

MAGDALENA NAJDA
ETYKA PRACY A MOBBING



W UJĘCIU
FILOZOFII MORALNEJ
I
PSYCHOLOGII

Etyka pracy a mobbing
w ujęciu filozofii moralnej
i psychologii

Magdalena Najda

**Etyka pracy a mobbing
w ujęciu filozofii moralnej
i psychologii**



Warszawa 2015

Opracowanie redakcyjne: Hanna Januszevska

Korekta: zespół

Projekt okładki: Julia Kalita

© Copyright by Magdalena Najda and Dom Wydawniczy ELIPSA
Warszawa 2015

ISBN 978-83-8017-057-5



Dom Wydawniczy ELIPSA
ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa
tel./fax 22 635 03 01, 22 635 17 85
e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział I. Mobbing: jego istota, przejawy i skala	13
1. Historia terminu	13
2. Opis zjawiska	21
3. Skala zjawiska	25
4. Podsumowanie	35
Rozdział II. Wartość pracy w nowożytności	37
1. Praca zawodowa w nowożytności	37
2. Praca a drugi człowiek	43
3. Budowanie godności osobistej dzięki pracy zarobkowej	54
4. Sens życia	65
Rozdział III. Mobbing – zjawisko społeczne	76
1. Cechy organizacji sprzyjające mobbingowi	76
1.1. Ogólny klimat społeczny w organizacji	77
1.2. Czynniki motywujące do mobbingu	88
1.3. Czynniki wyzwalające mobbing	96
2. Społeczne mechanizmy mobbingu: stygmatyzacja, zagłuszanie i wykluczanie	99
3. Stygmatyzacja, zagłuszanie i wykluczanie – studium przypadku	104
Rozdział IV. Mobbing jako zjawisko psychologiczne	118
1. Wpływ mobbingu na reprezentację poznawczą świata społecznego i procesy autonarracyjne u osób atakowanych	118
2. Działania podejmowane przez ofiary w odpowiedzi na mobbing	139
3. Wpływ mobbingu na zdrowie ofiary	146
4. Osobowość ofiary. Czy każdy może być obiektem ataków?	153
5. Skutki psychologiczne mobbingu dla jego obserwatorów	161
6. Mobber	166

Rozdział V. Moralne zło mobbingu	180
1. Dobre życie w ujęciu filozofii liberalnej	182
2. Życie i dochód zapewniający warunki elementarnie przyzwoite	188
3. Społeczeństwo – perspektywa ofiary mobbingu	194
4. Społeczeństwo – konsekwencje dla organizacji	199
5. Poczucie sprawiedliwości	202
6. Społeczne podstawy szacunku dla samego siebie	211
7. Racjonalność	220
8. Realizowanie interesów i osiąganie planowanych rezultatów	228
9. Wolność	232
10. Subiektywne poczucie zadowolenia	238
Wnioski końcowe	246
Bibliografia	249

Wstęp

Zasadniczym celem niniejszej pracy jest etyczna analiza zjawiska mobbingu z wykorzystaniem ustaleń psychologicznych. Mobbing można ujmować na wiele sposobów: jako patologię relacji między jednostkami, jako patologię zarządzania, jako znak czasów, w których osobisty sukces i wyścig po wygodne życie stały się najważniejszymi celami, kosztem takich wartości jak troska i odpowiedzialność za drugiego człowieka. W mojej pracy staram się umieścić mobbing w perspektywie etycznej, która pozwala zrozumieć to zjawisko przede wszystkim jako źródło zła moralnego. Celem moim jest wieloaspektowe pokazanie moralnego zła mobbingu, w ramach perspektywy integrującej wyniki badań psychologicznych z rezultatami dociekań etycznych.

Nowość takiego ujęcia, w stosunku do licznych funkcjonujących w literaturze przedmiotu, polega na tym, że zło moralne mobbingu nie jest w nim jedynie milczącym założeniem, lecz staje się pierwszoplanowym obiektem analizy i wyjaśnień. Taka perspektywa wydaje się być cenna z tego powodu, że odsłaniając negatywny moralnie charakter mobbingu, ujawnia szczegółowo powody, dla których jest on niedopuszczalny w zarządzaniu organizacją bądź jako styl bycia w miejscu pracy.

Metodą, jaka została zastosowana do realizacji tak zarysowanego przedsięwzięcia, jest analiza literatury empirycznej z dziedziny psychologii i nauk społecznych z punktu widzenia ujęcia etycznego. Ponieważ zamiarem moim było przedstawienie możliwie najbardziej wyczerpującego opisu moralnego zła mobbingu, praca ma charakter interdyscyplinarny. Opieram się w niej na wiedzy zgromadzonej przez psychologów, badaczy organizacji i etyków. Dodatkowo, wywody swoje ilustruję materiałem empirycznym zaczerpniętym z orzecnictwa polskich sądów pracy w sprawach o mobbing. Analiza zła moralnego mobbingu w kategoriach psychologii i etyki pozwala na przetłumaczenie zjawisk etycznych na język psychologii i odwrotnie. Celem takiego działania jest uzyskanie wielowymiarowego obrazu zjawiska i pełniejszego zrozumienia istoty zła, jakiego jest ono źródłem. Podejście psychologiczne pozwala dostrzec subiektywny wymiar mobbingu, podejście filozoficzne daje

etyczne ramy, bez których nie można byłoby przedstawić zjawiska jako „choroby” współczesnych organizacji.

Odsłaniając zło moralne mobbingu odwołuję się do wizji dobrego życia, jaką można zrekonstruować na gruncie takich tradycji jak psychologia humanistyczna, psychologia narracji i filozofia liberalna. Na wizję tę składa się nowożytne docenienie wartości pracy zarobkowej i swobodnego realizowania własnych, racjonalnych planów życiowych. Celem moim nie jest jednak ograniczenie się do rekonstrukcji wizji dobrego życia oferowanej przez wybraną koncepcję liberalną. Takie postępowanie ograniczyłoby ważność stawianych przeze mnie tez do tej koncepcji i byłoby przekonywające głównie dla jej zwolenników. Rekonstruowana w rozdziale V wizja dobrego życia członka społeczeństwa liberalnego aspiruje do ogólności, która uczyni moje konkluzje szeroko akceptowalnymi. Jednym z aspektów tej ogólności jest to, że rekonstrukcję dobrego życia liberalnego przedstawiam w terminach dóbr o podstawowym znaczeniu dla wszystkich członków społeczeństwa liberalnego.

Główną tezę pracy jest myśl, zgodnie z którą zło moralne mobbingu polega na tym, że w świecie, w którym praca zarobkowa zajmuje niezwykle ważne miejsce, mobbing pozbawia dostępu do dóbr uznanych za podstawowe w liberalnym społeczeństwie demokratycznym.

W rozdziale pierwszym podejmuję kwestie terminologiczne, przedstawiając najczęściej używane terminy i znaczenie, jakie badacze im przypisują, a także poruszam problem źródła mobbingu i skali zjawiska we współczesnych organizacjach. Najbardziej popularnymi w literaturze terminami są „mobbing” i „bullying”. Pierwszy używany jest w literaturze skandynawskiej i polskiej, drugi w publikacjach anglojęzycznych. Chociaż w świetle pewnych interpretacji terminy te mają nieco różne znaczenia, wśród badaczy istnieje ogólnie przyjęty zwyczaj zamiennego ich stosowania.

Przyczyny pojawienia się mobbingu nie są jasne, najczęściej mówi się o towarzyszącym globalizacji wzroście ogólnej presji wywieranej na pracowników i organizacje przy jednoczesnym spadku odporności psychicznej i umiejętności radzenia sobie z trudnościami. Również skala zjawiska jest przedmiotem licznych badań i chociaż wyniki nie są w pełni konkluzywne, problem mobbingu w ich świetle jawi się jako jeden z największych, jakie nurtują współczesne organizacje.

W rozdziale drugim przedstawiam doświadczenie pracy zawodowej jako kardynalne w życiu współczesnego człowieka. W tym celu wskazuję zasadniczą rolę, jaką działalność zawodowa pełni w budowaniu relacji międzyludzkich, docenianiu godności oraz dla nadawania całemu życiu moralnego sensu. Te trzy czynniki stanowią ważny element wiedzy o sobie, składającej

się na tożsamość jednostki, przedstawianej przeze mnie za Charlesem Taylorem. Filozof ten mówi, o trzech zasadniczych kierunkach, w których rozwija się tożsamościowa autonarracja: odniesienie do innych ludzi, budowanie własnej godności i nadawanie moralnego sensu życiu jako całości. Praca zawodowa, ze względu na to, że jest działalnością społeczną, stanowi ważne źródło wiedzy o sobie jako uczestniku relacji międzyludzkich. Pracując ludzie wzbogacają swoją samowiedzę, odpowiadając na pytania o ich stosunek do drugiego człowieka. Ponieważ relacje międzyludzkie mają zawsze charakter dwustronny, doświadczenie bycia z innymi w miejscu pracy, jest ważnym źródłem tych treści autointerpretacji, które odpowiadają na pytanie o godność osobistą jednostki wyrażaną w postawach innych wobec niej. Praca zawodowa jest źródłem poczucia godności nie tylko ze względu na swój społeczny charakter, ale także dlatego, że stwarzając możliwości samoaktualizacji wzmacnia poczucie własnej wartości i dumy. Praca zawodowa, będąc doświadczeniem zajmującym znaczną część dorosłego życia człowieka, a także dając okazję do spotkań z innymi ludźmi i samoaktualizacji, staje się jedyną w swoim rodzaju szansą do „uczynienia licznych wartości swoimi”¹ i usprawiedliwieniem egzystencji jako dobrej i znaczącej.

W rozdziale trzecim skupiam się na społecznym wymiarze analizowanego zjawiska. Mobbing zachodzi w przestrzeni publicznej i opiera się na mechanizmach społecznych, wśród których najważniejsze to: stygmatyzacja, uciszanie i wykluczanie. Chociaż głównym protagonistą dramatu jakim jest terror psychologiczny w miejscu pracy jest mobber, bez udziału społecznego otoczenia do mobbingu nie dochodzi. Agresor swoim działaniem przejmuje kontrolę nad społecznymi procesami uzgadniania znaczeń, narzucając otoczeniu wykreowany przez siebie obraz sytuacji. W pierwszej fazie mobbingu inni ludzie uznają atakowanego za pracownika, z którym „coś jest nie tak”. Naznaczona ofiara przyciąga negatywną uwagę i staje się obiektem obserwacji. Naturalne próby obrony traconego wizerunku podejmowane przez osobę atakowaną, w konsekwencji manipulacyjnych działań mobbera spotykają się ze społeczną reakcją uciszania, polegającą na niesłuchaniu i niesłyszaniu tego, co ofiara ma do zakomunikowania. Kolejną fazą mobbingu jest społeczne wykluczanie ofiary. Otoczenie, emocjonalnie wyczerpane toczącym się konfliktem oraz budujące zniekształcony przez manipulacje mobbera obraz osoby atakowanej, odwraca się od niej i podejmuje mniej lub bardziej jawne działania na rzecz ostatecznego jej wykluczenia z grona pracowników.

¹ J. Tischner, *Rodowód ludzkiej godności*, „W drodze” 1986, nr 4, s. 54.

Uruchomienie mechanizmów stygmatyzacji, uciszania i wykluczania, obok działania mobbera, jest również konsekwencją szerszego kontekstu. Organizacja, przez swoją ogólną ideologię i styl zarządzania, może stwarzać mniej lub bardziej sprzyjające mobbingowi okoliczności. Rozdział trzeci pracy jest też miejscem na omówienie organizacyjnych czynników terroru psychologicznego takich jak: nierównowaga sił pomiędzy pracownikami, silna rywalizacja, stawianie maksymalizacji zysku na pierwszym miejscu wśród celów organizacji, brak lub nadmiar kontroli nad pracownikami, system nagradzania stymulujący negatywne zachowania wobec kolegów.

W kolejnej części pracy analizuję mechanizmy psychologiczne odpowiedzialne za mobbing i przezeń uruchamiane. Szukając odpowiedzi na pytanie o źródła mobbingu badacze podejmują problem osobowościowych predyspozycji do bycia ofiarą i sprawcą, jednak brak konkluzyjnych badań pozostawia tę kwestię otwartą. Zdecydowanie więcej wiedzy popartej badaniami udało się zgromadzić na temat psychologicznych procesów aktywowanych przez działania mobbera. W tej części pracy skupiam się przede wszystkim na poznawczych i emocjonalnych mechanizmach, jakie pojawiają się w odpowiedzi na mobbing w psychice osoby atakowanej, a także u obserwatorów. Najważniejsze z nich to przebudowa przekonań na temat świata społecznego i zmiany w autonarracji. Analiza procesów zachodzących pod wpływem doświadczenia, jakim jest mobbing w miejscu pracy, jest podstawą do podjęcia tematu skutków mobbingu dla zdrowia osób atakowanych. Jako najbardziej negatywne konsekwencje terroru psychicznego wymienia się zespół stresu pourazowego, zespół uogólnionego lęku i depresję.

Obraz mechanizmów psychologicznych generowanych przez mobbing uzupełniają zachowania, jakie ofiary podejmują próbując bronić się przed atakami. W rozdziale czwartym pracy przedstawiam najczęściej obserwowane reakcje na stres związany z mobbingiem i ich typowe konsekwencje.

Rozdział piąty jest próbą odpowiedzi na pytanie o istotę zła moralnego mobbingu poprzez zintegrowanie danych psychologicznych ze spojrzeniem etycznym. W tym celu skupiam się na pokazaniu niszczącej dostęp do dóbr prymarnych i blokującej realizację podstawowych potrzeb roli tego zjawiska. Narzędziami, jakimi się posługuję jest koncepcja dóbr prymarnych zaczerpnięta z filozofii liberalnej i teoria potrzeb stanowiąca centralny element psychologii humanistycznej. Nie wyróżniam żadnej konkretnej koncepcji liberalizmu, lecz korzystam z jego ogólnych ram aksjologicznych. Filozofowie liberalni pomimo tego, że uznają wielość koncepcji dobrego życia, często przyjmują, że warunkiem realizacji osobistych wizji szczęścia jest dostęp do dóbr podstawowych jednakowych dla wszystkich ludzi. Lista dóbr

prymarnych koresponduje z potrzebami psychologicznymi wymienianymi przez A. Maslow'a, a najważniejsze pozycje na niej zajmują: życie, dochód, społeczeństwo, poczucie sprawiedliwości, realizacja celów i interesów, racjonalność, szacunek dla samego siebie budowany na społecznych podstawach, wolność, poczucie zadowolenia.

W tej części pracy staram się pokazać, że mobbing zagraża życiu nie tylko blokując możliwość zarobienia na nie, ale przede wszystkim przez to, że rujnuje zdrowie, a w skrajnych sytuacjach prowadzi do samobójstwa, niszczy społeczną rzeczywistość, wykluczając jednostkę z sieci znaczących relacji międzyludzkich, uniemożliwia lub utrudnia realizację ważnych życiowych celów i interesów, burzy przekonanie o racjonalnym ładzie świata, narusza poczucie własnej wartości, redukuje zadowolenie z życia, ogranicza wolność.

Rozdział I

Mobbing: jego istota, przejawy i skala¹

1. Historia terminu

Pojęcie „mobbing” pojawiło się w naukach społecznych w latach siedemdziesiątych ubiegłego stulecia. Wcześniej stosowano je tylko w odniesieniu do świata zwierząt. Zjawiska nazywane dzisiaj tym terminem nie były przedmiotem zainteresowania psychologii, ani tym bardziej prawodawstwa aż do pionierskich badań Heinza Leymanna,² który twierdzi, że mobbing, podobnie jak dyskryminacja czy molestowanie seksualne nie jest zjawiskiem nowym, co więcej, że ten typ agresji znany jest w każdej kulturze. W 1982 zespół Heinza Leymanna podjął pierwsze próby gromadzenia i naukowego opracowania danych empirycznych. Rezultaty tych badań opublikowała w 1984 r. Narodowa Rada Bezpieczeństwa i Zdrowia Zawodowego w Sztokholmie³.

Wśród badaczy zjawiska występują dwa stanowiska odnośnie do tak późnego zainteresowania nim. Część z nich uważa, że brak zainteresowania mobbingiem wynika po prostu z niewystępowania tego problemu w czasach wcześniejszych, a mobbing jest nowym, niezamierzonym produktem cywilizacji, podobnie jak stres czy nadciśnienie.

W tej perspektywie jedną z przyczyn pojawiania się mobbingu są zmiany zachodzące w świecie gospodarczym i towarzyszące im nowe wymagania odnośnie do celów organizacji i stylu zarządzania ludźmi. Posłuszeństwo, stabilność, lojalność wobec przełożonego i pracowitość – wymagania formułowane przez tradycyjny styl zarządzania – tracą swoją wartość wobec wyzwań, przed jakimi stawiają pracowników i pracodawców procesy gospodarcze. Rosnąca konkurencja, szybko zmieniające się rynki, zmniejszenie

¹ Niniejszy rozdział jest istotnie zmienioną wersją rozdziału *Mobbing – próba przybliżenia zjawiska*, [w:] *Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym*, T. Romer, M. Najda, LexisNexis, Warszawa 2010, s. 11–46.

² H. Leymann, B. Gustavsson, *Psychological violence at workplace: Two explorative studies*, Arbetarskyddsstyrelsen, Stockholm 1984.

³ Tamże.

nadzoru państwa nad działalnością gospodarczą, stały wzrost wydajności, konieczność dopasowywania się do zmian systemowych to składniki nowej rzeczywistości, która wymaga od pracowników gotowości do podejmowania ryzyka, perfekcji i odwagi wzięcia odpowiedzialności za rezultaty podjętych działań. Posłuszeństwo i lojalność wobec przełożonego stają się cnotami marginalnymi na średnim poziomie zarządzania. Styl sprawowania władzy oparty na tych cnotach, w konfrontacji z nowymi wymaganiami wobec pracowników nieuchronnie prowadzi do konfliktów, w tym do mobbingu. Inną konsekwencją zmian następujących wraz z procesami gospodarczymi, jest pojawienie się merytokracji jako dominującej metody zarządzania ludźmi w organizacjach. Pośrednio mobbingowi sprzyja też faworyzowanie wydajności pracowników kosztem takich wartości jak godność i poczucie bezpieczeństwa.

Badacze utrzymujący, że mobbing jest zjawiskiem nowym, poszukują przyczyn mobbingu nie tylko w przemianach zachodzących w gospodarce i powiązanych z nimi zmianach metod zarządzania ludźmi w organizacjach, ale też w ogólnych zmianach dokonujących się w społecznej świadomości. Szczególną uwagę zwracają na reguły, na podstawie których budowane są relacje międzyludzkie i oceniana jest jakość życia. Kultura zachodnioeuropejskiej cywilizacji promuje indywidualizm i rywalizację jako skuteczne postawy w dążeniu do celów. Życiowe cele określa zaś przede wszystkim w kategoriach hedonistycznych. Troska o wyższą jakość życia, mierzoną głównie zasobami o charakterze materialnym – twierdzą zwolennicy tezy o tym, że mobbing jest zjawiskiem nowym – rządzi się prawem silniejszego, a mobbing to jedna z dostępnych technik w tej walce.

Inni badacze, do których należy Heinz Leymann, klasyk badań nad mobbingiem, utrzymują, że zjawisko to istniało zawsze, a brak zainteresowania nim wynikał z małej wrażliwości na tego typu problemy. Zainteresowanie mobbingiem, w tej perspektywie, można rozumieć jako efekt wzrastającej wraz z postępem cywilizacyjnym wrażliwości na cierpienie. Na korzyść takiego stanowiska przemawia obserwowany wzrost, przynajmniej deklaratorynego, przywiązania do idei takich jak równość, wolność, solidarność czy prawa człowieka. Idea równości szans czy szacunku dla godności ludzkiej obecna zarówno w tradycji chrześcijańskiej, jak i w świeckiej filozofii praw człowieka, staje się ważnym elementem myślenia potocznego. Zmiany w wrażliwości moralnej nie zachodzą jednak w szybkim tempie. Dobrze zdomowione w codziennej rzeczywistości negatywne praktyki z trudem stają się dostrzegalne, bardzo powoli przekraczają próg społecznej uwagi, by w końcu otrzymać status moralnie nagannych i co najważniejsze – stać się przedmiotem społecznego potępienia. Podobnie rzecz ma się z mobbingiem.

Jedną z koncepcji wyjaśniających niezauważanie mobbingu jest teoria zagłuszanej grupy Cheri Kramarae'a, która twierdzi, że uwrażliwienie społeczne na pewne problemy jest procesem językowym, polegającym na pojawianiu się w potocznym słowniku słów, przy pomocy których doświadczenia dotąd nie mające swojej nazwy, stają się możliwe do wyartykułowania i dzięki temu widoczne⁴. Proces ten jest w istocie przełamaniem obowiązującego dyskursu grup dominujących. Doświadczenia mniej uprzywilejowanych komunikacyjnie grup, obecne w zakamarkach społecznej świadomości, stają się dostępne w reprezentacji świata społecznego właśnie dzięki wprowadzeniu do dyskursu narzędzi językowych odpowiednich do jego wyrażenia. W ten sposób, twierdzi Kramarae, w polu zainteresowania nauk społecznych i prawodawstwa pojawiły się takie zagadnienia, jak seksizm czy molestowanie seksualne. Dla podkreślenia wagi języka w tym procesie Kramarae używa terminu „zagłuszanie”, aby wskazać, że przyczyna nieobecności w społecznej świadomości pewnych doświadczeń nie leży w ich fikcyjnej naturze, czy marginalnym znaczeniu, lecz w obiektywnym braku możliwości wyrażenia ich słowami.

Zupełnie inną odpowiedź na pytanie o źródła mobbingu znaleźć możemy w refleksji psychologii pozytywnej lub u takich myślicieli jak Konrad Lorenz⁵, który jako pierwszy użył tego terminu w odniesieniu do pewnego typu agresji wśród zwierząt. Lorenz, w książce pod znamienym tytułem „Regres człowieczeństwa”, napisał, że współcześni ludzie są delikatniejsi niż ich przodkowie, łatwiej ich zranić oraz że stałe oczekiwanie od życia sukcesu i przyjemności uczyniło ich bezbronnymi wobec cierpienia. W tej perspektywie mobbing jawi się jako wytwór ludzkiej słabości, nowa reakcja na stare zjawiska. Z racji naszej ułomności wyodrębnił się jako figura w polu percepcji społecznej, choć zawsze był w społecznym doświadczeniu obecny.

W podobnym duchu wypowiada się Martin Seligmann⁶, czołowy przedstawiciel psychologii pozytywnej, twierdząc, że dramatyczny wzrost zachorowań na depresję, obserwowany współcześnie w Stanach Zjednoczonych jest paradoksalnym efektem cieplarnianych warunków, jakie tworzy cywilizacja w bogatych demokracjach. Szczególne znaczenie mają nowe metody wychowywania dzieci i młodzieży, w których dominującym elementem jest właśnie ochrona przed stresem, cierpieniem i porażką.

⁴ Ch. Kramarae, *Women and men speaking. Frameworks for analysis*, Newbury House, Rowley, MA, 1981.

⁵ K. Lorenz, *Regres człowieczeństwa*, PIW, Warszawa 1986.

⁶ M. Seligman, E. Walker, D. Rosenhan, *Psychopatologia*, Zysk i S-ka, Warszawa 2003, s. 271.

Na czym polega mobbing? Odpowiedź na to pytanie, jest równie trudna jak odpowiedź na pytanie o to, dlaczego dopiero od niedawna o mobbingu się mówi. Uczeni badający i opisujący to zjawisko nie są zgodni, co do wielu istotnych kwestii i otwarcie przyznają się do trudności z ostatecznym sprecyzowaniem tego, czym jest mobbing i jak można go rozpoznać. Pomocą w udzieleniu odpowiedzi, na to zasadnicze dla nas pytanie będzie krótkie prześledzenie historii terminu „mobbing”, a także innych słów stosowanych dla określenia zjawiska nękania w miejscu pracy. W ten sposób ujawni się również kontekst znaczeniowy i kształtowanie się badań nad mobbingiem.

W literaturze na temat tego, co do tej pory nazywaliśmy mobbingiem, funkcjonuje bardzo wiele terminów i ciągle pojawiają się nowe. W jednym tylko, specjalnym wydaniu Consulting Psychology Journal poświęconym mobbingowi, autorzy opublikowanych tam artykułów posłużyli się aż trzydziestoma trzema terminami jako nazwami dla zachowań o charakterze nękania w miejscu pracy⁷. Wśród nich najczęściej używane to: mobbing, bullying, terror psychiczny lub przemoc psychiczna w miejscu pracy, molestowanie (moralne, emocjonalne, psychiczne) i *incivility* (niegrzeczność).

Termin „mobbing” wprowadzili badacze skandynawscy, którzy jako pierwsi poświęcili uwagę zjawisku nękania w miejscu pracy. W krajach skandynawskich po raz pierwszy wprowadzono też regulacje prawne dotyczące mobbingu. Obok badaczy skandynawskich pojęcia „mobbing” używają naukowcy niemieccy i japońscy, używa się go również w literaturze i prawodawstwie polskim. Słowo „mob” pochodzi z języka angielskiego, w którym znaczy rozruchy, zamieszki, niepokoje, bezprawne kryminalne zachowanie tłumu, motłochu. Do takiego zachowania dochodzi na przykład, gdy grupa ludzi zrzesza się na wezwanie, w nielegalnym celu albo by osiągnąć cel legalny przy pomocy nielegalnych środków, najczęściej polegających na przemocy lub zastraszaniu.

Terminem naukowym słowo „mobbing” stało się za sprawą Konrada Lorenza, który posłużył się nim w swoich pracach na temat agresywnego zachowania się zwierząt⁸. Badacz ten zwrócił uwagę na agresję mniejszych zwierząt skierowaną przeciw zwierzęciu większemu w celu przepędzenia go, odizolowania, pozbawienia pozycji. Przemoc wewnątrzgatunkowa opisywana przez etologów ma wiele motywów. Jednym z nich, niezwykle silnym i stosunkowo dobrze znanym, jest rywalizacja o dobra, takie jak partner seksualny,

⁷ L. Crawshaw, *Workplace bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by a thousand definitions*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2009, Vol. 61, No. 3, s. 263–267.

⁸ K. Lorenz, *Tak zwane zło*, PIW, Warszawa 2005.

terytorium, czy pożywienie. Inne motywy są mniej czytelne. Przedmiotem ataków bywają zwierzęta, które są przybyszami i starają się dołączyć do stada, a także takie, które wyróżniają się spośród innych, są dorodniejsze, silniejsze lub przeciwnie – mniejsze lub słabsze. Lorenz mobbingiem nazwał zaszczuwanie dużego osobnika przez mniejszych członków grupy.

Kolejny etap w historii terminu „mobbing” to dostrzeżenie analogii pomiędzy, opisywanym przez etologów, agresywnym zachowaniem się zwierząt wewnątrz grupy a agresywnym zachowaniem się dzieci wobec jednego lub kilku kolegów z tej samej grupy. Zachowanie to opisał i nazwał terminem mobbing szwedzki psychiatra Heinemann⁹. Badacz ten użył terminu mobbing, aby podkreślić powagę skutków, do jakich może doprowadzić prześladowanie dzieci przez kolegów: skrajnej rozpacz, a nawet samobójstwa. Zjawisko mobbingu opisywane przez Konrada Lorenza i Heinemanna ma charakter grupowy. U obu badaczy atakującym jest grupa, nie jednostka, co koresponduje z literalnym znaczeniem angielskiego słowa „mob”.

Chociaż mobbing w miejscu pracy opisywany jest głównie jako atak pojedynczej osoby, rzadko kilku osób, jego istotą jest obecność pewnego grupowego przyzwolenia. Atakujący tłum zastępuje tu niema rzesza świadków niedoli, swym milczeniem wzmacniającą efekt aktywności agresora, z czasem zaczynającą żywić propagowane przez mobbera przekonanie, że z ofiarą „coś jest nie tak”. Inną, obok grupowej, konotacją terminu mobbing, odpowiadającą jego słownikowemu znaczeniu w języku angielskim, jest pewnego rodzaju bezmyślność sprawcy, charakteryzująca się brakiem racjonalnych przyczyn mogących uzasadnić ataki, i swoiste otępienie świadków. Fizyczna siła rozsierzonego tłumu, w terminie mobbing, może być metaforą mocy psychologicznej manipulacji stosowanej przez mobbera, jak i niszczącej potęgi biernej postawy tzw. niezaangażowanych obserwatorów. Przez skojarzenie z agresywnym, bezprawnie działającym tłumem, słowo „mobbing”, pozwala wyrazić również nieuchronność porażki, na jaką zwykle skazana jest ofiara. Bliskie takiego rozumienia terminu mobbing są określenia: „nękanie w miejscu pracy”, podkreślające długotrwałość procederu i „terror psychiczny”, podkreślające zaangażowanie w mobbing mechanizmów manipulacji psychologicznej.

Trudność w ustaleniu racjonalnych powodów ataków prowadzi do pytania o obecność świadomej intencji u mobbera. Są wśród badaczy tacy, którzy twierdzą, że mobber działa celowo, inni odrzucają ten element definicji, opierając się na wynikach badań wskazujących na obecność nieświadomio-

⁹ P. Heinemann, *Mobbing-group violence*, Nature & Kultur, Stocholm 1972.

nych uprzedzeń i stereotypów. Mobbing w stosunku do osób innej rasy lub orientacji seksualnej może być zachowaniem automatycznym, poza świadomą kontrolą, a więc nieintencjonalnym, zdarza się to szczególnie w środowiskach bardzo konserwatywnych. Definitywną cechą mobbingu, niekwestionowaną przez żadną grupę badaczy, jest jego długotrwałość i psychologiczna przewaga mobbera nad ofiarą.

Niektórzy badacze twierdzą, że pojęcia mobbing i bullying dotyczą tego samego zjawiska¹⁰, a różnice w terminologii są jedynie wynikiem różnic w tradycji językowej. Inni odróżniają byllying od mobbingu. Na przykład Len Sperry uważa, że bullying i mobbing są dwiema skrajnymi pod względem intensywności formami agresji w miejscu pracy, przy czym bullying jest formą łagodniejszą, ograniczającą się wyłącznie do relacji między dwiema osobami: ofiarą i agresorem, bez udziału procesów grupowych, takich jak stygmatyzacja i wykluczanie społeczne, które są charakterystyczne dla mobbingu¹¹. Inni twierdzą, że terminy mobbing i bullying nie opisują tego samego typu zachowań i próbują określić, na czym polegają różnice między jednym a drugim zjawiskiem¹². Na przykład przyjmuje się, że bullying jest agresywnym zachowaniem przełożonego wobec podwładnego, podczas gdy mobbing to agresja wobec osoby o tej samej pozycji zawodowej. Takie rozróżnienie zakłada, że agresja ze strony przełożonego ma inny charakter i inne skutki niż agresja ze strony kolegów. Teza ta znajduje potwierdzenie w wynikach badań empirycznych przeprowadzonych przez Ferris i Kline, które wskazują na to, że agresywne zachowania ze strony kolegów są postrzegane przez atakowane osoby jako bardziej stresujące, niż takie same zachowania ze strony przełożonych¹³.

W innym ujęciu zakłada się, że bullying to ataki ze strony pojedynczego agresora wobec jednej lub kilku osób o tym samym, co agresor statusie, a mobbing to ataki ze strony grupy agresorów na jedną osobę, przy czym nie ma znaczenia pozycja ofiary w organizacji: obiektem agresji może być kolega, podwładny lub przełożony¹⁴. Wpływ statusu i liczby agresorów na

¹⁰ L. Crawshaw, *Workplace bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by a thousand definitions*, dz. cyt., s. 263–267.

¹¹ L. Sperry, *Workplace mobbing and bullying: a consulting psychology perspective and overview*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2009, Vol. 61, No. 3, s. 167.

¹² H. Hoel, D. Beale, *Workplace bullying, psychological perspective and industrial relations: Towards a contextualized and interdisciplinary approach*, „British Journal of Industrial Relations” 2006, 44, s. 239–262.

¹³ P. Ferris, T. Kline, *Negative interpersonal interactions: Consequences in the student practice setting*, „Journal of Vocational Training and Education” 2009, Vol. 61, nr 3, s. 319–333.

¹⁴ N. Davenport, R. Distler Schwartz, G. Pursell Elliott, *Mobbing: emotional abuse in the American workplace*, Civil Society Publishing, Ames, IA, 1997.

charakter agresji i stopień zranienia, jakiego w jej wyniku doświadczają ofiary, jest zagadnieniem, które wciąż czeka na empiryczne rozstrzygnięcie. Rayner i Hoel uważają, że używanie pojęcia mobbing w literaturze skandynawskiej wynika właśnie z faktu, że w krajach skandynawskich nękanie w miejscu pracy częściej, niż na przykład w Wielkiej Brytanii przybiera formę grupowego atakowania jednostki¹⁵. Heinz Leymann wprowadzając pojęcie mobbing rzeczywiście posłużył się przykładem, w którym ofiara prześladowana była przez grupę pracowników.

Jeszcze inna perspektywa ujmuje bullying jako agresję bezpośrednią, również fizyczną, i przeciwstawia go mobbingowi, który w tym ujęciu jest przede wszystkim zachowaniem manipulacyjnym i wrogą komunikacją. Takie rozumienie terminu „bullying” nawiązuje do literalnego znaczenia rzeczownika „bully”, który w języku polskim nie ma swojego dokładnego odpowiednika i tłumaczony jest jako „osoba siejąca postrach”, „ktoś kto zastrasza innych, znęca się fizycznie lub psychicznie, upokarza”.

W literaturze francuskiej, dzięki pracy Hirigoyen, popularne stało się pojęcie „molestowanie moralne” *le harcelement moral*¹⁶. Termin ten podkreśla etyczny wymiar doświadczenia nadając działaniom, o których mowa, status nieakceptowalnych bez względu na okoliczności oraz zwraca uwagę na niejednoznaczny, czasami wręcz ukryty, sens działań agresora, które tylko dzięki wnikliwej analizie pełnego kontekstu mogą być trafnie zidentyfikowane. Oba aspekty omawianego zjawiska są zawarte w szerokiej, opisowej definicji Leymanna, według którego mobbing to przede wszystkim wroga komunikacja, w konsekwencji której atakowana osoba zostaje doprowadzona do stanu bezradności i bezbronności oraz zaczyna odczuwać negatywne skutki zdrowotne: somatyczne i psychiczne¹⁷.

Anderson i Pearson, prowadząc badania nad patologią relacji międzyludzkich w miejscu pracy, zwróciły uwagę na zjawisko, które nazwały *incivility* i opisały jako niewłaściwe zachowania o niewielkiej intensywności i niejednoznacznej intencji, łamiące zasady uprzejmego odnoszenia się do siebie, polegające głównie na okazywaniu braku szacunku dla drugiej osoby. Zachowania te różni od mobbingu brak jednoznacznej i uświadamianej, zarówno przez podmiot jak i obiekt działania, intencji zranienia. Syste-

¹⁵ C. Rayner, H. Hoel, *A summary review of literature relating to workplace bullying*, „Journal of Community & Applied Social Psychology” 1997, Vol. 7, s. 181–191.

¹⁶ M. Hirigoyen, *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*, „W drodze”, Poznań 2002.

¹⁷ H. Leymann, *The content and development of mobbing at work*, „European Journal of Work and organizational Psychology” 1996, 5(2), s. 165–184.

matyczne doświadczanie tego typu zachowań prowadzi jednak do skutków analogicznych do tych będących konsekwencją mobbingu¹⁸. Badacze mówią o efekcie śnieżnej kuli i twierdzą, że długotrwałe doświadczanie drobnych nieuprzejmości w miejscu pracy może mieć bardziej niszczące skutki niż bardzo silny, lecz jednorazowy stres¹⁹. Chociaż pojedyncze zachowania określone terminem *incivility* są mniej drastyczne, niż zachowania o charakterze mobbingu, z racji swojej powtarzalności i podobnych efektów dla zdrowia osób, na które są skierowane, można uznać je za należące do tej samej kategorii.

Część literatury na temat mobbingu ujmuje to zjawisko w szerszym kontekście traktując jako należące do ogólnej grupy „molestowanie” obok molestowania seksualnego i na tle rasowym²⁰. W klasycznej już pracy Brodsky definiuje molestowanie jako uporczywe i powtarzające się akty zadawania cierpienia, dręczenia, zniechęcania i utrudniania działania. Osoba molestująca to, w ujęciu Brodskyego, manipulator dążący do władzy i prestiżu. Niektóre role ze względu na swój charakter sprzyjają podejmowaniu działań agresywnych; Brodsky podaje jako przykład zawód instruktora w jednostkach Marines. W pewnych kontekstach organizacyjnych (wojsko, więziennictwo) molestowanie bywa interpretowane i usprawiedliwiane jako „próba”, jakiej poddawani są członkowie organizacji. Molestowanie, według Brodskyego, to zastraszanie i wywieranie presji, wyzwajające negatywne emocje. Brodsky mówi o subiektywnym i obiektywnym aspekcie molestowania. Aspekt subiektywny wyraża się w tym, że sama ofiara jest przekonana o tym, że jest ofiarą, aspekt obiektywny, to obecność obiektywnych dowodów potwierdzających molestowanie. Wprowadzenie tego rodzaju dychotomii do definicji skłania do skupienia uwagi nie tylko na obiektywnych faktach, tak jak są one odbierane przez niezależnych obserwatorów, lecz także na subiektywnych odczuciach osoby atakowanej, bez względu na to, czy niezależny obserwator uznałby te odczucia za mające uzasadnienie w obiektywnych faktach.

W literaturze amerykańskiej molestowanie określa się jako dyskryminację (na przykład ze względu na rasę lub religię) przybierającą formę obraźliwego zachowania względem pracownika, które narusza jego dobrostan. Mobbing, w odróżnieniu od molestowania, uważa się za powtarzające się zachowania mające na celu zastraszanie lub upokorzenie pracownika, prowadzące do

¹⁸ L. Anderson, C. Pearson, *Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace*, „Academy of Management Review” 1999, 24, s. 452–471.

¹⁹ L. Cortina, V. Magley, J. Hunter Williams, R. Day Langhout, *Incivility in the workplace: Incidence and Impact*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2001, 6(1), s. 64–80.

²⁰ C. Brodsky, *The Harassed worker*, Lexington Books, DC Heath, Toronto 1976.

negatywnych skutków zdrowotnych. Molestowanie, w przeciwieństwie do mobbingu, jest w Stanach Zjednoczonych prawnie zabronione²¹.

Obok pojęć mobbing, bullying, terror psychiczny, nękanie w miejscu pracy, molestowanie moralne, *incivility* i molestowanie, w piśmiennictwie dotyczącym omawianego zjawiska pojawia się określenie „przemoc w miejscu pracy”. Przemoc w miejscu pracy najczęściej jest jednak traktowana w literaturze wyłącznie jako bezpośrednia agresja werbalna lub fizyczna, zdarzenie jednorazowe, a osoba atakująca jest zazwyczaj obcym np. klientem, pasażerem. Zdarza się również, że sprawcą przemocy w miejscu pracy jest niezadowolony pracownik, który był ofiarą mobbingu i pragnie dokonać zemsty na swoim prześladowcy²².

2. Opis zjawiska

Próbując zbudować obraz zjawiska, Leymann zaczął od analizy przypadków tak zwanych „trudnych pracowników”. Najczęściej okazywało się, że problem nie tkwił w owych „trudnych ludziach”. Zostali oni naznaczeni jako „trudni” w konsekwencji długotrwałego procesu nękania przez jedną lub więcej osób²³. Badania empiryczne przeprowadzone w latach osiemnastych pozwoliły Leymannowi i innym badaczom zbudować podstawowy opis zjawiska. Nie jest to obraz jednorodny. Zachowania, które można zaklasyfikować jako mobbing mają różnorodne przyczyny, prowadzą do różnorodnych skutków i przyjmują zróżnicowane formy. Leymann podkreśla nierównowagę sił pomiędzy mobberem a atakowanym, powtarzalność i długotrwałość ataków mobbera, a także negatywne skutki dla ofiary. Kierownik, któremu raz zdarzyło się nakrzyczeć na pracownika nie może być uznany za mobbera. Leymann przyjmuje, że o mobbingu możemy mówić, gdy zachowania agresywne pojawiają się co najmniej raz w tygodniu i mają miejsce przynajmniej od pół roku.

Badacz ten klasyfikuje zachowania mobbingowe w pięć kategorii. Pierwszą, o kluczowym charakterze, stanowią zachowania uniemożliwiające swobodną komunikację między ofiarą a pozostałymi osobami zatrudnionymi w organizacji np. uciszanie, obraźliwe wypowiedzi, groźby werbalne. Repertuar zachowań tego rodzaju obejmuje obrażanie słowne, wyśmiewanie,

²¹ *Workplace bullying: what everyone needs to know*, Department of Labor and Industries, Report 2008, 87-2, s. 2–3.

²² M. Mantell, *Ticking bombs. Defusing violence in the workplace*, Irvin, New York 1994.

²³ H. Leymann, *The content and development of mobbing at work*, dz. cyt., s. 165–184.

deprecjonowanie, przy jednoczesnym uciszaniu, przerywaniu wypowiedzi, niedopuszczaniu do głosu, pozostawianiu głuchym na wszystkie argumenty używane przez ofiarę. Druga grupa to działania prowadzące do społecznej izolacji ofiary np. współpracownicy przestają się odzywać do atakowanego, ofiara otrzymuje zakaz porozumiewania się z innymi lub jest przenoszona do najbardziej odległego pokoju, gdzie pracuje w samotności. Kolejną kategorię stanowią działania naruszające reputację ofiary np. plotkowanie, oczernianie, stawianie ofiary w niezręcznej sytuacji, naruszanie dobrego imienia ofiary, degradowanie i ośmieszanie jej w oczach współpracowników i przełożonych. Do czwartej grupy zaliczają się zachowania niszczące pozycję zawodową, takie jak niezlecanie żadnych zadań lub przydzielanie zadań bezsensownych czy niewykonalnych, przydzielanie zbyt małej ilości zadań lub takich, które są zdecydowanie poniżej kwalifikacji i zdolności pracownika, przeszkadzanie w pracy, celowe pogarszanie warunków pracy, nadmierne kontrolowanie czy stosowanie wyjątkowych procedur. Kategorie piątą stanowią zachowania zagrażające dobrostanowi fizycznemu osoby atakowanej np. powierzanie jej zadań niebezpiecznych dla zdrowia lub życia.

Rayner i Hoel również klasyfikują mobbing w pięć kategorii, są one jednak nieco inne, niż te wyróżnione przez Leymanna²⁴. Pierwsza kategoria to zachowania, które mogą być zagrażające dla pozycji zawodowej ofiary. Przykładami takich zachowań są: umniejszanie zasług, ośmieszanie opinii głoszonych przez ofiarę, ignorowanie jej wkładu w sukcesy firmy, publiczne piętnowanie za popełnione lub wyimaginowane błędy, oskarżenia o brak starań. Druga kategoria to działania zagrażające osobistej sferze ofiary, takie jak plotkowanie, wyśmiewanie się, przezywanie, obrażanie. Trzecia kategoria to izolacja polegająca na utrudnianiu dostępu do różnych dóbr np. szkoleń, czy urlopów, bardzo istotnym i niezwykle bolesnym działaniem mobberów jest izolacja od informacji, często ofiara jest izolowana fizycznie poprzez zmuszanie do zmiany miejsca, w którym pracuje lub nie zapraszanie jej na spotkania. Czwarta kategoria to przeciążanie, narzucenie ofierze zbyt dużej ilości zadań lub zadań, które są zbyt trudne. Ostatnia, wyróżniona przez Rayner i Hoel, kategoria zachowań typowych dla mobbera to destabilizacja ofiary. Ciągłe zmiany poleceń, wycofywanie uprawnień, okazywanie braku zaufania, budowanie poczucia zagrożenia utratą stanowiska.

Bjorkqvist wyróżniła w swoich badaniach dwie ogólne strategie przyjmowane przez mobberów²⁵. Pierwsza z nich zwana „racjonalną” polega na

²⁴ C. Rayner, H. Hoel, *A summary review of literature relating to workplace bullying*, dz. cyt., s. 181–191.

²⁵ H. Leymann, *The content and development of mobbing at work*, dz. cyt., s. 165–184.

ciągłym krytykowaniu, przerywaniu pracy pod pretekstem, że jest wykonywana niewłaściwie i na niesprawiedliwym ocenianiu uzyskanych efektów, a także osoby pracownika w ogóle. Druga strategia zwana „manipulacyjną” to przede wszystkim rozsiewanie plotek za plecami osoby zainteresowanej oraz intrygowanie.

Leymann opisywał też charakter i dynamikę zjawiska²⁶. Mobbing zaczyna się od konfliktu, który może być krótki i pozornie niewinny. Nie do końca wiadomo dlaczego tak się dzieje, że niektóre konflikty przeobrażają się w mobbing. Konflikt narasta, często przyjmuje formę ukrytą, a uczestniczące w nim osoby z czasem zapominają od czego się wszystko zaczęło. Rozwiązania ze strony przełożonych nie pojawiają się, przełożeni wolą nie ingerować, prowadzą politykę „zamiatania pod dywan”. Jedna ze stron konfliktu zaczyna spotykać się z coraz częstszymi atakami. Staje się przedmiotem plotek, pomówień, zostaje naznaczona. Zaczyna się proces stygmatyzacji, który na ogół trwa wiele miesięcy i polega na systematycznym, pojawiającym się co najmniej raz w tygodniu zachowaniu prowadzącym do zdeprecjonowania osoby, odizolowania jej, ukarania, wreszcie wykluczenia ze społeczności osób pracujących.

Mimo dość powszechnej akceptacji dla opisowych definicji proponowanych przez Leymanna i innych badaczy, specjaliści zajmujący się mobbingiem mają wiele problemów z ostatecznym uzgodnieniem obrazu zjawiska. Miejsce pracy daje bardzo dużo możliwości do działań o charakterze upokarzającym, naruszającym godność i dobre imię bliźniego. Dodatkowo utrudnia sprawę dominująca rola subiektywnego wymiaru mobbingu. Zarówno w diagnozie, jak i w ocenie mobbingu odczucie ofiary, że jest ona przedmiotem ataków, ma znaczenie kardynalne. To ważny i jednocześnie trudny moment w myśleniu i badaniu tego zjawiska, a przede wszystkim, w jego prawnej i moralnej ocenie, gdyż wprowadza subiektywną percepcję ofiary jako istotny element opisu faktów. Doświadczenie mobbingu niełatwo wyrazić językiem pism procesowych, trudno ująć w kategoriach dyskursu opartego wyłącznie na faktach dostępnych w obiektywnej obserwacji. Naruszenie godności dokonuje się zarówno wtedy, gdy ktoś publicznie wrzeszczy „głupia babo nic porządnie nie zrobisz!” jak i wtedy, gdy publicznie milczy obserwując taką sytuację lub gdy otwarcie wyszydza bądź tylko ignoruje. Te same działania w zależności od kontekstu, adresata czy podmiotu zmieniają się z nieszkodliwych w niszczące, choć ich obserwowalna warstwa może pozostawać ta sama.

²⁶ Tamże.

Ataki często przybierają formę bardzo subtelnych działań, trudnych do uchwycenia przez niezależnego obserwatora, szczególnie, jeśli obserwacja jest jednorazowa, a obserwator nie zna pełnego kontekstu obserwowanych działań. Niejednoznaczny, manipulacyjny charakter ataków spycha ofiarę w stan bezradności prowadząc do głęboko destrukcyjnych skutków. Bezradność ofiary w dużej mierze wynika właśnie z trudności nazwania sytuacji kreowanej przez mobbera. Dla mobbingu charakterystyczne są też procesy przededefiniowania sytuacji, w konsekwencji których, ofiara jawi się jako winna.

Subiektywizm doświadczenia ofiary jest, do pewnego stopnia, neutralizowany przez obiektywne miary niektórych skutków mobbingu takich jak depresja, czy zespół stresu pourazowego. Nie rozwiązuje to jednak trudności, gdyż po pierwsze wiele zaburzeń uznanych za konsekwencje mobbingu: uczucie upokorzenia, poczucie zagrożenia i niepewności, zmniejszone poczucie własnej wartości, wiary we własne siły, można zdiagnozować jedynie na podstawie opisu subiektywnych przeżyć ofiary. Po drugie stwierdzenie opisanych zaburzeń nie jest wystarczającą podstawą do wnioskowania o mobbingu jako ich przyczynie, co pokazuje poniższy przykład zaczerpnięty z polskiego orzecznictwa sądu pracy:

Biegły sądowy z zakresu medycyny pracy w swojej opinii ustalił, że stan zdrowia powódki w zakresie dotyczącym układu krążenia i stanów psychicznych był powodowany zaistniałą sytuacją konfliktową między nią a pracodawcą, ale w tej części Sąd nie podzielił opinii biegłego. Biegły bowiem dokonał niezgodnie ze swoimi kompetencjami procesowymi oceny materiału dowodowego i przyjął za udowodnione, że istniała sytuacja konfliktowa między powódką a pracodawcą i z tego wyciągnął wniosek. Sąd jednak nie uznał, że miała miejsce sytuacja konfliktowa podnoszona przez powódkę²⁷.

Działania o charakterze mobbingu jawią się jako wieloznaczne, intencja zranienia ofiary często bywa ukryta, a agresor nie zawsze jest w pełni świadomy krzywdy jaką wyrządza. Zaprzecza lub zapomina o intencji zranienia z jaką działał, ignorując skutki swoich poczynań. Dzieje się tak tym łatwiej, im bardziej zawoalowane są ataki. Ponieważ mobbing rzadko przyjmuje formę jawnej agresji, atak rzadko bywa jednoznaczny i prosty w interpretacji. Agresorowi często udaje się przekonać obserwatorów, a nawet samą ofiarę, że ta ostatnia źle zrozumiała jego zachowanie lub jest przewrażliwiona.

²⁷ Sygn. Akt VII P/27/07 SO Warszawa Praga w Warszawie.

3. Skala zjawiska

Mobbing odpowiada za poważne straty. Einarsen twierdzi, że terror psychiczny w pracy jest czynnikiem dużo bardziej dewastującym zdrowie i co za tym idzie siłę i ochotę do pracy, niż wszystkie inne stresory²⁸. Wielu badaczy nie waha się nazwać mobbing „nowotworem niszczącym miejsca pracy”²⁹ lub najbardziej niszczącym działaniem antyspołecznym w miejscu pracy³⁰. Niszczące oddziaływanie mobbingu dotyczy nie tylko osób atakowanych, ale również całej organizacji. Ofiary mobbingu tracą zdrowie i pracę, czasami na zawsze, organizacje doświadczają spadku produkcji i obniżenia motywacji pracowników. Wielu badaczy twierdzi, że skala problemu stała się alarmująca. Od lat prowadzone są badania empiryczne szacujące odsetek pracowników doświadczających mobbingu, płęć i pozycję mobbera i ofiary, skutki zdrowotne, jakie ponoszą ofiary, wpływ mobbingu na zawodowe losy ofiary, a także odsetek spraw zgłoszonych wyższemu kierownictwu i podjętych interwencji. Badaczy interesuje także to, ile osób bywa świadkami mobbingu i jak reagują na obserwowane przez siebie zdarzenia.

Wyniki badań dotyczących liczby osób doświadczających mobbingu zmieniają się wraz z miejscem badań, sektorem zatrudnienia, a także stosowaną przez badaczy metodą. Istnieją dwie różne metody szacowania liczby ofiar mobbingu, można je nazwać „subiektywną” i „obiektywną” lub „operacyjną” (w przypadku doświadczenia mobbingu nie ma oczywiście mowy o pełnym obiektywizmie). Pierwsza polega na przedstawieniu osobom badanym definicji mobbingu w miejscu pracy i prośeniu o odpowiedź, czy czują się jego ofiarami³¹. Przeprowadzone tą metodą badania na 4700 członkach różnych związków zawodowych w Norwegii pozwoliły oszacować odsetek ofiar mobbingu na 5,3%³². Metoda „obiektywna”, natomiast, polega na pomiarze częstotliwości, z jaką osoba badana doświadcza w miejscu pracy negatywnych działań z listy przedstawionej przez badacza. Heinz Leymann jest autorem obiektywnego narzędzia LIPT o postaci kwestionariusza składającego się

²⁸ S. Einarsen, *The nature and causes of bullying at work*, „International Journal of Manpower” 1999, 10, s. 16–27.

²⁹ P.M. Glendinning, *Workplace bullying: Curing the cancer of the American workplace*, „Public Personnel Management” 2001, 30, s. 269–286.

³⁰ L. Cortina, *Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations*, „Academy of Management Review” 2008, 33, s. 55–75.

³¹ S. Einarsen, *Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach*, „Aggression and Violent Behavior: A Review Journal” 2000, 5(4), s. 371–401.

³² S. Einarsen, B. Raknes, S. Matthiesen, O. Hellesoy, *Harassment and severe interpersonal conflict at work*, Sigma Forlag, Bergen 1994.

z katalogu 45 wrogich zachowań, jakich doświadczyć można w miejscu pracy ze strony innych osób³³. Zadaniem osoby badanej jest odpowiedzenie na pytanie; czy, jak często i od jakiego czasu doświadcza ona któregoś ze wskazanych w katalogu działań. Leymann przyjął kryterium, które pozwala uznać daną osobę za ofiarę mobbingu, gdy doświadczyła przynajmniej jednego z 45 wrogich zachowań przedstawionych w kwestionariuszu, co najmniej raz w tygodniu i przez okres nie krótszy niż pół roku. Oto niektóre z listy wrogich zachowań: uciszanie, przeniesienie ofiary do innego pokoju zwykle daleko od miejsca gdzie pracują jej koledzy, zabranianie komunikowania się z ofiarą, krytykowanie pracy ofiary niesłusznie lub w obraźliwy sposób, kwestionowanie decyzji podejmowanych przez ofiarę, niezlecanie żadnych zadań, zlecanie prac bezsensownych, degradujących lub znacznie poniżej kwalifikacji, robienie aluzji, min i gestów mających zniechęcić do komunikowania się z ofiarą, traktowanie ofiary „jak powietrze”, krytykowanie jej stylu bycia, stawianie ofiary w sytuacjach ośmieszających ją, naśmiewanie się z jej wad i ułomności, sugerowanie zaburzeń psychicznych, przedrzeżnianie sposobu poruszania się, mówienia, ubierania, atakowanie postawy politycznej lub religijnej, wyśmiewanie się z narodowości, krzyczenie na ofiarę, permanentne krytykowanie jej pracy, plotkowanie.

Przeprowadzając pomiar w Szwecji za pomocą swojego kwestionariusza, Leymann oszacował odsetek ofiar mobbingu na 3,5%³⁴. Na tej podstawie oszacowano liczbę ofiar terroru psychicznego w Szwecji na 156 tysięcy. Biorąc pod uwagę, że każdego roku przybywa nowych pracowników, a okres aktywności zawodowej trwa przeciętnie 30 lat, obliczono, że ryzyko doświadczenia mobbingu wśród pracowników szwedzkich wynosi 25%. Oznacza to, że co czwarty zatrudniony Szwed doświadczy mobbingu przynajmniej raz w ciągu całej swojej kariery zawodowej.

Badacz norweski Staale Einarsen opracował, z kolei, „Kwestionariusz działań negatywnych” (NAQ), który został przetłumaczony i zaadoptowany do warunków polskich³⁵. Narzędzie to posiada również wersję, która oprócz katalogu 22 lub 23 wrogich zachowań zawiera definicję mobbingu, do której osoby badane mają się ustosunkować odpowiadając na pytanie czy czują się ofiarą opisanego w definicji agresywnego zachowania. Jest to więc połączenie „obiektywnej” i „subiektywnej” metody pomiaru.

³³ H. Leymann, *Handbok for anvandning av LIPT – formularet for kartlaggning av risker for risker for psykiskt vald i arbetsmiljon (The LIPT questionnaire – a manual)*, Violen, Stockholm 1990.

³⁴ H. Leymann, *From bullying to exclusion from working life*, Publica, Stockholm 1992.

³⁵ M. Warszewska-Makuch, *Polska adaptacja kwestionariusza NAQ do pomiaru mobbingu w miejscu pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2007, 4, s. 16–19.

Pamela Lutgen-Sandvik przeprowadziła w Stanach Zjednoczonych badanie porównawcze i uzyskała dwa znacznie różniące się od siebie wyniki. Badania przeprowadzane metodą „obiektywną”, czyli przy pomocy kwestionariuszy zachowań negatywnych, wskazują na wyższy odsetek osób dotkniętych problemem mobbingu niż badania, w których prosi się osoby badane o samodzielne zdecydowanie, czy są ofiarą.

Wśród badanych, którzy byli proszeni o stwierdzenie, czy czują się ofiarą mobbingu, odsetek ofiar wynosił 9,4%, a wśród badanych za pomocą listy zachowań negatywnych odsetek ten wynosił aż 28%³⁶. Autorka twierdzi, że różnica jest konsekwencją, nie zawsze w pełni uświadamianej, chęci ukrycia faktu, że jest się ofiarą. Mechanizm ten silniej działa w sytuacji, gdy badany jest pytany wprost o to, czy czuje się ofiarą mobbingu. Różnice pomiędzy wynikami uzyskanymi w badaniach prowadzonych metodą „subiektywną” i „obiektywną” dostrzega również Einarsen, który zwraca uwagę na fakt, że ludzie niechętnie przypisują sobie takie atrybuty jak słabość i bierność i dlatego mają skłonność do zaprzeczania temu, że są ofiarą mobbingu, nawet w sytuacji, gdy rzeczywiście są atakowani³⁷. Należy więc przyjąć, że bliższe prawdy są wyniki uzyskane metodą „obiektywną”, czyli – niestety – te wyższe. Prawdopodobne wydaje się jednak również to, że metoda „obiektywna” sprzyja zawyżaniu wyników. W badaniu Hoela i Coopera 38% respondentów twierdziło, że doświadczają aktów mobbingu przynajmniej raz w tygodniu i co najmniej od 6 miesięcy (metoda „obiektywna”) lecz tylko 10,6% z tej grupy badanych zgłosiło, że są ofiarami mobbingu³⁸. Badania prowadzone oscylują zatem między 3,5% a 28%, co może sugerować wysoką niedoskonałość wszystkich wykorzystywanych narzędzi.

Wyniki badań szacujących skalę problemu są niejednoznaczne również przy zastosowaniu porównań między różnymi krajami. Należy przy tym zaznaczyć, że cytowane poniżej wyniki badań były uzyskane różnymi metodami (metody „obiektywne” i „subiektywne” kwestionariuszowe oraz sondaże internetowe) wobec czego ich porównania należy traktować bardzo ostrożnie. Według badań amerykańskich odsetek ofiar mobbingu wśród pracowników wszystkich sektorów w Stanach Zjednoczonych waha się mię-

³⁶ P. Lutgen-Sandvik, S. Tracy, J. Ablebts, *Burn by bullying in the American workplace. Prevalence, perception, degree and impact*, „Journal of Management Studies” 2007, 44: 6, s. 837–862.

³⁷ E. Mikkelsen, S. Einarsen, *Bullying in Danish work-life: prevalence and health correlate*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2001, 10(4), s. 393–413.

³⁸ H. Hoel, C. Cooper, *Destructive conflict and bullying at work*, School of Management, Univeristy of Manchester, Institute of Science and Technology, Manchester 2000.

*Dalsza część książki dostępna w wersji
pełnej.*

