w stosunkach międzyludzkich, która za miejsce swojego występowania obrała biura, fabryki i inne miejsca pracy, ma długą historię, choć odkryta została tak niedawno, że nie można mówić jeszcze o półwieczu naukowego zainteresowania tym fenomenem. Ponieważ jej przejawy koncentrują się na jednostkach i grupach, to im głównie przypisuje się czynnik sprawczy obserwowanych zjawisk. W ten sposób z pola widzenia giną ramy, scena, na której rozgrywają się mniej lub bardziej ukryte akty psychicznego i fizycznego degradowania. Nie można jednak zapomnieć o decydującej roli organizacji nie tylko w przyzwalaniu lub zapobieganiu tego typu przejawom psychicznego „wandalizmu”, ale i o tym, że to sama organizacja może być głównym prześladowcą dla swoich członków, która poprzez ustalane normy działania oraz językowe, fizyczne i behawioralne artefakty „programuje umysły” kadry kierowniczej

do takiego, a nie innego osiągnięcia celów organizacji. Przyjęcie na gruncie polskiego piśmiennictwa naukowego określenia „mobbing” usuwa z naukowego pola widzenia tych, którzy tego mobbingu dokonują, tworząc fałszywy obraz zjawiska, ponieważ jak pokazały analizowane badania ma ona bardziej w Polsce charakter *bullyingu* (*bossing*) niż *mobbingu* (*staffing*). Jednocześnie badania te wskazują, że nękanie ze strony organizacji jest kilkakrotnie bardziej powszechne niż prześladowanie przez przełożonego czy współpracowników. Stąd racjonalne i uzasadnione wydaje się oddzielenie od siebie zjawisk dręczenia przez jednostkę, grupę i organizację oraz poświęcenie większej uwagi samemu nękananiu przez organizację i jego roli w aktywowaniu dwóch pozostałych typów prześladowań psychicznych w miejscu pracy.

BIBLIOGRAFIA

- Adams A., 1992, *Bullying at Work: How to Confront and Overcome it*. London: Virago Press.
- Baillien, E., I. Neyens, H. De Witte, N. De Cuyper, 2009, *A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model*. „Journal of Community & Applied Social Psychology”, 19(1): 1–16.
- Bechowska-Gebhardt A., T. Stalewski, 2004, *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Branch S., S. Ramsay, M. Barker, 2013, *Workplace bullying, mobbing and harassment: Review and future directions*. „International Journal of Management Reviews”, 15(3): 280–299.
- Chakowski M., 2005, *Mobbing: aspekty prawne*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Chomczyński P., 2008, *Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej: proces stawiania się ofiarą*. Łódź: Wydawnictwo UE.
- D’Cruz P., E. Noronha, 2015, *Ambivalence: Employee responses to depersonalized bullying at work*. „Economic and Industrial Democracy”, 36: 123–145.
- Derczyński W., 2002, *Szykany w pracy. Raport CBOS*. http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2002/K_107_02.PDF [dostęp 1.12.2014].
- Dębska A., 1997, *Fala w wojsku*. Warszawa: Bellona.
- Durniat K., 2007, *Mobbing w Polsce na tle klimatu organizacyjnego*. W: S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania.
- Durniat K., 2008, *Mobbing jako przejaw deficytów kompetencyjnych współczesnej organizacji*. W: S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Warszawa: Difin.

- Durniat K., 2012, *Prewencja i przeciwdziałanie mobbingowi w polskich organizacjach*. „Współczesne zarządzanie”, 4: 213–222.
- Durniat K., 2014, *Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”. Wrocław.
- Einrasen S., 1999, *The nature and causes of bullying at work*. „International Journal of Manpower”, 20(1/2): 16–27.
- Einrasen S., 2000, *Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach*. „Aggression and Violent Behavior”, 5(4): 379–401.
- Einarsen S., H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper, 2003, *The concept of bullying at work: the European tradition*. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (ed.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*. London–New York: Taylor & Francis.
- Einrasen S., S.B. Matthiesen, L.J. Hauge, 2008, *Bullying and harrasment at work*. Opublikowano: The Oxford Handbook of Personnel Psychology [dostęp 1.12.2014].
- EU-OSHA, 2014, *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*, https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks [dostęp 1.12.2014].
- Ferris G. R., R. Zinko, R. L. Brouer, M. R. Buckley, M. G. Harvey, 2007, *Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership*. „The Leadership Quarterly”, 18(3): 195–206.
- GUS, 2014, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/L_podst_inf_o_rozwoju_dem_pl_do_2013.pdf [dostęp 1.12.2014].
- Heinemann, P.P. (1972), *Mobbing. Group violence among children and adults*, Oslo: Gyldendal.
- Hirigoyene M., 2003, *Molestowanie w pracy*. Poznań: W drodze.
- 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.
- Jędrzejek G., 2010, *Cywilnoprawna odpowiedzialność za stosowanie mobbingu*. Warszawa: LexisNexis.
- Kamiński M.M., 2006, *Gry więzienne*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza.
- Kłos B., 2002, *Mobbing. Kancelaria Sejmu, Biuro Studiów i Ekspertyz, Wydział Analiz Ekonomicznych i Społecznych*. Opublikowano: http://biurosej.gov.pl/teksty_pdf/i-941.pdf [dostęp 1.12.2014]
- Kmiecik-Baran K., J. Rybicki, 2003, *Mobbing. Zagrożenie współczesnego miejsca pracy*. Gdańsk: Pomorski Instytut Demokratyczny.
- Kowal J., G. Pilarek, 2011, *Mobbing jako problem etyki w zarządzaniu*. „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, 14(1): 227–240.
- Kozak S., 2009, *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*. Difin, Warszawa.
- Kunecka D., M. Kanińska, B. Karakiewicz, 2008, *Skala zjawiska mobbingu wśród pielęgniarek/pielęgniarzy zatrudnionych w szczecińskich szpitalach*. „Medycyna Pracy”, 59(3): 223–228.
- Lewicka D., (red.), 2014, *Zapobieganie patologiom w organizacji. Rola funkcji personalnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Leymann H., 1990, *Mobbing and psychological terror at workplaces*. „Violence and Victims”, 5(2): 119–126.
- Leymann, H., 1996, *The content and development mobbing at work*. „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 5(2): 165–184.
- Leymann H., 2009, *The Definition of Mobbing at Workplaces*. W: H. Leymann, *The Mobbing Encyclopaedia*, <http://www.leyman.se> [dostęp 1.12.2014].

- Litzke S. M., H. Schuh, 2008, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*. Gdańsk: GWP.
- Longman Dictionary of Contemporary English*, 1989. Warszawa: PWN.
- Lutgen-Sandvik P., 2005, *Water smoothing stones: Subordinate resistance to workplace bullying* (doctoral dissertation). Tempe: Arizona State University.
- Lutgen-Sandvik P., G. Namie, R. Namie, 2009, *Workplace Bullying: Causes, Consequences, and Corrections*. W: P. Lutgen-Sandvik, B.D. Sypher (ed.), *Destructive Organizational Communication*. New York: Routledge Press.
- Matthiesen S. B., B. I. Raknes, O. Røkkum, 1989, *Mobbing på arbeidsplassen (Bullying in the workplace)*. „Tidsskrift for Norsk Psykologforening”, 26: 761–774.
- Mazurkiewicz A., 2011, *Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia*. W: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*. „Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Rzeszowskiego”, 20: 47–57, <http://www.baua.de/cae/servlet/contentblob/682700/publicationFile/46973/Fb951.pdf> [dostęp 1.12.2012].
- Merecz D., A. Mościcka, M. Drabek, 2005, *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*. Łódź: Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, http://rop.sejm.gov.pl/1_Old/opracowania/pdf/mobbing_imp.pdf [dostęp 1.12.2012].
- Miedzik M., 2010, *Skutki mobbingu w miejscu pracy: dramat człowieka, koszty dla organizacji, wyzwanie dla społeczeństwa*. „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, 2: 39–48.
- Najda M., M.T. Romer, 2010, *Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym*. Warszawa: LexisNexis.
- Oleweus D., 2007, *Mobbing – fala przemocy w szkole. Jak ją powstrzymać?* Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski & Co.
- Pilch P., 2010, *Zachowania polityczne w organizacji – niedoceniany obszar zachowań organizacyjnych*. W: M. Geryk (red.), *Organizacja w obliczu współczesnych wyzwań*. Gdańsk: Wydawnictwo Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku.
- Pilch P., 2012, *Zachowania mobbingowe – praktyczne problemy diagnozy*. W: T. Wyka, Cz. Szmidt (red.), *Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy*. Warszawa: Poltext.
- Puchała J., 2010, *Badania nad mobbingiem w pracy*, „Biuletyn naukowy”, 31: 29–46.
- Radzka B., 2012, *Kultura organizacyjna a mobbing*. W: T. Wyka, Cz. Szmidt (red.), *Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy*. Warszawa: Poltext.
- Ramsay S., A. Troth, S. Branch, 2011, *Work-place bullying: A group process framework*. „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 84: 799–816.
- Rayner C., H. Hoel (1997), *Summary review of literature relating to workplace bullying*. „Journal of Community & Applied Social Psychology”, 7: 181–191.
- Robbins S.P. 1998. *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Salin D., 2003, *Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating, and precipitating structures and processes in the work environment*. „Human Relations”, 56(10): 1213–1232.
- Salin D., 2008, *The prevention of workplace bullying as a question of HRM: measures adopted and underlying organizational factors*. „Scandinavian Journal of Management”, 24: 221–231.
- Samnani A., P. Singh, 2012, *20 years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace*. „Aggression and Violent Behavior”, 17: 581–589.
- Saunders P., A. Huynh, J. Goodman-Delahunty, 2007, *Defining workplace bullying behaviour professional lay definitions of workplace bullying*. „International Journal of Law and Psychiatry”, 30 (4–5): 340–354.

- Sidor-Rządowska M., 2003, *Mobbing – zagrożenie dla firmy i pracowników*. „Zarządzania zasobami ludzkimi”, 2: 77–85.
- Słownik języka polskiego*. T. 3: R-Ż, 1983, Warszawa: PWN.
- Szaban J.M., 2007, *Zachowania organizacyjne*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Warszewska-Makuch M., 2008, *Zjawisko mobbingu wśród nauczycieli*. „Bezpieczeństwo Pracy”, 5: 6–9.
- Wyka T., Cz. Szmidt (red.), 2012, *Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy*. Warszawa: Poltext.
- Wyleżałek J., 2012, *Mobbing jako problem społeczny. Specyfika, uwarunkowania organizacyjne oraz konsekwencje przemocy w miejscu pracy na przykładzie szkół wyższych*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Yaman, E., 2010, *Perception of Faculty Members Exposed to Mobbing about the Organizational Culture and Climate*. „Educational Sciences: Theory and Practice”, 10(1): 567–578.
- Zapf D., 1999, *Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work*. „International Journal of Manpower”, 20, (1/2), <http://www.worktrauma.org/research/research15.htm> [dostęp 1.12.2014].
- Zapf D., C. Gross, 2001, *Conflict escalation and coping with workplace bullying*. „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 10: 497–522.

Summary

Mobbing in organization – types of phenomenon

The subject of the article is to present terminological proposals in the area of violence in the workplace. The logic of the text will lead from the presentation of the different types of definitions of mobbing through the analysis of its various types. The results of this analysis will be terminological proposals which aim is to identify three types of psychological violence in the workplace. This classification is supported by the results of survey on a representative nationwide sample.

Keywords: mobbing, bullying, workplace incivility, organizational policy, sexual harassment