

Magdalena Warszewska-Makuch

Ocena ryzyka mobbingu w pracy



Magdalena Warszewska-Makuch

Ocena ryzyka mobbingu w pracy

Warszawa 2012

CIOP  **PIB**

Opracowano i wydano w ramach programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” (I, II etap) finansowanego w zakresie zadań służb państwowych przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Autor

mgr Magdalena Warszewska-Makuch – Zakład Ergonomii CIOP-PIB

Projekt okładki

Jolanta Maj

© Copyright by Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy
Warszawa 2011

ISBN 978-83-7373-117-2

CIOP  **PIB**

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy
ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa
tel. (22) 623 36 98, fax (22) 623 36 93, 623 36 95, www.ciop.pl

Spis treści

Wstęp	5
Co to jest mobbing?	7
Mobbing w polskim środowisku pracy	8
Indywidualne, organizacyjne i społeczne konsekwencje mobbingu	10
Przyczyny mobbingu w pracy	11
Ocena ryzyka mobbingu w organizacji	16
<i>Kwestionariusz do oceny ryzyka mobbingu (ORM)</i>	19
Podsumowanie	24
Gdzie można uzyskać informacje i pomoc?	26
Bibliografia	26

Wstęp

Mobbing w pracy staje się obecnie problemem, na którym coraz większą uwagę skupiają zarówno badacze jak i praktycy zajmujący się bezpieczeństwem pracy. Rosnące zainteresowanie tym zagadnieniem częściowo tłumaczy dokonywane się w ostatnich latach zmiany ekonomiczne i społeczne. Konieczność przetrwania na rynku zmusza przedsiębiorstwa do nieustannej redukcji i restrukturyzacji zatrudnienia. Konsekwencję tych działań ponoszą pracownicy zmuszeni do funkcjonowania w atmosferze lęku i niepewności. Brak poczucia bezpieczeństwa staje się wśród nich powszechny, a to z kolei zwiększa ryzyko powstawania poważnych konfliktów, które nierzadko mogą prowadzić do przemocy psychicznej (Einarsen i in., 2003).

Eksperti koncentrują się na oszacowaniu wskaźników częstości występowania mobbingu, jego przyczynach, a także konsekwencjach dla poszczególnych pracowników i samych organizacji. Badania prowadzone w Europie i Stanach Zjednoczonych pokazują, że mobbing w pracy stanowi czynnik poważnie zagrażający zdrowiu pracowników. Jednocześnie doświadczanie tego rodzaju problemów wiąże się nie tylko z pogorszeniem ich psychicznego i fizycznego stanu zdrowia, ale przekłada się także na zaangażowanie i satysfakcję z pracy. Ponadto wyniki badań wskazują na pozytywne związki między mobbingiem a zamiarem odejścia z dotychczasowego miejsca pracy, poziomem absencji pracowników i ich produktywnością. Warto podkreślić, iż efekty mobbingu są rozpoznawalne nie tylko u aktualnych ofiar, ale również u osób, które były prześladowane w przeszłości oraz u świadków mobbingu, którzy bezpośrednio nie doświadczyli tego problemu (Hoel, Einarsen i Cooper, 2003). Jak wspomniano wcześniej, większość badań dotyczących mobbingu skupiała się na ustaleniu wskaźników częstości jego występowania, a także konsekwencjach dla jednostki i organizacji. Pomimo wysiłków podejmowanych przez praktyków zajmujących się problemem mobbingu, istnieje niewiele przykładów efektywnych interwencji organizacyjnych w zakresie ograniczania tego problemu (np. Rayner, Hoel i Cooper, 2002; Hubert, 2003). Ponadto, proponowane interwencje w zakresie przeciwdziałania przemocy psychicznej w pracy są opracowywane na podstawie wniosków wyciągniętych z badań nad zjawiskami pokrewnymi, a nie tożsamymi z mobbingiem, takimi jak przemoc fizyczna, molestowanie seksualne

czy stres w pracy. Jak twierdzi Cox i in. (2004) większość opublikowanych wyników badań dotyczących natury i skutków stresu w pracy dostarcza niewiele danych, które mogłyby być użyteczne w ocenie jego ryzyka. Nieuniknionym następstwem małej liczby takich informacji jest kierowanie większości interwencji związanych z zarządzaniem stresem w kierunku jednostki, a nie organizacji. Są to często projekty gotowe, zupełnie oddzielone od procesu diagnozy



Monika Pollak

problemu. Niewiele jest również badań, które sprawdzałyby skuteczność różnych form interwencji ukierunkowanych na redukcję czy ograniczenie negatywnych zachowań identyfikowanych jako mobbing w miejscu pracy. Ponadto, wyniki badań (zob. Skogstad i in., 2007) pokazują, że pokaźny procent sprawców mobbingu stanowią bezpośredni kierownicy, co może sugerować, iż zachowanie przełożonych odgrywa ważną rolę w opracowywaniu i wprowadzaniu takich interwencji. Stąd ważne wydaje się wypracowanie trafnych, a jednocześnie skutecznych metod oceny ryzyka przemocy psychicznej wśród pracowników. Należy przy tym zaznaczyć, że to na pra-

codawcach powinien spoczywać obowiązek wdrażania odpowiednich narzędzi umożliwiających taką ocenę, a następnie, na podstawie tej oceny – wprowadzania odpowiednich modyfikacji w obrębie organizacji.

Mając na uwadze powyższe informacje można stwierdzić, że traktowanie mobbingu jako poważnego zagrożenia i podejmowanie wszelkich wysiłków, aby zarządzać tym problemem efektywnie, bez wątplenia leży w interesie samych organizacji.

Co to jest mobbing?

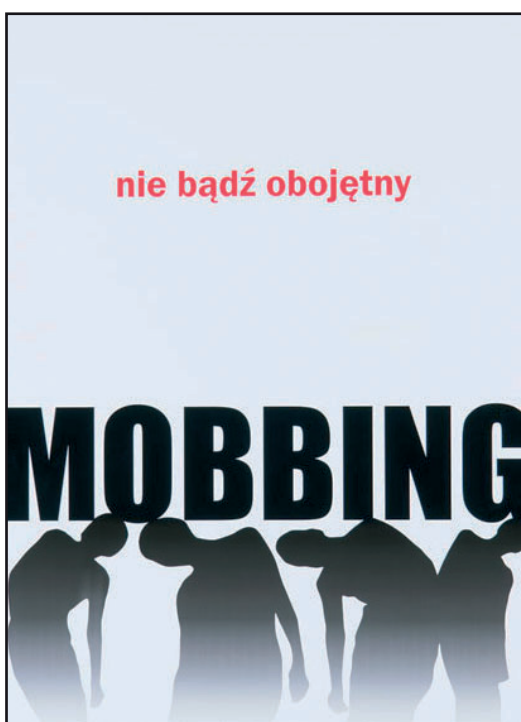
Mobbing w pracy stanowi chroniczną formę stresu i oznacza powtarzające się, systematyczne narażenie na negatywne działania skierowane wobec pojedynczych lub małych grup pracowników, którzy nie są w stanie obronić się przed tym zjawiskiem. Wielu badaczy podkreśla, że definiowanie mobbingu wiąże się z licznymi problemami, które wynikają między innymi z mnogości opisów zachowań mobbingowych, jakie można odnaleźć w literaturze. Mobbing obejmuje różnorakie działania, począwszy od tak subtelnych i trudnych do rozpoznania form, jak plotkowanie za plecami ofiary, czy na przykład pomijanie jej podczas rozsyłania e-maili z istotnymi informacjami, do tak drastycznych jak grożenie użyciem przemocy fizycznej. Należy jednocześnie podkreślić, że całe to spektrum niepożądanych, negatywnych zachowań łączy jeden cel – poniżenie, zastraszenie lub ukaranie osoby/osób, w które są one wymierzone (Warszewska-Makuch, 2008).

Jedną z nowszych definicji, która powstała w wyniku wspólnych prac badaczy z kilku krajów Unii Europejskiej, określa mobbing jako „*nękanie, obrażanie, społeczne wykluczanie pracownika lub negatywne oddziaływanie na wykonywane przez niego zadania. Te działania, interakcje bądź procesy uznane za mobbing muszą powtarzać się regularnie (np. przynajmniej raz w tygodniu), przez dłuższy okres czasu (np. ponad sześć miesięcy)*”. Równocześnie autorzy podkreślają, iż „*za mobbing nie można uznać konfliktu, który stanowi pojedynczy incydent lub kiedy obie strony tego konfliktu dysponują mniej więcej taką samą siłą*” (Einarsen i in., 2003, s. 15). Dla porównania warto tutaj przywołać także definicję, jaka funkcjonuje od 1 stycznia 2004 r. w polskim kodeksie pracy: „*mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające w szczególności na systematycznym i długotrwałym nękaniu i zastraszaniu pracownika wywołującym u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie, ośmieszenie pracownika, izolowanie go od współpracowników lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników*” (Kodeks pracy. Tekst jedn.: DzU 1998, nr 21, poz. 94, ze zm.).

Jak wspomniano, mobbing może przybierać najróżniejsze formy, choć zachowania mobbingowe mają przeważnie ukryty, pośredni, werbalny charakter

i dotyczą raczej sfery psychicznej, niż fizycznej. Zachowania te często zostają przypisane do następujących kategorii:

- ▶ działania zagrażające pozycji zawodowej (np. publiczne poniżanie dotyczące sfery zawodowej, umniejszanie kompetencji)
- ▶ ataki o charakterze osobistym (np. wyzywanie, zastraszanie, szydzenie z poglądów)



- ▶ izolację (np. wykluczenie ze spotkań towarzyskich, zatajanie informacji)
- ▶ prześladowanie dotyczące bezpośrednio wykonywanej pracy (np. nakładanie zbyt dużej liczby obowiązków, wyznaczanie nierealnych terminów zakończenia pracy, przydzielanie bezsensownych bądź niejasnych zadań)
- ▶ roznoszenie plotek (Bond i in., 2010).

Paulina Piorun

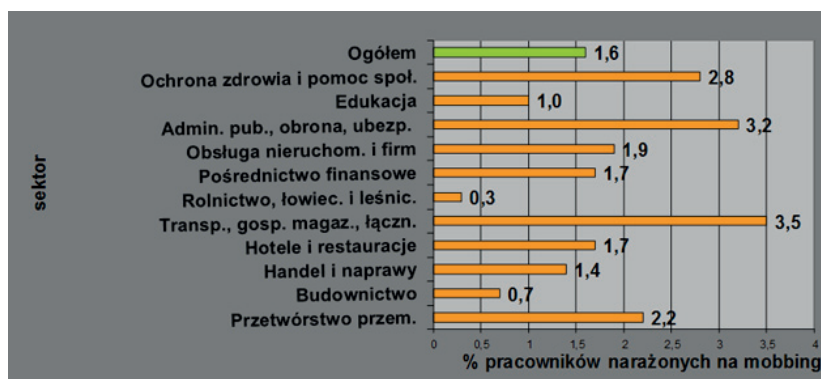
Mobbing w polskim środowisku pracy

W Polsce nie przeprowadzono do tej pory kompleksowych badań dotyczących zagrożenia mobbingiem. Można jednak przypuszczać, że zjawisko to ma podobny rozmiar jak w innych krajach Unii Europejskiej i dotyka 3-10% całej populacji pracowników. Potwierdzają to wyniki badań Europejskiej Fundacji na

rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy z 2005 r., które pokazują, że 3,2% polskich pracowników doświadcza mobbingu (EWSC, 2006). Analogiczne badania tej samej fundacji, przeprowadzone w 2010 r., wykazały, że wskaźnik ofiar mobbingu uległ znacznemu obniżeniu, tj. do 0,7%. Przy interpretacji tego wyniku należy zachować ostrożność, ponieważ na pytania o szczegółowe formy takiej przemocy, tj.: *Czy w ostatnim miesiącu spotkałeś się w pracy z agresją słowną?* oraz *Czy w ciągu ostatniego miesiąca byłeś obiektem zastraszania i poniżania w pracy?* pozytywnie odpowiedziało odpowiednio 8% i 2,4% badanych pracowników (EWSC, 2011). Te ostatnie wskaźniki mogą raczej świadczyć o nadal niskim poziomie świadomości polskiego społeczeństwa co do tego, czym jest zjawisko mobbingu w pracy, a nie o znacznej poprawie sytuacji.

W innych badaniach, przeprowadzonych w 2002 r. przez CBOS na reprezentatywnej próbie liczącej 1047 polskich pracowników, 17% badanych zadeklarowało, iż w okresie ostatnich pięciu lat stało się ofiarą szykanowania w miejscu pracy przez przełożonego, przy czym 5% twierdziło, że były to częste przypadki. Szykanowanie przez współpracowników zgłaszało 6% ankietowanych (CBOS, 2002).

Z kolei wyniki uzyskane w badaniach prowadzonych przez GUS w 2007 r. pokazują, które sektory w Polsce mogą być w większym stopniu dotknięte tym problemem (rys. 1.). Okazuje się, że wśród tych najbardziej narażonych znalazły się nie tylko sektory publiczne, tj. ochrona zdrowia i pomoc społeczna oraz administracja publiczna, ale również transport i przetwórstwo przemysłowe (GUS, 2008).



Rys. 1. Procent badanych, którzy deklaruowali bycie ofiarą szykanowania w poszczególnych sektorach gospodarki* (Źródło: Główny Urząd Statystyczny: Wypadki przy pracy i problemy zdrowotne związane z pracą. Warszawa 2008)

* Podział na sektory został przedstawiony wg klasyfikacji obowiązującej w 2007 r.

Indywidualne, organizacyjne i społeczne konsekwencje mobbingu

Mobbing stanowi poważne **źródło stresu w pracy** i ujemnie wpływa zarówno na satysfakcję z pracy jak i na zdrowie psychiczne oraz fizyczne pracowników. Na podstawie obserwacji klinicznych prowadzonych na początku lat 90. ubiegłego wieku, ofiary mobbingu zostały opisane jako nieprzystosowane, bezradne, wyłączone, dotknięte różnymi zaburzeniami psychosomatycznymi, cierpiące na depresję oraz zachowujące się impulsywnie (Leymann, 1996). Spostrzeżenia te zostały poparte wynikami licznych badań, które dowiodły, że bezustanne doświadczanie nękania w pracy wywołuje u ofiar silne reakcje emocjonalne (tj. strach, poczucie bezradności, szok) i przyczynia się do znacznego pogorszenia stanu zdrowia. Uwagę skupia się również na konsekwencjach mobbingu, które ponosi organizacja. Zarówno wzrost absencji chorobowej, fluktuacja kadr jak i spadek produktywności to negatywne skutki mobbingu, które pojawiają się w organizacji na skutek redukcji zaangażowania, kreatywności i spadku mo-



rale pracowników stykających się z przemocą psychiczną w swoim miejscu pracy (Einarsen i in., 2003). Powyższe efekty oznaczają problemy finansowe nie tylko dla poszczególnych przedsiębiorstw, w których praktykowany jest mobbing, ale przekładają się również na ekonomiczne obciążenia całego społeczeństwa związane z kosztami leczenia ofiar mobbingu, a także przechodzenia przez nie na rentę czy wcześniejszą emeryturę (zob. tabela 1.).

Marek Osman

Tabela 1. Indywidualne, organizacyjne i społeczne skutki mobbingu w pracy

Skutki mobbingu w pracy		
indywidualne	organizacyjne	społeczne
<ul style="list-style-type: none"> - zaburzenia psychiczne i fizyczne (depresja, lęk, złość, bezsenność, syndrom stresu pourazowego chroniczne zmęczenie, problemy z koncentracją i uwagą) - zaburzenia psychosomatyczne (mięśniowo-szkieletowe, gastryczne, układu krążenia i układu nerwowego) - pogorszenie jakości kontaktów społecznych - obniżenie zaangażowania i motywacji do pracy - spadek wydajności 	<ul style="list-style-type: none"> - absencja - fluktuacja kadr - spadek produktywności - obniżenie morale pracowników - koszty związane z prowadzeniem dochodzenia - koszty związane z odszkodowaniem wypłacanym ofiarom - koszty związane z utratą dobrego wizerunku firmy 	<ul style="list-style-type: none"> - koszty leczenia i rehabilitacji ofiar - koszty związane z przechodzeniem ofiar na rentę i wcześniejszą emeryturę

Przyczyny mobbingu w pracy

Dotychczas badacze skupiali się na dwóch głównych czynnikach mogących wyjaśnić przyczyny pojawiania się mobbingu w miejscu pracy, tj. psychospołecznym środowisku pracy oraz indywidualnych cechach ofiar i sprawców tego zjawiska (Einarsen, 1999).

Wyniki badań nad mobbingiem pokazują również, że działami gospodarki, w których częściej ujawnia się to zjawisko, są:

- ▶ sektor publiczny, szczególnie administracja państwowa, edukacja i służba zdrowia (Hoel i Cooper 2000; Leymann, 1992; Paoli i Merllie, 2000)
- ▶ przemysł (Einarsen i Skogstad, 1996; Hubert i Veldhoven, 2001)
- ▶ usługi hotelarskie i gastronomiczne (Einarsen i Skogstad, 1996)
- ▶ transport i komunikacja (Paoli i Merllie, 2000)
- ▶ więziennictwo (Einarsen i Skogstad, 1996)
- ▶ poczta i telekomunikacja (Hoel i Cooper, 2000).

Badania (m.in. Glasø i in., 2007) skoncentrowane na indywidualnych czynnikach związanych z występowaniem mobbingu wskazują z kolei, że przynajmniej część ofiar tego rodzaju przemocy w pracy charakteryzuje nadwrażliwość, podejrzliwość, wysoki poziom odczuwanej złości czy lęku, niska samoocena i duża sumienność.

Organizacyjne przyczyny mobbingu

W odróżnieniu od perspektywy osobowościowej, perspektywa organizacyjna potencjalnych przyczyn mobbingu poszukuje w zewnętrznym środowisku ofiary i sprawcy, tj. w organizacji, w której funkcjonują strony zaangażowane w mobbing. Wielu badaczy podkreśla, iż byłoby zbyt dużym uproszczeniem tłumaczenie zjawiska mobbingu wyłącznie na poziomie osobowości ofiary i sprawcy. Badania pokazują, że sama organizacja (kultura organizacyjna, warunki, w których muszą działać pracownicy) również, a może przede wszystkim, odgrywa ogromną rolę w powstawaniu przemocy psychicznej w pracy.

W swoich badaniach Einarsen, Raknes i Matthiesen (1994) ustalili, że organizacje, w których dochodziło do przemocy psychicznej, charakteryzowały się dużą liczbą konfliktów wśród pracowników oraz związanym z tym negatywnym klimatem społecznym. Ponadto osoby pracujące w takich środowiskach nisko oceniały zarówno panujący tam styl zarządzania jak i możliwość kontrolowania swojej własnej pracy. Dla wielu z tych osób niejasne były też role, jakie miały pełnić w organizacji.

Mając na uwadze powyższe wyniki można przyjąć, iż jakość psychospołecznego środowiska pracy odgrywa bardzo znaczącą rolę w powstawaniu mobbingu. Podstawą do formułowania takich wniosków są również założenia Leymanna (1990, 1993), iż stres i frustracja wywołane negatywnym psychospołecznym środowiskiem pracy mogą prowadzić do mobbingu. Zgodnie z hipotezą frustracji-agresji, mobbing może rozwinąć się na podłożu agresywnych zachowań sprawcy wywołanych czynnikami środowiskowymi (Einarsen, 2000). Stresujące środowisko może również w sposób pośredni wpływać na agresję mobbera, czyli osoba będąca pod wpływem stresu może naruszać społeczne normy i stąd wywoływać agresywne zachowanie u innych członków grupy (Einarsen, 2000). Heinz Leymann (1992) wyróżnił pięć kluczowych, organizacyjnych elementów stanowiących potencjalne źródło przemocy psychicznej w pracy, a mianowicie:

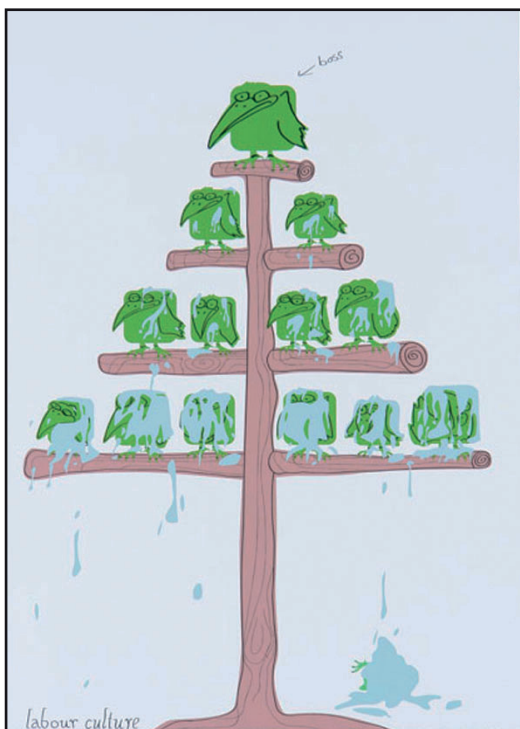
- ▶ *problemy z rozplanowaniem pracy*, wynikające np. z małej możliwości decydowania o zakresie i tempie pracy (mała kontrola nad własną pracą), mogące przyczyniać się do wzrostu stresu, agresji i frustracji u pracowników i tym samym zwiększać liczbę konfliktów pracowniczych. W badaniach Zapfa, Knorza i Kulla (1996) stwierdzono, że ofiary mobbingu charakteryzują się istotnie niższą kontrolą nad swoim czasem pracy, a także istotnie wyższymi wymaganiami jeśli chodzi o konieczność współpracy w grupie, w porównaniu z grupą kontrolną złożoną z pracowników niebędących ofiarami. Autorzy uzyskane wyniki tłumaczą tym, że sytuacja, w której ludzie zmuszeni są do ciągłej, bliskiej współpracy może dostarczać więcej okazji do konfliktów. W konsekwencji, restrykcyjna kontrola nad czasem i tempem pracy w połączeniu z nierozwiązanymi konfliktami mogą prowadzić do przemocy (Brodsky, 1976)
- ▶ *niekompetentne lub autokratyczne przywództwo*. Badania pokazują, że 50-80% ofiar wskazuje przełożonego jako głównego sprawcę mobbingu. Można więc przyjmować, że kierownicy należą do głównych sprawców przemocy psychicznej w miejscu pracy. Szczególnie przywództwo autokratyczne stanowi taki styl zarządzania, który sprzyja powstawaniu klimatu lęku. Podkreśla się, że wysoce narażony na stanie się „małym tyranem” może być kierownik charakteryzujący się silną potrzebą niezależności i kontroli, nieufnością wobec innych oraz silnym pragnieniem uznania. W ostatnim czasie zwraca się uwagę również na styl określany mianem nieingerującego (tzw. laissez-faire). W praktyce oznacza on brak jakiegokolwiek przywództwa, ponieważ styl ten zakłada indyferentność lidera grupy, który zostawia pracownikom „wolną rękę” w działaniu. Przywódca taki ignoruje potrzeby innych, nie reaguje na problemy podwładnych, nie kontroluje sposobu wykonania przez nich pracy. Taki styl może również dostarczać podatnego gruntu dla mobbingu, szczególnie pojawiającego się w relacjach na tym samym szczeblu hierarchii organizacyjnej (Einars, Raknes i Matthiesen, 1994; Hoel i Cooper, 2000). Badania Nielsena i in. (2005) pokazały, że związane z tym sposobem zarządzania ignorowanie podwładnych oraz niepowodzenia w podejmowaniu skutecznych interwencji w przypadku pojawienia się mobbingu mogą pośrednio potęgować przemoc poprzez wysyłanie sygnału, że zjawisko to jest akceptowane w organizacji

- ▶ *społeczna pozycja ofiary*. Osoby, które różnią się od reszty grupy i należą do mniejszości, np. ze względu na wiek, fizyczną niepełnosprawność, status społeczny, pozycję zawodową czy też pochodzenie, mogą być bardziej narażone na mobbing, pełniąc w grupie pracowniczej rolę tzw. „kozła ofiarnego”, który jest łatwym celem ataku
- ▶ *negatywny lub wrogi klimat społeczny*. Mobbing pojawia się częściej tam, gdzie atmosferę w pracy kształtuje raczej ostra rywalizacja, niż współpraca w grupie. Einarsen (2000) przyznaje, iż konflikty interpersonalne są częścią codziennego życia we wszystkich organizacjach i grupach pracowniczych, jakkolwiek w niektórych przypadkach mogą one eskalować i zamieniać się w ostrą, personalną walkę. Eksperci (Hoel i in., 2002; Zapf i Einarsen, 2004) zaznaczają, że liczne problemy występujące w organizacji mogą powodować, że współpraca pomiędzy pracownikami staje się niemożliwa, a niejasne i sprzeczne cele mogą prowadzić do ostrej rywalizacji, stąd zwiększa się ryzyko mobbingu. W niektórych wypadkach konflikt może wynikać z braku wzajemnego szacunku pomiędzy pracownikami różnych grup zawodowych zatrudnionych w jednej organizacji, np. w służbie zdrowia pielęgniarki mogą spotykać się z agresją i protekcyjnym traktowaniem przez lekarzy
- ▶ *kultura organizacyjna* przyzwalająca na mobbing, a niekiedy wręcz zachęcająca do zachowań opartych na ciągłym szykanowaniu i wyśmiewaniu wybranych grup pracowników. Takie zachowania zostają wpisane w kulturę zakładu i tym samym pracownicy dostają na nie „ciche” przyzwolenie, a niekiedy wręcz są nagradzani za mobbing. Brodsky (1976) podkreśla, że mobbing pojawia się tylko wtedy, gdy sprawca czuje, że ma wsparcie lub przynajmniej nieformalne pozwolenie swoich przełożonych na takie zachowania. W niektórych organizacjach mobbing może być wręcz zinstytucjonalizowany, stanowiąc element przywództwa i praktyk zarządzania (Hoel i Salin, 2003).

Z kolei Hoel i Salin (2003) wyodrębnili czynniki organizacyjne mogące przyczynić się do mobbingu. Są to:

- ▶ organizacja pracy
- ▶ przywództwo
- ▶ klimat i kultura organizacyjna
- ▶ zmieniająca się natura pracy.

Dotychczasowe badania w krajach skandynawskich skupiały się głównie na przyczynach mobbingu ulokowanych w obrębie samej organizacji (a więc trzech pierwszych wyróżnionych powyżej). W ostatnich latach natomiast anglosascy badacze coraz wyraźniej zwracają uwagę na konieczność przyjęcia szerszej perspektywy i zwrócenia się w stronę zmieniającej się natury pracy, a także wpływu tych zmian na struktury organizacyjne oraz procesy pracy (Lewis i Rayner, 2003; Hoel i Salin, 2003). Rosnąca presja czasu oraz intensyfikacja pracy, wynikająca z globalizacji gospodarki i rosnącej konkurencji, przyczyniają się do takich procesów jak restrukturyzacja czy redukcja kadr – dotyczy to zarówno sektora prywatnego jak i publicznego. Równocześnie rośnie odpowiedzialność kadry zarządzającej średniego szczebla za efektywność i utrzymanie firmy na rynku (Einarsen, 2005). W konsekwencji charakter relacji pomiędzy bezpośrednimi kierownikami i ich podwładnymi może ulegać zmianom, często w kierunku bardziej autokratycznych praktyk. W takim klimacie kierownictwo częściej zaznacza swoją siłę i nadużywa kontroli nad podwładnymi. Potwierdzają to badania Barona i Neumana (1996) nad agresją w organizacji – autorzy wykazali w nich, że liczba wprowadzonych w pracy zmian organizacyjnych wiąże się pozytywnie z liczbą zachowań agresywnych okazywanych przez pracowników wobec siebie nawzajem.



Kateřina Lančov

Wdrażanie form pracy subkontrakto-

Zmiany w naturze pracy łączy się również z koniecznością wprowadzania do firmy nowych form pracy, a zdaniem Pearce'a (1998) praca na część etatu i inne jej niepewne formy mogą się przyczyniać do rosnącej presji czasu, wstrząsów i niestabilności w grupie roboczej, np. ciągła zmiana obowiązków. To z kolei prowadzi do dezorganizacji i w rezultacie do narastających konfliktów wśród pracowników. Wdrażanie form pracy subkontrakto-

wi pracownicy, kierowani obawą o swoje przyszłe zatrudnienie, są zmuszeni do wkładania większego wysiłku w pracę, i w efekcie wchodzą w konflikt z „rdzennymi” członkami zespołu (Quinlan, 1999). Skutkiem takich procesów staje się narastające wśród pracowników zagrożenie utratą pracy i rosnącymi wymaganiami (Cooper, 1999). Zauważono również, że taka niepewność pracy (*job insecurity*) wpływa na pogorszenie relacji ze współpracownikami i przełożonymi (Kinnunen i in., 2000). Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych wśród polskich nauczycieli, pokazujące, że ofiary mobbingu odczuwają silniejszą niepewność pracy, niż pracownicy niemobbingowani (Warszewska-Makuch, 2007).

Ocena ryzyka mobbingu w organizacji

Ocena ryzyka zawodowego jest powszechnie wykorzystywanym w przedsiębiorstwach narzędziem do identyfikacji, oceny i kontroli potencjalnie szkodliwych efektów zagrożeń czynnikami fizycznymi, chemicznymi itp. Zdaniem Spurgeona (2003) ocena ryzyka zawodowego powinna stanowić część zarządzania ryzykiem, na które składają się następujące elementy:

- ▶ identyfikacja zagrożenia
- ▶ redukcja ryzyka
- ▶ kontrola ryzyka.

Kluczowe dla takiego podejścia jest również rozróżnienie pomiędzy *zagrożeniem* (czymś, co potencjalnie może spowodować szkodę) a *ryzykiem* (kombinacją prawdopodobieństwa, że taka szkoda nastąpi i wielkością tej szkody) (zob. Hoel, Giga, 2006). Można także przyjąć, iż sam proces oceny ryzyka polega na „*ocenie prawdopodobieństwa i rozmiaru możliwych skutków, a następnie ocenie prawdopodobieństwa alternatywnego przebiegu akcji*” (Clark i Cooper, 2004). Przy wykorzystaniu podejścia opartego na zarządzaniu ryzykiem, nacisk powinien być położony raczej na minimalizowanie istniejących problemów, niż na ich całkowite wyeliminowanie, zwa-

żywszy, że wiele z nich stanowi część normalnej aktywności i może nie być całkowicie usuwalna.

Liczni eksperci podkreślają konieczność wykorzystywania tej metody także w przypadku zagrożeń psychospołecznych, takich jak stres zawodowy (np. Cox i in., 2000) czy mobbing (Spurgeon, 2003). Jakkolwiek próby poszerzenia oceny ryzyka zawodowego, tak aby obejmowało ono nie tylko zagrożenia fizyczne, ale również psychospołeczne, napotykają na wiele trudności. Wynika to między innymi z niemożności ustalenia współmierności (symetrii) między zagrożeniami fizycznymi i psychospołecznymi. Czynniki psychospołeczne można umieścić na kontinuum reprezentowanym przez zagrożenie psychospołeczne z jednej strony i czynniki salutogenne (wspierające dobrostan pracowników) z drugiej (np. od bardzo niskiego do bardzo wysokiego poziomu kontroli), natomiast zagrożenia fizyczne, np. azbest, są już ze swojej natury negatywne i nie pełnią żadnej roli wspierającej dobrostan pracowników (nawet ich nieobecność nie byłaby korzystna, a jedynie neutralna dla zdrowia). Stąd nienamacalna, subiektywna natura psychospołecznych zagrożeń podważa i utrudnia możliwość ich pomiaru na wykalibrowanej skali, tak jak ma to miejsce w przypadku zagrożeń fizycznych. Trudno jest również ustalić związki przyczynowe między tego rodzaju zagrożeniami i ich skutkami (Cox i in., 2006, za Johnson i Hall, 1996). Pomimo to eksperci podkreślają, że model oceny ryzyka zagrożeń fizycznych, chemicznych itp. nadal może być pomocny podczas oceny zagrożeń psychospołecznych (Cox i in., 2006). W odniesieniu do problemu mobbingu jako jednego z zagrożeń psychospołecznych, pierwszym krokiem w ocenie jego ryzyka powinno być samo **zdefiniowanie tego problemu**. Następnie należy **ocenić częstość występowania agresywnych zachowań i mobbingu** w organizacji, np. za pomocą badań kwestionariuszowych. Kolejnym krokiem jest **identyfikacja czynników, które mogą nasilać jego występowanie**. W przypadku mobbingu, który zdaniem większości ekspertów (Spurgeon, 2003) powinien być rozpatrywany w kategoriach problemu organizacyjnego, należy w pierwszym rzędzie zidentyfikować i przeanalizować czynniki ryzyka występujące w środowisku pracy. Efektem takiej oceny powinno być **wdrożenie działań mających na celu zapobieganie i radzenie sobie z istniejącym zagrożeniem**, np. udoskonalenie stylu przywództwa, zwiększenie partycypacji pracowników w zarządzaniu.

Analizując powyższe etapy zarządzania ryzykiem można wysnuć wniosek, że kluczowym składnikiem jakiegokolwiek strategii zapobiegania mobbingowi

w pracy jest określenie czynników ryzyka (przyczyn, źródeł) mobbingu występujących w organizacji. Nie tylko w Polsce, ale również w innych krajach Unii Europejskiej istnieje wyraźne zapotrzebowanie na praktyczne narzędzia umożliwiające taką identyfikację. Jednakże dotychczas podejmowano jedynie nieliczne próby ich stworzenia. Przykładem może być kwestionariusz oceny ryzyka mobbingu, tzw. BRAT (*Bullying Risk Assessment Tool*), opracowany przez brytyjskich badaczy Hoela i Giga (2006). Kwestionariusz ten składa się z pięciu podskal opisujących czynniki organizacyjne stanowiące potencjalne źródło mobbingu w organizacji. Są to:

- ▶ sprawiedliwość organizacyjna¹ (6 pozycji)
- ▶ konflikty w zespole (6 pozycji)
- ▶ konflikt roli² (5 pozycji)
- ▶ obciążenie pracą (6 pozycji)
- ▶ przywództwo (6 pozycji).

Pilotażowa wersja tego narzędzia została opracowana na podstawie przeglądu literatury, a także wywiadów z pracownikami brytyjskich organizacji reprezentujących różne sektory gospodarki. Do psychometrycznej oceny kwestionariusza posłużyły wyniki badań 1033 pracowników należących do brytyjskich związków zawodowych (NHS Trust). Pracownicy ci reprezentowali zarówno różne sektory jak i grupy zawodowe. Dzięki temu potwierdzono zarówno rzetelność kwestionariusza ($\alpha = 0,81$), jak i jego trafność teoretyczną (poprzez oszacowanie istotnych związków między wynikami uzyskanymi tym narzędziem a wynikami kwestionariusza NAQ służącego do pomiaru doświadczania mobbingu oraz kwestionariusza GHQ-12 dotyczącego mierzenia stanu zdrowia psychicznego).

¹ *Sprawiedliwość organizacyjna* jest tutaj rozumiana jako sposób traktowania zarówno samych badanych jak i współpracowników w organizacji.

² *Konflikt roli* oznacza sytuację, w której poszczególni pracownicy napotykają na sprzeczne oczekiwania co do sposobu wykonywania przez nich pracy. Jednym z lepiej obrazujących taki stan przykładów jest sytuacja, w której od pracownika wymaga się jednocześnie zwiększonej wydajności i poprawy jakości wykonywanej pracy.

Kwestionariusz oceny ryzyka mobbingu (ORM)

Narzędzie przeznaczone do oceny ryzyka mobbingu w polskim środowisku pracy zostało opracowane z wykorzystaniem pytań z brytyjskiego kwestionariusza BRAT (zob. powyżej) oraz na podstawie jakościowych i ilościowych badań polskich pracowników reprezentujących kilka grup zawodowych – pielęgniarki, kierowcy komunikacji miejskiej, urzędnicy i pracownicy zakładów przemysłowych. W efekcie uzyskano *Kwestionariusz oceny ryzyka mobbingu*, tzw. **ORM** (Warszewska-Makuch, 2010), złożony z ośmiu podskal reprezentujących odpowiednie czynniki organizacyjne. Są to:

- ▶ *Jasność roli i kontrola* (9 pozycji)
- ▶ *Klimat społeczny* (8 pozycji)
- ▶ *Kultura organizacyjna* (3 pozycje)
- ▶ *Szkolenia* (3 pozycje)
- ▶ *Relacje z bezpośrednim przełożonym* (5 pozycji)
- ▶ *Przywództwo* (6 pozycji)
- ▶ *Niepełność pracy* (2 pozycje)
- ▶ *Obciążenia* (5 pozycji).

W sumie kwestionariusz składa się z 41 pozycji. Każda z nich stanowi stwierdzenie opisujące doświadczenia badanych z obecnego miejsca pracy, np.: *Konflikty w moim dziale są powszechne; Uważam, że mam wpływ na sposób wykonywania swojej pracy; Pracownicy w mojej organizacji nie są odpowiednio wynagradzani za swoją pracę*. Osoby badane odnoszą się do każdej pozycji, korzystając z 6-stopniowej skali, przy czym: 1 – *zdecydowanie tak*, 2 – *tak*, 3 – *raczej tak*, 4 – *raczej nie*, 5 – *nie*, 6 – *zdecydowanie nie*, zakreślając cyfrę, która najbardziej odpowiada osobistym doświadczeniom. Poniżej opisano każdą z podskal.

Jasność roli i kontrola. Podskala ta dotyczy jasności pracownika co do oczekiwań wobec niego, zakresu obowiązków służbowych, a także tego, czy przeszedł on stosowne szkolenia dotyczące wykonywanej pracy. Ponadto zagadnienia podjęte w tej podskali odnoszą się do możliwości wpływania na sposób wykonywania pracy. Połączenie to można uzasadnić zależnościami między jasnością roli a autonomią, co oznacza, że im większą jasność roli ma pracownik, tym lepiej może kontrolować swoją pracę. Podskala ta obejmuje też kwestie dotyczące dostępu przez badanego do informacji niezbędnych do wykonywania pracy oraz jakości relacji w zespołach zadaniowych, co ściśle wiąże się z jasnością roli.

Klimat społeczny. Podskala przede wszystkim dostarcza informacji na temat atmosfery i stosunków międzyludzkich panujących w miejscu pracy. Respondenci odnoszą się do jakości współpracy w zespole, poziomu wrogości i natężenia konfliktów w pracy, ale także do poziomu akceptacji i pobłażania organizacji dla nieetycznych, wrogich zachowań jednych pracowników wobec drugich oraz równości traktowania (równość szans dla każdego). Tutaj umieszczono również pozycję dotyczącą wydawania sprzecznych poleceń – kwestia ta stanowi niejako wskaźnik konfliktów i braku porozumienia na wyższych szczeblach organizacji.

Kultura organizacyjna. Tematyka tej podskali koncentruje się na ogólnej kulturze panującej w firmie i związanych z nią normach akceptujących, działaniach stanowiących podłoże mobbingu. Pozycja dotycząca braku współpracy pomiędzy różnymi grupami zawodowymi również dotyczy jakości ogólnych stosunków panujących w organizacji.

Szkolenia. Podskala obejmuje takie elementy, jak szkolenie i informowanie pracownika o samym zagrożeniu zjawiskiem mobbingu oraz o możliwych sposobach radzenia sobie z tym problemem.

Relacje z bezpośrednim przełożonym. Podskala obejmuje bezpośrednie relacje pracownika (respondenta) ze przełożonym. Znajdują się tu stwierdzenia dotyczące takich kwestii, jak: wykorzystywanie przez przełożonego przewagi wynikającej z zajmowanego stanowiska, konsultowanie z pracownikiem podejmowanych decyzji, obwinianie pracownika za błędy, które przełożony sam popełnił, troska o samopoczucie pracownika, zauważanie i docenianie przez przełożonego zaangażowania pracownika. Interpretację treściową podskali wspierają przytaczane wcześniej wnioski Einarsena (2005), w których zaakcentowana jest rola relacji „bezpośredni przełożony – podwładny” w powstawaniu przemocy w pracy.

Przywództwo. Podskala odnosi się głównie do ogólnego stylu zarządzania obowiązującego w miejscu pracy, ze szczególnym uwzględnieniem aspektu moralności i sprawiedliwości oraz poziomu kompetencji przywódcy (przestrzeganie norm etycznych, równomierne przydzielanie zadań, przyjmowanie konstruktywnej krytyki, posiadanie odpowiednich kwalifikacji, sprecyzowanie przez zarządzających jasnego systemu ocen i awansów). Znajduje się tu również pozycja dotycząca poziomu sprawowanej kontroli nad wszystkimi pracownikami w organizacji.

Niepewność pracy. Za pomocą tej podskali sprawdza się stopień niepewności pracowników co do przyszłości ich firmy, a także prawdopodobieństwo utraty obecnie zajmowanego stanowiska.

Obciążenia. Podskala pozwala ocenić, w jakim stopniu pracownik obciążony jest nadmierną ilością pracy wynikającą ze zbyt małej liczby pracowników zatrudnionych w organizacji oraz z presji czasu. Włączono tu również zagadnienie braku wystarczającej wiedzy na temat sposobu wykonywania pracy, który także może zwiększać obciążenie.

Układ czynników organizacyjnych wyodrębnionych w prezentowanym kwestionariuszu ORM porównano z zestawem czynników wyróżnionych przez Leymanna (1993) oraz przez Hoela i Salin (2003) (zob. powyżej). Okazuje się, że istnieje duża zbieżność w strukturze czynników zaproponowanych w ORM i strukturach opracowanych przez badaczy na podstawie rozważań teoretycznych (tabela 2.).

Tabela 2. Czynniki organizacyjne ujęte w empirycznej strukturze kwestionariusza ORM i odpowiadające im czynniki zaproponowane w klasyfikacji Leymanna oraz Hoela i Salin

Klasyfikacja zgodna ze strukturą ORM (2010)	Klasyfikacja Leymanna (1993)	Klasyfikacja Hoela i Salin (2003)
Jasność ról i kontrola	Problemy z organizacją pracy	Organizacja pracy
Obciążenia	Problemy z organizacją pracy	Organizacja pracy
Relacje z bezpośrednim przełożonym	Nieudolne zarządzanie/ zły styl przywództwa	Przywództwo
Przywództwo	Nieudolne zarządzanie/ zły styl przywództwa	Przywództwo
Klimat społeczny	Negatywny bądź wrogi klimat społeczny	Klimat i kultura organizacyjna
Kultura organizacyjna	Kultura organizacyjna nagradzająca lub przyzwalająca na mobbing	Klimat i kultura organizacyjna
Niepewność pracy	brak	Zmieniająca się natura pracy
Szkolenia	brak	brak

Badania ankietowe przeprowadzone w grupie 421 pracowników pozwoliły na ocenę psychomotorycznych parametrów kwestionariusza ORM, tj. jego

rzetelności i trafności teoretycznej³. Rzetelność całej skali okazała się wysoka (α Cronbacha⁴ = 0,93). Również poszczególne podskale charakteryzowały się zadowalającą rzetelnością (α Cronbacha wynosił od 0,58 do 0,82). Potwierdzono także trafność teoretyczną narzędzia.

Do interpretacji wyników uzyskanych za pomocą kwestionariusza ORM konieczne było opracowanie norm. **Normy** przygotowano zarówno do całej skali jak i poszczególnych podskal. Dzięki ustaleniu takich norm można określić poziom ryzyka na trójstopniowej skali (wysokie, średnie i niskie ryzyko).

Opracowane narzędzie jest przeznaczone przede wszystkim do oceny ryzyka na **poziomie grupowym** (organizacyjnym). Oczywiście, możliwe jest również wykorzystanie skali do identyfikacji ryzyka na **poziomie indywidualnym**. Ma to szczególnie znaczenie wówczas, gdy stwierdzamy małe ryzyko mobbingu na poziomie organizacji, jakkolwiek wśród badanych znajdują się pojedyncze przypadki pracowników, którzy oceniają to ryzyko wysoko. W takiej sytuacji powinniśmy rozważyć istnienie innych czynników, nieujętych w kwestionariuszu i mających podłoże osobiste.

Dzięki wyodrębnionym podskalom kwestionariusz pozwala również na monitorowanie poszczególnych czynników organizacyjnych, które wpływają na powstawanie i rozwój przemocy psychicznej w pracy. Dlatego też, oprócz monitorowania ryzyka mobbingu, prezentowane narzędzie może być wykorzystane do poprawy psychospołecznych warunków pracy. Wyniki uzyskane w poszczególnych podskalach interpretuje się następująco:

- ▶ **Jasność roli i kontrola** – wysoki wynik oznacza brak jasności co do wykonywanej pracy oraz niski stopień sprawowania kontroli nad swoją pracą
- ▶ **Klimat społeczny** – wysoki wynik oznacza złą atmosferę w pracy, znaczny poziom wrogości wśród pracowników, brak współpracy między pracownikami, dużą liczbę konfliktów, pobłażanie i akceptowanie negatywnych zachowań jednych pracowników wobec drugih
- ▶ **Kultura organizacyjna** – wysoki wynik oznacza przyzwolenie organizacji na działania mobbingowe wybranych pracowników (wykluczanie z życia społecznego, nękanie, zastraszanie), złe stosunki między różnymi grupami pracowników

³ Trafność teoretyczna pokazuje, w jakim stopniu test mierzy daną cechę (w tym wypadku ryzyko mobbingu).

⁴ Współczynnik rzetelności α Cronbacha pokazuje, w jakim stopniu test jest zgodny wewnętrznie (czyli spójny treściowo).

- ▶ **Szkolenia** – wysoki wynik oznacza niski poziom świadomości pracowników o zagrożeniu mobbingiem, brak wiedzy i umiejętności co do radzenia sobie w sytuacji mobbingu
- ▶ **Relacje z bezpośrednim przełożonym** – wysoki wynik oznacza złe relacje pracowników z bezpośrednim przełożonym
- ▶ **Przywódstwo** – wysoki wynik oznacza styl zarządzania cechujący się brakiem obiektywizmu wobec podwładnych i ich nadmierną kontrolą, niesprawiedliwe traktowanie pracowników, brak obiektywnych norm i zasad pozwalających na traktowanie wszystkich pracowników równo, brak kompetencji z jednoczesnym brakiem samokrytycyzmu ze strony zarządzających
- ▶ **Niepewność pracy** – wysoki wynik oznacza duży stopień niepewności co do przyszłości organizacji i własnego stanowiska pracy
- ▶ **Obciążenia** – wysoki wynik oznacza nadmierną ilość pracy wynikającą z zatrudniania zbyt małej liczby pracowników w organizacji i presji czasu, a także z braku informacji co do sposobu wykonywania przydzielonych pracownikowi zadań.

Podobnie jak autorzy (Hoel i Giga, 2006) brytyjskiego narzędzia do oceny ryzyka mobbingu, tj. kwestionariusza BRAT, również twórcy ORM zalecają, by zaprezentowany kwestionariusz wspierać innymi metodami. Jedną z nich jest **zbieranie i rejestrowanie obiektywnych wskaźników świadczących o pogorszeniu się sytuacji w firmie**, takich jak średnia absencja w organizacji/dziale, rotacja pracowników, liczba skarg/zażaleń złożonych przez pracowników czy też analiza zmian, jakie dotknęły w ostatnim czasie organizację (zmiany organizacyjne/technologiczne, cięcia finansowe, zwolnienia, niedobór pracowników, zmiana kierownictwa). Ponadto należy podkreślić, że przede wszystkim należy się koncentrować na ogólnym wyniku uzyskanym w całym kwestionariuszu ORM, przekładając go na poziom ryzyka, natomiast wyniki uzyskane w poszczególnych podskalach traktować z dużą ostrożnością. Nie zmienia to jednak faktu, że wyniki te mogą być pomocne w identyfikacji słabych elementów organizacji mogących stanowić źródło mobbingu.

Podsumowanie

Z licznych badań prowadzonych w krajach Unii Europejskiej i w wybranych innych krajach wynika, że mobbing w pracy stanowi poważny problem oddziałujący bezpośrednio i pośrednio na pracowników różnych grup zawodowych i sektorów.

W raporcie Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO, 1999) podkreśla się, że przemoc psychiczna w miejscu pracy przez długi czas była zjawiskiem ignorowanym lub też przedstawianym jako nieunikniony składnik rzeczywistości, z którym można się jedynie pogodzić. Dopiero stosunkowo niedawno zwrócono uwagę na poważne koszty spowodowane przez to zjawisko, ponoszone nie tylko przez osoby bezpośrednio nim dotknięte, ale również przez całe organizacje i społeczeństwo. Badania dowodzą jednoznacznie, że mobbing w pracy pociąga za sobą poważne skutki dla zdrowia fizycznego i psychicznego dotkniętych nim osób (zob. m.in. Einarsen i Mikkelsen, 2003). Niesprzyjające środowisko pracy, w którym pracownik doświadcza przemocy, wpływa negatywnie również na jego efektywność, co przekłada się na mniejszą wydajność całej organizacji. Ponadto wyniki badań wskazują na istotną zależność pomiędzy przemocą doświadczaną w pracy a zamiarem jej opuszczenia. Stwierdzono również dodatni związek pomiędzy doświadczaniem przemocy przez pracowników i liczbą dni ich absencji chorobowej (Rayner i in., 1999). Z szacunkowych danych Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Pracy i Życia wynika, że przemoc psychiczna i fizyczna w miejscu pracy powoduje spadek produktywności o 1-2% (ESWC, 2006). Z kolei negatywne efekty społeczne przemocy w miejscu pracy wiążą się z kosztami leczenia i zwolnień chorobowych, a także świadczeń związanych z przejściem na rentę lub wcześniejszą emeryturę.

Podkreśla się, że mobbing w miejscu pracy nie jest problemem dotyczącym wyłącznie jednostki, lecz zjawiskiem strukturalnym, wynikającym z uwarunkowań społecznych, ekonomicznych, kulturowych i organizacyjnych. Badania pokazują, że sama organizacja (kultura organizacyjna, warunki w których muszą działać pracownicy itp.) również, a może przede wszystkim, odgrywa w tym zakresie ogromną rolę. Fakt, iż jakość psychospołecznego środowiska pracy stanowi czynnik w dużym stopniu odpowiedzialny za mobbing podkreślał już sam prekursor badań nad tym zjawiskiem, tj. Heinz Leymann (1990, 1993). Stresu-

jące środowisko może również w sposób pośredni wpływać na agresję mobbera, tzn. osoba będąca pod wpływem stresu może naruszać społeczne normy i w ten sposób prowokować agresywne zachowanie ze strony innych członków grupy (Einarsen 2000). Mając to na uwadze, eksperci podkreślają, że przeciwdziałanie mobbingowi w pracy powinno przede wszystkim koncentrować się na jego źródłach i przede wszystkim opierać się na zapobieganiu poprzez systematyczne działania, w które włączone będą wszystkie zainteresowane strony. W przeszłości przemoc w miejscu pracy postrzegana była jako zjawisko, które należy zwalczać w momencie jego wystąpienia. Rozwijające się współcześnie podejście zakłada proaktywny stosunek do omawianego zjawiska, podkreślając prewencyjny charakter stosowanych rozwiązań oraz ich długofalową perspektywę.

W tym kontekście opracowanie kwestionariusza do systematycznego monitorowania ryzyka wystąpienia mobbingu na poziomie organizacji wydaje się w pełni uzasadnione i potrzebne, szczególnie, że w Polsce nadal brakuje tego typu narzędzi zweryfikowanych psychometrycznie. Możliwość oceny ryzyka wystąpienia mobbingu na poziomie grupowym (organizacyjnym) jest ważna z punktu widzenia osób zarządzających organizacją i pomocna w wyznaczaniu priorytetów, jeśli chodzi o zmiany organizacyjne. Takie podejście ujmuje mobbing jako problem organizacyjny i kładzie nacisk na odpowiedzialność pracodawców za jego prewencję i kontrolę. Uwzględnienie w ocenie tak złożonego zjawiska jak mobbing perspektywy psychospołecznej, która koncentruje się przede wszystkim na czynnikach organizacyjnych, powoduje, że możliwa jest prewencja, a nie tylko „leczenie” efektów mobbingu.

W związku z tym, że zaprezentowany kwestionariusz ORM pozwala na efektywną predykcję mobbingu w organizacjach reprezentujących różne sektory gospodarki, stanowi on narzędzie uniwersalne, które może być wykorzystywane w polskim środowisku pracy. W niniejszym opracowaniu dokonano jedynie opisu tego narzędzia, bez prezentacji jego oryginalnej wersji. Kwestionariusz ten można uzyskać (po wcześniejszym uzgodnieniu z autorem) w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym. Możliwe są również konsultacje związane z obliczaniem i interpretacją wyników uzyskanych tym narzędziem.

Gdzie można uzyskać informacje i pomoc?

Szczegółowych informacji na temat kwestionariusza oceny ryzyka mobbingu (ORM) i jego ewentualnego wykorzystania w firmie udzieli Państwu specjalści z Pracowni Psychologii Społecznej w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym.

Bibliografia

1. Baron, R.A., Neuman J.H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behaviour*, 22, s. 161-173.
2. Bond, S.A., Tuckey, M.R., Dollard, M.F. (2010). Psychosocial safety climate, workplace bullying, and symptoms of posttraumatic stress. *Organization Development Journal* 28, s. 37-56.
3. Brodsky C. (1976) *The harassed worker*. Lexington, MA, D.C. Health and Company.
4. CBOS (2002). *Szykany w miejscu pracy. Komunikat z badań*. Warszawa, Centrum Badania Opinii Społecznej.
5. Clarke, S., Cooper, C.L. (2004). *Managing the Risk of Workplace Stress*. London: Routledge.
6. Cooper, C.L. (1999) Workplace bullying. [W]: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Red. C.L. Cooper, I.T. Robertson. Chichester. John Wiley and Sons, 14, s. 195-230.
7. Cox, T., Griffith, A., Rial-Gonzalez, E. (2000). *Research on Work-related stress. Luxembourg*: European Agency for Safety and Health at Work.

8. Cox, T., Leka, S., Ivanov, I., Kortum, E. (2004). Work, employment and mental health in Europe. *Work and Stress*, 18, s. 179-185.
9. Einarsen S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 4, s. 371-401.
10. Einarsen, S. (2005). *The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience*. Pistes 7/3, www.pistes.uqam.ca/articles/v7n3a1en.htm (21.10.2005).
11. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C.L. (2003). The concept of bullying at work. [W]: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper C.L. (red.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice*. London, Taylor & Francis, s. 3-30.
12. Einarsen, S., Mikkelsen, E.G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. [W]: *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice*. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. (red.), London, Taylor & Francis, s. 127-144.
13. Einarsen, S., Raknes, B. I., Matthiesen, S.B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4, s. 381-401.
14. Einarsen, S., Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, s.185-201.
15. EWCS (2006). *Fourth European Survey on Working Conditions*. European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, Dublin. www.eurofound.eu.int/ewco/surveys/EWCS2005/index.htm (22.07.2010).
16. *EWCS 2010 Survey Results. European Working Conditions Survey – mapping the results*. European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results.htm> (07.01.2011).

17. Glasø, L., Matthiesen, S.B., Nielsen, M.B., Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? *Scandinavian Journal of Psychology*, s. 1-7.
18. GUS (2008). *Warunki Pracy*. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa. www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_Wypadki_przy_pracy_i_problemy_zdrow_zwiazane_z_praca.pdf (18.10.2009).
19. Hoel, H., Cooper, C.L. (2000). *Destructive Conflict and Bullying at work*. Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST).
20. Hoel, H., Einarsen, S., Cooper, C.L. (2003). Organisational effects of bullying. [W]: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. (red.) *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice*. London, Taylor & Francis, s. 145-162.
21. Hoel, H., Giga, S.I. (2006). *Destructive Interpersonal Conflict in the Workplace: The Effectiveness of management Interventions*. Manchester: Manchester Business School The University of Manchester. [Raport niepublikowany].
22. Hoel, H., Salin, D. (2003). Organizational antecedents of workplace bullying. [W]: S. Einarsen, H. Hoel, D.Zapf, C.L. Cooper (red.). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London, Taylor & Francis, s. 203-218.
23. Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C.L. (2002). Workplace bullying and stress. [W]: P.L. Perrewe, D.C. Ganster (red.). *Historical and Current Perspectives on Stress and Health. Research in occupational Stress and Well-being, 2*, s. 293-333, New York, Jai, Elsevier.
24. Hubert, A. (2003). To prevent and overcome undesirable interaction: A systematic approach model. [W]: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. (red.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice*. London, Taylor & Francis, s. 299-311.
25. Hubert, A.B., van Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, s. 415-424.

26. ILO, (1999). *Bureau for Gender Equality, decent work for women*. International Labour Office (ILO), Geneva. <http://www.ilo.org/public/english/bureau/gender> (12.05.2008).
27. Johnson, J.V., Hall, E.M. (1996). Dialectic between conceptual and casual inquiry in psychosocial work-environment research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, s. 362-74.
28. Kinnunen U., Mauno, S., Natti, J., Happonen, M. (2000). Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: a longitudinal study in three organizations in Finland. *Journal of Organizational Behavior*, 21, s. 443-459.
29. Kodeks pracy: Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy. (Tekst jedn.) DzU 1998, nr 21, poz. 94, ze zm.
30. Lewis, D., Rayner, C. (2003). Bullying and human resource management: A wolf in sheep's clothing? [W]: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. (red.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice*. London, Taylor & Francis, s. 370-382.
31. Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplace. *Violence and Victims*, 5, 119-126.
32. Leymann, H. (1992). *Vuxenmobbing på svenska arbetsplatser. [Adult bullying at Swedish workplaces]*. Delrapport 1 om frekvenser. Arbetarskyddstyrelsen, Stockholm.
33. Leymann, H. (1993). *Mobbing – Psychoterror Am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Hamburg: Rowohlt, Reiback.
34. Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, s. 165-184.
35. Nielsen, M.B., Matthiesen, S.B., Einarsen, S. (2005). Leadership and interpersonal conflicts: Symptoms of posttraumatic stress among targets of bullying from supervisors. *Nordisk Psykologi*, 57, s. 391-415.
36. Paoli, P., Merillie, D. (2000). *Third European Survey on Working Conditions 2000*. European Foundation for the Improvement of Living and Working

Conditions, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Community.

37. Pearson, M.P., Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23, s. 59-76.
38. Quinlan, M. (1999). The implications of labour market restructuring in industrial societies for occupational health and safety. *Economic and Industrial Democracy*, 20, s. 427-460.
39. Rayner C., Sheedan M., Barker M. (1999). Theoretical approaches to the study of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, s. 11-15.
40. Rayner, Ch., Hoel, H., Cooper, C.L. (2002). *Workplace bullying*. London, Taylor and Francis.
41. Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M., Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, s. 80-92.
42. Spurgeon, A. (2003). Bullying from a risk management perspective. [W]: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*, s. 327-338. London/New York: Taylor and Francis.
43. Warszewska-Makuch, M. (2007). Polska adaptacja kwestionariusza NAQ do pomiaru mobbingu. *Bezpieczeństwo Pracy*, 4, s. 16-19.
44. Warszewska-Makuch, M. (2008). Zjawisko mobbingu wśród nauczycieli. *Bezpieczeństwo Pracy*, 5, s. 6-9.
45. Warszewska-Makuch, M. (2010). Sprawozdanie z 3. etapu zadania nr 4.S.36: *Opracowanie narzędzia do oceny ryzyka wystąpienia mobbingu w organizacji*. Warszawa, CIOP-PIB. [Materiał niepublikowany].
46. Zapf, D., Einarsen, S. (2004). Mobbing at work: escalated conflicts at work. [W]: S. Fox, P.E. Spector (red.). *Counterproductive work behaviour. Investigations of actors and targets*, Washington, DC: American Psychological Association.

47. Zapf, D., Knorz, C., Kulla, M. (1996). On the relationships between mobbing factors, and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, s. 215-238.

ISBN 978-83-7373-117-2