

Możliwości i ograniczenia diagnozowania mobbingu w miejscu pracy

Katarzyna Durniat*

Uniwersytet Wrocławski, Wrocław

POSSIBILITIES AND LIMITATIONS OF MOBBING DIAGNOSING IN THE WORKPLACE

This paper considers the possibilities and limitations of diagnosing mobbing in the workplace. The reflection is based on author's long mobbing research experience as well as it is exemplified by the realization and results of a mobbing research project for two departments of a business organization (2010; $N=130$) set in the Wrocław surroundings. The project was conducted with the use of the author's own methodology (mainly: the SDM Questionnaire) adapted to the structure and needs of the organization researched. The main research questions and problems related to the degree of mobbing risk in the organization (as a whole and in its two departments), the occurrence of three mobbing categories, the set of cognitive interpretation and feelings associated with mobbing experiencing, the organizational profile of the mobber and mobbing victims, the types of mobbing relations. Moreover, the attributions of the causes of mobbing (on the side of the victims, persecutors and organization) along with the employees' perceptions of mobbing consequences were researched in the study.

Key words: mobbing, SDM Questionnaire, mobbing victim, mobber, mobbing consequences

WSTĘP

Mimo odnotowanego w ostatnich latach wzrostu świadomości polskiego społeczeństwa (por. Durniat, 2010a,e,f), a zwłaszcza pracodawców i pracowników, w odniesieniu do problematyki mobbingu, polskie organizacje (na czele z ich właścicielami, zarządem i menedżerami) na ogół niechętnie odnoszą się do propozycji badania mobbingu w zarządzanych przez nich firmach. Niechęć pracodawców do przeprowadzania profesjonalnych diagnoz mobbingowych wynika najczęściej z obawy, że wyniki badań mogą być niekorzystne dla menedżerów oraz wizerunku organizacji. Ponadto pracodawcy boją się, że sam proces badawczy (udzielanie odpowiedzi na „zagrożające” pytania dotyczące nieetycznych zachowań i – niestety – ignorowanych bądź tuszowanych problemów) może źle wpłynąć na morale pracowników. Tego typu obawy są, zdaniem autorki, wskaźnikiem wciąż niedostatecznej wiedzy pracodawców o samym fenomenie, a przede wszystkim jego konsekwencjach. Powyższy stan rzeczy jest również wskaźnikiem niesatysfakcjonującego poziomu organizacyjnego „instrumentarium antymobbingowego” (por. Durniat, 2010e). Choć polskie prawo pracy nakłada na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania i walki z mobbingiem (w znowelizowanym w styczniu 2004 roku *Kodeksie Pracy* pojawiła się ustawa antymob-

bingowa), powyższy wymóg traktowany jest przez wielu pracodawców jako czysto formalny, mało doprecyzowany i niewdzięczny obowiązek. W praktyce obowiązek ochrony pracobiorcy przed mobbingiem jest najczęściej sprowadzany przez pracodawcę do zapoznania nowo-zatrudnianych pracowników z organizacyjnym regulaminem antymobbingowym oraz do wymogu sygnowania owego kodeksu antymobbingowego (jeśli taki w ogóle w organizacji istnieje) w momencie zawierania umowy o pracę. Tego typu praktyki organizacyjne wynikają częściej z chęci zabezpieczenia się pracodawcy przed zarzutem braku podejmowania jakichkolwiek działań, niż z realnego przeświadczenia o wadze problemu i konieczności przeciwdziałania mobbingowi w miejscu pracy. Niestety, rzadko kiedy pracodawcy przejawiają inicjatywę wyjścia poza niniejszą rutynową i mało efektywną procedurę. Tym niemniej, wbrew opisanej tendencji i wbrew niskiemu poziomowi antymobbingowych działań organizacyjnych, autorka artykułu pragnie odwołać się do bardzo pozytywnego (choć rzadkiego) doświadczenia realizacji zlecenia badawczego, dotyczącego diagnozy zagrożenia mobbingiem w miejscu pracy. Realizacja opisanego poniżej projektu badawczego zaowocowała interesującymi (dla zleceniodawcy i menedżerów badanej organizacji) wynikami badań. Ponadto, było to bardzo cenne doświadczenie badawcze, w którym teoria naukowa oraz przyjęte założenia metodologiczne dotyczące pomiaru mobbingu i doboru jego wskaźników (por. Durniat i Kulczycka, 2004, 2006) zostały skonfrontowane ze specyfiką funkcjonowania badanej organizacji.

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Katarzyna Durniat, Instytut Psychologii, Uniwersytet Wrocławski, ul. Dawida 1, 50-527 Wrocław.

e-mail: k.durniat@psychologia.uni.wroc.pl

KRÓTKI OPIS BADANEJ ORGANIZACJI

Projekt badawczy realizowano na zlecenie Zarządu firmy jednej z polskich organizacji z branży telekomunikacyjnej, której oba oddziały mają siedzibę na Dolnym Śląsku. Organizacja w swojej obecnej postaci prawnej funkcjonuje na rynku od 2007 roku. Usługi świadczone przez organizację ukierunkowane są na wspieranie przedsięwzięć marketingowych, sprzedażowych i obsługowych jej partnerów, którzy – w ramach swojej działalności – inicjują i podtrzymują bezpośrednie kontakty z różnymi grupami klientów. Poza licznymi usługami contact center przebadana organizacja specjalizuje się w rozwijaniu i wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań systemowych, służących zarządzaniu przestrzeni komunikacyjnej przedsiębiorstw i instytucji. W oparciu o platformę multikomunikacyjną oraz zasoby organizacyjne firma kompleksowo obsługuje relacje z klientami poprzez wszystkie kanały telefonicznego oraz internetowego kontaktu. W okresie realizacji projektu badawczego spółka zatrudniała około 300 pracowników: konsultantów, marketerów i specjalistów IT, pracujących na ponad 200 nowoczesnych stanowiskach operatorskich w dwóch lokalizacjach w okolicy Wrocławia. Funkcjonujący w ruchu ciągłym (24/7/365) contact center omawianej organizacji obsługiwał w owym czasie ponad pół miliona abonentów i internautów Telefoni DIALOG. Ponadto organizacja prowadziła około 20 kampanii telemarketingowych dla swoich partnerów, realizując miesięcznie ponad 300.000 kontaktów: poprzez telefon, fax, internet oraz sms.¹

PROBLEMY BADAWCZE, ZAKRES PRZEPROWADZONYCH ANALIZ

Podstawowe problemy i pytania badawcze, na które miały zostać udzielone odpowiedzi dotyczyły stopnia i częstotliwości występowania zachowań mobbingowych oraz ich kategorii (por. Durniat, 2007, 2009, 2010d) w organizacji jako całości oraz w jej oddziałach. Ponadto określono profil potencjalnego mobbera oraz profil osób podlegających mobbingowi, określono typ relacji mobbingowych oraz dokonano diagnozy odczuć i poznawczych interpretacji ofiar mobbingu. Badano również percepcję podstawowych przyczyn i uwarunkowań mobbingu oraz konsekwencji występowania mobbingu. Ponadto zbadano percepcję wybranych czynników klimatu i kultury organizacyjnej oraz nakreślono profil demograficzny przebadanych pracowników oraz potencjalnych ofiar i sprawców mobbingu. W niniejszym artykule, ze względu na szeroki (wykraczający poza ramy podjętych rozważań) zakres analiz, autorka powoła się jedynie na wybrane, najistotniejsze dla treści referatu, wyniki badań.

METODOLOGIA BADAŃ

Projekt został zrealizowany na początku roku 2010 (styczeń-kwiecień), badania przeprowadzono w obu wrocławskich oddziałach organizacji, z wykorzystaniem

autorskiej metodologii, dostosowanej do specyfiki organizacji i potrzeb zlecającego. Badanie miało charakter kwestionariuszowy, typu papier-olówek. Podstawową metodą badawczą wykorzystaną w zrealizowanym projekcie był autorski kwestionariusz SDM (Durniat, 2008), który składa się z dwóch głównych skal: IDM i ODC. Skala IDM (43 pozycje) jest katalogiem zachowań mobbingowych, czyli zbiorem wskaźników behawioralnych, zaś skala ODC (21 pozycje) jest zbiorem wskaźników emocjonalno-poznawczych i odzwierciedla typowe odczucia i reakcje pojawiające się po stronie ofiar mobbingu. Podstawowe dla diagnozy mobbingu są wyniki skali IDM-SDM. Ponadto skala ta umożliwia określenie intensywności i specyfiki mobbingu. Skala IDM składa się z 3 podskal (wynik analizy czynnikowej), odzwierciedlających dominujący charakter mobbingu: ze skali działań izolujących i zastraszających (20 itemów; α Cronbacha: .927), skali działań otwarcie poniżających, ośmieszających i kompromitujących (16 itemów; α Cronbacha: .932) oraz skali działań utrudniających realizację zadań zawodowych (7 itemów; α Cronbacha: .803). U podstaw wykorzystanego narzędzia pomiarowego legła następująca definicja mobbingu (por. Durniat, 2006, 2009, 2010b,c; Durniat i Kulczycka 2006): „Mobbing jest przemocą psychologiczną, zachodzącą pomiędzy co najmniej dwoma partnerami interakcji społecznej, systematycznie i celowo kierowaną przez prześladowcę (rzadziej prześladowców) przeciw ofierze (rzadziej ofiarom) w powtarzających się napaściach werbalnych i behawioralnych. Jest to zjawisko głównie subiektywne, a jego skutkiem jest obiektywnie zauważalna psychiczna destabilizacja ofiary, poczucie krzywdy i absurdu oraz przeżywanie silnego stresu psychologicznego. Mobbing jest procesem: systematycznie, w miarę eskalacji prześladowania, maleje u ofiary poczucie własnej wartości oraz kompetencji zawodowych i społecznych wraz ze wzrostem poczucia bezradności.” W badaniu zastosowano także zbiór pytań demograficznych (dotyczących zarówno osób badanych jak i potencjalnych ofiar oraz sprawców mobbingu) oraz katalog potencjalnych przyczyn i skutków opisywanej patologii. Ponadto w badaniu posłużono się także autorskimi skalami do pomiaru czynników klimatu organizacyjnego. Badanie przeprowadzono grupowo, pod nadzorem i w obecności pracownika HR organizacji. Pracownikom biorącym udział w badaniu zapewniono warunki anonimowości i poufności.

OPIS PRZEBADANEJ PRÓBY

Przebadano łącznie 130 pracowników firmy. Powyższą próbę stanowiło 72 pracowników oddziału „S”² i 58 pracowników oddziału „L”, z czego 56% próby stanowiły

¹ Powyższe informacje zostały udostępnione badaczce przez pracowników przebadanej organizacji w styczniu 2010 roku. Wiceprezes Zarządu spółki wyraził zgodę na publikację wyników przeprowadzonych badań.

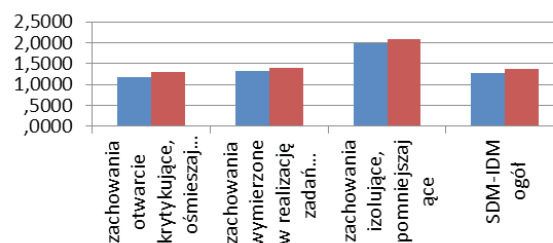
² Zastosowano akronimy „S” oraz „L” dla oznaczenia dwóch, oddzielnie zlokalizowanych oddziałów przebadanej organizacji.

kobiety (72 osoby), zaś 44% próby mężczyźni (56 osób). Rozkład zmiennej płci w poszczególnych oddziałach był następujący: 34 kobiety i 37 mężczyzn z oddziału „S” oraz 38 kobiet i 19 mężczyzn z oddziału „L”. Największą grupę przebadanych pracowników (70%) stanowiły osoby w wieku pomiędzy 21 a 29 rokiem życia (89 osób), następną grupę stanowili pracownicy przedziału wiekowego 30-39 lat (23%, czyli: 29 osób), pozostałe 7% próby konstituowali pracownicy będący w wieku powyżej 40 lat (9 osób). Rozkład grup wiekowych był podobny dla obu oddziałów organizacji (warto zaznaczyć, że aż 7 z 9 pracowników w wieku powyżej 40 lat pochodziło z oddziału „L”). Największa ilość przebadanych pracowników 70 osób (60% próby) charakteryzowała się ponad rocznym stażem pracy w badanej organizacji, z czego największą grupę (56 osób) stanowili pracownicy oddziału „S”. Następnie, w malejącej kolejności, próba była reprezentowana przez pracowników z coraz krótszym stażem pracy (analogiczne w obu oddziałach organizacji). Jeśli chodzi o zajmowane stanowisko w organizacji, to największą grupę osób (72 osoby, 58% próby) stanowili podwładni. Ponadto przebadano 21 koordynatorów, z których 13 osób pracowało w oddziale „S” a 8 osób w oddziale „L”. Pozostałe 32 osoby (26% z całej próby) zajmowały inne (nie zdefiniowane) stanowiska. Większość z osób zajmujących inne stanowiska pracy (24 osoby) stanowili pracownicy oddziału „S”. Największy odsetek przebadanych pracowników organizacji (32%) miało średnie wykształcenie, 30% pracowników (38 osób) stanowiły osoby studiujące, 21% pracowników z próby (27 osób) miało wykształcenie wyższe magisterskie, zaś 16% przebadanych pracowników posiadało wykształcenie na poziomie licencjackim. Rozkład wyników względem zmiennej wykształcenia był podobny dla obu oddziałów firmy.

DIAGNOZA CZĘSTOTLIWOŚCI ORAZ KATEGORII ZACHOWAŃ MOBBINGOWYCH W PRZEBADANEJ ORGANIZACJI

Wyniki otrzymane za pomocą pomiaru dokonanego skalą IDM kwestionariusza SDM wykazały, że 17% pracowników przebadanej organizacji to osoby, które można uznać za potencjalne ofiary mobbingu w pracy (wysokie wyniki na skali IDM- SDM). Szczegółowa analiza danych z podziałem na dwa oddziały organizacji pokazała, że większość potencjalnych ofiar mobbingu (13 osób) pochodziło z oddziału „L” (osoby te stanowiły 22% z próby przebadanych pracowników tamtejszego oddziału). Wynik ten zbliża się do średnich wyników krajowych, choć jest i tak od nich niższy (średnia doświadczania mobbingu w polskich organizacjach: 24% pracowników – por. Durniat, 2007, 2008, 2009). W oddziale „S” 9 osób (co stanowiło 12.5% przebadanych pracowników niniejszego oddziału) można uznać za potencjalne ofiary mobbingu w pracy. Wynik jest znacząco niższy od średnich wyników krajowych. Warty zastanowienia się jest fakt, że zaistniała 94% zgodność pomiędzy negatywnym wynikiem skali SDM (brak mobbingu) a autoatrybucjami osób badanych

jako nie doświadczających w mobbingu w pracy. Tym niemniej aż 52% osób z grupy osiągających wysokie wyniki na skali IDM – SDM (matematycznie zakwalifikowanych do grypy ofiar mobbingu) subiektywnie nie uważało się ani za ofiary mobbingu ani za jego świadków. Powyższe wyniki można różnie interpretować: mogą one świadczyć o braku świadomości niektórych badanych, co do istoty i charakteru mobbingu oraz o stosowaniu mechanizmów obronnych i wystąpieniu lęku przed przyznaniem się do roli ofiary mobbingu w pracy (por. Durniat, 2008). Tym samym otrzymane wyniki mogą wskazywać na zbyt dużą czułość kwestionariusza SDM, objawiającą się zwłaszcza kontekstowo, w zastosowaniu niniejszego instrumentu pomiarowego (z założenia uniwersalnego, walidowanego na heterogenicznej próbie pracowników różnorodnych polskich organizacji) do badań w bardzo specyficznej organizacji. Należy zauważyć, że istotą i „narzędziem pracy” pracowników przebadanej spółki są różnorodne, często bardzo swoiste i posiadające swoje specyficzne znaczenie i szczególną funkcję w realizowanych procesach pracy, zachowania komunikacyjne. Specyfika wykorzystywanego instrumentarium oraz realizacja zadań i procesów pracy w przebadanej firmie, które opierają się głównie o interakcje komunikacyjne (zarówno w pracy z klientem jak i pomiędzy pracownikami organizacji), jest niezwykle ważna dla dokonania trafnej diagnozy mobbingu w przebadanej spółce. Należy bowiem pamiętać, że do pomiaru mobbingu wykorzystywany jest głównie zestaw wskaźników behawioralnych, dotyczących zachowań komunikacyjnych. W związku z powyższym, do ostatecznych rozstrzygnięć odnośnie stopnia zagrożenie mobbingiem w przebadanej organizacji konieczne byłoby przeprowadzenie pogłębionych badań i analiz jakościowych. Niewątpliwie, należałoby poddać obserwacji procesy pracy, zwłaszcza procesy komunikacyjne zachodzące w firmie oraz warto byłoby przeprowadzić wywiady z osobami, które uzyskały wysokie wyniki w skali IDM-SDM – w celu dokonania diagnozy funkcji i znaczenia określonych zachowań komunikacyjnych w przebadanej organizacji. Zestawienie wyników poszczególnych podskal skali IDM – SDM wykazało, że w przebadanej organizacji dominowały zachowania mobbingowe z grupy zachowań izolujących i pomniejszających. W następnej kolejności



Wykres. 1. Wykres wskaźników odsetkowych dla trzech kategorii zachowań mobbingowych (według klucza do skali IDM – SMD) dla oddziałów : „S” (oznaczono kolorem niebieskim) i „L” (oznaczono kolorem czerwonym).

Zródło: Opracowanie własne

pojawiały się zachowania wymierzone w realizację zadań zawodowych. Trzecią z kolei grupą zachowań były zachowania otwarcie krytykujące i ośmieszające. Wszystkie trzy kategorie zachowań występowały z nieco większą intensywnością i częstotliwością w oddziale „L” aniżeli w oddziale „S”. Opisane rozkłady występowania trzech kategorii zachowań mobbingowych w obu oddziałach firmy obrazuje Wykres nr 1.

IDENTYFIKACJA NAJCZĘŚCIEJ WYSTĘPUJĄCYCH NEGATYWNYCH ZACHOWAŃ DLA OBU ODDZIAŁÓW ORGANIZACJI

Dokonano zestawienia najczęściej zaznaczanych przez pracowników negatywnych zachowań mobbingowych, z podziałem na dwa oddziały organizacji: „L” i „S”. Otrzymane wyniki wskazują, że pracownicy oddziału „L” częściej i silniej doświadczali różnorodnych zachowań

mobbingowych, niż respondenci pracujący w oddziale „S”. Interesującym jest również fakt, że nieco odmienny był repertuar i kolejność najczęściej wskazywanych negatywnych zachowań dla dwóch oddziałów organizacji. Treść najczęściej zgłaszanych zachowań mobbingowych (wraz ze średnimi i odchyleniami standardowymi) obrazują Tabela 1 – zestawienie dla oddziału „S” i Tabela 2 – zestawienie dla oddziału „L”.

Wykaz najczęściej zgłaszanych zachowań mobbingowych (wraz ze średnimi i odchyleniami standardowymi) w oddziale „S” przedstawiono w Tabeli 2.

ZWIĄZKI DOŚWIADCZANIA ZACHOWAŃ MOBBINGOWYCH Z PSYCHOLOGICZNYM DOBROSTANEM PRACOWNIKÓW

Na podstawie analizy wyników z dwóch grup kontrastowych (grupa osób z najwyższymi wynikami *versus*

Tabela 1

Najczęściej występujące negatywne zachowania organizacyjne, charakterystyczne dla oddziału „L” przebadanej organizacji.

Lp	Najczęściej zgłaszane negatywne zachowania w ogólnej populacji pracowników oddziału „L” (wg średnich)	Oddział „L”	
		Średnia	Odch. stand.
1	Gdy zabieram głos, przerywa mi się.	2.069	1.04062
2	Obciąża się mnie pracą w o wiele większym stopniu niż innych pracowników.	1.8621	1.13088
3	Opóźnia się i utrudnia mój awans zawodowy.	1.7679	1.27908
4	Bez uzasadnienia pozbawiono mnie zasłużonej nagrody lub premii.	1.7091	1.28629
5	Zaniżona jest ocena mojego zaangażowania w pracę.	1.7069	.99134
6	Zleca mi się wykonywanie prac bezsensownych.	1.6552	.98322
7	Każdy mój błąd jest wychwytywany i wyolbrzymiany.	1.6379	.85221
8	Wyznaczane mi są nierealnie krótkie terminy wykonania zadań.	1.6207	.93335
9	Utrudnia się lub uniemożliwia mój rozwój zawodowy.	1.6140	.94026
10	Obarcza się mnie odpowiedzialnością za błędy popełnione przez innych.	1.5862	1.07662

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 2

Najczęściej występujące negatywne zachowania organizacyjne, charakterystyczne dla oddziału „S” przebadanej organizacji.

Lp	Najczęściej zgłaszane negatywne zachowania w ogólnej populacji pracowników oddziału „S” (wg średnich)	Oddział „S”	
		Średnia	Odch. stand.
1	Obciąża się mnie pracą w o wiele większym stopniu niż innych pracowników.	1.7887	1.01299
2	Zabrania mi się upominać się o swoje prawa (w kwestii urlopu, godzin pracy, premii)	1.7746	1.17348
3	Gdy zabieram głos, przerywa mi się.	1.7465	.84083
4	Wyznaczane mi są nierealnie krótkie terminy wykonania zadań	1.7183	.94390
5	Jestem pomijany podczas delegowania pracowników na szkolenia.	1.6571	1.00557
6	Opóźnia się i utrudnia mój awans zawodowy.	1.6429	1.06371
7	Obarcza się mnie odpowiedzialnością za błędy popełnione przez innych.	1.6197	.93145
8	Utrudnia się lub uniemożliwia mój rozwój zawodowy.	1.5775	.93598
9	Rozpowszechnia się plotki na mój temat.	1.5493	1.03908
10	Ukrywa się przede mną informacje niezbędne do realizacji moich zadań.	1.4507	.92255

Źródło: Opracowanie własne

grupa osób z najniższymi wynikami skali IDM - SDM) stwierdzono, że osoby silnie doświadczające zachowań mobbingowych osiągały znacznie wyższe wyniki w skali negatywnych odczuć i poznawczych interpretacji w porównaniu z osobami z grupy nie podlegającej mobbingowi. Wyniki średnich i odchyłeń standardowych dla dwóch kontrastowych grup obrazuje Tabela 3.

Tabela 3
Średnie wyniki w skali ODC (odczucia) dla grupy osób mobbowanych i niemobbowanych

Statystyki dla grup kontrastowych				
	SDM próba	N	Średnia	Odch. stand.
ogół_ODC	brak mobbingu	48	25.7083	6.18495
	mobbing	22	47.9545	14.87880

Źródło: Opracowanie własne

Test równości średnich dla obu grup potwierdził wysoką istotność zbadanej zależności (patrz: Tabela 4).

Tabela 4
Test równości średnich dla grup niezależnych (osób mobbowanych i niemobbowanych), $p < .001$

Test t równości średnich			
	t	df	Istot. dwustr.
ODC	-8.874	68	$p < .001$

Źródło: Opracowanie własne

W związku z powyższym przeprowadzono badanie zależności obu zmiennych w modelu korelacyjnym (mobbing i negatywne odczucia; badanie korelacji pomiędzy wynikami skali IDM – SDM a wynikami skali ODC – SMD). Stwierdzono istotne i silne korelacje pomiędzy nasileniem doświadczeń mobbingowych i wzrostem negatywnych odczuć i interpretacji poznawczych. Wszystkie zbadane korelacje były silnie i istotne statystycznie (na poziomie $p < .001$) oraz występowały w przypadku wszystkich trzech kategorii zachowań mobbingowych (por. Tabela 5). Stwierdzono występowanie najsilniejszych związków pomiędzy doświadczaniem zachowań izolujących i pomniejszających a negatywnymi odczu-

Tabela 5
Korelacje pomiędzy wynikami podskal skali IDM – SDM a wynikami skali ODC dla próby z przebadanej organizacji (oba oddziały sumarycznie). Poziom istotności $p < .001$

Korelacje zachowań mobbingowych (3 skale IDM)	Zachowania otwarcie krytykujące, ośmieszające	Zachowania wymierzone w realizację zadań zawodowych	Zachowania izolujące, pomniejszające	IDM – sumarycznie
Ze skalą ODC (odczucia i interpretacje)	.634** $p < .001$.571** $p < .001$.707** $p < .001$.719** $p < .001$

Źródło: Opracowanie własne

ciami. W dalszej kolejności, z negatywnymi doznaniem i odczuciami pojawiającymi się po stronie ofiar korelowały zachowania otwarcie krytykujące i ośmieszające oraz zachowania wymierzone w realizację zadań zawodowych. Otrzymane wyniki obrazują, iż najbardziej destrukcyjny wpływ na dobrostan pracowników organizacji miały negatywne zachowania mobbingowe z grupy zachowań stricte psychologicznych (por. Tabela 5).

Wśród najczęściej wskazywanych przez przebadanych pracowników organizacji negatywnych odczuć i doznań znalazły się relacje o doświadczaniu psychosomatycznych symptomów stresu, co obrazuje Tabela 6.

DEMOGRAFICZNY PROFIL MOBBERA W PRZEBADANEJ ORGANIZACJI

Niemal połowa przebadanych respondentów (60 osób z grupy uważającej się za ofiary lub świadków mobbingu) wskazało cechy demograficzne domniemanego sprawcy mobbingu w miejscu pracy. Najczęściej (53% wyników; 32 osoby) wskazywano, że sprawcą mobbingu w badanej organizacji jest przełożony, następnie 15 osób (25% odpowiedzi) twierdziło, że źródłem mobbingu jest grupa pracowników, zaś 11 osób (18% odpowiedzi) wskazywało swojego współpracownika osobę stosującą mobbing. Tylko 2 osoby (obie z oddziału „L”; 4 % odpowiedzi) wskazały na podwładnego jako sprawcę mobbingu w ich organizacji. Rozkłady odpowiedzi w obu oddziałach firmy były bardzo zbliżone. Ogółem 48% przebadanych pracowników wskazało na płec mobbera. W 77% przypadków (37 relacji) wskazywano na kobietę jako sprawcę mobbingu, zaś w 23% przypadków (11 osób) relacjonowano, że mobberem był mężczyzna. Proporcje odpowiedzi były zbliżone dla obu oddziałów organizacji. Ogółem 50 przebadanych osób wskazało na wiek mobbera. Najczęściej (58% przypadków) twierdzono, że mobberem jest osoba w wieku pomiędzy 21 a 29 lat. Następnie (40% przypadków) odpowiadano, że mobberem jest osoba w wieku pomiędzy 30 a 39 lat. Rozkłady odpowiedzi były analogiczne dla obu oddziałów organizacji. 33 osoby uważające się za ofiary mobbingu twierdziły, że oprócz nich w organizacji są również inne ofiary tejże patologii (większość z powyższych deklaracji (21) pochodziło z oddziału „L”). Respondenci wskazywali na różny okres trwania mobbingu. Najczęściej pojawiały odpowiedzi (33% relacji od 16 osób), które wskazywały, że pracownicy poddawani są mobbingowi w okresie od 3 do 6 miesięcy następnie (25%

Tabela 6

Najczęściej relacjonowane odczucia i interpretacje poznawcze, towarzyszące doświadczaniu zachowań mobbingowych w przebadanej organizacji (badane dla obu oddziałów łącznie)

	Oddziały „L” i „S”	
	Średnia	Odch. stand.
Zdarzają mi się w pracy silne i gwałtowne bóle (głowy, żołądka, serca itp.).	1.7917	.90285
W pracy znacznie bardziej wyczerpuje mnie atmosfera niż wypełnianie zadań zawodowych.	1.7746	1.00281
Po wyjściu z pracy czuję się psychicznie rozbity i roztrzęsiony.	1.7183	.89735
Atmosfera panująca w pracy sprawia, że czuję się wyczerpany.	1.6944	1.00195
Nie umiem się cieszyć niedzielą, gdyż przeraża mnie wizja nadchodzącego tygodnia.	1.6806	1.05918
W drodze do pracy czuję zdenerwowanie i mam ochotę zawrócić.	1.6761	.93770
Powracam myślą do pewnych sytuacji w pracy, ponieważ były one dla mnie krzywdzące.	1.6528	.93688
Zdarzają mi się koszmarne sny dotyczące pracy.	1.5278	.82175
Zdarza mi się tak zdenerwować, że nie potrafię wykonać prostych zadań.	1.5000	.82223

Źródło: opracowanie własne

przypadków, relacja 12 osób) wskazywano na 3-miesięczny okres prześladowania, zaś część badanych (22% osób, 11 przypadków) twierdziło, że doświadcza mobbingu w okresie od 6 do 12 miesięcy. Rozkłady odpowiedzi na powyższe pytanie były zbliżone dla obu oddziałów organizacji.

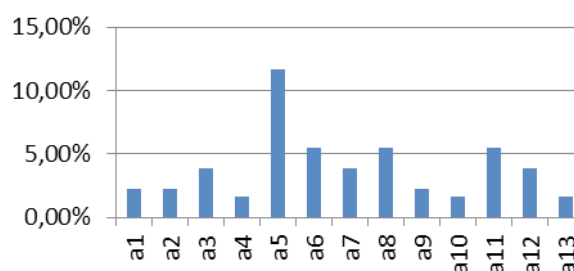
PROFIL OFIARY MOBBINGU

Nie stwierdzono istnienia istotnych statystycznie różnic pomiędzy płcią zbadanych ofiar mobbingu (równie często wysokie wyniki w skali IDM-SMD uzyskiwały kobiety co i mężczyźni). Prawie wszystkie zbadane ofiary mobbingu mieściły się w grupie wiekowej pomiędzy 21 a 29 lat. Tylko jedna osoba osiągająca wysokie wyniki w skali zachowań mobbingowych (pracownik oddziału „S”) miała powyżej 40 lat. Jeśli chodzi o staż pracy, badania wykazały, że wszystkie zbadane ofiary mobbingu z oddziału „S” (9 osób) to pracownicy związani z przebadaną organizacją od ponad 12 miesięcy. Również 54 % ofiar z oddziału „L” deklarowało ten sam (ponad 12-miesięczny) staż pracy w organizacji. Najbardziej narażeni na mobbing okazali się podwładni (67%), choć zdarzało się także, że potencjalne ofiary mobbingu zajmowały inne stanowiska organizacyjne. Nie stwierdzono istnienia istotnych statystycznie różnic w wykształceniu ofiar mobbingu.

PERCEPCJA PODSTAWOWYCH PRZYCZYŃ I UWARUNKOWAŃ MOBBINGU

Osoby badane, które (na zasadzie autoatrybucji – nie wyniku skali IDM-SDM) uważały się za ofiary lub świadków mobbingu, były proszone o wskazanie dowolnej ilości najważniejszych przyczyn mobbingu w ich miejscu pracy. Respondentom przedstawiono katalog 13 potencjalnych przyczyn mobbingu (katalog przyczyn powstał w oparciu o literaturę przedmiotu (por. Hirigoyen, 2002,

2003) oraz o wyniki wcześniej prowadzonych badań), leżących zarówno po stronie prześladowcy, prześladowanego jak i organizacji. Pracownicy przebadanej organizacji najczęściej (12% odpowiedzi od 15 osób) wskazywali jedną z przyczyn osobowościowych: Autorytaryzm i władcza osobowość prześladowcy. Na drugim miejscu zaznaczano dwie kolejne przyczyny mobbingu (z taką samą częstotliwością, po 5.5% odpowiedzi, każda wskazana przez 7 osób): Konfliktowa, nieustępliwa postawa prześladowcy, Zagrożona pozycja prześladowcy, obawiającego się jej utraty, oraz przyczynę organizacyjną: Niejasne reguły



Wykres 2. Wykres wskaźników odsetkowych (przyczyny mobbingu) dla przebadanej organizacji (ogółem)

Legenda:

1. Odmienność (rasowa, religijna, pogładowa lub inna) ofiary
2. Nieustępliwość, sztywne stanowisko ofiary
3. Nieasertywność, zbytnia uległość ofiary
4. Nierzetelna praca i niewłaściwe postawa w pracy ofiary
5. Autorytaryzm, władcza osobowość prześladowcy
6. Konfliktowa, nieustępliwa postawa prześladowcy
7. Zagrożona pozycja prześladowcy, obawiającego się jej utraty
8. Niska kultura osobista prześladowcy
9. Klimat zawiści i rywalizacji w grupie
10. Zbytnia presja pracy, nadmiar zadań
11. Niejasne reguły i dwuznaczne standardy pracy
12. Ogólny nieład i chaos organizacyjny
13. Inne

Źródło: Opracowanie własne

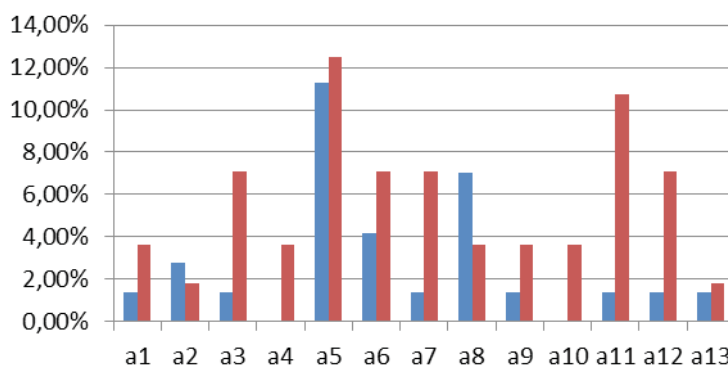
i dwuznaczne standardy pracy. Wykres 2 obrazuje częstotliwość wskazań poszczególnych przyczyn mobbingu przez zdeklarowane ofiary badanej patologii z przebadanej organizacji.

Zaznaczyły się pewne różnice w atrybucji przyczyn mobbingu pomiędzy oddziałami „L” i „S”. W oddziale „L” hierarchia trzech najważniejszych przyczyn przedstawiała się następująco: Autorytaryzm i władczą osobowość prześladowcy, Niejasne reguły i dwuznaczne standardy pracy, Ogólny nieład i chaos organizacyjny. W oddziale tym pojawiło się więcej (w porównaniu do oddziału „S”) przyczyn leżących po stronie organizacji. Porównanie pomiędzy atrybucjami w obu oddziałach organizacji obrazuj Wykres 3.

poszczególnych konsekwencji mobbingu w obu oddziałach organizacji zostało zobrazowane na Wykresie 4.

ZAKOŃCZENIE REALIZACJI PROJEKTU

Szczegółowe wyniki przeprowadzonych analiz statystycznych oraz wnioski z badań opracowano w postaci raportu badawczego, stanowiącego jednocześnie (zgodnie z zamówieniem Zarządu organizacji) specjalistyczną ekspertyzą mobbingową. Ekspertyza została oddana na ręce Zleceniodawcy, zaś rezultaty badań przedstawiono i przedyskutowano podczas spotkania badaczki z Zarządem spółki, w jej podwrocławskiej siedzibie. Omówienie wyników badań poprzedzone zostało krótkim oprowa-



Wykres 3. Wykres wskaźników odsetkowych (przyczyny mobbingu) dla oddziału „S” (oznaczono kolorem niebieskim) i „L” (oznaczono kolorem czerwonym)

Legenda:

- | | |
|--|---|
| 1. Odmienność (rasowa, religijna, pogładowa lub inna) ofiary | 2. Nieustępliwość, sztywne stanowisko ofiary |
| 3. Nieasertywność, zbytnia uległość ofiary | 4. Nierzetelna praca i niewłaściwe postawa w pracy ofiary |
| 5. Autorytaryzm, władczą osobowość prześladowcy | 6. Konfliktowa, nieustępliwa postawa prześladowcy |
| 7. Zagrożona pozycja prześladowcy, obawiającego się jej utraty | 8. Niska kultura osobista prześladowcy |
| 9. Klimat zawiści i rywalizacji w grupie | 10. Zbytnia presja pracy, nadmiar zadań |
| 11. Niejasne reguły i dwuznaczne standardy pracy | 12. Ogólny nieład i chaos organizacyjny |
| 13. Inne | |

Źródło: Opracowanie własne

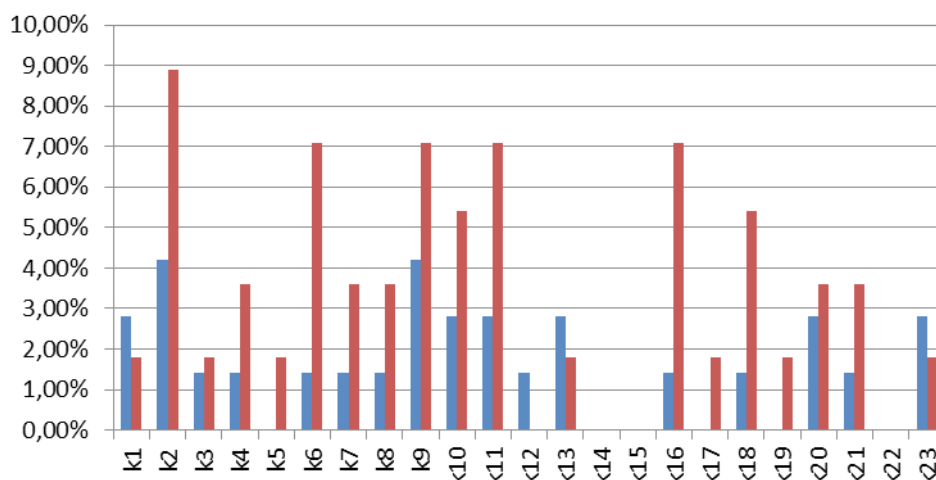
KONSEKWENCJE WYSTĘPOWANIA MOBBINGU W ORGANIZACJI

W badaniu proszono także osoby uważające się za ofiary mobbingu o wskazanie konsekwencji doświadczania badanej patologii. Katalog konsekwencji stworzono na podstawie wcześniejszych wyników badań własnych (por. Durniat, 2011b). Największa grupa zdeklarowanych ofiar mobbingu wskazała Spadek jakości wykonywanej pracy jako podstawową konsekwencję mobbingu. Następnie osoby badane deklarowały Przeżywanie stanów zwątpienia i strachu oraz na Wyczerpanie psychiczne i fizyczne. W następnej kolejności pojawiały się takie negatywne konsekwencje jak: Obniżenie oceny własnej osoby, Nieufność wobec innych osób oraz Bóle głowy, pleców lub karku. Najwięcej atrybucji negatywnych konsekwencji mobbingu pojawiło się od pracowników oddziału „L”. Szczegółowe zestawienie częstotliwości występowania

dziem badaczki po organizacji oraz prezentacją środowiska pracy. Podczas spotkania badaczki z Zarządem spółki oraz prezentacji wyników badań obecny był również Kierownik odwiedzonego oddziału firmy. Wszyscy uczestnicy spotkania wyrazili żywe zainteresowanie oraz otwartość wobec prezentowanych wyników badań. Autorka dokonała również odniesienia omawianych wyników do wyników badań mobbingu uzyskanych na dużych próbach pracowników polskich organizacji (por. Bechowska-Gebhart i Stalewski, 2004; Durniat, 2007, 2008, 2009) oraz europejskich (Leyman, 1990, 1996; Vartia, 1996; Zapf, Knorz i Kulla, 1996).

DYSKUSJA I WNIOSKI KOŃCOWE

Zrealizowany przez autorkę projekt należy uznać za cenne doświadczenie badawcze z kilku podstawowych względów. Po pierwsze zlecenie realizacji opisanego projektu



Wykres 4. Wykres wskaźników odsetkowych konsekwencji mobbingu wskazywanych przez pracowników przebadanej organizacji dla obu oddziałów; oddział „S” (oznaczono kolorem niebieskim), oddział „L” (oznaczono kolorem czerwonym)

Legenda

Jakich konsekwencji mobbingu doznała ofiara prześladowania:

- | | |
|---|---|
| 1. Zachwianie reputacji w środowisku pracy | 2. Spadek jakości wykonywanej pracy |
| 3. Konflikty w grupie współpracowników | 4. Konflikty w życiu osobistym |
| 5. Rozstanie z partnerem | 6. Obniżenie oceny własnej osoby |
| 7. Kłopoty finansowe | 8. Psychiczne poczucie stałego zagrożenia |
| 9. Stany zwątpienia i strachu | 10. Nieufność wobec innych ludzi |
| 11. Wyczerpanie fizyczne i psychiczne | 12. Bezsensowność |
| 13. Zaburzenia ze strony układu pokarmowego | 14. Zakłócenia pracy serca |
| 15. Zaburzenia oddechowe | 16. Bóle głowy, pleców, karku |
| 17. Choroby skóry | 18. Zaburzenia koncentracji |
| 19. Depresja | 20. Nerwica |
| 21. Agresja | 22. Inwalidztwo |
| 23. Inne | |

Źródło: Opracowanie własne

wskazuje, że wiedza i doświadczenie naukowca parające się problematyką mobbingu jest ważna, interesująca i potrzebna dla świata praktyki i biznesu. Odpowiedzialni i dojrzały pracodawcy oraz menedżerowie zaczynają dostrzegać potrzebę poważnego i otwartego traktowania problemu mobbingu w miejscu pracy. Tym samym drzwi polskich organizacji zaczynają się otwierać dla naukowców i badaczy, a decydenci polskich firm dojrzejewają do decyzji zlecenia „trudnych” i „zagrożających” badań oraz stawiania czoła profesjonalnej diagnozie mobbingowej. Po wtóre, realizacja opisanego projektu doprowadziła do ważnego i interesującego z punktu widzenia nauki zetknięcia stosowanej przez autorkę metodologii (kwestionariusz SDM jako uniwersalne dla polskich organizacji narzędzie do pomiaru mobbingu) z bardzo specyficzną praktyką organizacyjną. Niniejsza konfrontacja stworzyła szansę weryfikacji poprawności wyrosłego i testowanego już wcześniej na dużych próbach badawczych narzędzia (por. Durniat, 2007, 2009, 2010b,c,g) oraz przyjętych założeń teoretycznych i metodologicznych (por. Durniat i Kulczycka, 2004, 2006), dotyczących możliwości oraz ograniczeń pomiaru mobbingu w miejscu pracy. Otrzymane wyniki badań, będące rezultatem zrealizowanego

projektu, w dużej mierze potwierdziły weryfikowane w poprzednich badaniach założenia dotyczące specyfiki fenomenu mobbingu oraz charakterystyki ofiary i mobbera, jak i zależności pomiędzy mobbingiem a grupą czynników związanych z klimatem i kulturą organizacyjną (por. Durniat, 2007, 2009, 2010c,g) oraz pomiędzy doświadczaniem mobbingu a jego zdrowotnymi, społecznymi i organizacyjnymi konsekwencjami (por. Durniat, 2011a, 2011b). Ponadto, realizacja opisywanego projektu badawczego stanowiła kolejną bardzo ważną konfrontację teoretycznych założeń naukowych dotyczących fenomenu mobbingu i jego pomiaru z praktyką funkcjonowania pracowników i ich zachowań w konkretnej organizacji. Mimo, że podczas tworzenia i testowania kwestionariusza SDM praktyka stanowiła pierwotną i podstawową inspirację dla rozwoju metodologii do pomiaru mobbingu (wywiady z ofiarami mobbingu w ramach działalności w Krajowym Stowarzyszeniu Antymobbingowym oraz badania pilotażowe, realizowane na dużych próbach pracowników polskich organizacjach), realizacja opisanego zlecenia badawczego stworzyła platformę weryfikacji poprawności stosowanej metodologii badań w odniesieniu do konkretnej organizacji, a nie (jak wcześniej) jednostki

(jako uogólnionej koncepcji pracownika). Tym samym perspektywa organizacyjna okazała się nieco odmienną od perspektywy jednostkowej. Tym samym prowadzenie badań z poziomu organizacji stawia przed badaczem nieco inne wymagania niż prowadzenie badań z poziomu grup i jednostek. Oczywiście, organizacje są zbiorem jednostek, ale stanowiąc określony system są już nową jakością rządzącą się sobie tylko właściwymi prawami. Tym samym percepcja tego samego zjawiska czy zachowania z poziomu jednostki i organizacji nie koniecznie jest tożsama. Po wtóre: interpretacja znaczenia tego samego zachowania w różnych kontekstach organizacyjnych także może być odmienna. Z tego względu pewne zachowania, które uznano za silne i trafne wskaźniki i mobbingu (duża moc dyskryminacyjna i wysoka trafność treściowa; przetestowane na dużych próbach badawczych z populacji wyjściowej) mogą niekiedy okazać się zachowaniami o zgoła odmiennej funkcji i znaczeniu w pewnej specyficznej organizacji. Tym samym każdy badacz mobbingu (jak i każdego innego fenomenu czy zjawiska) powinien mieć świadomość, że możliwości diagnostyczne nawet najlepszych narzędzi pomiarowych są ograniczone. Kwestionariusze psychometryczne konstruowane są po to, by dysponować jak najlepszym instrumentarium pozwalającym na dokonanie jak najbardziej trafnego i rzetelnego pomiaru pewnych złożonych, często nie poddających się jednorazowemu oglądowi i ocenie zjawisk oraz fenomenów. Należy mieć jednak pełną świadomość, że nie ma doskonałych oraz w pełni uniwersalnych narzędzi psychometrycznych, a nawet te tworzone z zachowaniem wszelkich zasad psychometrii i spełniające wszelkie wymogi stawiane dobrym testom – mogą mieć w pewnych warunkach ograniczone możliwości wykorzystania. Dlatego narzędzi tych nigdy nie można traktować w kategoriach absolutnych, mając świadomość, że diagnoza jest czymś więcej niż li tylko logicznym wnioskiem płynącym z otrzymanych wyników statystycznych. Niezwykle ważnym jest właściwe, krytyczne i refleksyjne korzystanie zarówno z istniejącego (dobrze już ugruntowanego i przetestowanego) jak i nowo tworzonego instrumentarium psychometrycznego. Ponadto, dla dokonania diagnozy zjawiska tak złożonego, niejednoznacznego, intersubiektywnego i silnie kontekstowego jak mobbing, podstawowemu badaniu ilościowemu (kwestionariuszowemu) powinny towarzyszyć badania jakościowe (np. wywiady i obserwacje środowiska pracy). Jedynie odpowiedzalne i refleksyjne zastosowanie kilku różnych metod badawczych pozwala na postawienie trafnej diagnozy złożonego zjawiska mobbingu.

LITERATURA

- Bechowska-Gebhardt, A., Stalewski, T. (2004). *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Durniat, K. (2006). Mobbing jako patologia społeczna. W: J. Klebaniuk (red.), *Człowiek wobec masowych zjawisk społecznych* (s. 425-437). Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe.
- Durniat, K. (2007). Mobbing w Polsce na tle klimatu organizacyjnego. W: S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania* (s. 377-391). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania.
- Durniat, K. (2008). Mobbing jako przejaw deficytów kompetencyjnych współczesnej organizacji. W: S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją* (s. 548-557). Warszawa: Difin.
- Durniat, K. (2009). Mobbing jako patologia organizacji i zarządzania – doniesienia z badań własnych. W: S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania* (s. 919-934). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania.
- Durniat, K. (2010a). Prospołeczne mechanizmy zarządzania organizacją jako bufor zachowań mobbingowych. *Współczesne Zarządzanie*, 1, 94-107.
- Durniat, K. (2010b). Mobbing i jego konsekwencje jako szczególnie rodzaj kryzysu zawodowego, *Przedsiębiorczość i zarządzanie. SWSPiZ*, 10, 1, 129-148.
- Durniat, K. (2010c). Mobbing jako patologiczny proces wykluczania jednostek kulturowo odmiennych. *Przedsiębiorczość i zarządzanie. SWSPiZ*, 11, 3, 132-152.
- Durniat, K. (2010d). Mobbing as psychopathology and pathology of organization. *Polish Journal of Applied Psychology. Individual and Social Aspects of Personality Disorders*, 8, 2, 41-65.
- Durniat, K. (2010e). Menedżer w sytuacji zagrożenia organizacji mobbingiem – diagnoza, interwencja, przeciwdziałanie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 115, 160-168.
- Durniat, K. (2010f). Diagnosing and counteracting mobbing in organizations W: D. Lewicka (red.) *Organization management: competitiveness, social responsibility, human capital* (s. 427-437). Kraków: AGH University of Science and Technology Press.
- Durniat, K. (2010g). Organizational culture's mechanism of social exclusion in the process of workplace bullying. W: E. Panka, A. Kwiatkowska (red.), *Proceedings of the 6th European Conference on Management, Leadership and Governance* (s. 127-134). The College of Management „Edukacja” and the Professional Development Center Edukacja Wrocław, Reading, UK: Academic Publishing Limited.
- Durniat, K. (2011a). Mobbing jako zagrożenie dla tożsamości i integralności jednostki – z perspektywy pracy i rodziny. W: L. Golińska, E. Bielawska-Bartowicz (red.), *Rodzina i praca w warunkach kryzysu* (s. 381-395). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Durniat, K. (2011b). Specyfika i konsekwencje mobbingu jako procesu obniżającego efektywność wykonania pracy zawodowej W: T. Juliszewski, H. Ogińska, M. Złowodzki, (red.), *Obciążenia psychiczne pracą – nowe wyzwania dla ergonomii* (s. 227-246). Kraków: Komitet ergonomii PAN.
- Durniat, K., Kulczycka, A. (2004). Metodologiczne problemy badania mobbingu. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej. Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, 1032 (s. 640-650). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.

- Durniat, K., Kulczycka A. (2006). Operacjonalizacja mobbingu w kontekście badań międzykulturowych, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej. Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, 1132 (s. 458-467). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Hirigoyen, M.-F. (2002). *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*. Poznań: Wyd. W drodze. Tytuł oryginału: *Le Harcèlement Moral: la violence perverse au quotidien* (1998).
- Hirigoyen, M.-F. (2003). *Molestowanie w pracy*. Poznań: Wyd. W drodze. Tytuł oryginału: *Malaise dans le travail, harcèlement moral: démêler le vrai du faux* (2001).
- Leymann, H. (1990.) Mobbing and psychological terror at workplace. *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2, 165-184.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2, 203-214.
- Zapf, D., Knorz, C., Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2, 215-237.