

Makiawelizm i kultura organizacji jako predyktory mobbingu w miejscu pracy

Elżbieta Turska, Irena Pilch

Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski

Artykuł podejmuje problem osobowych i organizacyjnych uwarunkowań mobbingu. Sformułowano hipotezy wiążące zachowania o charakterze mobbingu z makiawelizmem i cechami kultury organizacji w ujęciu Camerona i Quinna. Diagnozę zachowań mobbingowych przeprowadzono z perspektyw sprawcy, obserwatora i ofiary przemocy. Cechy kultury organizacyjnej były określane na podstawie ocen uczestników. Grupa badawcza liczyła 120 osób. Analizy wykazały pozytywny związek poziomu makiawelizmu ze sprawstwem mobbingu. Kultura hierarchii była związana dodatnio z doświadczaniem i obserwowaniem mobbingu; w przypadku kultur klanu i adhokracji kierunek zależności był odwrotny. Analiza skupień pozwoliła wyodrębnić trzy grupy osób, które opisują kulturę dominującą w miejscu pracy jako „klan”, „hierarchię” lub „rynek”. Pozytywna korelacja poziomu makiawelizmu pracownika z liczbą zgłaszanych przez niego zachowań mobbingowych wystąpiła jedynie w przypadku osób zatrudnionych w organizacjach z dominacją cech kultury hierarchii lub (oraz) klanu.

Słowa kluczowe: *mobbing, makiawelizm, kultura organizacji*

Jeden z kierunków badań nad nękaniami koncentruje się na poszukiwaniu czynników sprzyjających narażeniu na mobbing – zarówno indywidualnych (dotyczących sprawcy i ofiary przemocy), jak i organizacyjnych oraz kulturowych. Wiedza tego rodzaju ma zawsze aspekt aplikacyjny – może być wykorzystana w celu ograniczenia zasięgu skrajnie niepożądanego zjawiska, jakim jest przemoc w miejscu pracy. Celem prezentowanego w tym artykule badania było poszukiwanie związków pomiędzy poziomem makiawelizmu (cechą pracownika), kulturą organizacji (cechą środowiska pracy) a obserwowaniem, doświadczaniem i sprawstwem zachowań mających charakter mobbingu.

Makiaweliści to społeczni drapieżcy. Ich obecność w grupie ma zwykle negatywne konsekwencje dla pozostałych jej członków i dla całej organizacji, dlatego psychologowie badają makiawelizm w kontekście niepożądanych zachowań organizacyjnych. Makiawelizm jest właściwością, która

może być powiązana nie tylko ze sprawstwem mobbingu, lecz także z podatnością na mobbing. Mimo iż badanie związków makiawelizmu z mobbingiem wydaje się uzasadnione, niewiele badań poświęcono dotychczas temu zagadnieniu. Z kolei kultura organizacji jest zmienną zagregowaną, pozwalającą zastąpić liczne powiązane z mobbingiem cechy organizacji mniejszą liczbą wymiarów lub typów, co umożliwi bardziej syntetyczny opis środowiska pracy. Badanie powiązań kultury z mobbingiem ma także tę zaletę, iż globalne pojęcie „kultura” jest zespołem cech logicznie powiązanych, tworzących spójną całość i stanowiących wyrazisty kontekst dla analizowanych zachowań organizacyjnych. Określenie poziomu makiawelizmu osoby oraz dominującego typu kultury organizacyjnej umożliwi sprawdzenie, czy związki między makiawelizmem i mobbingiem różnią się w zależności od kontekstu stwarzanego przez kulturę.

CHARAKTERYSTYKA ZJAWISKA MOBBINGU

Mobbing jest formą przemocy w miejscu pracy; na forum organizacji międzynarodowych uznano go za jeden z czynników ryzyka zawodowego, związanego ze środowiskiem społecznym współczesnych organizacji (Harvey, Treadway, Heames, Duke, 2008; Hauge, Skogstad, Einarsen, 2009;

Elżbieta Turska, Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski, ul. M. Grażyńskiego 53, 40-126 Katowice, e-mail: elzbieta.turska@us.edu.pl
Irena Pilch, Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski, ul. M. Grażyńskiego 53, 40-126 Katowice, e-mail: irena.pilch@us.edu.pl
Korespondencję w sprawie artykułu prosimy kierować na adres: elzbieta.turska@us.edu.pl

Samnani, Singh, 2012). Jednak dane dotyczące zasięgu tego zjawiska, zarówno te, pochodzące z badań wcześniejszych, jak i te, prezentowane przez jego badaczy w ostatnim czasie, nie są spójne. W badaniach polskich wskazuje się, że mobbingu doświadcza od kilku (Omyła-Rudzka 2014; Warszewska-Makuch, 2008) do kilkudziesięciu procent respondentów (Delikowska, 2004; Kmieciak-Baran, Rybicki, 2004).

Uzyskiwane różnice w istotnym stopniu są zależne m.in. od przyjętej definicji mobbingu oraz od stosowanych metod pomiaru. Badacze mobbingu w naszym kraju najczęściej pozostają pod wpływem prac Leymanna (1990, 1996) i są zgodni co do tego, że mobbing to powtarzające się, długotrwałe zachowania o charakterze przemocy (ekonomicznej, psychicznej, społecznej), mające na celu zastraszenie, osłabienie i upokorzenie ofiary, przynoszące wiele negatywnych skutków dla jej samopoczucia, zdrowia i statusu zawodowego. Celem osoby stosującej mobbing jest zwykle wyeliminowanie ofiary z pozycji, jaką zajmuje. Większość zgadza się także z tym, że o mobbingu można mówić jedynie wówczas, gdy tego rodzaju zachowania trwają przez dłuższy czas (w różnych definicjach jest to okres od 3 do 6 miesięcy) i zdarzają się w tym czasie z określoną częstotliwością; zwykle zakłada się, że co najmniej raz w tygodniu (Einarsen, Hoel, Zapf, Cooper, 2003).

Sposoby diagnozy mobbingu są zróżnicowane: stosuje się tu zarówno obszerne kwestionariusze (Einarsen, Raknes, 1997; Warszewska-Makuch, 2007), jak i proste pytania (Derczyński, 2002; Omyła-Rudzka, 2014), których celem jest rozpoznanie, czy i z jaką częstotliwością osoba badana w określonym czasie doświadczała zachowań o charakterze mobbingu. Część badaczy opiera diagnozę na przeprowadzaniu wywiadów z osobami mobbingowanymi (Chomczyński, 2008). Informacje o mobbingu są uzyskiwane zwykle od jego ofiar, rzadziej od obserwatorów i całkiem wyjątkowo od sprawców.

Wśród czynników determinujących zjawisko mobbingu najczęściej wymienia się przyczyny społeczne, organizacyjne oraz osobowe (cechy ofiary i sprawcy). Przyczyny społeczne to głównie zagrożenia związane z niepewnością i niestabilnością zatrudnienia (Chomczyński, 2008; Grzesiuk, 2008; Kmieciak-Baran, Rybicki, 2004). Czynniki organizacyjne związane są z deficytami i niekorzystnymi zjawiskami w miejscu pracy: złym zarządzaniem, sztywnymi i zhierarchizowanymi strukturami organizacyjnymi, destrukcyjnym stylem kierowania, chaotycznym i nieprzewidywalnym środowiskiem pracy, brakiem nacisku na przestrzeganie zasad moralnych, nadmiernym naciskiem na wydajność, niewystarczającą kontrolą, promowaniem rywalizacji (Agervold, 2009; Bowling, Beehr, 2006; Harvey i in., 2008; Matthiesen, Einarsen, 2010). Hirigoyen (2003)

mówi o organizacjach zasadniczo tolerujących stosowanie terroru psychicznego, a nawet do takich zachowań zachęcających, nadając im nazwę „firma, która się nie wtrąca”.

Ofiarami przemocy stają się osoby w różnym wieku, o odmiennym wykształceniu, osoby produktywne i twórcze, nieasertywne, bezradne, wrażliwe, podporządkowane i uległe – postrzegane jako słabe, jak i osoby prowokacyjne, dominujące, osiągające sukcesy – postrzegane jako zagrożające, pracownicy w słabszej kondycji psychicznej, osoby, które wyróżniają się na tle zespołu ze względu na poglądy, narodowość, pochodzenie, kolor skóry, wyznanie religijne czy orientację seksualną (Aquino, Lamertz, 2004; Bechowska-Gebhardt, Stalewski, 2004; Grzesiuk, 2008; Hirigoyen, 2003; Hołyst, 2005). Częściej ofiarami mobbingu stają się kobiety (szczególnie młode) niż mężczyźni (Drabek, Merecz, 2013; Parent-Thirion, Fernández Macías, Hurley, Vermeulen, 2007), sprawcami częściej są przełożeni niż współpracownicy (Kunecka, Kamińska, Karakiewicz, 2008; Omyła-Rudzka, 2014).

Niektórzy badacze utrzymują, że nie istnieją uniwersalne profile cech osobowości ofiary i sprawcy (Zapf, Einarsen, 2003). Inni wskazują na neurotyczność, lęk, brak kompetencji społecznych, niską samoocenę oraz wysoką sumiennność jako cechy zwiększające prawdopodobieństwo bycia narażonym na przemoc (Coyne, Seigne, Randall, 2000; Glaso, Matthiesen, Nielsen, Einarsen, 2007) oraz na niską empatię, samokontrolę, depresyjność, negatywną emocjonalność, wyższy poziom agresywności i nierealistycznie wysoką samoocenę jako cechy sprawcy przemocy (Lutgen-Sandvik, Namie, Namie, 2009; Zapf, Einarsen, 2003).

Ważność podejmowania badań oraz działań przeciwdziałających zjawisku mobbingu wynika z faktu, iż niesie on ze sobą bardzo poważne konsekwencje zarówno dla jednostki, dla organizacji, jak i dla całego społeczeństwa. Ofiary mobbingu są narażone na jego skutki bezpośrednie i odległe (por. Einarsen, Mikkelsen, 2003). Skutki bezpośrednie przejawiają się m.in. w zaburzonych relacjach, agresji, eskalacji konfliktów, obniżonym poczuciu własnej wartości, natomiast odległe wiążą się z zaburzeniami somatycznymi, lękowymi, z depresją, wycofaniem się z życia społecznego, a nawet z podejmowaniem prób samobójczych (Mikkelsen, Einarsen, 2002a, b). Ofiary mobbingu doświadczają bezsilności, bezradności, zachwiana zostaje ich zawodowa pozycja, pogarszają się relacje z otoczeniem. W organizacji, w której występuje mobbing, następuje m.in. wzrost absencji chorobowej, fluktuacja kadry, obniżenie jakości wykonywanej pracy, spadek produktywności i morale, zniszczenie dobrego wizerunku firmy. Społeczeństwo ponosi natomiast koszty leczenia, pomocy i rekompensaty ofiarom mobbingu, w tym koszty dochodzenia swoich praw przez ofiary przemocy w sądzie.

KULTURA JAKO CECHA ORGANIZACJI ZWIĄZANA Z MOBBINGIEM

Szczególnie istotną właściwością organizacji, mogącą wiązać się z występowaniem mobbingu, jest jej kultura. Przyjmując za Scheinem (1984) rozumienie kultury organizacyjnej jako modelu podstawowych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub rozwinęła w uczeniu się rozwiązywania problemów, zewnętrznego przystosowania i wewnętrznej integracji, można założyć, że ludzie postępują w danej organizacji w sposób zgodny z tym modelem. Kultura organizacyjna jest czymś, co czyni określone zachowania w jednej organizacji odmiennymi od zachowań w innej organizacji (Makin, Cooper, Cox, 2000). Zasadniczy wymiar kultury organizacyjnej stanowią wartości, które w sposób bezpośredni przekładają się m.in. na dbałość i wzgląd na ludzi oraz na sposób ich traktowania (Penc, 2000). Z przyjętego przez organizację systemu wartości wynikają normy regulujące kontakty interpersonalne, informujące o tym, co w danym środowisku jest uważane za dobre, a co za złe, co wypada, a czego nie wypada robić (Sikorski, 1999).

W pewnych kulturach różnorakie formy agresji mogą być uważane za dopuszczalne jako skuteczna droga do celu (Salin, 2003). Opinia o ich skuteczności jako środków pobudzających motywację do pracy będzie zwiększała prawdopodobieństwo mobbingu stosowanego przez przełożonych wobec pracowników (Aquino, Lamertz, 2004). Nastawienie na wyniki (koncentracja na efektach, a nie na sposobach ich osiągnięcia), brak nastawienia na człowieka (nieuwzględnianie skutków uzyskiwanych wyników dla członków organizacji) oraz agresywność (stopień, w jakim pracownicy są zachęcani do rywalizacji i walki) to elementy kultury organizacyjnej zwiększające prawdopodobieństwo mobbingu (Aquino, Lamertz, 2004; Bugdol, 2007). Zachowania mobbingowe istotnie częściej występują w organizacjach, w których brak jasnych, przejrzystych mechanizmów funkcjonowania i panuje nadmierna swoboda w relacjach, lecz także w organizacjach cechujących się nadmierną kontrolą, biurokracją i wysokim stopniem sformalizowania relacji (Bechowska-Gebhardt, Stalewski, 2004). Wyróżnione powyżej cechy uwzględnia typologia kultur organizacyjnych zaproponowana przez Camerona i Quinna (2003), wykorzystana w przeprowadzonym przez nas badaniu.

Cameron i Quinn (2003), opierając się na modelu wartości konkurujących, wyróżnili cztery typy kultury organizacji: hierarchii, rynku, klanu i adhokracji¹, określone

¹ Nazwa „adhokracja” jest przyjętą w Polsce formą tłumaczenia terminu *adhocracy*, utworzonego na bazie sformułowania *ad hoc*, które oznacza działanie doraźne, tymczasowe.

na podstawie miejsca w dwuwymiarowej przestrzeni, utworzonej przez osie: elastyczność i swoboda działania – stabilność i kontrola oraz orientacja na sprawy wewnętrzne i integracja – orientacja na pozycję w otoczeniu i różnicowanie. Organizacja, w której panuje kultura hierarchii, to miejsce sformalizowane, o szczegółowych procedurach i ścisłej kontroli. Cenionymi wartościami są: wydajność, szybkość i praca bez zakłóceń. Obowiązuje jasna hierarchia i dyscyplina. Termin „rynek” odnosi się do organizacji, która jest zorientowana raczej na sprawy zewnętrzne (kształtowanie własnej pozycji w otoczeniu) niż wewnętrzne, a główne cele jej działalności to rentowność, efektywność i konkurencyjność. W organizacjach typu hierarchia i rynek, których cechą wspólną stanowią stabilność i kontrola, obserwowano relatywnie częstsze występowanie mobbingu (Omari, 2007; Strutyńska, 2013). Dla organizacji z dominującą kulturą klanu ważne są wspólne wartości i cele; obserwuje się spójność, wysoki stopień uczestnictwa i duże poczucie wspólnoty. Zasadnicze wartości to praca zespołowa, zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności za pracowników; ważne są przyjazna atmosfera pracy i lojalność. Z kolei w kulturze adhokracji, w której brak scentralizowanego ośrodka władzy i stosunków zależności służbowej, ceni się innowacyjność, elastyczność, kreatywność, przedsiębiorczość i skłonność do podejmowania ryzyka. W organizacjach z dominującymi kulturami klanu i adhokracji, które łączy elastyczność i swoboda działania, obserwowano relatywnie rzadsze występowanie mobbingu (Omari, 2007; Strutyńska, 2013).

MAKIAWELIZM JAKO CECHA OSOBY ZWIĄZANA Z MOBBINGIEM

Pewne cechy osobowości pracownika są bardzo rzadko badane w kontekście mobbingu, choć psychologowie organizacji szeroko opisują ich negatywne skutki w innych obszarach. Jedną z nich jest makiawelizm, syndrom osobowości opisujący manipulacyjny styl interpersonalny, związany z cynicznymi przekonaniemiami na temat ludzi i świata społecznego oraz pragmatyczną moralnością (Christie, Geis, 1970; Fehr, Samsom, Paulhus, 1992). Ważną cechą osoby makiawelicznej jest egoistyczna motywacja, prowadząca do prób zwiększenia szansy realizacji celów osobistych (szczególnie tych związanych ze statusem i władzą), osiąganych wszelkimi dostępnymi sposobami, także kosztem traktowanego instrumentalnie partnera interakcji. Chłodne, racjonalne, pragmatyczne funkcjonowanie i skupienie uwagi na własnych celach, nie zaś na partnerze i aspektach etycznych relacji, współwystępuje ze stosowaną przez makiawelistów strategią eksploatacji, opartą na rachunku potencjalnych zysków i strat (Jones, Paulhus, 2009). Jednocześnie badania potwierdzają

skłonność makiawelistów do angażowania się w nieetyczne zachowania, między innymi w miejscu pracy (Bass, Barnett, Brown, 1999; Mudrack, Mason, Stepanski, 1999) oraz do stosowania wobec współpracowników zarówno twardych (opartych na presji), jak i miękkich (opartych na perswazji) taktów wpływu (Jonason, Slomski, Partyka, 2012). Powyższa charakterystyka pozwala przypuszczać, że zachowania klasyfikowane jako mobbing mogą być stosowane przez osoby makiaweliczne instrumentalnie, stanowiąc jedną z możliwych dróg osiągnięcia założonych celów.

Wiele badań opisuje powiązania makiawelizmu z zachowaniami antyspołecznymi, takimi jak kłamstwo i oszustwo (Kashy, DePaulo, 1996; Sakalaki, Richardson, Thepaut, 2007). W badaniach opartych na samoopisie makiaweliści w większym stopniu przyznawali się do odczuwania wrogich uczuć i do wrogich zachowań (Locke, Christensen, 2007; Marusic, Bratko, Zarevski, 1995) oraz werbalnej i niewerbalnej agresji, także w środowisku pracy (Corzine, Hozier, 2005; Martin, Anderson, Thweatt, 1998). Aktem agresji może sprzyjać relatywnie niższy poziom empatii dyspozycyjnej (Wai, Tiliopoulos, 2012). Związki makiawelizmu z tendencją do znęcania się (*bullying*) obserwowano także w grupach dziecięcych (Sutton, Keogh, 2000). W badaniach Andreou (2004) makiawelizm w grupie dzieci 9–12-letnich korelował zarówno z tendencją do znęcania się nad kolegami, jak i z tendencją do bycia ofiarą przemocy. Na tej podstawie oraz opierając się na wynikach wyżej opisanych badań można przypuszczać, że poziom makiawelizmu może być związany ze sprawstwem mobbingu u osób dorosłych. W ostatnim czasie to przypuszczenie znalazło potwierdzenie w wynikach badań nad znęcaniem się (*bullying*) w środowisku pracy (Linton, Power, 2013) i poza nim (Baughmann, Dearing, Giammarco, Vernon, 2012), w których makiawelizm był badany jako element tzw. ciemnej triady osobowości (por. Pilch, 2014).

Osoby o niskim makiawelizmie rzadziej budzą zainteresowanie badaczy, jako że ich strategia interpersonalna zwykle nie stanowi źródła problemów dla innych osób. Osoby te cechuje nastawienie prospołeczne, respektowanie norm wymiany społecznej, skłonność do kooperacji, zainteresowanie partnerem interakcji, a także ufność i unikanie konfliktów (por. Jones, Paulhus, 2009; Pilch, 2008a). Zgodnie z interpretacją ewolucyjną (Wilson, Near, Miller, 1996), niemakiaweliści („gołębie”) dobrze radzą sobie, współpracując w grupie z podobnymi do siebie osobami, jednak dzięki niektórym cechom (ufności, przywiązaniu do moralnego aspektu działań) stanowią łatwą zdobycz dla nastawionego rywalizacyjnie, pozbawionego skrupułów makiawelisty („jastrzębia”). Dlatego jest prawdopodobne, że poziom makiawelizmu jest ujemnie związany z doświadczaniem mobbingu. Z drugiej strony,

w niektórych badaniach uzyskano pozytywną korelację między makiawelizmem a uleganiem przemocy u dzieci (Andreou, 2004) oraz dorosłych (Linton, Power, 2013), co oznaczałoby, że przynajmniej w pewnych okolicznościach to makiaweliści byłiby grupą bardziej narażoną na przemoc, być może mającą wtedy charakter odwetu.

PROBLEM

Celem badania było poszukiwanie związków pomiędzy makiawelizmem (cechą osoby) i mobbingiem, a także między kulturą organizacji (cechą środowiska pracy) i mobbingiem. Sprawdzano także, czy związek między makiawelizmem i sprawstwem mobbingu kształtuje się odmiennie w sytuacjach, gdy w organizacji dominują cechy kultury jednego typu. Zgodnie bowiem z interakcyjnym ujęciem osobowości, dana cecha kształtuje zachowanie jedynie wtedy, gdy sytuacja jest ku temu odpowiednia (Mishel, Shoda, 1998).

W referowanym badaniu mobbing jest rozpatrywany w trzech płaszczyznach: (1) bycia ofiarą zachowań mobbingowych, (2) bycia obserwatorem takich zachowań oraz (3) bycia sprawcą przemocy. Mobbing jest rozumiany jako występowanie zestawu zachowań przynoszących szkodę jego ofierze, wyróżnionych przez badaczy tego zjawiska, przy czym ta zmienna jest traktowana jako ciągła, bez prób określania, jaka powinna być częstotliwość takich zachowań, by osoba faktycznie mogła być uznana za ofiarę przemocy. Zakłada się, że zachowania te zawsze są niekorzystne i to negatywne oddziaływanie (na jednostkę, grupę, organizację) nasila się wraz z częstością ich pojawiania się. Deklaracja osoby badanej, iż czuje się lub nie czuje się ofiarą nękania, jest ważna, jednak odwoływanie się do konkretnych zachowań powinno umożliwić badanie mobbingu w sposób mniej uwikłany w skrajnie subiektywne oceny osoby badanej. Te założenia pozwalają określić stopień, w którym jednostka jest narażona na mobbing, angażuje się w mobbing oraz obserwuje go w swoim otoczeniu na podstawie jej deklaracji odnośnie do każdej wyróżnionej kategorii zachowań.

Badania potwierdzają, że makiawelizm jest cechą istotnie związaną z nieetycznymi i antyspołecznymi zachowaniami, także w środowisku pracy. Ponieważ makiaweliści są skłonni dążyć do celu wszelkimi dostępnymi sposobami, nękanie współpracowników może być przez nich traktowane instrumentalnie, jako jeden ze sposobów realizacji zamierzeń. Brak zainteresowania dobrem partnera, tendencja do traktowania go w sposób przedmiotowy i niska empatia, a także tendencja do łamania norm, jeśli przeszkadzają w osiągnięciu sukcesu, to cechy makiawelisty, mogące sprzyjać aktom przemocy. Na podstawie licznych badań pokazujących odmienności społecznego funkcjonowania

osób makiawelicznych (por. Jones, Paulhus, 2009) oraz badań analizujących związki makiawelizmu osób dorosłych ze znęcaniem się (Baughman i in., 2012; Linton, Power, 2013) można oczekiwać, że poziom makiawelizmu będzie korelował dodatnio ze sprawstwem mobbingu (hipoteza 1). Ujemnej korelacji oczekuje się pomiędzy poziomem makiawelizmu a doświadczaniem przemocy w środowisku pracy (hipoteza 2). Podstawą tego oczekiwania jest przyjęcie perspektywy ewolucyjnej (Wilson i in., 1996), zgodnie z którą oparta na współpracy, lojalności, zaufaniu i respektowaniu zasad „miękką” strategia interpersonalna niemakiawelistów sprawia, że osoby te są postrzegane jako podatne na wpływ i stanowiące łatwy cel ataków.

Kultura organizacyjna może stanowić czynnik przyczyniający lub hamujący przemoc w organizacji (Hauge i in., 2009). Można założyć, że im jest mniej wspierająca, bardziej nastawiona na rywalizację, a nie na dbałość o relacje społeczne i pracę zespołową, tym częściej pojawia się mobbing. W referowanych badaniach oczekiwano więc pozytywnego związku między doświadczaniem, obserwowaniem i sprawstwem mobbingu a kulturami hierarchii i rynku, w przypadku których nie stawia się dobra i rozwoju pracownika w centrum uwagi (hipoteza 3). W kulturach tych ważne są: sztywne procedury, formalne przepisy i struktura władzy (hierarchia) lub też atmosfera rywalizacji, koncentracja na wydajności, wynikach i zyskach (rynek), co może zwiększać tolerancję dla zachowań o charakterze nieetycznym (np. łamanie norm w sytuacji rywalizacji). Z kolei kultura klanu (ukierunkowana na ludzi, partycypację i pracę grupową) oraz adhokracji (ukierunkowana na kreatywność, oparta na elastyczności i autonomii jednostki) stwarzają korzystniejsze dla pracownika środowisko pracy, stąd postulowany jest negatywny związek między tymi kulturami a doświadczaniem, obserwowaniem i sprawstwem mobbingu (hipoteza 4). Dodatkowego argumentu na rzecz tych przypuszczeń dostarczają wyniki badań Strutyńskiej (2013) i Omari (2007).

Związek między poziomem makiawelizmu a zachowaniem pracownika zależy w dużej mierze od kontekstu stwarzanego przez środowisko pracy (por. Tett, Burnett, 2003). Makiaweliści są w stanie podejmować – zależnie od okoliczności – także zachowania klasyfikowane jako prospołeczne (np. oferowanie pomocy), jeśli spodziewają się osiągnąć tą drogą zysk (Becker, O’Hair, 2007). Dotychczasowe badania poszukiwały czynników kontekstowych oddziałujących na produktywność makiawelicznych pracowników oraz na ich skłonność do podejmowania zachowań korzystnych i niekorzystnych z punktu widzenia organizacji (Belshak, den Hartog, Kalshoven, 2013; O’Boyle, Forsyth, Banks, McDaniel, 2012). Ze względu na wielość czynników organizacyjnych mogących wpływać

na zachowania makiawelistów, stosunkowo małą liczbę badań empirycznych oraz brak badań uwzględniających kulturę organizacji formułujemy oczekiwanie, że korelacja pomiędzy poziomem makiawelizmu i sprawstwem mobbingu będzie istotnie wyższa w kulturach stwarzających potencjalnie korzystniejsze warunki dla występowania mobbingu (hierarchia i rynek), w porównaniu do pozostałych kultur (klan i adhokracja; hipoteza 5).

METODA

Osoby badane

Grupa badana liczyła 120 osób, 68 kobiet (56,7%) i 52 mężczyzn (43,3%). Grupa była zróżnicowana pod względem wieku (18–25 lat 27 osób; 26–35 lat 31 osób; 36–45 lat 34 osoby oraz 46–55 lat 28 osób), wykształcenia (zawodowe: 7 osób, średnie: 56 osób, wyższe: 57 osób) i zajmowanego stanowiska [41 osób (34%) stanowisko kierownicze, 79 osób (66%) stanowisko wykonawcze]. Osoby badane były pracownikami przedsiębiorstw różnego typu, zatrudniających od 5 do ponad 500 osób. Badani byli pozyskiwani do badań metodą *snow ball* w celu uzyskania próby możliwie różnorodnej. Badania były dobrowolne, anonimowe, miały charakter indywidualny i odbywały się poza miejscem pracy osoby badanej, w jej miejscu zamieszkania.

Narzędzia

Mobbing. W badaniach zastosowano *Kwestionariusz do badania zachowań nieetycznych w środowisku pracy* w opracowaniu Chudzikiej i Makselon-Kowalskiej (2004). Kwestionariusz zawiera 20 stwierdzeń opisujących zachowania o charakterze mobbingu w miejscu pracy, należące do sześciu kategorii (izolowanie, szantaż, poniżanie, demonstracja siły, nieprawidłowe traktowanie i manipulacja oraz dyskryminacja). Osoba badana deklaruje, jak często sama podejmuje zachowania danego typu, jak często obserwuje je w swoim otoczeniu oraz jak często sama bywa ofiarą takich zachowań, zaznaczając odpowiedź na pięciostopniowej skali (od 1 – *nigdy*, do 5 – *bardzo często*). Sumy punktów w poszczególnych podskalach są wskaźnikami sprawstwa, obserwowania i doświadczania przemocy w miejscu pracy (w referowanych badaniach α Cronbacha dla mobbingu obserwowanego wyniosła 0,9; dla mobbingu doświadczanego 0,91; dla sprawstwa mobbingu 0,9).

Makiawelizm. Do pomiaru makiawelizmu użyta została polska wersja skali Mach IV (Christie, Geis, 1970), składająca się z 20 stwierdzeń („Nigdy nie mów nikomu o prawdziwych powodach swojego postępowania, chyba że uznasz to za pożyteczne”, „Dla kłamstwa nie ma usprawiedliwienia”). Osoba badana ustosunkowuje się do

każdego z nich, korzystając ze skali siedmiostopniowej (od *całkowicie się nie zgadzam* do *całkowicie się zgadzam*). Wynik jest sumą punktów i przyjmuje wartości od 20 do 140. Im wyższy wynik, tym wyższy poziom makiawelizmu. Rzetelność skali w badaniu była zadowalająca ($\alpha = 0,8$).

Kultura organizacyjna. Do określenia kultury organizacyjnej w miejscu pracy zastosowano *Kwestionariusz do oceny kultury organizacji (Organizational Culture Assessment Instrument; OCAI)* Camerona i Quinna (1999), obejmujący cztery typy kultur: klanu, adhokracji, hierarchii i rynku. Kwestionariusz zawiera sześć kategorii oceny kultury: ogólna charakterystyka organizacji, styl przywództwa, styl zarządzania pracownikami, cechy zapewniające spójność, sprawy, na które kładzie się nacisk i kryteria sukcesu. OCAI wymaga od badanego, aby dla każdej z sześciu kategorii oceny rozdzielił 100 punktów między cztery stwierdzenia (odpowiadające czterem typom kultury), kierując się tym, w jakim stopniu dane stwierdzenie odzwierciedla sytuację panującą w jego środowisku pracy. Wskaźnikami natężenia cech każdej z kultur są sumy punktów przypisanych stwierdzeniom opisującym daną kulturę. Rzetelność czterech skal była zadowalająca (α dla kultury klanu – 0,86; adhokracji – 0,72; rynku – 0,73; hierarchii – 0,75).

WYNIKI

Statystyki opisowe i korelacje między zmiennymi uwzględnionymi w badaniu zaprezentowano w tabeli 1. Osoby badane częściej zgłaszały obserwowanie i doświadczanie mobbingu niż jego sprawstwo. W ocenach elementów

kultury organizacyjnej przewagę zyskała kultura hierarchii, następnie kultury rynku i klanu, najrzadziej wskazywano na elementy kultury adhokracji. Nie zanotowano istotnych różnic w częstości zachowań związanych z mobbingiem w grupach wyróżnionych ze względu na płeć, wiek i wykształcenie. Grupa kierowników częściej zgłaszała sprawstwo mobbingu w porównaniu do grupy podwładnych ($M = 36,6$ i $27,4$; $t = 4,72$; $p < 0,001$). Oceny częstości obserwowania i doświadczania mobbingu w miejscu pracy korelowały ze sobą wysoko. Widoczna była także słaba korelacja między obserwowaniem a sprawstwem mobbingu.

Makiawelizm a mobbing

Poziom makiawelizmu badanych korelował pozytywnie z ocenami sprawstwa mobbingu, potwierdzając zasadność hipotezy 1. Ta zależność oznacza, że im wyższy był poziom makiawelizmu osoby badanej, tym częściej – zgodnie z jej opinią – dopuszczała się ona zachowań klasyfikowanych jako mobbing. W celu sprawdzenia, czy makiawelizm jest istotnym predyktorem sprawstwa mobbingu, przeprowadzono jednozmienną analizę regresji. Analiza regresji w modelu liniowym pokazała, że poziom makiawelizmu osoby jest istotnym predyktorem sprawstwa mobbingu ($F = 25,06$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,18$). Jednakże model kwadratowy był nieco lepiej niż liniowy dopasowany do danych ($F = 16,04$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,21$). Rysunek 1 przedstawia wykres rozrzutu wraz z liniami regresji dla obu modeli.

Poziom makiawelizmu nie korelował z ocenami doświadczania mobbingu, a więc hipoteza 2 nie zyskała potwierdzenia. Jednocześnie jednozmienną analizę regresji

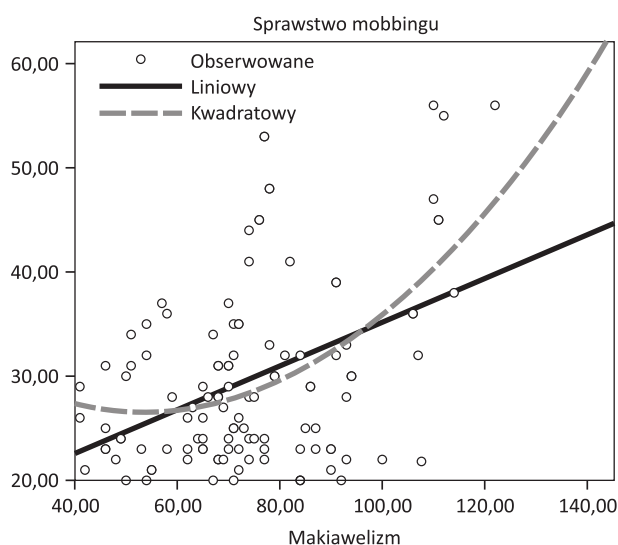
Tabela 1

Statystyki opisowe oraz korelacje między zmiennymi uwzględnionymi w badaniu (r-Pearsona)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	Makiawelizm	Obserwowanie mobbingu	Doświadczanie mobbingu	Sprawstwo mobbingu
Makiawelizm	74	17,7	–			
Obserwowanie mobbingu	43	12,6	0,028	–		
Doświadczanie mobbingu	40	12,7	–0,031	0,863**	–	
Sprawstwo mobbingu	31	9,7	0,310**	0,218*	0,121	–
Kultura klanu	140	90,7	–0,051	–0,205*	–0,243**	0,037
Kultura adhokracji	105	54,7	–0,092	–0,264**	–0,212*	–0,072
Kultura rynku	150	80,6	0,008	0,096	0,138	–0,049
Kultura hierarchii	205	94,8	0,085	0,260**	0,232*	0,031

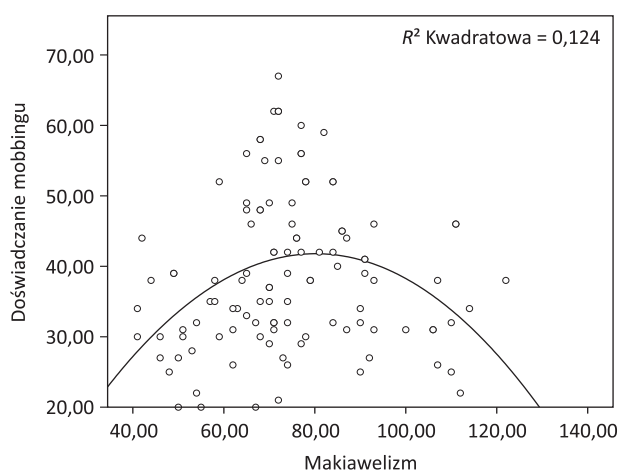
* $p < 0,05$ (dwustronnie), ** $p < 0,01$ (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 1. Wykres rozrzutu zależności cech: makiawelizm i sprawstwo mobbingu, z liniami regresji w modelu liniowym i kwadratowym.

Źródło: rysunki 1–2 – opracowanie własne.



Rysunek 2. Wykres rozrzutu zależności cech: makiawelizm i doświadczanie mobbingu wraz z linią regresji z nachyleniem kwadratowym.

wykazała, że makiawelizm jest istotnym predyktorem doświadczania mobbingu, jednak – niezgodnie z oczekiwaniami – związek ten miał charakter krzywoliniowy ($F = 7,64$; $p = 0,001$; $R^2 = 0,11$). Wykres rozrzutu wraz z linią regresji z nachyleniem kwadratowym zaprezentowano na rysunku 2. Grupą najczęściej deklarującą bycie ofiarą zachowań o charakterze mobbingu były osoby o średnim poziomie makiawelizmu.

Nie oczekiwano związków między makiawelizmem a obserwowaniem mobbingu. Makiawelizm faktycznie nie korelował z obserwowaniem mobbingu i nie był predyktorem tej zmiennej, niezależnie od zastosowanego modelu analizy danych (model kwadratowy: $F = 0,19$; $p = 0,823$).

Kultura organizacyjna a mobbing

Analiza korelacyjna (tabela 1) nie wykazała związków między cechami czterech kultur organizacyjnych a sprawstwem mobbingu. Z kolei zarówno obserwowanie, jak i doświadczanie mobbingu korelowało – zgodnie z oczekiwaniami – ujemnie z kulturą klanu i adhokracji oraz dodatnio z kulturą hierarchii (korelacja słaba). Im więcej cech charakterystycznych dla kultury hierarchii oraz im mniej cech typowych dla kultur: klanu i adhokracji spozstrzegali badani, tym częściej deklarowali obserwowanie i doświadczanie mobbingu. Można więc mówić o częściowym poparciu empirycznym dla hipotez 3 i 4: zaobserwowane zależności dotyczyły dwóch (spośród trzech) wskaźników mobbingu (obserwowanie i doświadczanie) oraz trzech (spośród czterech) kultur organizacyjnych (klan, adhokracja, hierarchia). Przeprowadzone dodatkowo jednozmiennowe analizy regresji z kulturami klanu, adhokracji i hierarchii w roli predyktorów pozwoliły określić część wariancji zmiennych: obserwowanie mobbingu i doświadczanie mobbingu wyjaśnianych przez cechy kultury. W przypadku doświadczania mobbingu stosunkowo najlepszym predyktorem była kultura klanu ($F = 7,23$; $p < 0,05$; $R^2 = 0,06$), następnie kultura hierarchii ($F = 6,56$; $p < 0,05$; $R^2 = 0,05$) i adhokracji ($F = 5,40$; $p < 0,05$; $R^2 = 0,04$). Z kolei dla zmiennej obserwowanie mobbingu lepszymi predyktorami okazały się kultury adhokracji ($F = 8,78$; $p < 0,01$; $R^2 = 0,07$) i hierarchii ($F = 8,48$; $p < 0,01$; $R^2 = 0,07$), a nieco słabszym – kultura klanu ($F = 5,15$; $p < 0,05$; $R^2 = 0,04$).

Makiawelizm i sprawstwo mobbingu a kultura organizacji

W celu wyróżnienia w grupie badanej podgrup według kryterium dominującej kultury organizacyjnej, wykonano analizę skupień metodą dwustopniowego grupowania (zmiennie na wejściu: oceny kultur klanu, adhokracji, rynku i hierarchii), która miała ujawnić naturalne podgrupy bez konieczności wyznaczania z góry ich liczby. Uzyskano trzy skupienia (miara Silhouette 0,5), grupujące osoby oceniające swoje miejsce pracy jako organizację z przewagą cech kultury klanu (37 osób, cechy klanu $M = 239$), rynku (39 osób, cechy rynku $M = 224$) i hierarchii (44 osoby, cechy hierarchii $M = 306$). Ponieważ kolejna analiza z założoną liczbą czterech skupień nie doprowadziła do wyodrębnienia podgrupy skupiającej pracowników firm z dominującą

kulturą adhokracji, do dalszej analizy przyjęto rozwiązanie z trzema klastrami.

Na początku sprawdzono (za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji), czy skupienia różnią się istotnie i zgodnie z oczekiwaniami pod względem dominującego typu kultury. Różnice między grupami dotyczące ocen kultury klanu ($F = 65,97$; $p < 0,001$), rynku ($F = 61,74$; $p < 0,001$) oraz hierarchii ($F = 135,50$; $p < 0,001$) były statystycznie istotne, a test *post hoc* Gamesa-Howella wykazał każdorazowo istotne różnice międzygrupowe pod względem natężenia cech kultury dominującej (w danym skupieniu) a natężeniem cech wszystkich pozostałych kultur. Następnie sprawdzono, czy grupy osób tworzących skupienia „klan”, „rynek” i „hierarchia” różnią się pod względem poziomu makiawelizmu; różnic takich nie stwierdzono ($F = 0,28$; n.i.). Kolejnym krokiem było obliczenie współczynników korelacji między makiawelizmem a sprawstwem mobbingu osobno dla grup osób tworzących skupienia. Makiawelizm korelował dodatnio ze sprawstwem mobbingu w klastrach „klan” ($r = 0,47$; $p < 0,01$) oraz „hierarchia” ($r = 0,37$; $p < 0,05$), natomiast nie było istotnych związków między tymi zmiennymi w klastrze „rynek” ($r = 0,11$; n.i.). Powyższe wyniki jedynie w ograniczonym stopniu potwierdziły hipotezę 5 (dla kultury hierarchii), natomiast w przypadku kultury klanu wynik był odwrotny do oczekiwanego.

DYSKUSJA

Wyniki badania potwierdziły przewidywania dotyczące związku makiawelizmu ze sprawstwem mobbingu (hipoteza 1). Podobnie jak w poprzednich badaniach prowadzonych w grupie kanadyjskich pracowników (Linton, Power, 2013), poziom makiawelizmu osoby korelował z częstością deklarowanych przez nią zachowań mobbingowych. W badanej grupie makiawelizm pozwala przewidzieć, w zależności od przyjętego modelu, 17–21% wariancji tej zmiennej. Nie jest to zależność marginalna, zważywszy, jak wiele czynników podmiotowych i sytuacyjnych wpływa na zjawisko znęcania się w miejscu pracy. Akty nękania mogą być przez makiawelistę traktowane jako sposób wywierania wpływu, a więc jako jedna z dróg dojścia do celu. Nie jest to jedyne możliwe tłumaczenie. Podłoże makiawelizmu stanowią: specyficzna wizja świata społecznego, postrzeganego jako miejsce ostrej walki o dobra, oraz negatywna opinia o ludziach – istotach przebiegłych i niegodnych zaufania. Te postawy mogą – przez wpływ na interpretację zdarzeń – potęgować negatywne emocje i agresywne impulsy makiawelisty odczuwane wobec partnera, które z kolei mogą znajdować ujście w zachowaniach wrogich i agresywnych, także tych klasyfikowanych jako mobbing. Związków makiawelizmu ze sprawstwem mobbingu nie

należy przypisywać impulsywności osób makiawelicznych lub też nieumiejętności przewidywania przyszłych konsekwencji swych czynów (Jonason, Tost, 2010), chociaż te właściwości mogą stanowić podłoże aktów przemocy związanych z subkliniczną psychopatią – cechą, która często jest zestawiana z makiawelizmem (por. Pilch, 2014).

Zaobserwowane w badaniu relacje między makiawelizmem a doświadczaniem mobbingu nie były zgodne z przewidywaniami. Przypuszczano, że im niższy jest poziom makiawelizmu osoby, w tym większym stopniu będzie ona narażona na bycie ofiarą nękania (hipoteza 2). Makiawelizm rzeczywiście okazał się istotnym predyktorem doświadczania mobbingu, wyjaśniając około 11% wariancji tej zmiennej, jednak związek między zmiennymi miał charakter krzywoliniowy. Najczęściej doświadczały mobbingu osoby o średnim poziomie makiawelizmu. Jednocześnie brakowało korelacji między makiawelizmem a obserwowaniem mobbingu w otoczeniu, a więc makiawelizm nie wpływał na oceny częstości tych zachowań wtedy, gdy sytuacja nie dotyczyła badanego bezpośrednio. Taki wynik jest zgodny z oczekiwaniami i pośrednio pokazuje, że wyżej opisany związek makiawelizmu z doświadczaniem mobbingu nie jest uwarunkowany jedynie różnicami w ocenie zdarzeń.

Dlaczego osoby o średnim makiawelizmie mogą być stosunkowo bardziej narażone na bycie obiektem nękania w miejscu pracy, mimo iż to osoby niemakiaweliczne, stosujące strategię „gołębia”, wydają się łatwiejszym celem dla mobbera? Być może czynnikiem chroniącym niemakiawelistów przed doświadczaniem mobbingu jest ich orientacja „ku ludziom”, przejawiająca się w zainteresowaniu partnerem, gotowości do współpracy, dbałości o etyczny wymiar relacji, empatii, czemu towarzyszą relatywnie wyższa inteligencja emocjonalna i kompetencje społeczne (Austin, Farrelly, Black, Moore, 2007; Paal, Bereczkei, 2007; Pilch, 2008b). Można oczekiwać, że te cechy umożliwiają budowanie rozległych sieci wsparcia, które pełnią funkcję prewencyjną i interwencyjną, zniechęcając potencjalnego agresora. Istnieje także alternatywne wyjaśnienie. Osoba niemakiaweliczna jest bardziej podatna na wpływ, ufna i gotowa do ustępstw (Christie, Geis, 1970), więc być może manipulant nie musi uciekać się do tak drastycznych sposobów, jak mobbing, by skłonić ją do pożądanego przez siebie zachowania. Z kolei makiawelista nie wydaje się łatwym obiektem ataku dla potencjalnego mobbera: spodziewa się nielojalnych i nieetycznych zachowań współpracowników i zapewne podejmie czynności zabezpieczające w sytuacji, gdy jego interesy będą zagrożone.

Wbrew oczekiwaniom zawartym w hipotezach 3 i 4, liczba własnych zachowań mobbingowych, zgłaszanych przez osoby badane, nie była powiązana z ich ocenami kultury organizacji. Oceny sprawstwa mobbingu były mniej

zróznicowane niż oceny jego obserwowania i doświadczania. Być może deklaracje sprawstwa są w większym stopniu zniekształcone, gdyż przyznawanie się do aktów nękania stawia osobę w zdecydowanie złym świetle. Tendencją do niedostrzegania siebie w roli sprawcy mobbingu potwierdzają m.in. wyniki badania Grzesiuk (2008). Można więc przypuszczać, że sposób pomiaru (deklaracje osoby badanej) i specyfika badanej zmiennej (sprawstwo mobbingu) w pewnym stopniu wpłynęły na to, że uzyskane w naszym badaniu korelacje kultury z doświadczaniem i obserwowaniem mobbingu nie znalazły potwierdzenia w analogicznych związkach kultury i sprawstwa mobbingu, stanowiących przeciwieństwo drugą stronę analizowanego zjawiska. Jeśli bowiem kultura sprzyja mobbingowi, to można oczekiwać odzwierciedlenia tego faktu zarówno w wyższych ocenach doświadczania i obserwowania, jak i sprawstwa mobbingu.

Zgodnie z oczekiwaniami, kultura organizacji była powiązana z doświadczaniem i obserwowaniem mobbingu (hipotezy 3 i 4), jednak zależności okazały się słabe i dotyczyły jedynie trzech z czterech ujętych w badaniu typów kultury. Cechy kultury hierarchii, adhokracji i klanu wyjaśniały około 5–7% zmienności ocen doświadczania i obserwowania mobbingu. Kierunek związków był zgodny z hipotezami i z wynikami innych badań (Omari, 2007; Strutyńska, 2013): pomiędzy hierarchią a doświadczaniem i obserwowaniem mobbingu był on dodatni (hipoteza 3), natomiast między adhokracją oraz klanem a doświadczaniem i obserwowaniem mobbingu – ujemny (hipoteza 4). Brakowało podobnych zależności w przypadku kultury rynku, co jest niezgodne z hipotezą 3. Formułując tę hipotezę, brano pod uwagę, że organizacja z kulturą rynku jest skłonna do stosowania agresywnej, rywalizacyjnej strategii, ukierunkowanej jednakże na zewnątrz – w celu zdobycia i utrzymania swojej pozycji w otoczeniu. Być może taki sposób osiągania wysokich wyników stanowi dla jej członków wystarczająco atrakcyjny cel, którego realizacja wymaga szczególnej integracji wewnętrznej zespołu, natomiast zachowania mobbingowe mogą być przenoszone na zewnątrz i występować w kontaktach z członkami innych organizacji. Tego rodzaju zachowania rywalizacyjne mogą być dla członków organizacji typu rynek istotnym źródłem satysfakcji, minimalizującym motywację do podejmowania zachowań nieetycznych wewnątrz własnej organizacji. Te przypuszczenia wymagają dalszych badań.

Przedstawione powyżej wyniki pokazały, że elementem mogąącym sprzyjać pojawianiu się mobbingu jest hierarchizacja. Taka struktura występuje częściej w sektorze publicznym niż prywatnym, zwykle w dużych strukturach biurokratycznych, co powoduje, że pojedyncza jednostka i jej problemy mogą być mniej zauważalne niż w strukturach

mniejszych, typu klan czy adhokracja. Można też przypuszczać, że czynnikami zwiększającym ryzyko przemocy w organizacji o cechach hierarchii są: sztywna struktura utrudniająca m.in. szybki awans pracowników oraz rywalizacja o w miarę stabilne miejsce pracy, dające poczucie bezpieczeństwa w obecnej trudnej sytuacji na rynku pracy.

Uzyskane w badaniu ujemne korelacje między cechami kultury klanu i adhokracji a doświadczaniem i obserwowaniem mobbingu są zgodne z opinią, że generalnie pozytywny klimat panujący w organizacji zmniejsza ryzyko mobbingu (Grzesiuk, 2008; Zbiegień-Maciąg, 2008). Klimat taki częściej występuje w kulturze adhokracji i klanu. Klan to organizacja typu rodzinnego, w której zwraca się uwagę na poczucie wspólnoty, pracę zespołową, zaangażowanie, dobre wzajemne relacje. Według Camerona i Quinna (2003), kultura klanu to przyjazne miejsce pracy. Natomiast w kulturze adhokracji nie ma scentralizowanego ośrodka władzy czy stosunków zależności służbowej, te same osoby mogą występować raz w roli przełożonego, raz w roli podwładnego, w zależności od tego, jaki problem jest aktualnie rozwiązywany. Cechy kultury adhokracji przybliżają ją do modelu organizacji przyszłości, określanej organizacją wirtualną (por. Turska, 2009). Być może więc praca przyszłości, podejmowana coraz częściej w zmieniającym się, elastycznym i równocześnie kreatywnym oraz innowacyjnym schemacie organizacyjnym, z samej swojej istoty stanie się czynnikiem istotnie zmniejszającym ryzyko występowania mobbingu.

Analiza skupień pozwoliła wyróżnić trzy grupy osób, które opisały kulturę własnej organizacji jako zbliżoną do kultury klanu, rynku lub hierarchii. To oznacza, że weryfikacja hipotezy 5 (zakładającej wyższą korelację makiawelizmu i sprawstwa mobbingu w kulturach z przewagą cech hierarchii i rynku w porównaniu do kultur klanu i adhokracji) nie była możliwa dla kultury adhokracji. Jest to kultura, której cechy były najrzadziej wybierane przez badanych do opisu własnego miejsca pracy ($M = 105$), dlatego nie wyodrębniła się grupa z przewagą cech tego typu. Hipoteza 5 zyskała ograniczone wsparcie empiryczne: oczekiwana pozytywna korelacja makiawelizmu z mobbingiem w skupieniach „hierarchia” i „rynek” wystąpiła jedynie w przypadku hierarchii. Poprzednie badania pokazały, że skuteczności strategii makiawelistów sprzyja środowisko, które zapewnia im autonomię i dużą swobodę działania, co zwykle łączy się ze słabą kontrolą (Sparks, 1994; Shultz, 1993). W takiej sytuacji makiaweliści czują się bezkarni. Natomiast gdy pracują w warunkach silnej kontroli, ich skuteczność maleje, więc mogą podejmować działania nieetyczne (także mobbing) w obronie zagrożonych interesów. Z drugiej strony, restrykcyjna kontrola (lecz tylko wtedy, gdy obejmuje także etyczny aspekt działań), jeśli

towarzyszą jej jasno sprecyzowane zasady i sankcje za ich łamanie, jest czynnikiem mogącym powstrzymać kalkulatywnych makiawelistów przed pokusą stosowania mobbingu (por. Belschak i in., 2013). Mimo iż w Polsce obowiązuje prawo antymobbingowe i firmy są zachęcane do przyjmowania wewnętrznych uregulowań zwalczających nękanie, to jednak brakuje kompleksowych i skutecznych rozwiązań tego problemu, a podejmowane działania mogą mieć charakter fasadowy. Można więc przypuszczać, że kultura typu „hierarchia” aktywuje cechę makiawelizmu przez pobudzanie rywalizacji, skłaniając makiawelistów do nieetycznych zachowań (mobbingu) podejmowanych dla uzyskania przewagi w niekorzystnym dla nich (ograniczającym swobodę) środowisku, i ta tendencja – w polskich przedsiębiorstwach – nie jest wystarczająco kontrolowana przez wprowadzanie i egzekwowanie przepisów zakazujących takich praktyk.

Badania nie potwierdziły związku makiawelizmu ze sprawstwem mobbingu w grupie osób zatrudnionych w organizacjach typu rynek, co nie było zgodne z oczekiwaniami. Być może w kulturze rynku, w tym badaniu neutralnej wobec zjawiska mobbingu, nie ma elementów mogących stymulować makiawelicznych pracowników do osiągania celów przez mobbing. Jest prawdopodobne, że w kulturze rynku, w której firma rywalizuje z innymi podmiotami zewnętrznymi, makiawelista może skutecznie walczyć o zabezpieczenie własnych interesów także przez oddziaływanie skierowane na zewnątrz organizacji (na klientów, kontrahentów itp.).

Nieoczekiwane makiawelizm i sprawstwo mobbingu były skorelowane dodatnio w grupie osób zatrudnionych w organizacji typu „klan”. Dzieje się tak, mimo że kultura klanu stwarza przyjazne dla pracownika miejsce pracy, co znalazło odzwierciedlenie w opisywanej wyżej ujemnej korelacji cech tej kultury z obserwowaniem i doświadczaniem mobbingu. Jedną z możliwych przyczyn tego wyniku może być fakt, że w kulturze klanu ważnym zadaniem przełożonych jest przekazywanie uprawnień pracownikom i zachęcanie do zaangażowania i lojalności (Cameron, Quinn, 2003). Tego typu starania nie wpływają na egocentryczną motywację makiawelisty, natomiast swoboda i zaufanie, jakie zyskuje, mogą zostać wykorzystane do własnych celów. Można przypuszczać, że w tego typu środowisku, faworyzującym pracę zespołową i współdziałanie, jawna rywalizacja, okazywanie wrogości, manipulacja nie są akceptowane, dlatego makiawelista może zachowywać się jak pozostali członkowie zespołu („mimikra” opisywana przez Wilsona i in., 1996). Jednak subtelniejsze formy manipulacji, w tym mniej widoczne formy mobbingu, mogą być bardzo skuteczne w relacjach opartych na partnerstwie i zaufaniu. Można także domniemywać, że w organizacji

typu klan – niewielkiej, o płaskiej strukturze – rośnie znaczenie osobowości przełożonego (w małych firmach – często jej właściciela, stojącego poza kontrolą), mogą także zdarzać się przypadki mobbingu wertykalnego (górnodół) stosowanego przez makiawelicznych kierowników (por. Greenbaum i in., 2014). Jeśli klan może być uznany za kulturę minimalizującą zjawisko mobbingu, a mimo to stymuluje makiawelistów do podejmowania takich działań, ważne będzie zidentyfikowanie tych elementów kultury, które są za to odpowiedzialne.

Podsumowanie

Uzyskane w badaniu wyniki potwierdziły przypuszczenie, że makiawelizm pracownika może mieć związek zarówno z doświadczaniem, jak i ze sprawstwem mobbingu. Można oczekiwać, że osoby o wyższym poziomie makiawelizmu będą częściej przejawiały zachowania klasyfikowane jako mobbing. Z kolei w grupie ofiar najwięcej będzie osób o średnim makiawelizmie. Na podstawie znajomości specyfiki funkcjonowania osób makiawelicznych można sformułować przypuszczenie, że aktom nękania w pracy, których sprawcami są makiaweliści, można zapobiegać przez jasne i otwarte formułowanie norm zakazujących tego typu zachowań, stanowcze egzekwowanie tych norm z użyciem systemu sankcji oraz stałe monitorowanie zachowania pracowników makiawelicznych (por. Belschak i in., 2015). Makiawelista jest bowiem osobą skłoną podporządkować swe zachowanie kalkulacji zysków i strat, a więc nie będzie podejmował mobbingu, jeśli ryzyko z tym związane oceni jako wysokie (Pilch, 2011).

Analiza związków kultury organizacyjnej (w ujęciu Camerona i Quinna) z mobbingiem pokazała, że kultura hierarchii może sprzyjać mobbingowi, natomiast dla kultur klanu i adhokracji można oczekiwać odwrotnych zależności. Wynik ten zachęca do podjęcia dalszych badań w celu identyfikacji czynników związanych z mobbingiem, mających źródło w kulturze organizacji. Dodatni związek makiawelizmu ze sprawstwem mobbingu okazał się powiązany z dominującym typem kultury: wzrost poziomu makiawelizmu skutkował większą liczbą zgłaszanych aktów mobbingu w kulturach hierarchii i klanu, lecz nie w kulturze rynku. Przyszłe badania powinny określić, jakie elementy kultury są odpowiedzialne za to zróżnicowanie oraz jakim rodzajom mobbingu, podejmowanym przez makiawelistów, sprzyja dany typ kultury.

LITERATURA CYTOWANA

Agervold, M. (2009). The significance of organizational factors for the incidence of bullying. *Scandinavian Journal of Psychology*, 50, 267–276.

- Andreou, E. (2004). Bully/victim problems and their association with Machiavellianism and self-efficacy in Greek primary school children. *British Journal of Educational Psychology*, 74, 297–309.
- Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C., Moore, H. (2007). Emotional intelligence, Machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side? *Personality and Individual Differences*, 43, 179–189.
- Aquino, K., Lamertz, K. (2004). A relational model of workplace victimization: Social roles and patterns of victimizations in dyadic relationships. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1023–1034.
- Bass, K., Barnett, T., Brown, G. (1999). Individual difference variables, ethical judgments, and ethical behavioral intentions. *Business Ethics Quarterly*, 9, 183–205.
- Baughman, H. M., Dearing, S., Giammarco, E., Vernon, P. A. (2012). Relationships between bullying behaviours and the Dark Triad: A study with adults. *Personality and Individual Differences*, 52 (5), 571–575.
- Becker, J. A. H., O’Hair, D. (2007). Machiavellians’ motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35, 246–267.
- Bechowska-Gebhardt, A., Stalewski, T. (2004). *Mobbing, patologia zarządzania personelem*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Belschak, F. D., den Hartog, D. N., Kalshoven, K. (2013). Leading machiavellians how to translate machiavellians’ selfishness into pro-organizational behavior. *Journal of Management*, doi: 10.11787/0149206313484513.
- Bowling, N. A., Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim’s perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998–1012.
- Bugdol, M. (2007). *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości korygujących*, tłum. B. Nawrot. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Chomczyński, P. (2008). *Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej. Proces stawania się ofiarą*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Christie, R., Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Chudzicka, A., Makselon-Kowalska, B. (2004). Zachowania nieetyczne w środowisku pracy. Kontekst interpersonalny. W: K. Popiołek (red.), *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy. Zjawiska współczesnej cywilizacji* (s. 232–244). Poznań: Wydawnictwo Stowarzyszenia Psychologia i Architektura.
- Corzine, J. B., Hozier, G. C. (2005). Exploratory study of Machiavellianism and bases of social power in bankers. *Psychological Reports*, 97, 356–362.
- Coyne, I., Seigne, E., Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 335–349.
- Delikowska, K. (2004). Raport z badań na temat działań mobbingowych w miejscu pracy. *Spolecznik*, 7, 5–31.
- Derczyński, W. (2002). *Szykany w miejscu pracy. Komunikat z badań*. Warszawa: CBOS. Pobrano z: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2002/K_107_02.PDF.
- Drabek, M., Merecz, D. (2013). Skala narażenia na agresję w miejscu pracy pracowników służby zdrowia i sektora usług. *Medycyna Pracy*, 64 (3), 283–296.
- Einarsen, H., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12 (3), 247–263.
- Einarsen, S., Mikkelsen, E. G. (2003): Individual effect of exposure to bullying at work. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace*. London: Taylor & Francis.
- Fehr, B., Samsom, D., Paulhus, D.L. (1992). The construct of Machiavellianism: Twenty years later. W: C. D. Spielberger, J. N. Butcher (red.), *Advances in personality assessment* (t. 7, s. 77–116). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Glaso, 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, 313–319.
- Greenbaum, R. L., Quade, M. J., Mawritz, M. B., Kim, J., Crosby, D. (2014). When the customer is unethical: The explanatory role of employee emotional exhaustion onto work–family conflict, relationship conflict with coworkers, and job neglect. *Journal of Applied Psychology*, 99, 1188–1203.
- Grzebiuk, L. (2008). Mobbing w miejscu pracy – czynniki ryzyka i konsekwencje. W: J. Brzeziński, M. Cierpiałkowska (red.), *Zdrowie i choroba. Problemy teorii, diagnozy i praktyki* (s. 227–274). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Harvey, M., Treadway, D., Heames, J. T., Duke, A. (2008). Bullying in the 21st century global organization: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 85, 27–40.
- Hauge, L. J., Skogstad A., Einarsen, S. (2009). Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others? *Work and Stress*, 23, 349–358.
- Hirigoyen, M. F. (2003). *Molestowanie w pracy*, tłum. M. Żerańska. Poznań: W Drodze.
- Hołyst, B. (2005). Społeczno-kulturowe aspekty mobbingu. *Problemy Alkoholizmu*, 4–5, 11–15.
- Jonason, P. K., Slomski, S., Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52 (3), 449–453.
- Jonason, P. K., Tost, J. (2010). I just cannot control myself: The Dark Triad and self-control. *Personality and Individual Differences*, 41, 611–615.
- Jones, D. N., Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. W: M. R. Leary, R. H. Hoyle (red.), *Individual differences in social behavior* (s. 93–108). New York: Guilford.
- Kashy, D. A., DePaulo, B. M. (1996). Who lies? *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1037–1051.
- Kmieciak-Baran, K., Rybicki, J. (2004). *Mobbing. Zagrożenie współczesnego miejsca pracy*. Gdańsk: Pomorski Instytut Demokratyczny.

- Kunecka, D., Kamińska, M., Karakiewicz, B. (2008). Skala zjawiska mobbingu wśród pielęgniarek/pielęgniarzy zatrudnionych w szczebińskich szpitalach. *Medycyna Pracy*, 59 (3), 223–228.
- Leyman, H. (1990). Mobbing and psychological terrors at workplace. *Violence and Victims*, 5, 119–125.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 2, 165–185.
- Linton, D. K., Power, J. L. (2013). The personality traits of workplace bullies are often shared by their victims: Is there a dark side to victims? *Personality and Individual Differences*, 54 (6), 738–743.
- Locke, K. D., Christensen, L. (2007). Re-construing the relational-interdependent self-construal and its relationship with self-consistency. *Journal of Research in Personality*, 41, 389–402.
- Lutgen-Sandvik, P., Namie, G., Namie, R. (2009). Workplace bullying: Causes, consequences and corrections. W: P. Lutgen-Sandvik, B. D. Sypher (red.), *Destructive organizational communication* (s. 41–88). New York: Routledge Press.
- Makin P., Cooper, C., Cox, Ch. (2000). *Organizacje a kontrakt psychologiczny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Martin, M. W., Anderson, C. M., Thweatt, K. S. (1998). Aggressive communication traits and their relationships with the cognitive flexibility scale and the communication flexibility scale. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13, 531–540.
- Marusic, I., Bratko, D., Zarevski, P. (1995). Self-reliance and some personality traits: Sex differences. *Personality and Individual Differences*, 19 (6), 941–943.
- Matthiesen, S. B., Einarsen, S. (2010). Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences. *International Journal of Organization and Behavior*, 13, 202–248.
- Mikkelsen, E. G., Einarsen, S. (2002a). Basic assumptions and symptoms of posttraumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 87–111.
- Mikkelsen, E. G., Einarsen, S. (2002b). Relationship between exposure to bullying at work an psychological an psychosomatic health complaints. The role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43 (5), 397–405.
- Mischel, W., Shoda, Y. (1998). Reconciling processing dynamics and personality dispositions. *Annual Review of Psychology*, 49, 229–258.
- Mudrack, P. E., Mason, E. S., Stepanski, K. M. (1999). Equity sensitivity and business ethics (fairness in employee selection). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 539–560.
- O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G., McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work outcomes: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97, 557–579.
- Omari, M. (2007). *Towards dignity and respect at work: An exploration of bullying in the public sector*. Niepublikowana rozprawa doktorska. Edith Cowan University, Western Australia.
- Omyła-Rudzka, M. (2014). *Szykany w miejscu pracy. Komunikat z badań*. BS/109/2014. Warszawa: CBOS. Pobrano z: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_109_14.PDF.
- Paal, T., Bereczkei, T. (2007). Adult theory of mind, cooperation, Machiavellianism: The effect of mindreading on social relations. *Personality and Individual Differences*, 43, 541–551.
- Parent-Thirion, A., Fernández Macías, E., Hurley, J., Vermeulen, G. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Penc, J. (2000). *Menedżer w uczącej się organizacji*. Łódź: Menedżer.
- Pilch, I. (2008a). Makiawelista wśród ludzi. Nowe badania. *Psychologia Społeczna*, 3 (8), 231–242.
- Pilch, I. (2008b). Machiavellianism, emotional intelligence and social competence. Are the Machiavellians interpersonally skilled? *Polish Psychological Bulletin*, 39, 158–164.
- Pilch, I. (2011). Makiawelizm a skuteczność działań. W: K. Popiołek, A. Bańka (red.), *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy w perspektywie jednostkowej i społecznej* (s. 90–104). Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Pilch, I. (2014). Makiawelizm, narcyzm, psychopatia: ciemna triada jako próba opisanie osobowości eksploatatora. *Chowanna*, 43 (2), 165–181.
- Sakalaki, M., Richardson, C., Thepaut, Y. (2007). Machiavellianism and economic opportunism. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 1181–1190.
- 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, 1213–1232.
- Samnani, A. K., Singh, P. (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.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25, 3–16.
- Shultz, J. S. (1993). Situational and dispositional predictions of performance: A test of hypothesized Machiavellianism X structure interaction among sales persons. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 478–498.
- Sikorski, Cz. (1999). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sparks, J. R. (1994). Machiavellianism and personal success in marketing: The moderating role of latitude for improvisation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 393–400.
- Strutyńska, E. (2013). Mobbing among teachers and the organisational culture – Research report. *Pedagogical Quarterly*, 4, 133–151.
- Sutton, J., Keogh, E. (2000). Social competition in school: Relationships with bullying, Machiavellianism and personality. *British Journal of Educational Psychology*, 70 (3), 443–456.
- Tett, R. P., Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 500–517.
- Turska, E. (2009). Zarządzanie karierą w wirtualnej organizacji. W: J. Foltys, M. Uramowa, L. Lesakowa, A. Wziątek-Staśko

- (red.). *Współczesne wyzwania wobec zarządzania* (s. 432–438). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Wai, M., Tiliopoulos, N. (2012). The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 52 (7), 794–799.
- Warszewska-Makuch, M. (2008). Zjawisko mobbingu wśród nauczycieli. *Bezpieczeństwo Pracy*, 5, 6–9.
- Warszewska-Makuch, M. (2007). Polska adaptacja kwestionariusza NAQ do pomiaru mobbingu. *Bezpieczeństwo Pracy*, 12, 16–19.
- Wilson, D. S., Near, D., Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119, 285–299.
- Zapf, D., Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying. 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. 165–184). London: Taylor & Francis.
- Zbiegień-Maciąg, L. (2008). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Machiavellianism and organizational culture predict workplace mobbing

Elżbieta Turska, Irena Pilch

Institute of Psychology, University of Silesia in Katowice

ABSTRACT

The article discusses individual and organizational determinants of mobbing. The hypotheses tested link mobbing behaviours with Machiavellianism and characteristics of organizational culture, identified by Cameron and Quinn. Assessment of mobbing was carried out from the perspective of a perpetrator, a bystander, and a victim. Organizational culture characteristics were assessed by the participants. The study sample included 120 people. The analyses showed a positive correlation between Machiavellianism and mobbing behaviours. Experiencing and witnessing acts of mobbing were positively correlated with the hierarchy culture and negatively with the culture of clan and adhocracy. Cluster analysis resulted in identifying three groups of people: those who describe the dominant culture at their workplace as “clan”, “hierarchy”, or “market”. A positive correlation between an employee’s Machiavellianism and the number of mobbing behaviours that a person reported was only found for people employed in organizations with the dominant hierarchy or (and) clan culture.

Keywords: *mobbing, Machiavellianism, organizational culture*

Złożono: 8.04.2014

Złożono poprawiony tekst: 25.03.2015/21.04.2015

Zaakceptowano do druku: 22.04.2015