

Mobbing w miejscu pracy. Przegląd wyników badań związanych z przejawami mobbingu, genezą i konsekwencjami

Małgorzata Gamian-Wilk¹, Lidia Grzesiuk²

¹ Instytut Psychologii, Dolnośląska Szkoła Wyższa

² Instytut Psychologii, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego

Celem artykułu jest prezentacja danych empirycznych na temat mobbingu w miejscu pracy. Na wstępie zaprezentowano najważniejsze konkluzje wynikające z trwających od ponad 30 lat rozważań na temat kryteriów definiujących zjawisko mobbingu w miejscu pracy. Następnie przedstawiono działania negatywne składające się na obraz zjawiska, będące wynikiem obserwacji i analiz statystycznych. Przytoczono dane ilustrujące skalę problemu, źródła mobbingu (organizacyjne, społeczne i indywidualne) oraz konsekwencje (dla osoby poddawanej nękanii i dla organizacji). Artykuł zawiera bogate odniesienia do badań własnych, które generalnie są spójne z wynikami uzyskiwanymi przez innych badaczy.

Słowa kluczowe: *mobbing, bullying, agresja w pracy, geneza mobbingu, konsekwencje mobbingu*

Chociaż problematyka długotrwałego nękania pracowników jest znana od dawna, jego świadomość przez długi czas była niewielka. Od lat 80. ubiegłego stulecia badacze – początkowo w Skandynawii, zainspirowani prężnie prowadzonymi badaniami Olweusa (2003) nad mobbingiem szkolnym – intensywnie zaczęli się interesować zjawiskiem nękania pracowników. Pierwsza na tym polu praca Heinza Leymanna *The mobbing and psychological terror at workplaces* (1990), chociaż poddana krytyce za brak uwzględniania czynników organizacyjnych w rozwoju zjawiska, przyczyniła się do publicznej debaty i rozkwitu badań w tej dziedzinie. Badania na szeroką skalę były prowadzone od początku lat 90. w Skandynawii (za: Monks, Coyne, 2011); w Norwegii (np. Einarsen, Raknes, 1997; Einarsen,

Raknes, Matthiesen, 1994), Szwecji (Leymann, 1990, 1996) i Finlandii (Björkqvist, Österman, Hjelt-Bäck, 1994; Salin, 2001; Vartia, 1996). Natomiast świat francuskojęzyczny pozostawał w latach 90. pod dużym wpływem publikacji Marie France Hirigoyen (2003) na temat molestowania moralnego. Jedną z pierwszych książek napisaną w języku angielskim, opublikowaną w Wielkiej Brytanii, która mocno przyczyniła się do poszerzenia publicznej świadomości na temat istnienia zjawiska mobbingu i jego zagrożeń, była książka (oraz towarzyszące jej audycje radiowe) Andrei Adams (1992). Znacznie wcześniej, bo w 1976 roku, zjawisko mobbingu zostało szczegółowo opisane w Stanach Zjednoczonych przez Carroll M. Brodsky w książce *The Harassed Worker*, przytaczającej przykłady okrucieństwa zadawanego pracownikom przez przełożonych i kolegów z pracy, mającego wpływ na efektywność pracy, zdrowie i samopoczucie nękanym pracownikom.

Małgorzata Gamian-Wilk, Instytut Psychologii, Dolnośląska Szkoła Wyższa, ul. Strzegomska 55, 53-611 Wrocław,
e-mail: małgorzata.gamian-wilk@dsw.edu.pl

Lidia Grzesiuk, Instytut Psychologii, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, ul. Wójcickiego 1/3, 01-938 Warszawa,
e-mail: l.grzesiuk@uksw.edu.pl

Korespondencję w sprawie artykułu prosimy kierować na adres: m.gamian@wp.pl

Artykuł powstał dzięki dofinansowaniu ze środków MNiSzW – decyzja nr 25503E/-680/S/2012-1 z 23 maja na utrzymanie potencjału badawczego w roku 2012.

MOBBING W MIEJSCU PRACY – CHARAKTERYSTYKA ZJAWISKA

Wśród kryteriów definicyjnych zjawiska nękania pracowników najczęściej podkreśla się częstotliwość i długotrwałość negatywnych oddziaływań, jakim poddawany jest pracownik, jego poczucie bycia ofiarą, negatywne konsekwencje dla ofiary oraz nierównowagę władzy między

sprawcą a osobą będącą obiektem mobbingu (np. Einarsen, Hoel, Zapf, Cooper, 2011; Leymann, 1996; Zapf, Einarsen, 2001). Podobne rozumienie mobbingu jest zawarte w polskim prawodawstwie (por. Szewczyk, 2012). Mimo że w zakresie klarownego zdefiniowania zjawiska mobbingu wciąż istnieją spekulacje, powszechnie uznaje się, że kryteria odróżniające mobbing od innych form patologii miejsca pracy to: (1) występowanie wielu negatywnych zachowań z dużą regularnością (raz w tygodniu), (2) przez dłuższy czas (kilka miesięcy), (3) poziom nękania nasila się w czasie, (4) osoba poddawana negatywnym oddziaływaniom w konsekwencji znajduje się w pozycji podporządkowanej i nie ma możliwości samoobrony, (5) postrzega siebie jako ofiarę agresji oraz (6) doświadcza uszczerbku na dobrostanie i zdrowiu (Einarsen i in., 2011).

Podczas gdy badacze fenomenu mobbingu w pracy skupiają uwagę głównie na kryteriach definiujących mobbing, praktycy, konstruując definicje zjawiska, skupiają się przede wszystkim na jego przejawach (Coyne, 2011, 2012).

Polskiemu czytelnikowi najbardziej znana jest taksonomia działań sprawcy mobbingu (mobbera) zaproponowana przez Leymanna (1996). Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z pracownikami wyodrębnił on pięć kategorii zachowań: (1) działania uniemożliwiające komunikowanie się, (2) działania uniemożliwiające utrzymanie relacji społecznych, (3) działania uniemożliwiające utrzymanie reputacji, (4) działania podważające status zawodowy oraz (5) działania skierowane przeciwko fizycznemu zdrowiu osoby poddawanej mobbingowi.

Zakrojone na szeroką skalę analizy przeprowadzone przez Einarsena i zespół (2011), wykorzystujące analizę skupień na wynikach *Kwestionariusza działań negatywnych (Revised Negative Acts Questionnaire)*, pozwoliły wyodrębnić trzy grupy działań negatywnych: (1) mobbing skierowany przeciwko osobie (*personal bullying*) – obrażanie, krytykowanie, rozprzestrzenianie plotek, izolowanie, (2) działania związane z pracą (*work-related bullying*) – przeciążanie pracą czy też nieracjonalne terminy oraz (3) fizyczne upokarzanie (*physical intimidation*), np. grożenie, wytykanie palcem. Ta ostatnia forma jest zdecydowanie rzadsza. Chociaż posługiwanie się analizą skupień we wcześniejszym badaniu przyniosło odmienny wynik: wyodrębniono sześć skupień osób w różny sposób poddawanych mobbingowi: nie poddawani mobbingowi (*not bullied*), sporadycznie krytykowani (*limited work criticism*), sporadycznie poddawani negatywnym oddziaływaniom (*limited negative encounters*), czasem doświadczający mobbingu (*sometimes bullied*), poddawani negatywnym oddziaływaniom związanym z pracą (*work related bullied*) i doświadczający mobbingu (*victims*) (Notelaers, Einarsen, de Witte, Vermunt, 2006), badania nad walidacją metody

NAQ-R z udziałem 6175 pracowników wykazały w konfirmacyjnej analizie czynnikowej strukturę trójczynnиковą kwestionariusza, potwierdzając tym samym zasadność wyszczególniania trzech kategorii negatywnych zachowań, oddziaływań skierowanych w sferę prywatną, zawodową i fizycznego upokarzania (Einarsen, Hoel, Notelaers, 2009).

Warto również zaznaczyć, że wyniki wielu badań wskazują na występowanie silnych korelacji między poszczególnymi stwierdzeniami skal mobbingu (np. Niedl, 1996). Świadczy to o tym, że osoby poddawane mobbingowi z reguły doświadczają wielu lub niemal wszystkich form negatywnych oddziaływań.

Mobbing jest długotrwałym procesem, którego czas trwania zwykle przekracza 12 miesięcy. Zgodnie z istniejącymi raportami, średni czas trwania nękania wynosi od 12 miesięcy w przypadku próby hiszpańskiej (González, Graña, 2009) do ponad 62 miesięcy w Szwajcarii (Kudielka, Kern, 2004; przegląd: Zapf, Escartin, Einarsen, Hoell, Vartia, 2011). W procesie eskalacji mobbingu wyróżnia się stadia: agresywnego zachowania, mobbingu właściwego, stygmatyzacji i poważnej traumy (Einarsen, 1999; Leymann, 1990). Początkowo oddziaływania mają naturę subtelnej, pośredniej agresji, często są trudne do zidentyfikowania, przez co uniemożliwiają konfrontację. Następnie osoba jest narażona na poniżanie, wyśmiewanie, ostracyzm społeczny. W rezultacie jednostka jest naznaczona stygmatem. Na tym etapie ofiara nie ma już możliwości samoobrony, jest zależniona, wycofana oraz doświadcza wielu symptomów stresu. Ostatnim stadium dynamiki procesu jest całkowite wykluczenie osoby poddawanej mobbingowi – zwolnienie lub sugerowanie zwolnienia jej z pracy (Leymann, 1990, 1996; Zapf, Gross, 2001).

W dalszej części artykułu będą przytaczane dane empiryczne pochodzące z badań prowadzonych głównie w krajach europejskich. Będą one dotyczyć kolejno: charakterystyki sprawcy i osoby poddawanej negatywnym oddziaływaniom, źródeł oraz konsekwencji mobbingu. Każdorazowo będziemy się odwoływać do badań własnych, przeprowadzonych niezależnie przez autorki artykułu. Część danych pochodzi z badań przeprowadzonych przez Gamian-Wilk w latach 2010–2013 z udziałem 1475 (łącznie liczebność pochodząca z kilku badań) pracowników (głównie pracujący na pełnym etacie będący w kontakcie ze swoimi współpracownikami i przełożonymi przynajmniej trzy razy w tygodniu studenci niestacjonarni uczelni wrocławskich; kryteria selekcji za Glasø, Vie, Holmdal, Einarsen, 2011; Gamian-Wilk, 2013). Gamian-Wilk w swoich badaniach posługiwała się *Kwestionariuszem działań negatywnych (NAQ-R, polska adaptacja: Warszewska-Makuch, 2007)*. Składa się on z 22 stwierdzeń opisujących negatywne zachowania

skierowane przeciwko osobie badanej. Weryfikacja własności psychometrycznych kwestionariusza dotyczących analizy rzetelności została przeprowadzona na grupie 1098 nauczycieli, wskaźnik α Cronbacha wyniósł 0,94. Uzyskano także wyniki świadczące o zadowalającej trafności teoretycznej testu (za kryterium zewnętrzne obrano stan zdrowia psychicznego oraz zadowolenie z pracy).

Druga z autorek, Lidia Grzesiuk, posługiwała się w swoich badaniach ankietą diagnozującą natężenie mobbingu, przygotowaną przez zespół badawczy (Grzesiuk, 2008). Ankieta składa się z 10 części. Część pierwsza opisuje zdarzenia mobbingu zgodnie z podaną wyżej typologią: terror psychiczny, ignorowanie, nieprzyjazne warunki pracy, molestowanie seksualne i przemoc fizyczna. Co ważne, badany ustosunkowuje się wobec poszczególnych stwierdzeń, biorąc pod uwagę własne przeszłe doświadczenia ze szkoły oraz obecne z miejsca pracy. Wyniki badań wskazują bowiem wyraźnie, że przeżywanie nękania w dzieciństwie ma związek z doświadczaniem mobbingu w życiu dorosłym (Jakubowski, 2004). Ankieta zawiera pytania o to, jakich spośród wymienionych zdarzeń osoba badana doświadczała, jaki był ich czas trwania i częstotliwość, kto był ich sprawcą, jaka była na te zdarzenia reakcja (emocjonalna, somatyczna, behawioralna i poznawcza), jaki był sposób radzenia sobie z tymi zdarzeniami, czy badany był ich świadkiem i/lub sprawcą. Ponadto kwestionariusz zawierał pytania o opinie oparte zarówno na faktach, jak i na mitach, na temat mobbingu (np. żadne zachowania kobiety nie usprawiedliwiają molestowania seksualnego; molestowania seksualnego nie można uniknąć). Osoby badane udzielają również informacji o ich postawie wobec pracy zawodowej, cechach firmy oraz zmiennych społeczno-demograficznych. Przytaczane dane pochodzą z dwóch badań. W badaniu pierwszym udział wzięły 493 pracujące osoby, w badaniu drugim 793 osoby (zarówno niestacjonarni studenci uczelni warszawskich, jak i osoby rekrutowane w organizacjach; badania charakteryzują głównie populację młodych pracowników umysłowych o dość krótkim stażu pracy, dobrze wykształconych, Grzesiuk, 2008).

CHARAKTERYSTYKA DEMOGRAFICZNA OFIAR I SPRAWCÓW

Zapf wraz z zespołem (2011) przedstawił zestawienie danych statystycznych dotyczących osób poddawanych mobbingowi, sprawców oraz cech organizacji, w których istnienie mobbingu diagnozowano. Dane te pozwalają skonfrontować pewne mity z rzeczywistością. Jednym z takich mitów jest powszechne przypuszczenie, że kobiety są częściej ofiarami, a mężczyźni sprawcami przemocy. Na podstawie metaanalizy opartej na 53 próbach badawczych ($N = 8169$) ustalono, że spośród osób poddawanych

mobbingowi 62,5% to kobiety, 37,5% to mężczyźni (por. też Hołyst, 2005). Analiza rozkładu płci ofiar i rozkładu płci w generalnej próbie pracowników pokazała jednak, że te odsetki odzwierciedlają zasadniczo proporcje zatrudnionych kobiet i mężczyzn. Zatem nadreprezentacja kobiet ofiar jest związana z przewagą kobiet w badanych organizacjach w ogóle. Istnieją jednak sektory, w których kobiety są bardziej narażone na długotrwałe nękanie, mianowicie w organizacjach zdominowanych przez mężczyzn (Archer, 1999) oraz tam, gdzie kobiety stanowią zdecydowaną większość personelu, dla przykładu wśród pielęgniarek (Eriksen, Einarsen, 2004). Matuszewska (2012) z kolei stwierdziła, że mobbing wśród kobiet występował najczęściej w instytucjach o wyrównanej proporcji płci. Gdy wzrastał stopień udziału mężczyzn w miejscu pracy, to mężczyźni częściej doświadczali terroru psychicznego a kobiety – molestowania seksualnego.

Dane dotyczące sprawcy są mniej wyraziste. Mężczyźni częściej pełnią funkcję przełożonych, więc to może wyjaśniać, dlaczego oni częściej są sprawcami mobbingu. Statystyki wskazują na 26–49-procentowy udział mężczyzn i 11–30-procentowy udział kobiet w pełnieniu funkcji mobbera (Zapf i in., 2011). Podobne wyniki wskazujące, że mobberem częściej jest mężczyzna (50%) niż kobieta (36%) uzyskała Grzesiuk (2008, badanie II; por. też Delikowska, 2003; Marciniak, 2004). Obraz sprawcy jest bardziej skomplikowany, ponieważ często nie działa on w pojedynkę. Osoby poddawane mobbingowi doświadczają nękania ze strony grupy, która często złożona jest zarówno z kobiet, jak i mężczyzn. Zaledwie w 20–40% sytuacji mobbingu sprawcą był jeden człowiek, najczęściej mobbing stosuje grupa od dwóch do czterech osób, rzadziej (15–25% sytuacji) sprawców jest czterech lub więcej (Zapf i in., 2011). Domeną sprawcy jest zjednywanie sojuszników. Co więcej, wraz z liczbą mobberów wzrasta czas trwania mobbingu (Zapf i in., 2011). Z drugiej strony, najczęściej poddawana mobbingowi jest nie jedna osoba (tak dzieje się jedynie w 15% przypadków), ale dzieli ona swoje doświadczenie z innymi pracownikami (ponad 55% przypadków w próbie badanej przez Hoela i Coopera, 2000; cyt. za: Zapf i in., 2011).

ROLE W MOBBINGU PEŁNIONE PRZEZ PRACOWNIKÓW

Ilustracją powyższych danych są wyniki uzyskane przez Grzesiuk (2008, badanie I), wskazujące na skomplikowany układ ról związanych z mobbingiem: 40% osób badanych deklarowało pełnienie jednej roli – ofiary, 31% osób roli zarówno ofiary, jak i świadka zdarzeń, 7% postrzegало siebie jako zarówno ofiarę, obserwatora, jak i mobbera, a 2% osób deklarowało bycie jednocześnie nękanym, jak i nękańcym.

Wyniki te są spójne z koncepcją Leymanna (1990), zgodnie z którą zwłaszcza w pierwszych fazach konfliktu trudno o jasną identyfikację, kto jest ofiarą, a kto sprawcą, strony wręcz mogą się rolami zamienić (por. też Hirigoyen, 2003, 2012). Jedynie 1% osób przypisało sobie rolę sprawcy, 2% rolę wyłącznie świadka oraz 17% pracowników nie deklaroowało pełnienia żadnej z ról (Grzesiuk, 2008).

Powyższe dane wskazują na złożony obraz zjawiska mobbingu, gdzie oprócz ofiary i prześladowcy są wyodrębniane inne role, a poszczególne osoby mogą grać więcej niż jedną z nich. W celu nakreślenia pełnionych w procesie długotrwałego konfliktu funkcji wykorzystuje się metodę gwiazdy socjometrycznej (nominacji), w której uczestnicy danej grupy wskazują na pracowników, którzy w mobbingu – ich zdaniem – odgrywają określone role. Metodę tę stosuje się z powodzeniem zarówno w przypadku nękania szkolnego, doświadczanego w miejscu pracy, jak też w więzieniu (Monks, Coyne, 2011). W przypadku mobbingu w miejscu pracy wielu badaczy zwraca uwagę na ofiary będące zarazem mobberami. Są to osoby, które, początkowo nękanne, ukierunkowują swoją agresję, często agresję reaktywną, jedynie werbalną lub pośrednią wobec innych słabszych w grupie pracowników, pozostając jednocześnie wciąż nękanymi przez sprawcę, stosującego najczęściej agresję proaktywną (Coyne, Smith-Lee Chong, Seige, Randall, 2003). Ponadto w sytuacji mobbingu wyodrębnia się osoby: (1) określane czasem mianem *co-mobberów*, czyli takich, którzy popierają i umacniają agresorów, oraz (2) *side-mobberów*, które nie popierają agresora wprost, ale też nie podejmują żadnych działań, aby poprawić sytuację ofiary i pogarszającą się atmosferę w grupie współpracowników (Brytek, 2004), czy też (3) osób postronnych (*bystanders*), często pełniących ważne funkcje. Te kategorie osób mogą być, z jednej strony, sprzymierzeńcami agresora, tworząc bardziej lub mniej spójną grupę, która w procesie eskalacji konfliktu zyskuje władzę. Mogą też, z drugiej strony, wspierać osobę poddaną nękanemu. Z pewnością trudno pozostawać obojętnym wobec rozgrywającego się dramatu, który dotyka nie tylko jednostki, ale też wpływa na obniżenie produktywności i morale całej grupy pracowników.

ŹRÓDŁA MOBBINGU

Mobbing jest zjawiskiem złożonym, o wielu źródłach i poziomach. Z jednej strony, przyczyny mogą tkwić w czynnikach istniejących wewnątrz bądź na zewnątrz organizacji, z drugiej strony – w dyspozycjach stron interakcji (Coyne, 2011).

Organizacyjne uwarunkowania mobbingu

Część opartych na wynikach badań modeli mobbingu w miejscu pracy wskazuje na jego uwarunkowania

tkwiące w czynnikach zewnętrznych wobec organizacji, wśród których należy wymienić globalizację ekonomiczną, wzrastającą konkurencyjność, restrukturyzację, zmiany osób i wartości oraz brak dobrze wyszkolonej kadry zarządzającej (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, Hetland, 2007). Szacuje się, że czynniki organizacyjne (szybko zmieniająca się natura pracy, organizacja pracy, kultura i klimat organizacyjny oraz sposób zarządzania) tłumaczą około 24% wariacji spośród przyczyn rozwoju mobbingu (Vartia, 1996). Uwarunkowania zewnętrzne wpływają bezpośrednio na aspekty czysto organizacyjne, na tempo życia; naciski ekonomiczne powodują złą organizację pracy opartą na konfliktach, stresie, tłumionych emocjach (Hauge, Skogstad, Einarsen, 2007).

Czynnikami, które w dużym stopniu wpływają na eskalację konfliktów, są kultura organizacyjna i klimat w firmie. Jest to klimat lęku, stresu, chaosu, napięcia i niejasności, nierozwiązanych sporów i wewnętrznej konkurencji (Einarsen, 2000; Einarsen, Hoel, Zapf, Cooper, 2011; Vartia, 1996). Do występowania mobbingu przyczynia się brak satysfakcji pracowników, którzy są pozbawieni autonomii lub pozostawieni sami sobie, oraz doświadczanie stałego lęku przed wyrażaniem opinii (Vartia, 1996). Niejasność oczekiwań odnośnie do zadań i pełnionych funkcji oraz brak konsekwencji w zarządzaniu (głównie karami) powodują spięcia i stres, które stanowią wyzwalacz dla przekraczania norm i dla zachowań agresywnych (Einarsen i in., 2003). Na pojawienie się zjawiska mobbingu ma również wpływ brak zachęt do samorozwoju, mało interesująca, monotonna i niestanowiąca wyzwania praca.

Powyższe dane znajdują potwierdzenie w przeprowadzonych przez zespół Larsa Johana Haugego (Hauge, Einarsen, Knardahl, Lau, Notelaers, Skogstad, 2011; Hauge i in., 2007; Hauge, Skogstad, Einarsen, 2010) badaniach weryfikujących hipotezę czynników organizacyjnych jako podstawowych predyktorów mobbingu (*the work environment hypothesis*). Wyniki badań z udziałem dużych reprezentatywnych prób norweskich pracowników (w jednym z badań $N = 10652$; kwestionariusze były przekazywane pracownikom z 65 organizacji w ramach ogólnokrajowych badań sondażowych; Hauge i in., 2011; oraz w drugim badaniu $N = 4064$ pracowników) dowodzą, że przede wszystkim brak sprawiedliwego i wspierającego zarządzania w połączeniu z doświadczanym konfliktem ról wyjaśnia niemal 40% wariacji powstawania mobbingu w organizacji. Prawdopodobnie negatywny klimat społeczno-emocjonalny, wysoki poziom wymagań, niejasność i brak możliwości wpływania na sytuację w pracy dają przyzwolenie dla negatywnych działań i przyczyniają się pośrednio do rozwoju mobbingu (za: Hauge i in., 2011).

Jednym z mitów dotyczących uwarunkowań nękania w miejscu pracy jest sąd, że mobbing łączy się z zarządzaniem autorytarnym. Rzeczywiście część badań potwierdza taką zależność (Hauge i in., 2007), wskazując na związek zarządzania wymuszającego podporządkowanie z mobbingiem. Jednakże zgromadzone przez zespół Einarsena (np. Skogstad i in., 2007) dowody wskazują na styl *laissez-faire* jako źródło mobbingu; przyczyną może być też wyraźny spadek satysfakcji z pracy. Dane dotyczące pozycji w hierarchii pracowniczej osób poddawanych mobbingowi wskazują na równomierny ich rozkład na poszczególnych szczeblach. Wydaje się zatem, że nierównowaga władzy między sprawcą a ofiarą wynika z przewagi innych zasobów niż z władzy formalnej. Wyniki metaanalizy Zapfa i współpracowników (2011) wskazują na to, że zdecydowanie częściej sprawcą jest przełożony (65,4% przypadków, $N = 6783$); 39,4% osób było poddawanych mobbingowi przez kolegów, a jedynie 9,7% pracowników przez podwładnych.

Rezultaty te spójne są z danymi uzyskanymi przez Grzesiuk (2008), wskazującymi na to, że różne nasilenie nękania dotyka w równym stopniu przełożonych (86% spośród wszystkich przełożonych doświadcza negatywnego traktowania w różnym stopniu) i podwładnych (80%).

Wyniki Gamian-Wilk (2012) z udziałem 485 osób wskazują na to, że wśród organizacyjnych uwarunkowań mobbingu w miejscu pracy takie aspekty, jak negatywny klimat emocjonalny, liberalny styl zarządzania, monotonia zadań, stres i brak poczucia wsparcia przyczyniają się do rozwoju mobbingu.

Sprawca i osoba poddawana mobbingowi

Dane upatrujące źródeł mobbingu w osobach sprawcy i osoby nękaney należy traktować z dużą ostrożnością, ponieważ pochodzą one zwykle z badań przeprowadzanych w trakcie trwania mobbingu. Trudno zatem o rozgraniczenie, które z cech obu stron konfliktu są przyczyną, a które skutkiem długotrwałego uwikłania w nękanie, nawet biorąc pod uwagę względnie stałe z założenia dyspozycje. Wyniki obrazujące profil sprawcy i osoby poddawanej mobbingowi pochodzą bowiem z badań przekrojowych, nie zaś podłużnych. Zostaną one jednak pokrótce przytoczone dla przybliżenia profilu ofiary i sprawcy.

Wyniki (z zastosowaniem narzędzia NAQ, $N = 3264$) dotyczące charakterystyki mobberów wskazują na ich podwyższoną agresywność, asertywność, dominację, ponadto niską empatię, wysoką, ale niestabilną samoocenę i wysokie wyniki na skali narcyzmu (Matthiesen, Einarsen, 2004). Cechy te mogą powodować reagowanie agresją w sytuacjach zagrożonej samooceny. W badaniach Grzesiuk (2008) z rolą mobbera łączył się wysoki poziom agresji skierowanej na

zewnątrz i niski poziom agresji skierowanej do wewnątrz, męski typ płci psychologicznej. Mobberzy byli również postrzegani przez otoczenie jako kierowani zawiścią, niezyczliwością, łamiący powszechnie akceptowane zasady, łatwo wpadający w złość.

Zapf i Einarsen (2011) w ochronnej funkcji samooceny dostrzegają mechanizm indywidualnej i grupowej regulacji prowadzącej do pojawiania się i eskalacji agresji. Ponadto zachowania mobbera tłumaczą brakiem kompetencji społecznych. Szczególną uwagę zwracają na brak emocjonalnej samokontroli, co przejawia się w agresji werbalnej. Wydaje się również, że sprawców mogą charakteryzować deficyty w zakresie autorefleksji i przyjmowania perspektywy osoby trzeciej; najprawdopodobniej nie zdają sobie oni sprawy z konsekwencji swoich zachowań, interpretując je jako racjonalne reakcje w sytuacji stresu i zagrożenia (Jenkins, Winefield, Sarris, 2010). Co ciekawe, profil osób, które deklarują, że są sprawcami, różni się nieco od charakterystyki agresorów, którzy są wskazywani przez innych pracowników metodą nominacji. Ci pierwsi przypisywali sobie wysoki lęk społeczny, niskie kompetencje społeczne, niską samoocenę i wysoką agresywność. Reagowali agresją na sytuacje, które interpretowali jako prowokujące lub zagrażające. Ponadto cechowali się niską stabilnością emocjonalną. Ci drudzy mieli natomiast kłopoty z radzeniem sobie z krytyką, charakteryzowali się chwiejnością emocjonalną oraz spostrzeganiem świata jako zagrażającego (Zapf, Einarsen, 2011). Wydaje się zatem, że takie predyspozycje, jak niska samoocena, poczucie zagrożenia, niska umiejętność przyjmowania perspektywy innych i tendencja do reagowania agresją, mogą przyczynić się do stosowania mobbingu wobec innych. Konieczne są jednak bardziej wnikliwe badania, które jasno wskazywałyby, czy te dyspozycje są predyktorami mobbingu.

Dane dotyczące osób poddawanych mobbingowi wskazują natomiast na potencjalne przyczyny bycia nękanym. Wyniki badań poprzecznych z zastosowaniem analizy regresji wskazały na wysoką sumienność i niską ugodowość jako dyspozycje potencjalnie wpływające na możliwość stawiania się ofiarą mobbingu (Glasø, Matthiesen, Nielsen, Einarsen, 2007; Lind, Glasø, Pallesen, Einarsen, 2009). Osoby charakteryzujące się pracowitością, zorientowaniem na osiągnięcia, punktualnością, uczciwością, przestrzeganiem norm i powagą, a – z drugiej strony – przejawiające brak umiejętności społecznych, w określonych warunkach mogą powodować irytację innych pracowników. Jednakże wyniki dwu badań podłużnych (łącznie $N = 427$) wskazują na to, że to wysoki poziom neurotyczności predysponuje w największym stopniu do stawiania się ofiarą mobbingu. Obniżony poziom ugodowości i zaniżona sumienność są natomiast skutkiem bycia negatywnie traktowanym

(Gamian-Wilk, 2012; Podsiadly, Gamian-Wilk, 2016). Na podstawie badań przeprowadzonych przez zespół Gamian-Wilk można wysnuć wniosek, że emocjonalne aspekty złego przystosowania (neurotyczność, wysoka reaktywność emocjonalna) w większym stopniu niż braki kompetencji społecznych i społeczne niedostosowanie (Kalinowska, 2012) predysponują pracowników do stawiania się ofiarami mobbingu w pracy.

Okazuje się ponadto, że pewne cechy osobowościowo-temperamentalne łączą się z doświadczaniem nasilonych negatywnych konsekwencji mobbingu. W badaniach norweskich jedynie część osób doświadczających stosunkowo najmniejszej liczby negatywnych zdarzeń (w porównaniu do innych poddawanych mobbingowi o znacznym natężeniu), nawet długo po tym, jak była obiektem systematycznego nękania w miejscu pracy, wykazywała podwyższony profil MMPI, a szczególnie silny lęk, depresyjność, obsesyjność, koncentrację na zdrowiu, tendencję do wchodzenia w symbiotyczne relacje (Glasø i in., 2007; Matthiesen, Einarsen, 2001). Podobny wzorzec wyników uzyskała Gamian-Wilk (2010): jedynie osoby charakteryzujące się wysoką reaktywnością emocjonalną doświadczały nasilonego lęku i depresji na skutek doświadczania mobbingu. Wyniki te wspierają hipotezę wrażliwości, sugerującą, że część osób poddawanych mobbingowi doświadcza nękania bardziej dotkliwie.

Chociaż zarówno stereotypowy wizerunek osoby poddawanej mobbingowi (Godlewska-Werner, 2006), jak i wiele badań wskazuje na ich wrażliwość, słabość i bezbronność (Zapf, Einarsen, 2011), pewne wyniki badań pozwalają wnioskować o istnieniu grupy osób, które zarówno w literaturze dotyczącej mobbingu szkolnego, jak i w przypadku mobbingu w miejscu pracy nazywa się ofiarami prowokującymi (Matthiesen, Einarsen, 2004). Pracownicy tacy podejmują negatywne zachowania i mogą być postrzegani jako jednocześnie ofiary i sprawcy. Charakteryzują ich zaniżony poziom samooceny i podwyższona agresywność. Niestety, zachowania agresywne, czy to pojawiające się w konsekwencji bycia źle traktowanym, czy będące prowokacją, powodują eskalację konfliktu.

Jak można zauważyć, ani obraz sprawcy mobbingu, ani osoby nękaney nie jest homogeniczny. Ponadto, jak argumentuje Hauge wraz ze współpracownikami (2007), organizacyjne źródła mobbingu są na tyle specyficzne, że dane czynniki mogą stanowić predyktor rozwoju mobbingu jedynie w danej organizacji. Natomiast w innym miejscu pracy odmiennie czynniki mogą się przyczyniać do jego eskalacji. Z pewnością mobbing jest zjawiskiem wieloaspektowym. Nie jest zatem uzasadnione poszukiwanie genezy tego zjawiska jedynie w stronach sporu czy też w określonych czynnikach sytuacyjnych. Prawdopodobnie

do rozwoju mobbingu konieczne jest wystąpienie jednocześnie większości wymienionych czynników.

KONSEKWENCJE MOBBINGU

Od początku rozważań na temat mobbingu w miejscu pracy nacisk jest położony na perspektywę ofiary. Opinię publiczną informuje się o niepokojących, bardzo poważnych skutkach bycia poddawanych nękanii w pracy. W rezultacie mobbing jest rozpatrywany jako stresor, a literatura dotycząca nękania w pracy stanowi często aspekt problematyki stresu. Przypomnijmy również, że poważne konsekwencje doświadczania długotrwałego mobbingu stanowią jedno z podstawowych kryteriów definicyjnych.

Konsekwencje doświadczania mobbingu dla osoby poddawanej mobbingowi

Liczne badania dowodzą, że długotrwałe nękanie w miejscu pracy powoduje poważne skutki (m.in. Høgh, Dofradottir, 2001; Høgh, Mikkelsen, Hansen, 2011, 2012). Objawy psychologiczne i psychosomatyczne pojawiają się już po kilku miesiącach bycia poddawanych nękanii (Hallberg, Strandmark, 2006), nasilając się w czasie i stając się chroniczne. Osoby poddawane mobbingowi – tak w trakcie negatywnych oddziaływań w pracy, jak i po ich ustaniu – doświadczają wielu negatywnych emocji (dystres objawiający się nerwowością, lękiem, złością, poczuciem winy), spadku samooceny (Harvey, Keashly, 2003; Ireland, 2002; O'Moore, Kirkham, 2001), wstydu (Lewis, 2004), spadku pozytywnej emocjonalności, poczucia zmęczenia i depresji (za: Matthiesen, Einarsen, 2004).

Osoby poddawane długotrwałemu nękanii doświadczają silnego stresu (Hoel, Zapf, Cooper, 2002; Marchand, Demers, Durand, Tehrani, 2012), który przejawia się zarówno na poziomie symptomów psychosomatycznych, jak i na poziomie fizjologicznym, co może wyrażać się w postaci podwyższonego stężenia kortyzolu w ślinie w godzinach porannych przed pójściem do pracy. Wśród objawów psychosomatycznych pacjenci zgłaszają chroniczne zmęczenie, kłopoty z koncentracją, ze snem i ze zdrowiem generalnie (Hansen i in., 2006). Stres doświadczany przez osoby długotrwałe poddawane mobbingowi może przybierać formę stresu pourazowego PTSD (Tehrani, 2004, 2012) czy też PDS (Prolonged Duress Stress Disorder), spowodowanego nie pojedynczą traumą, lecz stresem długoterminowym (za: Matthiesen, Einarsen, 2004). Najczęściej osoby poddawane mobbingowi nie przejawiają całego spektrum objawów PTSD, ale spełniają wyłącznie część kryteriów zawartych w DSM-IV-TR (Mikkelsen, Einarsen, 2002; Tehrani, 2012).

Długotrwały stres powoduje obniżenie odporności organizmu, a co za tym idzie zwiększoną absencję (Høgh i in.,

2011, 2012; Kivimäki, Elovainio, Vahtera, 2000), podwyższone ryzyko pojawienia się choroby wieńcowej (Kivimäki i in., 2005; Malinauskienė, Obelenis, Dopagiene, 2005), zwiększone ryzyko wypalenia zawodowego (np. Matthiesen, Einarsen, 2004). Inne udokumentowane objawy bycia poddawany mobbingowi to zwiększone zapotrzebowanie na używki (Traweger, Kinzl, Traweger-Ravanelli, Fiala, 2004), dolegliwości psychosomatyczne, takie jak problemy ze snem (np. Notelaers i in., 2006), problemy z koncentracją czy pogorszenie pamięci (za: Caponecchia, Wyatt, 2012; Høgh i in., 2011, 2012).

Badania Grzesiuk (2008) przyniosły spójny z przedstawianymi przez innych badaczy wzorzec wyników dotyczący negatywnych konsekwencji bycia nękanym przez długi czas. Im bardziej uczestnicy badania byli poddawani mobbingowi, w tym większym stopniu deklarowali następujące reakcje destrukcyjne – doświadczanie: negatywnych emocji (niepokoj, nieufności wobec otoczenia, uczucia upokorzenia i poniżenia, bezsilności, złości czy zaniżonego poczucia własnej wartości), negatywnych reakcji behawioralnych (absencja, sięganie po narkotyki, alkohol, nadużywanie leków, pojawianie się wypadków w pracy jako następstwo nękania, spadek wydajności pracy, rezygnacja z pracy oraz próby samobójcze), trudności w sferze poznawczej (spadek koncentracji uwagi, problemy z pamięcią, trudności w wyrażaniu myśli, kłopoty z porozumiewaniem się w pracy), reakcji somatycznych (częste bóle głowy, dolegliwości żołądkowe, ciągłe zmęczenie, bezsenność, objawy sercowo-naczyniowe).

Dowody dotyczące negatywnych skutków bycia poddawany mobbingowi wydają się silne. Pochodzą bowiem zarówno z badań przekrojowych, jak i podłużnych, te zaś w dużym stopniu spełniają metodologiczne wymagania stawiane podłużnym badaniom nad mobbingiem (Zapf i in., 1996). Coraz częściej prowadzi się również badania nad zmianami fizjologicznymi, będącymi konsekwencją długo doświadczanego stresu towarzyszącego mobbingowi (np. Hansen i in., 2006). Jak zauważają Høgh i współpracownicy (2011), jedną z najciekawszych konkluzji wynikających z tych badań są dobroczynne skutki dla zdrowia i samopoczucia poradzenia sobie z mobbingiem przy pozostaniu w danym miejscu pracy.

Konsekwencje dla organizacji

Szacuje się, że pojedyncza sprawa związana z mobbingiem może kosztować organizację około 50 000 USD (zgodnie z szacunkami od 30 do nawet 100 tysięcy USD; Leymann, 1990). Kwota ta zawiera koszty związane z nieobecnościami poddawanego mobbingowi pracownika, koszty wynikające z konieczności poświęcania czasu na rozpatrywanie skarg pracowniczych, z czasem związanym

z podejmowaniem działań przez osoby zarządzające organizacją i działą HR, koszty spowodowane koniecznością zatrudnienia nowego pracownika oraz koszty związane z postępowaniem sądowym. W rozliczeniu tym nie uwzględniono kosztów spadku produktywności, potencjalnych kosztów dla obserwatorów i współpracowników, kosztów negatywnego oddźwięku i pogorszenia image'u organizacji oraz wielu innych (Caponecchia, Wyatt, 2012; Hoel, Sheehan, Cooper, Einarsen, 2011).

Okazuje się, że 20% (O'Connell i in., 2007, cyt. za Hoel i in., 2011) czy nawet ponad 50% (Kivimäki i in., 2000) osób poddawanych mobbingowi korzysta ze zwolnień lekarskich; 29% wynikających z tych zwolnień nieobecności trwa dłużej niż 30 dni, a 13% ponad 60 dni (za: Hoel i in., 2011). Hoel i współpracownicy obliczają, że jeśli pracownicy poddawani mobbingowi uzyskują średnio 7 dni zwolnienia więcej niż inni pracownicy, to przy 10-procentowej skali zjawiska mobbing przekłada się aż na 18 milionów dni roboczych rocznie (dla Wielkiej Brytanii). Nieobecność w miejscu pracy łączy się zazwyczaj z pogarszającym się zdrowiem i spadkiem motywacji do pracy. Może stanowić również strategię polegającą na wycofywaniu się ze środowiska pracy, podejmowaną częściej przez osoby, które nie potrafią sobie poradzić z mobbingiem, w porównaniu do osób, które poradziły sobie (Zapf, Gross, 2001), i przyczynić się do samowyluczania (Hoel i in., 2011).

O ile nieobecność spowodowana mobbingiem jest zjawiskiem mierzalnym, o tyle kwestia spadku produktywności czy też wpływ nękania na innych pracowników są trudne do oszacowania. W badaniach biorących pod uwagę kwestię satysfakcji z pracy, zaangażowanie, efektywność pracy pojawiały się pytania wprost o ocenę, w jakim stopniu bycie poddawany mobbingowi wpłynęło na wymienione aspekty pracy. Okazuje się, że około 30% spośród doświadczających mobbingu stwierdza spadek swojej motywacji i produktywności. Trudna do bezpośredniego oszacowania jest również rotacja pracowników jako skutek bycia poddawany nękanii: chociaż wiele spośród osób poddawanych mobbingowi deklaruje chęć zwolnienia się z pracy, niewiele osób rzeczywiście z pracy rezygnuje (od 12%, Lee, Holton, McDaniel, Hill, 1999, do 36%, Schwickerath, Zapf, 2011). Jednakże okazuje się, że osoby postronne, jedynie obserwujące proces eskalacji konfliktu (ewentualnie słuchające i dyskutujące na temat problemu), tracąc poczucie bezpieczeństwa, źle czują się w pogarszającym się klimacie stresu i lęku oraz deklarują chęć rezygnacji z pracy (Rayner, 1997). Inne koszty mobbingu wiążą się z koniecznością odizolowania ofiary od agresora, a zatem przeniesienia kogoś z nich na inne stanowisko, co łączy się z przekwalifikowaniem jednej lub obu stron konfliktu. Długotrwałe nękanie może prowadzić również do

sabotaży, dysfunkcyjnych zachowań osoby poddawanej mobbingowi (prób zemsty, kontragresji, agresji pośredniej ukierunkowanej przeciwko innym współpracownikom lub klientom; za: Hoel i in., 2011; Neuman, Baron, 2011).

PRZYSZŁOŚĆ BADAŃ NAD MOBBINGIEM

W przypadku badań nad mobbingiem zadaniem nadrzędnym wydaje się rzetelna diagnoza zjawiska oraz uwzględnianie różnych metod badawczych. Metody kwestionariuszowe, opracowywane dotychczas niezwykle starannie pod względem psychometrycznym, powinny być uzupełniane innymi: wywiadami pogłębionymi, metodami obserwacyjnymi, dzienniczkami. Ponadto konieczne są badania podłużne, mogące wskazać, które zmienne dyspozycyjne oraz środowiskowe stanowią predyktor, a które skutek mobbingu.

Ze względu na niezwykle złożony, a zarazem zależny od kontekstu charakter zjawiska mobbingu niezwykle istotne są badania związane ze specyfiką kulturową. Ważne jest odpowiedź na pytania, jakie czynniki (pod względem chociażby specyfiki prawa, strategii antymobbingowych, oddziaływań organizacyjnych, norm, kultury organizacyjnej) przyczyniają się do rozwoju agresji i mobbingu w różnych krajach. Nader ważne są badania podłużne nad efektywnością działań prewencyjnych i interwencyjnych: jakie działania są skuteczne dla zahamowania eskalacji konfliktu i nękania na poziomie organizacyjnym i indywidualnym (Schwickerath, Zapf, 2012). Przyszłością badań nad mobbingiem w pracy jest uwzględnianie aspektów fizjologicznych (por. np. Høgh i in., 2012). Regularny pomiar wymiernych wskaźników medycznych, towarzyszący badaniu metodą dzienniczków, pozwoliłby wiarygodnie przewidywać, jakie zachowania negatywne powodują określone reakcje, które zachowania sprawcy i ofiary przynoszą pozytywny skutek, a które przyczyniają się do potęgowania objawów stresu i eskalacji konfliktu. Do budowania skutecznych programów interwencyjnych jest potrzebny pogłębiony obraz dynamiki reakcji zarówno agresorów, osób poddawanych nękaniam, jak i osób postronnych, przy jednoczesnym zbieraniu informacji o zmianach, jakie wywołuje mobbing wewnątrz organizacji. Badania nad mobbingiem w miejscu pracy stanowią zatem obszar dla współpracy badaczy różnorodnych dziedzin nauki.

LITERATURA CYTOWANA

- Adams, A. (1992). *Bullying at work: How to confront and overcome it*. London: Virago Press.
- Archer, D. (1999). Exploring "bullying" culture in the para-military organization. *International Journal of Manpower*, 20, 94–105.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47 (7), 755–778.
- Björkqvist, K., Österman, K., Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173–184.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books.
- Brytek, A. (2004). Fenomen mobbingu, czyli przemoc psychiczna w środowisku pracy. *Niebieska Linia*, 4 (33), 25–27.
- Caponecchia, C., Wyatt, A. (2012). *Preventing workplace bullying: An evidence-based guide for managers and employees*. London, New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Coyne, I., Smith-Lee Chong, P., Seige, E., Randall, P. (2003). Self and peer nominations of bullying: An analysis of incident rates, individual differences and perceptions of the working environment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 209–228.
- Coyne, I. (2011). Bullying in the workplace. W: C. P. Monks, I. Coyne (red.), *Bullying in different contexts* (s. 157–185). Cambridge: Cambridge University Press.
- Delikowska, K. (2003). Raport z badań na temat działań mobbingowych w miejscu pracy. *Spolecznik*, 7, 1–27.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 16–27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4), 379–401.
- Einarsen, S., Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 247–263.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychology*, 4, 381–401.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (red.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (s. 3–40). Boca Raton, London, New York: Taylor & Francis Press.
- Einarsen, S., Hoel, H., Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work and Stress*, 23 (1), 24–44.
- Eriksen, W., Einarsen, S. (2004). Gender minority as a risk factor of exposure to bullying at work: The case study of male assistant nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (4), 473–492.
- Gamian-Wilk, M. (2010). Podmiotowe uwarunkowania podatności na mobbing. W: A. Łukasik, B. Danieluk (red.), *Spotkania z psychologią społeczną* (t. 2, s. 179–195). Lublin: Wydawnictwo Olech.
- Gamian-Wilk, M. (2011). Dynamika emocji w mobbingu. W: D. Doliński, W. Błaszczak (red.), *Dynamika emocji* (s. 377–396). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gamian-Wilk, M. (2012). *Uwarunkowania i przebieg mobbingu w miejscu pracy: analiza predyktorów zjawiska oraz reakcji ofiar*. Raport z grantu WGW MNiSzW – decyzja nr 25503E/-680/S/2012-1 z 23 maja na utrzymanie potencjału badawczego w roku 2012.

- Gamian-Wilk, M. (2013). Does bullying increase compliance? *Social Influence*, 8 (2–3), 131–148.
- Glasø, L., Matthiesen, S. B., Nielsen, M. B., Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? *Scandinavian Journal of Psychology*, 48 (4), 313–319.
- Glasø, L., Vie, T. L., Holmdal, G. R., Einarsen, S. (2011). An application of affective events theory to workplace bullying: the role of emotions, trait anxiety, and trait anger. *European Psychologist*, 16 (3), 198–208.
- Godlewska-Werner, D. (2006). Mobbing w polskich przedsiębiorstwach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1 (46), 43–56.
- González, D., Graña, J. L. (2009). El acoso psicológico en el lugar de trabajo: Prevalencia y análisis descriptivo en una maestra multiocupacional. *Psicothema*, 21 (2), 288–293.
- Grzesiuk, L. (2008). Mobbing w miejscu pracy – czynniki ryzyka i konsekwencje. W: J. Brzeziński, L. Cierpiąłkowska (red.), *Zdrowie i choroba: problemy teorii, diagnozy i praktyki* (s. 227–273). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Hallberg, L., Strandmark, M. (2006). Health consequences of workplace bullying: Experiences from the perspective of employees in the public service sector. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 1 (2), 109–119.
- Harvey, S., Keashly, L. (2003). Predicting the risk for aggression in the workplace: Risk factors, self-esteem and time at work. *Social Behavior and Personality*, 31 (8), 807–814.
- Hansen, A. M., Høgh, A., Persson, R., Karlson, B., Gerde, A. H., Ørbæk, P. (2006). Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*, 60, 63–72.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environment and bullying: Results of a large representative study. *Work and Stress*, 21 (3), 220–242.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., Einarsen, S. (2010). Role stressors and exposure to workplace bullying: Causes or consequences of what and why? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (5), 610–630.
- Hauge, L. J., Einarsen, S., Knardahl, S., Lau, B., Notelaers, G., Skogstad, A. (2011). Leadership and role stressors as departmental level predictors of workplace bullying. *International Journal of Stress Management*, 18 (4), 305–323.
- Hirigoyen, M. F. (2003). *Molestowanie w pracy*, tłum. M. Żerańska. Poznań: W Drodze.
- Hirigoyen, M. F. (2012). Healing the wounded soul. W: N. Tehrani (red.), *Workplace bullying: Symptoms and solutions* (s. 166–178). London, New York: Routledge Francis & Taylor Group.
- Hoel, H., Sheehan, M. J., Cooper, C. L., Einarsen, S. (2011). Organizational effects of workplace bullying. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (red.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (s. 129–148). Boca Raton, London, New York: Taylor & Francis Press.
- Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L. (2002). Workplace bullying and stress. *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, 2, 293–333.
- Høgh, A., Dofradottir, A. (2001). Coping with bullying in the workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 485–495.
- Høgh, A., Mikkelsen, E. G., Hansen, A. M. (2011). Individual consequences of workplace bullying/mobbing. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (red.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (s. 107–128). Boca Raton, London, New York: Taylor & Francis Press.
- Høgh, A., Mikkelsen, E. G., Hansen, A. M. (2012). Impact of bullying on workers. W: N. Tehrani (red.), *Workplace bullying: Symptoms and solutions* (s. 22–34). London, New York: Routledge Francis & Taylor Group.
- Hołyst, B. (2005). Społeczno-kulturowe aspekty mobbingu. *Problemy Alkoholizmu*, 4–5, 11–15.
- Ireland, J. L. (2002). Social self-esteem and self-reported bullying behavior among adult prisoners. *Aggressive Behavior*, 28, 187–197.
- Jakubowski, P. (2004). *Nękanie w miejscu pracy. Związek między doświadczeniem przemocy w szkole i w miejscu pracy*. Niepublikowana praca magisterska. Warszawa: Wyższa Szkoła Handlu i Prawa.
- Jenkins, M., Winefield, H., Sarris, A. (2011). Consequences of being accused of workplace bullying: An exploratory study. *International Journal of Workplace Health Management*, 4 (1), 33–47.
- Kalinowska, I. (2012). *Poziom autystycznej charakterystyki zachowania i zdolności do odczytywania ekspresji emocjonalnej twarzy jako predyktory bycia mobbingowanym w miejscu pracy. Analiza badań podłużnych*. Niepublikowana praca magisterska. Wrocław: SWPS WZ we Wrocławiu.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera. (2000). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine*, 57, 656–660.
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Vartiainen, M., Elovainio, M., Vahtera, J., Keltikangas-Jarvinen, L. (2003). Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 779–783.
- Kudielka, B., Kern, S. (2004). Cortisol day profiles in victims of mobbing (Bullying at workplace): Preliminary results of a first psychobiological field study. *Journal of Psychosomatic Research*, 56, 149–150.
- Lee, T. W., Holtom, B. C., McDaniel, L. S., Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 42, 450–462.
- Lewis, D. (2004). Bullying at work: The impact of shame among university and college lecturers. *British Journal of Guidance and Counseling*, 32 (3), 281–299.
- Leymann, H. (1990). The mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119–126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165–184.
- Lind, K., Glasø, L., Pallesen, S., Einarsen, S. (2009). Personality profiles among targets and nontargets of workplace bullying. *European Psychologist*, 14 (3), 231–237.

- Malinauskienė, V., Obelenis, V., Dopagienė, D. (2005). Psychological terror at work and cardiovascular diseases among teachers. *Acta Medica Lituanica*, 12 (2), 20–25.
- Marchand, A., Demers, A., Durand, P. (2005). Does work really cause distress? The contribution of occupational structure and work organization to the experience of psychological distress. *Social Science and Medicine*, 61, 1–14.
- Marciniak, J. (2004). *Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. Jak w praktyce zwalczać mobbing i inne formy dyskryminacji*. Ostrołęka: Wydawnictwo Profesjonalne Alpha.
- Matuszewska, M. (2012). *Pleć współpracowników a zjawisko mobbingu*. Niepublikowana praca magisterska. Warszawa: Wydział Psychologii, Uniwersytet Warszawski.
- Matthiesen, S. B., 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., 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.
- Mikkelsen, E. G., Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 87–111.
- Monks, C. P., Coyne, I. (red.) (2011). *Bullying in different contexts*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Monks, C.P., Coyne, I. (red.) (2012). *Przemoc i mobbing w szkole, w domu i w miejscu pracy*, tłum. M. Guzowska. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Neuman, J. H., Baron, R. A. (2011). Social antecedents of bullying: A social interactionist perspective. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (red.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (s. 201–226). Boca Raton, London, New York: Taylor & Francis Press.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 203–214.
- Notelaers, G., Einarsen, S., De Witte, H., Vermunt, J. (2006). Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work and Stress*, 20 (4), 288–301.
- Olweus, D. (2003). Bully/victim problems at school: Basic facts and an effective intervention programme. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (s. 62–77). London: Taylor & Francis Press.
- O'Moore, M., Kirkham, C. (2001). Self-esteem and its relationship to bullying behavior. *Aggressive Behavior*, 27, 269–283.
- Podsiadły, A., Gamian-Wilk, M. (2016). Personality traits as outcomes or predictors of being exposed to bullying at workplace. *Personality and Individual Differences*, doi: 10.2016/j.paid.2016.08.001.
- Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 199–208.
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 425–441.
- Schwickerath, J., Zapf, D. (2011). Impatient treatment of bullying victims. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (red.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (s. 397–422). Boca Raton, London, New York: Taylor & Francis Press.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M., Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (1), 80–92.
- Szewczyk, H. (2012). *Mobbing w stosunkach pracy. Zagadnienia prawne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Tehrani, N. (2004). Bullying: A source of chronic post traumatic stress? *British Journal of Guidance and Counseling*, 32 (3), 357–366.
- Tehrani, N. (2012). Bullying and post-traumatic stress. N. Tehrani (red.), *Workplace bullying: Symptoms and solutions* (s. 35–50). London, New York: Routledge Francis & Taylor Group.
- Traweger, C., Kinzl, J. F., Traweger-Ravanelli, B., Fiala, M. (2004). Psychological factors at the workplace – Do they affect substance use? Evidence from the Tyrolean workplace study. *Pharmacoepidemiology and Drug Safety*, 13, 399–403.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying – Psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 203–214.
- Warszewska-Makuch, M. (2007). Mobbing w pracy – przyczyny i konsekwencje. *Bezpieczeństwo Pracy*, 3, 5–7.
- Zapf, D., 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., Einarsen, S. (2011). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (red.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (s. 177–200). Boca Raton, London, New York: Taylor & Francis Press.
- Zapf, D., Escartin, J., Einarsen, S., Hoel, H., Vartia, M. (2011). Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (red.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (s. 75–106). Boca Raton, London, New York: Taylor & Francis Press.
- Zapf, D., 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.

Mobbing in the workplace: Review of studies on mobbing manifestations, origin and consequences

Małgorzata Gamian-Wilk¹, Lidia Grzesiuk²

¹ *Institute of Psychology, University of Lower Silesia in Wrocław*

² *Institute of Psychology, Cardinal Stefan Wyszyński University in Warsaw*

ABSTRACT

The article reviews research on bullying in the workplace. First, we present the most important conclusions of the 30-years long discussion concerning the definitional criteria of bullying. We describe the empirically documented negative behaviors that are classified as bullying. We review research findings concerning prevalence of bullying, its organizational, social and individual antecedents, and its outcomes (both for the target and for the organization). The article contains references to the authors' surveys results which agree with other findings in this domain.

Keywords: *mobbing, bullying, workplace aggression, bullying antecedents, bullying effects*

Złożono: 15.02.2012

Złożono poprawiony tekst: 6.06.2013/20.03.2014

Zaakceptowano do druku: 4.05.2014