

Agnieszka Mościcka

Marcin Drabek

INDYWIDUALNE I ŚRODOWISKOWE CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE NARAŻENIU NA MOBBING

INDIVIDUAL AND ENVIRONMENTAL ANTECEDENTS OF MOBBING

Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź
Zakład Psychologii Pracy

STRESZCZENIE

Prezentowany artykuł stanowi przybliżony obraz źródeł występowania mobbingu w miejscu pracy. Analiza dostępnej literatury na temat potencjalnych czynników zwiększających ryzyko występowania tej patologii w miejscu pracy wskazuje, że za zjawisko to odpowiedzialne są dwie grupy czynników: czynniki środowiskowe i czynniki indywidualne. Najważniejszymi predyktorami spośród pierwszej kategorii są: negatywny klimat społeczny, brak efektywnej komunikacji i zła organizacja pracy. Z drugiej kategorii jako predyktory wymienia się szereg cech funkcjonalnych jednostki, takich jak niski poziom asertywności, brak kompetencji społecznych i brak umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach, oraz nieliczne względnie stałe cechy indywidualne, takie jak: neurotyzm, podwyższony poziom lęku, wrogość i agresywność. Większość autorów podkreśla decydującą rolę czynników pierwszego rodzaju w „wyzwalaniu” i przebiegu sytuacji mobbingowych, traktując właściwości indywidualne osób zaangażowanych w relację jako „uzupełniający” modyfikator. Med. Pr. 2010;61(4):467–477

Słowa kluczowe: mobbing, model teoretyczny, czynniki organizacyjne, czynniki indywidualne

ABSTRACT

The aim of the article is to present the most common risk factors of bullying at the workplace. In the relevant literature one can find two main classes of bullying risk factors: environmental and individual. The most important environmental predictors of bullying are negative social climate, ineffective social communication and poor work organization. Among individual risk factors of bullying the most frequently pointed are functional features, such as low level of assertiveness, lack of social skills, ineffective coping with difficult situations and the few relatively stable individual characteristics, like neuroticism, trait anxiety, hostility and aggression. Most authors underline the crucial role of environmental factors in the development of bullying, and the individual characteristics of persons involved in this pathological relation are usually seen as the modifiers of bullying process. Med Pr 2010;61(4):467–477

Key words: mobbing, theoretical model, organizational antecedents, individual antecedents

Adres autorów: Zakład Psychologii Pracy, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera,
ul. św. Teresy 8, 91-348 Łódź, e-mail: moscicka@imp.lodz.pl

Nadesłano: 17 lutego 2010

Zatwierdzono: 10 marca 2010

WSTĘP

Zainteresowanie mobbingiem rozwija się w nauce od dwudziestu lat, czyli od 1990 roku, kiedy Heinz Leymann opisał to zjawisko po raz pierwszy i zwrócił uwagę na poważne konsekwencje w zakresie zdrowia psychicznego i funkcjonowania zawodowego osób poddawanych mobbingowi (1). Pierwsze dziesięciolecie rozwoju badań nad mobbingiem było poświęcone przede wszystkim poszukiwaniom adekwatnej definicji tego zjawiska, analizie zachowań mobbingowych i opisowi skutków, jakie ponosi osoba poszkodowana i organiza-

cja, w której jest zatrudniona (1–5). Dopiero od połowy lat 90. badacze zaczęli zwracać uwagę na czynniki sprzyjające występowaniu mobbingu — dostrzegając w ich odnalezieniu szansę na efektywne zapobieganie tej patologii relacji międzyludzkich (6–9).

Analiza literatury wskazuje, że ryzyko występowania mobbingu w środowisku pracy jest zależne od wielu czynników, które można podzielić na organizacyjne (inaczej czynniki zewnętrzne lub środowiskowe) oraz indywidualne (inaczej wewnętrzne lub różnice osobnicze) (10–12). Wśród badaczy trwa dyskusja co do zakresu wpływu i istotności obu kategorii czynników,



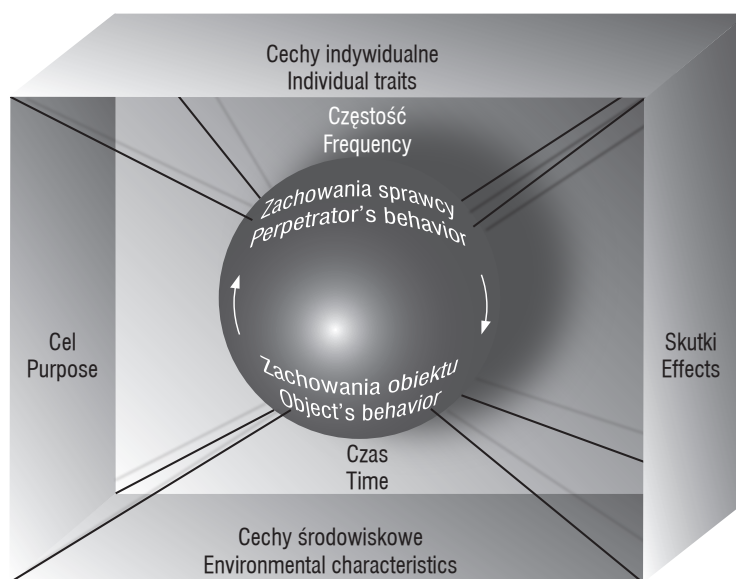
ale większość z autorów skłania się ku decydującej roli cech otoczenia fizycznego i społecznego (czyli czynników zewnętrznych) w „wyzwalaniu” i przebiegu sytuacji mobbingowych, a właściwości indywidualne osób zaangażowanych bezpośrednio w relację traktuje przede wszystkim jako wyznacznik intensywności i zakresu działań obydwu stron, oraz jako wyznacznik siły i rodzaju skutków pojawiających się jako konsekwencje występowania mobbingu (10–12).

W prezentowanym artykule przedstawione zostanie tło psychospołeczne stanowiące podłoże patologizacji relacji zawodowych w kierunku mobbingu, uwzględniające zarówno czynniki organizacyjne, jak i czynniki indywidualne.

W prezentowanej pracy zjawisko mobbingu rozumiane jest jako „[...] powtarzające się, długotrwałe, wrogie i nieetyczne zachowania wymierzone przeciwko pracownikowi (grupie pracowników) i stwarzające zagrożenie dla jego (ich) zdrowia, samopoczucia i statusu zawodowego. Działania te są prezentowane przez przełożonych lub współpracowników i uderzają w: pozycję zawodową, wizerunek i relacje społeczne, oraz polegają na izolowaniu osoby mobbowanej”. Definicja została opracowana w Zakładzie Psychologii Pracy Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi (IMP) dla potrzeb badań empirycznych, na podstawie definicji Hirigoyen, Leyman, Bjorkvista, Zapfa, Einarsena oraz Europejskiej Agencji Zdrowia i Bezpieczeństwa w Pracy (13,1,6,5,8,2,3,14).

Ramą teoretyczną dla analizy czynników sprzyjających narażeniu na mobbing jest tzw. model przestrzenny mobbingu opracowany w Zakładzie Psychologii Pracy IMP, który powstał w oparciu o założenia teorii procesualnego, transakcyjnego, interakcjonistycznego i wieloczynnikowego ujmowania zjawisk społecznych i psychologicznych (ryc. 1).

Według tego modelu mobbing jest traktowany jako dynamiczny proces, który ma swój początek, przebieg i określone skutki, a każdy z jego etapów uwarunkowany jest działaniem szeregu różnorodnych czynników oraz tym, co zdarza się w jego innych fazach. Proces ten ma charakter transakcyjny, tzn. przebiega za zasadzie powtarzających się sprzężeń zwrotnych pomiędzy jego poszczególnymi elementami. Interakcyjność modelu oznacza wzajemne oddziaływanie na siebie dwóch stron wymiany społecznej. Relacje zachodzące między etapami procesu mobbingu, jak również treść poszczególnych etapów, są modyfikowane przez szereg czynników. Można je podzielić na dwie grupy — pierwsza z nich to cechy jednostek bezpośrednio zaangażowanych w sytuację (czyli cechy sprawcy i osoby będącej obiektem jego działań), a drugą stanowią cechy środowiska społecznego, które jest areną rozgrywających się sytuacji. Czynniki te wpływają na pojawienie się mobbingu, jego przebieg oraz na skutki doświadczane zarówno przez osobę poddaną mobbingowi, jak i całą organizację pracy.



Ryc. 1. Przestrzenny model mobbingu.
Fig. 1. Spatial Model of Mobbing.



W modelu uwzględniono również częstość występowania i czas trwania zachowań o charakterze nękania, co stanowi jedną z ważniejszych właściwości mobbingu, pozwalającą wyraźnie odróżnić go od innych zjawisk. Podłożem mobbingu są cechy środowiska — sprzyjające jego pojawianiu się i modyfikujące przebieg całego procesu. Kolejnym czynnikiem są cechy indywidualne mobbera i osoby, wobec której kieruje zachowania istotne dla przebiegu procesu mobbingowego, rodzaju i siły działań podejmowanych przez obie strony relacji oraz skutków procesu.

Modyfikatory procesu (czyli cechy środowiska i cechy indywidualne) również wzajemnie na siebie wpływają, przy czym wpływ ten dokonuje się za pośrednictwem tego, co dzieje się w interakcji sprawca–obiekt. Warunki środowiska, w określonej konfiguracji cech, sprzyjają prezentowaniu przez pracowników wrogich i nieetycznych zachowań (np. poprzez system motywacyjny zbudowany na porównaniach rywalizacyjnych przy równocześnie niskim poziomie jakości relacji interpersonalnych w firmie) bądź wręcz prowokują do nich. Prezentowanie i doświadczanie tego typu zachowań wpływa z kolei na cechy indywidualne jednej i drugiej strony relacji oraz powoduje zmiany w zakresie np. przekonań poznawczych, sposobów radzenia sobie w sytuacji trudnej czy reakcji na stres. Również zwrótnie cechy indywidualne, uwidaczniające się podczas prezentowania przez sprawcę zachowań mobbingowych i doświadczania ich przez ich obiekt, wpływają na cechy środowiska, w którym do mobbingu dochodzi. Modyfikacji ulega np. sposób komunikowania się pracowników ze sobą, wzajemny stosunek do siebie współpracowników czy jakość i przebieg relacji między kadrą kierowniczą a podwładnymi.

Przystępując do prezentacji czynników, którym przypisuje się istotną rolę w zwiększaniu ryzyka zaistnienia mobbingu, należy podkreślić, że nie istnieje model postępowania diagnostycznego, który pozwalałby na jednoznaczne określenie, czy w danej organizacji i wobec określonych osób zaistnieje zjawisko mobbingu. Niemożliwe jest stworzenie szablonowego obrazu pracownika bezwzględnie skazanego na stanie się celem mobbingu, obrazu sprawców bądź też osób, które takimi sprawcami stać się mogą oraz obrazu środowiska pracy, które bez wątpliwości stanie się areną dla działań mobbingowych. Na pojawienie się zachowań o charakterze dręczenia psychicznego składa się bowiem szereg czynników, z których część poddaje się jawnej obserwacji i kontroli, a część pozostaje utajona i należy do sfery relacji i nieformalnych zasad funkcjonujących w organizacji.

CZYNNIKI INDYWIDUALNE SPRZYJAJĄCE NARAŻENIU NA MOBBING

Analizując czynniki sprzyjające narażeniu na mobbing, można wskazać pewne właściwości indywidualne pracowników, które w odpowiednich warunkach mogą, lecz nie muszą, prowokować do prezentowania wobec nich zachowań naruszających ich godność osobistą.

Czynniki związane z sytuacją osobistą

Właściwościami tymi mogą być cechy powszechnie spostrzegane jako pozytywne i predystynujące osobę do odnoszenia sukcesów, takie jak np. przebojowość, ekspansywność, kreatywność, wysoki poziom zdolności, umiejętności i wykształcenia. W specyficznych sytuacjach, np. współzawodnictwa o awans, prestiż czy status w miejscu pracy, cechy te mogą stanowić zagrożenie dla niektórych osób. Jeśli „konkurenci” posiadają władzę nad danym pracownikiem i/lub poparcie pozostałych pracowników oraz odpowiednie cechy własne, mogą starać się „likwidować” zagrożenie poprzez sprowadzenie do pozycji ofiary osoby będącej jego przyczyną oraz doprowadzenie jej do destabilizacji zawodowej i osobistej (13,15–17).

Istnieją również sytuacje, gdy obiektami zachowań mobbingowych stają się osoby, które z racji niedostosoowania wymagań do ich umiejętności nie radzą sobie z realizowaniem nałożonych na nie zadań, bądź kiedy ogólnie wymagania pracodawców lub innych decyzyjnych osób są zbyt wysokie w stosunku do możliwości i środków realizacji dostępnych pracownikom.

Kolejnym istotnym czynnikiem, który może stać się przyczyną dręczenia pracownika w miejscu pracy, może być jego specyficzna sytuacja życiowa. Zauważono bowiem, że często obiektem agresji stają się osoby, u których na skutek przeżywania trudnego okresu w życiu osobistym pojawia się szczególna podatność na zranienie i nieumiejętność radzenia sobie z wrogością ze strony innych osób. Oczywiście nie jest to warunek przyczyniający przełożonym i/lub współpracownikom na prezentowanie wobec tak „osłabionej” osoby wrogich i nieetycznych zachowań, jednak gdy kultura organizacyjna bądź też inne czynniki związane z organizacją pracy nie funkcjonują prawidłowo, również w sferze relacji interpersonalnych mogą zacząć pojawiać się specyficzne rodzaje patologii w postaci poniżania, naruszania godności i gnębienia takiego pracownika (13,17).

Jeszcze innym, nie mniej ważnym czynnikiem „skazującym” pracownika na bycie celem zachowań mobbingowych, może być wykrycie i wykazanie przez niego



nieprawidłowości w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa lub odmowa uczestnictwa w działaniach znajdujących się na pograniczu prawa. Niejednokrotnie pracownik, który odważa się na otwartą obronę powszechnego prawa i uczciwości, staje się osobą niewygodną dla pracodawców lub też innych osób zaangażowanych w przestępczy proceder, a wówczas jednym ze sposobów działań wobec niego może stać się zastraszanie, szantażowanie, dręczenie i poniżanie, które w zamiśle sprawców ma doprowadzić do „uciszenia” i/lub całkowitego wyeliminowania takiej osoby z grona pracowników.

Badania wskazują, że czynnikiem który prowokuje do otwartej wrogości wobec innych jest postrzegana odmienność jednostki od innych członków określonej zbiorowości (18). Odmienność ta może wyrażać się w dowolnej sferze od wyglądu, przez zachowanie, poglądy, po przynależność rasową i religijną. W tym kontekście obiektem może być każdy, kto pod jakimś względem istotnie różni się od większości grupy, w której funkcjonuje. Odmienność postrzegana zarówno przez jej nościela, jak i innych ludzi może przerodzić się w rodzaj piętna, które zmienia charakter relacji międzyludzkich, prowokuje do wrogości i czasem uzasadnia sam fakt nękania. Oczywiście teza o odmienności jako jedynej przyczynie stania się obiektem nękania z naukowego punktu widzenia jest niesatysfakcjonująca, ponieważ, jak już podkreślano, u podłoża nękania leży wiele różnych właściwości i wzajemnych zależności między nimi.

Poszukiwania niezawodnych indywidualnych predyktorów narażenia na mobbing wciąż zawodzą. Nie można stworzyć statystycznego obrazu osoby, która doświadczyła mobbingu i statystycznego obrazu sprawcy. Według większości doniesień mobbing dotyka pracowników niezależnie od płci. Doświadczają go zarówno kobiety, jak i mężczyźni, przy czym niektóre doniesienia wskazują na nieco większy odsetek kobiet skarżących się na bycie ofiarą dręczenia psychicznego, nie są to jednak różnice istotne statystycznie (6,19,20). Również wiek nie jest czynnikiem różnicującym podatność pracowników na stanie się obiektem mobbingu (choć chociaż nieco częściej dotyka on pracowników młodszych wiekiem) (6,19,20). Nie ma informacji na temat związku poziomu wykształcenia z byciem ofiarą mobbingu (6,19,20) bądź są one niejednoznaczne (w badaniach w ramach U.S. Hostile Workplace Survey z 2000 roku wykryto pozytywną korelację wykształcenia z traumatyzacją, przy czym dobór badanych do próby był celowy (21)). Podobna sytuacja dotyczy charakterystyki sprawców mobbingu — nie obserwuje się istotnych różnic między płcią a wiekiem sprawców (21).

Czynniki osobowościowe

Poszukiwanie zmiennych indywidualnych, które powodują, że jednostka jest częściej niż inne osoby narażona na mobbing, jest zadaniem trudnym i niejednoznacznym etycznie. Może bowiem, przy zbyt upraszczaniu wniosków doprowadzić do konstatacji, że istnieje określony profil charakterologiczny lub osobowościowy jednostek, które stają się obiektami działań sprawców. Taka interpretacja „skazywałaby” te osoby, z góry i niejako nieodwołalnie, na stawanie się „ofiara” mobbingu. Przegląd literatury dotyczącej agresji interpersonalnej (mobbing jest jedną z form agresji) wskazuje, że nie ma dowodów naukowych potwierdzających istnienie specyficznego „profilu osobowościowego ofiary”. Przyczyn częstszego „narażenia na mobbing” należy zatem upatrywać nie we względnie stałej konfiguracji cech strukturalnych jednostki, ale raczej w tym, w jaki sposób cechy te przekładają się na jej właściwości funkcjonalne.

Jedną z względnie stałych właściwości jednostki, którą badacze łączą z częstszym narażeniem na mobbing, jest jeden z wymiarów osobowości — neurotyzm (7,22,23). Charakterystycznymi cechami składowymi neurotyzmu są: skłonność do przeżywania lęku, agresywna wrogość, impulsywność, nadwrażliwość, nieśmiałość, skłonność do negatywnego reagowania na wydarzenia życiowe i poddawania się negatywnym emocjom. Właściwość ta wpływa na spostrzeganie i ocenę zagrożenia, ocenę zasobów umożliwiających radzenie sobie z nim, wybór strategii radzenia sobie i wreszcie — na rodzaj i nasilenie skutków doświadczania zagrażających i trudnych sytuacji. Sposób funkcjonowania społecznego osób charakteryzujących się wysokim poziomem neurotyzmu polega zatem na spostrzeganiu i interpretowaniu sytuacji jako bardziej zagrażających niż są w rzeczywistości, i w zależności od nasilenia lęku lub wrogości — na manifestowaniu zachowań bądź nadmiernie submisyjnych, bądź agresywnych i konfrontacyjnych. Może to prowokować innych do prezentowania wobec nich mobbingu (22).

Cecha lęku, sama w sobie, również stanowi czynnik zwiększający ryzyko doświadczania agresywnych ataków (22). Osoby charakteryzujące się wysokim poziomem lęku mają tendencję do interpretowania nawet neutralnych sytuacji jako zagrażające, a co za tym idzie do reagowania na nie zwiększonym poziomem pobudzenia. W zachowaniu pobudzenie to może przejawiać się w postaci unikania kontaktu, wycofywania się z niego, uległości lub dezintegracji reakcji obronnych (ich niewspółmierności do bodźca i/lub nieadekwatności). Taka zewnętrzna ekspresja, poprzez swą nieade-



kwatność do sytuacji, może prowokować inne osoby do zachowań mobbingowych.

Innymi właściwościami zwiększającymi ryzyko narażenia na mobbing są „agresywność” i „wrogość” (22–25). Agresywność jest dyspozycją behawioralną do „atakowania, niszczenia i podejmowania działań przynoszących szkodę innym” (26). Wrogość natomiast jest interpretowana jako dyspozycja poznawcza, wyrażająca się w negatywnym nastawieniu do innych ludzi, które polega na „dewaluowaniu wartości i motywów postępowania innych ludzi, interpretowaniu ich działań jako powodowanych złą wolą, spostrzeganiu siebie jako osoby będącej w opozycji do innych, oraz występowaniu przemożnej chęci wyrządzania innym krzywdy lub bycia świadkiem ponoszenia przez nich szkód” (26). W takim rozumieniu „wrogość”, podobnie jak cecha lęku, wpływa na interpretowanie nawet neutralnych sytuacji i zachowań jako zagrażających. Jeśli wraz z takim przekonaniem pojawia się odpowiadające mu zachowanie, to może ono prowokować inne osoby do zachowań agresywnych obronnych i/lub odwetowych.

Badacze zajmujący się „wrogością” i „agresywnością” obok tych cech wymieniają zazwyczaj jeszcze jedną, zbliżoną znaczeniowo właściwość — „tendencję do odczuwania złości”. Właściwość ta jest rozumiana jako zwiększona tendencja do reagowania negatywnymi stanami emocjonalnymi, których nasilenie oscyluje między irytacją, rozdrażnieniem a furią i wściekłością (26). W literaturze jednak trudno znaleźć przekonujące dowody na związek tendencji do odczuwania złości z podwyższonym ryzykiem narażenia na mobbing. Można jedynie założyć teoretycznie, że jeśli stany te znajdują ujście w zewnętrznej ekspresji o charakterze agresywnym, to podobnie jak w przypadku dwóch wcześniej opisanych cech odpowiedzią innych osób na nie mogą być zachowania agresywne obronne i/lub odwetowe.

Opisane powyżej cechy jednostki są jedynymi względnie stałymi jej właściwościami, które badacze wiążą z podwyższonym ryzykiem doświadczania mobbingu (8,10).

Odwołując się do dylematów związanych z poszukiwaniem właściwości predestynujących do stawiania się „ofiara”, należy wyraźnie podkreślić, że — mimo wyodrębnienia tych cech i dowodów na ich współwystępowanie — wartości współczynników korelacji między nimi nie pozwalają na przyjęcie hipotezy, iż tworzą jednorodny i wewnętrznie stały konstrukt osobowościowy (26).

Wielu autorów potwierdza natomiast, że istotnym czynnikiem sprzyjającym narażeniu na mobbing są cechy funkcjonalne jednostki, czyli nabyte w toku

doświadczeń życiowych sposoby zachowywania się i funkcjonowania w sytuacjach społecznych (2,8,9). W zakres tych cech badacze włączają: brak asertywności, niski poziom kompetencji społecznych (takich jak umiejętność nawiązywania i utrzymywania kontaktu, zdolności komunikacyjne, rozwiązywanie konfliktów), nieumiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach oraz unikanie sytuacji trudnych i konfliktowych (8,9,2).

Podsumowując, należy stwierdzić, że istnieją pewne właściwości indywidualne jednostki, które decydują o większym bądź mniejszym ryzyku narażenia na mobbing. Poziom tego ryzyka zależy jednak nie od całościowej struktury osobowości jednostki, ale od pojedynczych jej elementów oraz sposobu, w jaki te elementy wpływają na funkcjonowanie człowieka w sytuacjach społecznych.

Opisane powyżej warunki odwołujące się do cech osobistych lub sytuacji osób doświadczających mobbingu, mimo że są bardzo istotne, nie wydają się być podstawowymi czynnikami sprzyjającymi mobbingowi. Przede wszystkim bowiem za jego występowanie odpowiedzialne są czynniki organizacyjne, które w sposób zasadniczy determinują jakość relacji międzyludzkich w pracy, etyczność norm i reguł określających formalne i nieformalne zasady życia społecznego oraz ogólny klimat panujący w miejscu pracy.

UWARUNKOWANIA ORGANIZACYJNE/ŚRODOWISKOWE WYSTĘPOWANIA MOBBINGU

Analiza dostępnej literatury na temat potencjalnych czynników zwiększających ryzyko wystąpienia mobbingu w środowisku pracy wskazuje, że za zjawisko to, oprócz czynników indywidualnych, odpowiedzialne są czynniki zewnętrzne.

Czynniki związane ze zmieniającym się środowiskiem pracy

Przy opisywaniu tzw. czynników zewnętrznych, które mogą sprzyjać pojawieniu się sytuacji mobbingowych należy zwrócić uwagę na czynniki związane ze zmieniającym się środowiskiem pracy, które mają swe źródło w postępującej globalizacji ekonomicznej. Zjawisko globalizacji powoduje coraz powszechniejszą restrukturyzację przedsiębiorstw, często związaną z obniżaniem kosztów pracy oraz redukcją zatrudnienia. W takiej sytuacji pracownicy działają pod coraz większą presją, ponieważ aby utrzymać się w środowisku pracy,



zmuszeni są ciągle podnosić swoje kompetencje oraz nabywać nowe umiejętności (27). Wyniki obszernych badań obejmujących brytyjską kadrę menadżerską wykazały, że restrukturyzacja, której integralną częścią była redukcja zatrudnienia, w ciągu 1 roku objęła aż 60% firm (28). Z kolei badania McCarthy'ego i wsp. obejmujące pracowników biznesu wykazały, że 60% z nich odnotowało istotny wzrost ilości czasu spędzanego w pracy oraz doświadczyło silnej presji do przynoszenia pracy do domu (28).

Potencjalny wpływ takich zmian organizacyjnych (restrukturyzacji) na agresję psychiczną zwrócił uwagę wielu badaczy zajmujących się problemem mobbingu (28,29). Hoel, Salin i Sheehan sugerują, że związek między presją na pracownikach wynikającą z restrukturyzacji a mobbingiem ma charakter pośredni. Autorzy podkreślają na przykład, że kierownicy, aby dostosować się do zmieniającego środowiska pracy, stosują wobec podwładnych bardziej autokratyczne praktyki, które mogą przyjmować formę mobbingu lub powodować większe ryzyko wystąpienia mobbingu wśród podwładnych. Skutki restrukturyzacji, takie jak redukcja zatrudnienia, obniżka lub zamrożenie pensji, mogą powodować częstsze okazywanie współpracownikom wrogości, stosowanie obstrukcjonizmu oraz mobbingu (30,31).

Czynniki organizacyjne

Czynniki organizacyjne związane z podwyższonym ryzykiem występowania mobbingu można podzielić na 2 grupy — właściwości funkcjonalne firmy i właściwości strukturalne firmy.

W zakres czynników pierwszej kategorii wchodzi: kultura organizacyjna, styl zarządzania, normy i reguły nieformalne, klimat społeczny, jakość i efektywność komunikacji oraz polityka firmy. Z kolei na czynniki strukturalne charakteryzujące przedsiębiorstwo i warunkujące ewentualność występowania patologii międzyludzkich składają się: system zatrudnienia, system wynagradzania pracowników, kwalifikacje kadry zarządzającej oraz organizacja i planowanie pracy.

Właściwości funkcjonalne firmy

Kultura organizacyjna stanowi „system wartości i myślenia wraz z wyrażającymi je systemami symboli, tak jak powstały one w trakcie współdziałania ludzi (32). Kultura organizacyjna dotyczy więc podstawowych wzorów i norm związanych z pracą, które są przenoszone na wszystkich członków organizacji. Według Salin w niektórych organizacjach mobbing może stano-

wić niejako element ich kultury. Dzieje się tak wtedy, gdy zjawisko to staje się mniej lub bardziej akceptowanym sposobem realizacji celów w miejscu pracy (31). Nieetyczne praktyki organizacji są przez wielu jej członków postrzegane jako przyzwolenie na takie działania wobec innych pracowników. W takich warunkach, gdy z powodu braku odpowiednich zabezpieczeń mobberowi „uchodzi na sucho” jego zachowanie, mobbing rozkwita i w niektórych przypadkach może stanowić standardowy sposób wymuszania przez przełożonych odpowiednich zachowań podwładnych (31,33).

Występowaniu mobbingu sprzyjają organizacje o sztywnym i zhierarchizowanym sposobie zarządzania, umożliwiające sprawowanie władzy z pozycji siły (np. wojsko, straż pożarna, służba więzienna). W takich instytucjach pracownicy mogą być traktowani przedmiotowo, nie mając przy tym możliwości wyrażania swoich opinii (30). Z innej jednak strony w organizacjach o bardzo rozbudowanych mechanizmach kontroli wewnętrznej często ta sama sztywność procedur może ograniczać zapędy osób, które mają skłonność do prześladowań pracowników (33).

Oprócz zjawiska „tolerancji” dla nieetycznych zachowań oraz „twardego” kierownictwa w niektórych organizacjach może występować silnie zakorzeniona potrzeba żartowania i przekomarzania się, które to zachowania mogą skutkować wystąpieniem mobbingu (31). W obrębie takiej organizacji różne formy dokuczania i robienia sobie żartów mogą stanowić sposób „sprawdzenia” nowych pracowników oraz wzbudzenia ich uległości wobec wspólnych norm. Zjawisko to występuje najczęściej w „twardych” zdominowanych przez mężczyzn załogach, gdzie ostry humor jest na porządku dziennym oraz stanowi akceptowaną część kultury takich środowisk.

Na przykład Einarsen i Raknes w badaniach nad mężczyznami zatrudnionymi w przemyśle wykazały, że „dowcipne” niespodzianki stanowiły najczęściej zgłaszaną formę doświadczanych przez nich negatywnych zdarzeń (3). Jeśli obiekt „żartów” nie jest w stanie się bronić lub odbiera je zbyt osobiście, istnieje wysokie ryzyko, że tego rodzaju zachowania mogą być eskalowane, co w efekcie prowadzi do mobbingu.

Kolejną cechą charakteryzującą klimat organizacyjny jest charakter stosunków interpersonalnych (klimat społeczny). Sprzeczne interesy, konflikty międzyludzkie, walka o formalną i nieformalną władzę w organizacji może być podłożem występowania mobbingu (17). Einarsen i wsp. oraz Vartia znaleźli istotną korelację między występowaniem mobbingu a brakiem



zadowolenia z klimatu społecznego, tzn. złych relacji współpracy oraz wysokim poziomem zawiści i rywalizacji wewnątrz grupy pracowniczej (2,7). Napięty i oparty na rywalizacji klimat szczególnie sprzyja pojawieniu się mobbingu (7,34). Niebezpiecznym czynnikiem związanym z atmosferą w miejscu pracy może być także konformizm zespołowy, ponieważ grupa pracownicza, która jest nadmiernie skonsolidowana i solidarna, może wywierać silny nacisk na jednostki nonkonformistyczne. Taka sytuacja może wystąpić zarówno wśród zespołu podwładnych, jak i wśród kadry kierowniczej. Jeżeli jakaś grupa przełożonych stosuje mobbing wobec pracowników, to pozostali, uznając taki styl zarządzania za obowiązujący, zaczynają robić to samo. W taki sposób wytwarza się organizacyjna kultura mobbingu (13,17).

Podobnie jak sztywna i autokratyczna kultura może sprzyjać mobbingowi również zbyt autokratyczny styl zarządzania koreluje z wyższym prawdopodobieństwem wystąpienia w pracy mobbingu (7,30). Styl ten charakteryzuje się małą troską o pracowników, stosowaniem lęku jako narzędzia sprawowania władzy oraz rozbudowanym systemem kontroli nad zespołem. Autokratyczne kierownictwo to takie, które nie pozostawia żadnej swobody działania, dąży do koncentracji władzy, utrzymywania dominującej pozycji i egzekwowania posłuszeństwa od pracowników. Taki styl kierowania wyklucza wszelkie partnerskie relacje między podwładnym a przełożonym oraz sprzyja ujawnianiu się u pracownika oznak apatii i agresji. Zespół pod takim kierownictwem nie przejawia żadnej inicjatywy własnej i cechuje się małą spójnością. Według badaczy taki klimat może sprzyjać stosowaniu agresji psychicznej wobec pracownika (17,35,36).

Również zbyt liberalny styl zarządzania może nieść za sobą niebezpieczeństwo wystąpienia mobbingu (2,30). Cechuje go bowiem unikanie podejmowania decyzji, pozostawienie spraw i zadań oraz pracowników samym sobie. Takie zachowanie może powodować nadmierną koncentrację władzy o charakterze nieformalnym, chaos organizacyjny i brak spójności wśród zespołu, czego rezultatem mogą być konflikty między pracownikami (17,36).

Brak lub niedostateczna ingerencja w działania zespołu pracowników, w tym w rozpoznawanie i interweniowanie w sytuacji wystąpienia mobbingu, może sprawiać wrażenie, że mobbing jest zjawiskiem akceptowanym przez kierownictwo (31). Z kolei słaba komunikacja w ramach organizacji lub grupy pracowniczej może skutkować utrwalaniem złych relacji oraz częstszym

występowaniem konfliktów, a nawet zachowań agresywnych w miejscu pracy (33). Na przykład Einarsen i wsp. wykazał związek między skalą mobbingu a brakiem satysfakcji z ilości i jakości wskazówek, instrukcji i informacji, jakie pracownicy otrzymują od przełożonych (2).

Problemem wielu organizacji są także niewykwalifikowani menadżerowie. Taka sytuacja może skutkować prześladowaniem tych, którzy mogą zagrozić pozycji takiej osoby w firmie (33).

W ostatnich latach do właściwości funkcjonalnych firmy sprzyjających występowaniu mobbingu badacze włączają nowy konstrukt zwany „destrukcyjnym przywództwem” (37–39). Badacze mobbingu z „Grupy z Bergen” (pod kierownictwem Einarsena) określają ten typ przywództwa jako „systematyczne i powtarzające się zachowania prezentowane przez przywódcę, przełożonego lub kierownika, które naruszają podstawowe interesy organizacji poprzez podważanie lub sabotowanie jej celów, zadań i zasobów, oraz efektywności, motywacji, dobrego samopoczucia i satysfakcji zawodowej podwładnych” (38). Einarsen i wsp. uważają, że zachowania mobbingowe stanowią część zachowań liderów zaliczających się do dwóch kategorii destrukcyjnych przywódców — przywódców despotycznych (tyrannical leadership) i przywódców dewiacyjnych (derailed leadership) (38). Ferris natomiast nie dokonuje takich rozróżnień i rozumie zachowania mobbingowe jako generalnie charakterystyczne dla destrukcyjnych przywódców (37).

Właściwości strukturalne firmy

Kolejną właściwością środowiska pracy sprzyjającą występowaniu mobbingu może być zła organizacja i nieodpowiednie rozplanowanie pracy.

Zła organizacja może wynikać z nieprawidłowego lub nieprecyzyjnego opisanego poszczególnych stanowisk pracy (np. nadmiernego obciążenia pracą, braku określenia zakresu obowiązków lub braku jasności w kryteriach oceniania wykonywanej pracy), niestabilnej struktury organizacyjnej lub też niedostatecznej koordynacji w jej działaniach (np. występowania nieczytelnych procedur przepływu informacji i podejmowania decyzji, braku wiedzy dotyczącej konstruktywne-go rozwiązywania konfliktów, ograniczeń organizacyjnych lub braku dostatecznej kontroli nad wykonywaną pracą). Taki organizacyjny nieporządek, co potwierdzają wyniki wielu badań, stanowi sprzyjający klimat do powstawania mobbingu (2,5–8,17,31,34,40,41). Złe zarządzanie może na przykład ułatwiać przerzucanie



odpowiedzialności za błędy na niższe szczeble, natomiast pracownicy sprzeciwiający się takim zjawiskom mogą stać się obiektami prześladowań.

Inne zjawisko związane z funkcjonowaniem organizacji, które stanowi czynnik stresogenny mogący mieć wpływ na zachowania mobbingowe, to np. wprowadzanie takich form pracy, które mają za cel zwiększenie efektywności, ale pomijają możliwości pracownika (13,17).

Zła organizacja pracy oraz błędy w zarządzaniu mogą powodować dehumanizację stosunków międzyludzkich, instrumentalne traktowanie jednostki i pozbawienie jej możliwości rozwoju. Takie warunki wywołują u pracownika uczucie odosobnienia i apatii, frustrację i silny stres, co z kolei sprzyja występowaniu agresji i mobbingu w pracy (13,17).

Z narażeniem na mobbing/nękanie związany jest również rodzaj wykonywanej pracy. Wyniki badań Huberta i Veldhovena, którymi objęli oni grupę ok. 67 tys. pracowników 11 sektorów na terenie Holandii, świadczą, że osoby zatrudnione w edukacji, przemyśle i sektorze usług kulturalno-rekreacyjnych były częściej narażone na zachowania noszące znamiona mobbingu niż przedstawiciele innych sektorów (42). Również w innych badaniach pracownicy sektora edukacyjnego stanowili grupę najbardziej narażoną na wystąpienie mobbingu (42). W badaniach Einarsena i Skogstada mimo że nauczyciele również stanowili grupę ryzyka, bardziej zagrożeni okazali się urzędnicy, handlowcy i pracownicy sektora hotelarsko-restauracyjnego (43).

Agresji psychicznej w pracy często sprzyja polityka firmy czyniąca podstawową wartość z wydajności i efektywności zatrudnionych, a pomijająca wagę jakości interpersonalnych i potrzebę inwestowania w indywidualny rozwój zawodowy poszczególnych pracowników (13,17).

Ponadto niektóre sposoby wynagradzania mogą w pewnych przypadkach stanowić podatny grunt do wystąpienia mobbingu. Na przykład Sutela i Lahto (31) na podstawie swoich badań odkryły, że mobbing był szczególnie powszechny w instytucjach, w których wprowadzono systemy wynagrodzeń prowizyjnych. Podobną zależność wykrył Klein (44). Twierdzi on, że wspomniany system wynagrodzeń może negatywnie wpływać na spójność grupy, ponieważ powoduje, że pracownicy zaczynają się nawzajem postrzegać jako konkurencję. Wywołany w ten sposób wzrost poczucia rywalizacji może skutkować wystąpieniem mobbingu (7,44). Istnieją wyniki badań, które wskazują na to, że także grupowe systemy premiowania mogą powodo-

wać mobbing. Mogą one bowiem wywoływać u pracowników zachowania nadmiernie dyscyplinujące innych kolegów (45).

Kolejnym aspektem pracy, który może sprzyjać występowaniu mobbingu, jest system zatrudniania pracowników. Zarówno na świecie, jak i w Polsce obserwuje się, że w sektorach gospodarki, gdzie pracownicy dysponują szczególnymi przywilejami (np. urzędnicy państwowi, nauczyciele) w znacznym stopniu ograniczającymi możliwość zwolnienia z pracy podejmowane są znacznie częściej nieformalne i nieetyczne działania, których celem jest wyeliminowanie niechcianego pracownika. Z innej strony brak gwarancji zatrudnienia wyrażony w pracy na czas określony lub na umowę-zlecenie również może stanowić czynnik sprzyjający różnym formom nękania pracownika, który w obawie przed utratą pracy godzi się na nieetyczne zachowania przełożonych czy współpracowników. Tak więc zarówno zbyt rozbudowany system gwarancji pracy, jak i jego brak mogą stanowić czynnik ryzyka wystąpienia mobbingu.

Ważną rolę w wyzwalaniu zachowań mobbingowych może pełnić odczuwana przez pracownika niesprawiedliwość, która wynika ze świadomości nierównego traktowania poszczególnych członków zespołu. Nierówne traktowanie może dotyczyć np. gorszego wynagradzania niezależnie od efektywności i wkładu pracy czy też pomijania w przyznawaniu premii lub podwyżek (sprawiedliwość dystrybutywna) lub może wynikać z niesprawiedliwych zasad, reguł czy procedur, na podstawie których podejmowane są w firmie decyzje dotyczące np. wysokości pensji czy podziału premii (proceduralna). Niesprawiedliwość może ponadto odnosić się do interpersonalnej strony stosowanych w firmie praktyk, sposobu komunikacji i traktowania pracowników przez menadżerów (interakcyjna) (46,47).

Według Neumana i Barona powyższe akty niesprawiedliwości mogą skutkować zachowaniami mobbingowymi, ponieważ: łamią normy obowiązujące w organizacji, wywołują frustrację oraz stres u pracownika, naruszają jego godność, a także poczucie własnej wartości oraz zachęcają do negatywnych zachowań odwetowych (48). Autorzy wykazali, że pracownicy, którzy byli niesprawiedliwie traktowani przez swoich przełożonych bardziej byli skłonni angażować się w różne formy agresji w miejscu pracy niż osoby niemające poczucia niesprawiedliwości (48,49). Potwierdzają to również wyniki badań Kennedy'ego i wsp., które wykazały ponadto, że poczucie niesprawiedliwości proceduralnej i interpersonalnej istotnie silniej może przy-



czyniać się do wystąpienia zachowań agresywnych niż poczucie niesprawiedliwości dystrybutywnej (50). Podobne wyniki uzyskali badacze, którzy dokonali metaanalizy 57 badań dotyczących predyktorów agresji w miejscu pracy. Z ich analiz wynika ponadto, że zarówno niesprawiedliwość proceduralna, jak i interpersonalna (interakcyjna) były silniejszymi predyktorami zachowań agresywnych skierowanych wobec przełożonego niż wobec współpracowników (51).

Powtarzalność aktów niesprawiedliwości wobec danej jednostki może z jednej strony wywoływać u niej poczucie, że staje się obiektem mobbingu, a z drugiej skutkować wzrostem częstości przejawianych przez nią wrogich zachowań wobec innych. W związku z tym, że nie zawsze bezpośrednie źródło niesprawiedliwości jest w zasięgu działań odwetowych pracownika lub skutki takiego działania mogą być dla niego zbyt dotkliwe, można mieć do czynienia ze zjawiskiem przeniesienia agresji. Jego istotą jest skierowanie agresji na obiekt potencjalnie słabszy i bezbronny — może to być ktoś o podobnym lub niższym statusie w organizacji. Poza tym aby zminimalizować potencjalne negatywne skutki zachowań agresywnych, mogą one przybierać bardziej zawoalowaną formę, która pozwala szkodzić ofiarom, jednocześnie uniemożliwiając im identyfikację krzywdziciela. Tego typu zachowania w konsekwencji mogą przybierać formę mobbingu (48).

PODSUMOWANIE

Mobbing stanowi wyjątkowo złożone zjawisko. Mimo wielu lat rozważań teoretycznych i uzasadnień empirycznych badacze wciąż nie mają jednoznacznej i prostej odpowiedzi na temat przyczyn, przebiegu i czynników modyfikujących proces mobbingu. Prezentowany artykuł stanowi przybliżony obraz źródeł występowania tej patologii relacji międzyludzkich w pracy. Podsumowując, należy podkreślić, że do występowania mobbingu przyczyniają się dwie grupy czynników: czynniki środowiskowe i czynniki indywidualne. Z zakresu pierwszej kategorii najważniejszymi predyktorami mobbingu są: negatywny klimat społeczny, brak efektywnej komunikacji oraz zła organizacja pracy. Z zakresu drugiej kategorii jako predyktory wymienia się szereg cech funkcjonalnych jednostki (takich jak niski poziom asertywności, brak kompetencji społecznych i brak umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach) oraz nieliczne względnie stałe cechy indywidualne (takie jak neurotyzm, podwyższony poziom lęku, wrogość i agresywność).

Podsumowując, należy stwierdzić, że czynniki sprzyjające występowaniu mobbingu, zarówno indywidualne, jak i środowiskowe, to czynniki które poddają się modyfikacji. Wskazane jest zatem podejmowanie usystematyzowanych działań na poziomie indywidualnym i na poziomie organizacyjnym, które poprzez kontrolę i modyfikację opisanych w artykule czynników będą minimalizować ryzyko wystąpienia mobbingu oraz minimalizować ryzyko jego eskalacji i negatywnych konsekwencji.

Wprowadzanie działań prewencyjnych w zakresie przeciwdziałania mobbingowi powinno odbywać się z zastosowaniem reguł i wskazówek dotyczących profilaktyki zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy (52–54). Wskazówki te składają się na trzy poziomy systemu przeciwdziałania zagrożeniom (poziom prewencji pierwszorzędowej, drugorzędowej i trzeciorzędowej), rekomendowanego przez Międzynarodową Organizację Zdrowia i Międzynarodową Organizację Pracy.

W odniesieniu do opisywanego w artykule zjawiska pierwszym krokiem w kierunku skutecznego zapobiegania mobbingowi jest stosowanie przez kadrę kierowniczą takich metod zarządzania, które tworzą dobry klimat w miejscu pracy i sprawiają, że pracownicy czują się bezpiecznie, mają poczucie, że są traktowani sprawiedliwie i są zadowoleni z wykonywanej pracy. Odpowiedzialność za realizację tych zadań stoi przede wszystkim po stronie pracodawców, jednak ponieważ pracownicy poprzez swoich przedstawicieli również mają znaczący udział w decyzjach o funkcjonowaniu firmy, obie te strony mogą wspólnie działać w celu kreowania bezpiecznych i korzystnych warunków pracy. Z uwagi na to wskazane jest budowanie środowiska pracy, w którym kultura organizacyjna oparta jest na zasadzie efektywnej komunikacji, współpracy i poszanowania praw drugiego człowieka, zadania realizowane przez zatrudnionych są dostosowane do ich możliwości oraz istnieje klarowny i adekwatny do ich osiągnięć system motywacyjny. Realizacja tych warunków będzie stanowić istotny wkład w zabezpieczenie pracowników przed ryzykiem narażenia na mobbing, zarówno ze strony ich kolegów, jak i przełożonych.

PIŚMIENNICTWO

1. Leymann H.: Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence Vict.* 1990;5(2):119–126
2. Einarsen S., Raknes B.I., Matthiesen S.M.: Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality — an exploratory study. *Eur. Work Organ. Psychol.* 1994;4:381–401



3. Einarsen S., Raknes B.I.: Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence Vict.* 1997;12(3): 247–263
4. Janoff-Bulman R.: *Shattered Assumptions: Towards a New Psychology of Trauma*. Free Press, New York 1992
5. Bjorkqvist K., Osterman K., Hjelt-Back M.: Aggression among university employees. *Aggres. Behav.* 1994;20:173–184
6. Leymann H.: The content and development of mobbing at work. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 1996;5(2): 165–184
7. Vartia M.: The Sources of Bullying — Psychosocial Work Environment and Organizational Climate. *Eur. J. Work. Organ. Psychol.* 1996;5(2):203–214
8. Zapf D.: Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *Int. J. Manpower* 1999;20(1/2):70–85
9. Coyne I., Seigne E., Randall P.: Predicting workplace victim status from personality. *Eur. J. Work. Organ. Psychol.* 2000;9:335–349
10. Zapf D., Einarsen S.: Individual antecedents of bullying: victims and perpetrators. W: Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. [red.]. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*. Taylor & Francis, Londyn 2003, ss. 165–184
11. Hoel H., Salin D.: Organizational antecedents of workplace bullying. W: Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L.: *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*. Taylor & Francis, Londyn 2003, ss. 203–218
12. Moayed F.A., Deraiseh N., Shell R., Salem S.: Workplace bullying: a systematic review of risk factors and outcomes. *Theor. Issu. Ergon. Sci.* 2006;7(3):311–327
13. Hirigoyen M.F.: *Molestowanie w pracy*. W Drodze, Poznań 2003
14. Europejska Agencja Zdrowia i Bezpieczeństwa w Pracy. *Bullying at work. Facts 2002*;23 [cytowany 13 lipca 2010]. Adres: <http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/23>
15. Gaymer J.: Assault course. *Occup. Health* 1999;51(2):12–13
16. Wallis Consulting Group. *Victorians' attitudes towards bullying*. Consulting Group, Melbourne 2001
17. Bechowska-Gephardt A., Stalewski T.: *Mobbing — patologia zarządzania personelem*. Difin, Warszawa 2004
18. Stephenson K., Lewin, D.: Managing workforce diversity: macro and micro level HR implications of network analysis. *Int. J. Manpower* 1996;17(4–5):168–197
19. Hoel H., Sparks K., Cooper C.L.: The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment. *International Labour Organization*, Geneva 2001
20. Delikowska K.: *Raport z badań na temat działań mobbingowych w miejscu pracy*. Seria Społecznik. Tom 7. Wrzos, Warszawa 2004
21. Namie G.: *US hostile workplace survey 2000*. Workplace Bullying Institute [cytowany 16 lutego 2010]. Adres: <http://www.workplacebullying.org/res/N-N-2000.pdf>
22. Olweus D.: *Aggression in schools: Bullies and whipping boys*. Hemisphere, Washington DC (USA) 1978
23. Appleberg K., Romanov K., Honkasalo M., Koskenvuo M.: Interpersonal conflicts at work and psychosocial characteristic of employees. *Soc. Sci. Med.* 1991;32(9):1051–1056
24. Sparks R.F., Genn H.G., Dodd D.J.: *Surveying victims: A study of the measurement of criminal victimization, perceptions of crime, and attitudes to criminal justice*. John Wiley & Sons, New York 1977
25. Felson R.B., Steadman H.J.: Situational factors in disputes leading to criminal violence. *Criminology* 1983;21(1):59–74
26. Smith T.W., Glazer K., Ruiz J.M., Gallo L.C.: Hostility, anger, aggressiveness, and coronary heart disease: An interpersonal perspective on personality, emotion, and health. *J. Pers.* 2004;72(6):1217–1270
27. Cooper C.L.: The changing psychological contract at work. *Eur. Business J.* 1999;11:115–118
28. Hoel H., Salin D.: Organizational antecedents of workplace bullying. W: Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. [red.]. *Bullying and emotional Abuse in the workplace*. Taylor & Francis, Londyn 2003
29. Sheehan M.: Workplace bullying. Responding with some emotional intelligence. *Int. J. Manpower* 1999;20(1/2):57–69
30. Hoel H., Cooper C.L.: *Destructive Conflict at Work*. Manchester School of Management. Manchester 2000
31. Salin D.: Workplace bullying among business professionals. Prevalence, organisational antecedents and gender differences. *Helsingfors* 2003
32. Steinmann H., Schreyogg G.: *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992
33. Marciniak J.: *Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. Jak w praktyce zwalczać mobbing i inne formy dyskryminacji?* Wydawnictwa Profesjonalne Alpha Pro, Ostrołęka 2004
34. Vartia M.: *Workplace bullying — A study on the work environment, well-being and health*. People and Work Research Reports 56. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki 2003
35. Stoner J.A.F., Wankel C.: *Kierowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996
36. Terelak J.F.: *Psychologia menedżera*. Difin, Warszawa 1999



37. Ferris G.R., Zinko R., Brouer R.L., Buckley M.R., Harvey M.G.: Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *Leadersh. Q.* 2007;18:195–206
38. Einarsen S., Aasland M.S., Skogstad A.: Destructive leadership behavior: a definition and conceptual model. *Leadersh. Q.* 2007;18:207–216
39. Van de Vliert E., Einarsen S.: Cultural construals of destructive versus constructive leadership in major world niches. *Int. J. Cross Cult. Manage.* 2008;8(3):275–295
40. Zapf D., Knorz C., Kulla M.: On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 1996;5(2):215–237
41. Agervold M., Mikkelsen E.G.: Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work Stress* 2004;18(4):336–351
42. Hubert A., Veldhoven M.: Risk sectors for undesirable behavior and mobbing. *J. Work Organ. Psychol.* 2001;10(4):415–424
43. Einarsen S., Skogstad A.: Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. *Eur. Work Organ. Psychol.* 1996;5(2):185–201
44. Klein S.: A longitudinal study of the impact of work pressures on group cohesive behaviors. *Int. J. Manage.* 1996;13(1):68–75
45. Collinson D.L.: Engineering Humour: Masculinity, Joking and Conflict in Shop-floor Relations. *Organ. Stud.* 1988;9(2):181–199
46. Jawahar I.M.: A model of organizational justice and workplace aggression. *J. Manage.* 2002;28(6):811–834
47. Cropanzano R., Goldman B.M., Benson III L.: Organizational Justice. W: Barling J., Kelloway E.K., Frohne M.R. [red.]. *Handbook of Work Stress*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA (USA) 2005, ss. 63–87
48. Neuman J.H., Baron R.A.: Social antecedents of bullying: a social interactionist perspective. W: Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L.: *Bullying and emotional abuse in the workplace*. Taylor & Francis, Londyn 2003, ss. 185–202
49. Baron R.A., Neuman J.H., Geddes D.: Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the type a behavior pattern. *Aggres. Behav.* 1999;25:281–296
50. Kennedy D.B., Homant R.J., Homant M.R.: Perception of injustice as a predictor of support for workplace aggression. *J. Business Psychol.* 2004;18(3):323–336
51. Hershcovis M.S., Turner N., Barling J., Arnold K.A., Dupré K.E., Inness M. i wsp.: Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *J. Appl. Psychol.* 2007;92:228–238
52. Waszkowska M., Merecz D., Drabek M.: Programy prewencji stresu zawodowego — strategie, techniki, ocena skuteczności. Część I. Narodowe i międzynarodowe działania na rzecz przeciwdziałania stresowi w miejscu pracy. *Med. Pr.* 2009;60(6):523–529
53. Waszkowska M., Merecz D., Drabek M.: Programy prewencji stresu zawodowego — strategie, techniki, ocena skuteczności. Część II. Prewencja stresu zawodowego na poziomie organizacji. *Med. Pr.* 2010;61(2):191–204
54. Mościcka A.: Opieka profilaktyczna dotycząca psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy. *Med. Pr.* 2010; 61(1):91–100

