



*QSR – Edycja Polska*  
*Przegląd Socjologii Jakościowej*  
Tom III, Numer 2 – Lipiec 2007

---

Piotr Chomczyński  
Uniwersytet Łódzki, Polska

Uwarunkowania podejmowania działań obronnych lub ich zaniechania w przypadku osób nękanych w miejscu pracy<sup>1</sup>

**Abstrakt**

Celem tego artykułu jest przedstawienie uwarunkowań leżących u podstaw działań obronnych lub ich zaniechania, które odnoszą się do osób mobbowanych w miejscu pracy. Na problem działań nękanych pracowników patrzę z perspektywy założeń symbolicznego interakcjonizmu. Jestem zainteresowany przede wszystkim opisem tejże problematyki z punktu widzenia znaczeń budowanych przez aktorów na podstawie wzajemnych interakcji.

W swoich badaniach przyjąłem także założenia metodologii teorii ugruntowanej, które stosuję podczas pozyskiwania, analizy i interpretacji materiału empirycznego. Opieram się na metodach jakościowych, wśród których wykorzystałem technikę wywiadu narracyjnego, wywiadu swobodnego, ukrytej obserwacji uczestniczącej oraz analizy dokumentów.

**Słowa kluczowe**

mobbing, bullying, nękanie psychiczne w miejscu pracy, psychoterror, metody jakościowe, badania jakościowe, symboliczny interakcjonizm, teoria ugruntowana

**Wstęp**

Problematyka mobbingu jest coraz częściej podejmowana w publicznej debacie. Nękanie psychiczne w miejscu pracy staje się przedmiotem badań, artykułów prasowych, programów telewizyjnych a także rozpraw sądowych. Konsekwencją tego trendu jest większa świadomość społeczna niż miało to miejsce jeszcze kilka lat temu. "O mobbingu się mówi", przez co powoli przełamuje się społeczne tabu. Z drugiej jednak strony zauważyć można pewną tendencję, która jest bardzo widoczna zwłaszcza w akademickich rozważaniach dotyczących problemu nękania w miejscu pracy. Zarówno wśród zagranicznych opracowań jak również polskich, dominuje opis ilościowy, oparty na technikach surveyowych. Wraz z popularną definicją mobbingu stworzoną przez norweskiego psychiatrę Heinza Leymanna, duża część badaczy przyjmuje statystyczne kryteria opisu mobbingu wyrażające się w długości jego trwania i częstotliwości aktów przemocy. Dominuje

narzędzie wywiadu kwestionariuszowego, które zawiera listę wrogich zachowań, spośród których badany zazwyczaj wybiera te, których doświadcza w określonym przedziale czasowym i z określoną częstotliwością.

W moim przekonaniu ilościowy opis nękania psychicznego, skądinąd ważny i potrzebny, odkrywa (czy też naświetla) niektóre aspekty tego zagadnienia, lekceważąc jednocześnie inne. Według mnie mobbing pozostaje problemem na tyle złożonym, że konieczne staje się zastosowanie także innych metod, w tym przypadku jakościowych, które w większym stopniu są w stanie oddać specyfikę tych obszarów nękania psychicznego, które nie są dostępne metodom ilościowym. W głównej mierze mam tutaj na uwadze poziom relacji pomiędzy głównymi aktorami, oraz znaczenia stanowiące ich konsekwencję. Interesują mnie zatem znaczenia, które osoby mobbowane stosują w interpretacji i definicji zdarzeń, których są współkreatorami. Przyjętym w tym artykule celem jest spojrzenie na mobbing oczami osób będących przedmiotem ataków oraz rekonstrukcja ich wersji wydarzeń. Chcę zrekonstruować ich punkt widzenia, przeanalizować objaśnienia stosowane przez nich w opisie ujawnianych w trakcie badań doświadczeń biograficznych. Zastosowana przeze mnie metodologia teorii ugruntowanej ma umożliwić mi pozostanie jak najbliżej świata społecznego kreowanego przez rozmówców.

W moich badaniach skupiam się głównie na problemie działań obronnych inicjowanych przez osoby będące przedmiotem ataków w miejscu pracy. Działania te odnoszą się do procesu stawania się ofiarą, który stanowi kategorię centralną podjętych badań, wyłonioną w skutek analizy materiału empirycznego. W artykule interesują mnie przede wszystkim te uwarunkowania leżące u podstaw inicjowania działań obronnych, którym badani przypisują określone znaczenie wkomponowując je w szeroko pojmowany plan działania. Postaram się odtworzyć strategie i procesy leżące u podstaw decyzji podejmowanych przez atakowanych pracowników.

## **Założenia symbolicznego interakcjonizmu**

W niniejszym artykule kieruję się założeniami symbolicznego interakcjonizmu. Rzutują one zarówno na sposób interpretacji przeze mnie danych empirycznych oraz na proces budowania uogólnień, lecz także przyjętą tutaj metodologię badań. Z uwagi na określoną objętość artykułu oraz jego ściśle empiryczny charakter, przedstawiam jedynie bazowe założenia symbolicznego interakcjonizmu, poczynione przez Herberta Blumera<sup>ii</sup>, ucznia i kontynuatora idei Geорга H. Meada (Turner 2004: 418, Szacki 2003: 545).

Andrzej Piotrowski zwraca uwagę, że Blumerowi można przypisać wyróżnienie trzech zasadniczych założeń, które sprawiały, że symboliczny interakcjonizm zyskał swoją własną tożsamość wobec dotychczasowych perspektyw teoretycznych:

- ✓ Ludzie działają na rzeczy i wobec siebie, opierając się na znaczeniach, jakie rzeczy bądź Inni mają dla nich;
- ✓ Znaczenia rzeczy i Innych wyrastają z interakcji społecznej<sup>iii</sup>;
- ✓ Znaczenia te są podtrzymywane i modyfikowane w procesach interpretacji stosowanych przez ludzi w toku działań (Blumer 1969, Piotrowski 1982: 32, por także Denzin 1990: 56)

Człowiek jest aktywną istotą, która na skutek swoich działań wobec siebie i innych nieustannie wytwarza określoną symbolikę znaczeń, kierując się nimi w toku

dalszych interakcji. Znaczenia, którymi posługuje się w swoich relacjach z innymi mają zatem rodowód społeczny, gdyż powstają one w kontaktach z otoczeniem i są przez te kontakty, a raczej ich interpretację, modyfikowane. Ludzie w myśl symbolicznego interakcjonizmu są aktywni, refleksyjni i elastyczni w swoich interpretacjach i definicjach sytuacji, które leżą u podstaw inicjowanych przez nich działań.

Z założeń symbolicznego interakcjonizmu wynikają także określone przesłanki metodologiczne. Jedną z ważniejszych jest przyjęcie, że w centrum uwagi pozostają znaczenia, jakie aktorzy społeczni przypisują opisywanym przez siebie kontekstom definicyjnym. Oznacza to, że nie należy szukać tak zwanej "obiektywnej prawdy", której być może wcale nie ma, lecz opierać się raczej na znaczeniach, które badani przypisują swoim doświadczeniom biograficznym, które w przypadku tych badań, ujawniają w toku narracji. W tym momencie symboliczny interakcjonizm jest bliski założeniom fenomenologii Alfreda Schutza, który twierdził, że wiedza zdobywana przez nauki społeczne bazuje na rzeczywistości subiektywnie tworzonej przez jednostki więc ma charakter dwustopniowy – opisuje zjawiska na podstawie tego, jak je interpretują badani (Szacki 2003: 488).

## Metodologia badań

W moich badaniach zdecydowałem się na zastosowanie metodologii teorii ugruntowanej, której założenia korespondują z założeniami symbolicznego interakcjonizmu (Hammersley, Atkinson 2000: 13, Blumer 1969: 27-28). Analizując wyniki badań w których zastosowano teorię ugruntowaną doszedłem do następujących konstatacji, które są istotne z punktu widzenia przedmiotu moich badań i przyjętej przeze mnie perspektywy teoretycznej:

✓ *Teoria ugruntowana respektuje specyfikę przedmiotu badań.* W wielu przypadkach, nie tylko tych wymienionych w tej pracy, chęć dogłębnego poznania natury zjawiska (najczęściej w jego procesualnej postaci) determinuje zastosowanie teorii ugruntowanej, która zgodnie z przekonaniem Blumera, jest do tego celu odpowiednim narzędziem (Blumer 1969: 27-28). Jest ona szczególnie przydatna w przypadku, gdy badacz wkracza w nową dla siebie dziedzinę, w której nie może bazować na własnym doświadczeniu, a nie chce korzystać z nie ugruntowanych, logicznie wydedukowanych i trudnych w operacjonalizacji teorii "zza biurka" (Strauss, Glaser 1967: 1). Tak jest w przypadku moich badań, które opierają się na danych jakościowych, przez co są nowatorskie. Uzyskane przeze mnie dane "powołują do życia" określone kategorie pojęciowe stopniowo układane w koncepcje. Liczą się tutaj nie indywidualne doświadczenia badanych, lecz zachowania przez nich przejawiane układane w sieć stopniowo odkrywanej pajęczyny wzorów postępowania. Glaser (2002b: 789) podkreśla, że dzięki temu teoria ma szansę stać się niezależną od miejsca i czasu. Liczy się tutaj także jej elastyczność i możliwość dostosowania do zmian (Strauss, Glaser 1967, Lomborg, Kirkevold 2003). Samej zmianie nie podlegają raczej konceptualizacje, lecz kształt sieci powiązań pomiędzy indukcyjnie wyprowadzonymi kategoriami.

✓ *Teoria ugruntowana znajduje zastosowanie, gdy przedmiotem badań są ukrywane, wstydliwe lub społecznie potępiane relacje międzyludzkie wraz z*

*towarzyszącymi im uwarunkowaniami* (por. Wuest i inni 2004, Ashby i inni, 2005). Systematycznie zbierane dane, głównie jakościowe, pozwalają na odkrycie zasłony zwyczajowo przyjmowanych wyjaśnień mających propagować publicznie akceptowany obraz stanu rzeczy. Dzięki zasadzie teoretycznego pobierania próbek (*theoretical sampling*), *wyłaniająca się teoria jest wskazówką co do tego, jakie grupy porównawcze, konteksty interakcyjne "pobierać" i jak dużo ich potrzeba dobrać* (Konecki, 2000: 31). Oznacza to, że publicznie przyjmowana wersja wydarzeń co do pewnego stanu rzeczy, jeśli nie odpowiada prawdzie zostanie zastąpiona indukcyjnie wyprowadzaną teorią wokół której skupia się proces badawczy.

✓ *Teoria ugruntowana jest przydatna, gdy zależy nam na percepcji uczestników, a nie "prawdzie obiektywnej"* (np. powszechnie uznawanej). Dzięki teorii ugruntowanej badacz jest w stanie zapoznać się z matrycą postrzeżeniową aktorów społecznych, opartej na tworzonych przez nich definicjach sytuacji. Systematycznie zbierając dane można poznać subtelności "umysłowej reprezentacji rzeczywistości", jaką posiadają rozmówcy, śledzić i wyjaśniać ich sposób definiowania sytuacji, a także zrekonstruować ich "filtry" nakładane na świat, w którym uczestniczą. Należy starać się "przejąć" ich język, sposób myślenia i percepcję, a także pobudki, by niejako "zanurzyć się" w ich punkt widzenia (por. Ashby i zespół 2005: 390). Choć Glaser wyraźnie zaznacza, że *zapraszanie uczestników w celu weryfikacji teorii jest błędne i niewłaściwe, gdyż mogą jej nie zrozumieć* (Glaser, 2002a: 5) istotne jest to, że dobra teoria "pracuje" (*work*), czyli wyjaśnia konkretne zachowania ludzkie. Dobra teoria jest kalką świata obiektów badań, jest maksymalnie blisko ich życia złożonego z codziennych czynności.

✓ *Teoria ugruntowana sprawdza się w przypadku wielowymiarowego i złożonego problemu badawczego.* Wśród wielu argumentów, przytoczonych przez cytowanych wcześniej naukowców, wiele wskazywało na tę cechę teorii ugruntowanej, która odnosi się do możliwości jednoczesnego operowania wieloma złożonymi aspektami składającymi się na badaną rzeczywistość (patrz Bartolotti i inni 2004, Carrero i inni 2000, także O'Connor i inni 2003). Wuest i zespół podkreślają, że gromadzenie i analiza materiału empirycznego odbywają się w ramach teorii ugruntowanej jednocześnie (Wuest i inni, 2004: 258), dzięki czemu główny wątek jest łatwiejszy do uchwycenia już na początku badań.

✓ *Teoria ugruntowana ma zastosowanie praktyczne.* W każdym z zaprezentowanych w tym artykule przykładów, teoria ugruntowana pomogła zrozumieć jakiś problem, poznać mechanizmy działania ludzi oraz stosowane przez nich interpretacje w określonym kontekście. Początki praktycznego zastosowania teorii ugruntowanej wywodzą się z medycyny. To dzięki rezultatom badań Straussa i Glasera (1967) udało się przybliżyć i w części zrozumieć świat ludzi nieuleczalnie chorych i wpłynąć na bardziej efektywną opiekę paliatywną. Z czasem zastosowanie teorii ugruntowanej uległo rozszerzeniu na nauki psychiatryczne, społeczne, ekonomiczne, czy marketingowe. W każdej z tych dziedzin przed teorią ugruntowaną stawia się wymóg praktycznego zastosowania, dzięki któremu łatwiej jest radzić sobie z konkretnym problemem oraz jego predykcją. Aplikacyjny wymiar tej metodologii wyrasta także z faktu, że pozwala ona zrozumieć ludzkie motywacje rządzące postępowaniem, przez co łatwiej jest zdobyć się na empatię. Rozumiejąc czyjeś pobudki, jest się w stanie przyjąć postawę najbardziej adekwatną do sytuacji. Dzięki temu kierownik może szybciej i z mniejszymi kosztami wprowadzać innowacje

techniczne w przedsiębiorstwie, pracownik poradni antynarkotykowej przeciwdziałać lub leczyć uzależnionych, zaś pracodawca rozwiązać problem braku zaangażowania pracowników w wykonywane zadania.

✓ *Metodologia teorii ugruntowanej uwzględnia procesualny charakter rzeczywistości.* Teoria ugruntowana, poprzez sposób, w jaki jest generowana, oddaje proces zmian, przechodzenia z jednego stadium do drugiego, stawania się kimś/czymś, wyznaczania trajektorii (ofiary, osoby przewlekle chorej, nowicjusza<sup>IV</sup> itd.). Teoria "powstaje", "wyłania się", "jest tworzona" w czasie gromadzenia i interpretowania danych (patrz. Strauss, Glaser 1967, Strauss, Corbin 1990, Glaser 2002a i 2002b, Konecki 2000 i inni). Przedmiotem moich badań jest proces generowania technik obronnych, widziany głównie oczami osób mobbowanych.

### **Techniki badawcze**

Przedstawione w tym artykule wyniki badań opierają się na wywiadach narracyjnych oraz wywiadach swobodnych przeprowadzonych przeze mnie oraz studentów w latach 2004-2007. Rozmówcami były zarówno osoby, które doświadczyły mobbingu w miejscu pracy (62 osoby), lecz także osoby będące ekspertami z racji wykonywanej przez siebie pracy i posiadanej wiedzy (7 osób). Wśród osób nękanymi znalazło się 11 mężczyzn oraz 51 kobiet. Wywiady narracyjne przeprowadzone zostały z osobami będącymi obiektami agresji, zaś wywiady swobodne z ekspertami.

W badaniach wykorzystana została także dokumentacja jednej z ofiar, powstała w celu przedstawienia jej jako dowodu w sprawie sądowej, na rzecz udowodnienia nękania psychicznego. Były to kserokopie poszczególnych decyzji kierownictwa, które zdaniem pokrzywdzonej potwierdzały jej status, jako ofiary nękania psychicznego.

Ponadto zastosowałem także technikę ukrytej obserwacji uczestniczącej. Trwała ona miesiąc, od 7 marca do 7 kwietnia 2006 roku. W jej trakcie przepracowałem 21 dni roboczych (160 godzin roboczych). Odebrałem także jednodniowe szkolenie w zakresie BHP oraz wstępne badania lekarskie. Miejscem przeprowadzenia obserwacji była jedna z dużych fabryk produkujących sprzęt AGD, zatrudniająca około 1400 pracowników. Fabryka znajduje się w jednym z dużych miast wojewódzkich. Zatrudniony zostałem stanowisku pomocnika w dziale produkcji. W czasie trwania obserwacji miałem możliwość nieskrępowanego komunikowania się z innymi pracownikami, jak również kierownictwem średniego szczebla.

### **Definicje mobbingu i jego istota**

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych definicji mobbingu, w których zwraca się uwagę na odmienne aspekty tego zjawiska. W konsekwencji niektóre z nich są wobec siebie sprzeczne. Niżej zaprezentowałem jedną z najbardziej popularnych definicji stworzoną przez wspomnianego wcześniej Heinza Leymanna, którego pionierskie badania nad mobbingiem ukierunkowały wielu współczesnych badaczy tej problematyki. W dalszej części artykułu przedstawię także stanowiska innych naukowców, by wykazać złożoność problemu nękania psychicznego w miejscu pracy i jednocześnie uniezależnić się od jednego punktu widzenia.

**Mobbing jest to psychiczny terror stosowany w pracy, który angażuje wrogie nastawienie i „nieetyczne komunikowanie się”, systematycznie podtrzymywane przez jedną bądź kilka osób w stosunku do innej, co w konsekwencji spycha ofiarę do pozycji uniemożliwiającej jej efektywną obronę. Sytuacja ta występuje bardzo często (przynajmniej raz na tydzień) oraz przez długi okres czasu (przynajmniej przez pół roku)** (tł. własne, Leymann 1996: 165, podkr. własne).

Zgodnie z przytoczoną wyżej definicją mobbing jest to zjawisko, w którym dochodzi do wykształcenia się sytuacji psychicznego terroru. Leymann zwraca także uwagę na formę, jaką przybiera mobbing, mianowicie na “nieetyczne komunikowanie się”. Jest to komunikowanie pozbawione szacunku, które niejako “zamraża” sytuację, w której jedna osoba posiada status ofiary zaś inna agresora. Podstawą dla zainicjowania takich zachowań jest kontekst interakcyjny, z którego wyrasta definicyjne “nieetyczne komunikowanie się”. Znaczenie interakcji podkreśla także Klaus Niedl, który pisze o *stresie wynikającym z negatywnej społecznej interakcji w pracy* (tł. własne, Niedl 1996: 239). Przyjęcie perspektywy interakcyjnej umożliwia znaczne rozszerzenie znaczenia słowa “komunikowanie się”, nie redukowane bynajmniej do gestów werbalnych. Komunikacja oznacza zatem w tym przypadku **wszelkie środki wpływu podjęte w stosunku do danej osoby przez inną**. John Lyons pod pojęciem komunikacji rozumie *umyślne przekazywanie informacji za pomocą ustalonego systemu sygnalizacyjnego* (Lyons 1984: 35). Jest to zatem czynność wykraczająca także poza gesty niewerbalne jak mina, czy ruchy ciała. Obejmuje ona **wszelkie czynności mające znamiona interakcyjnego generowania symboli w postaci możliwej do odczytania przez ofiarę, jak również samych mobberów**. Komunikować można się także poprzez wystrój wnętrza, otwarcie okna, czy umiejscowienie biurka. Tak szerokie rozumienie komunikacji pozwala równie szeroko patrzeć na problem wzajemnych interakcji ofiar i ich prześladowców.

Warto także zauważyć, że **wrogie działania mogą mieć bezpośredni, lecz także pośredni charakter**, co znalazło odzwierciedlenie w definicji przemocy w miejscu pracy przyjętej przez Komisję Europejską<sup>V</sup> (patrz Leather, Beale i zespół 1999: 4) Definicja Leymanna wskazuje także na istotną cechę mobbingu, mianowicie na zaangażowanie działań, które mają na celu nie tylko samo jego wytworzenie, lecz także **podtrzymywanie w czasie**. (patrz także Zapf 1999: 70). Oznacza to, że muszą zostać uruchomione takie działania ze strony mobbera, czasami także otoczenia ofiary, które w planowy sposób zapobiegają “zapominaniu” o aktualnej sytuacji obiektu nękania i pozwalają na jej “odnawianie” dzień po dniu.

W tym miejscu warto wzbogacić definicję Leymanna o pewną prawidłowość, na którą zwraca uwagę inny badacz tej tematyki Dieter Zapf. Pisze on, że **mobbing jest działaniem wymierzonym zazwyczaj w określoną osobę**. *Mobbing jest długotrwałym, eskalacyjnym konfliktem obfitym w czyny mające na celu nękanie, systematycznie wymierzone w osobę będącą celem* (Zapf 1999: 70). Status ofiary jest “niekadencyjny”, jest to zazwyczaj ta sama osoba, bądź grupa osób, które podlegają wrogim działaniom w miejscu pracy. Adrienne B. Hubert i Marc van Veldhoven w zaproponowanej przez siebie definicji także podkreślają, że mobbing wymierzony jest zazwyczaj w jedną osobę i charakteryzują go jako *stosowanie działań mających na celu poniżanie i zastraszanie zawsze tej samej osoby* (tł.

własne, Hubert, van Veldhoven 2001: 416). W świetle tej definicji ofiarą jest zawsze ta sama osoba, która skupia na sobie nieetyczne zachowanie agresora lub też grupy agresorów. Status tej osoby jest z reguły znany wszystkim pracownikom, bądź w przypadku dużej organizacji, ludziom z jej najbliższego otoczenia.

Stale Einarsen (i zespół) definiując mobbing zwracają uwagę na jeszcze jedną jego właściwość, mianowicie opiera się on na **bezustannej ekspozycji ofiary na agresywne zachowania oprawcy** (por. Einarsen, Hoel, Zapf, Cooper, 2003: 6). Ofiara zatem jest stale wystawiona na ataki ze strony agresora, bądź ich grupę. Oznacza to względną łatwość dokuczania oraz trudność skutecznej obrony. Salmivalli i zespół dodatkowo podkreślają niemożność uniknięcia przez ofiarę fizycznego kontaktu z jej prześladowcą bądź ich grupą (Salmivalli i zespół 1996: 1-2). Konsekwencją jest to, co Leymann określa w swojej definicji, jako **uniemożliwienie ofierze skutecznej obrony**. Zdaniem francuskiej psychoterapeutki Marie France Hirigoyen podczas przemocy psychicznej w miejscu pracy mamy do czynienia z relacją *dominujący – zdominowany, w której prowadzący grę stara się podporządkować sobie drugiego i doprowadzić go do utraty własnej tożsamości* (Hirigoyen 2003: 21). Osoba atakowana przestaje bronić się w sposób efektywny. Porażka wynikająca z niemożności wydostania się z roli ofiary spycha ją do pozycji defensywnej. Ważne jest to, że ofiara sama siebie definiuje jako osobę słabszą i bezbronną, choć niekoniecznie musi to odpowiadać rzeczywistemu układowi sił (Salin 2003: 1214-1215).

W świetle definicji Leymanna mobbing opiera się także na **kryterium częstotliwości** (przynajmniej raz na tydzień<sup>vi</sup>) oraz **długości trwania** zjawiska (przynajmniej przez pół roku). Tę ostatnią część definicji jest mi trudno zaakceptować z dwóch podstawowych względów. Po pierwsze, Leymann w głównej mierze opierał się na badaniach ilościowych w związku z tym musiał przyjąć określone, arbitralnie przyjęte kryterium czasowe, by odróżnić sytuację mobbingu od innej. Po drugie, będąc psychiatrą doszedł do wniosku, że po okresie półrocznym następują trwałe zmiany psychiczne, które pozwalają odróżnić osoby mobbowane od innych (por. Einarsen i zespół, *ibidem*: 8). W tej pracy przyjąłem punkt widzenia Hirigoyen, która nie zgadza się z kryterium częstotliwości aktów agresji i długości trwania mobbingu zaproponowanymi przez Leymanna. *Takie ustalenie granicznego progu wydaje mi się przesadne, bo stopień molestowania nie zależy tylko od czasu trwania, lecz i od gwałtowności agresji. Pewne działania szczególnie upokarzające mogą zniszczyć kogoś w czasie krótszym niż sześć miesięcy* (por. Hoel 2004: 8). W przypadku moich badań analizuję mobbing z perspektywy interakcyjnej, w głównej mierze opierając się na wywiadach narracyjnych przeprowadzonych wśród ofiar mobbingu, więc kryterium częstotliwości i długości trwania nie jest dla mnie najważniejsze.

Warto także dodać, że mobbing nie pojawia się nagle, w związku z czym powinien być definiowany w kategoriach procesu, co w cytowanej wyżej definicji Leymanna nie zostało uwzględnione<sup>vii</sup>. Martin Resh i Marion Shubinski uwypuklają procesualny wymiar mobbingu, wymieniając kolejne fazy jego rozwoju (Resh, Shubinski 1996: 298, por także Zapf., Gross 2001). Także i **w tym artykule traktuję mobbing z perspektywy procesu**, który utożsamia zmianę we wzajemnej interakcji ofiary, mobbera oraz otoczenia. Dieter Zapf, Carmen Knorz oraz Matthias Kulla odwołują się do stresu i sam mobbing rozumieją jako *występowanie w pracy wyjątkowo silnych czynników stresogennych o charakterze społecznym* (Zapf, Knorz,

Kulla 1996: 215). W świetle powyższej definicji to nasilenie występujących w pracy czynników stresujących<sup>viii</sup> przesądza o powstawaniu sytuacji mobbingowej (autorzy wiążą mobbing z takimi aspektami organizacji pracy jak: presja czasu, problemy natury organizacyjnej, niepewność, środowisko pracy, czy groźba wypadków).

Marie France Hirigoyen w przeciwieństwie do wcześniej wymienionych badaczy, zwraca uwagę na swoisty efekt synergii raczej drobnych działań składających się mobbing (autorka używa określenia "molestowanie moralne" i pod takim tytułem wydała książkę poświęconą przemocy psychicznej w pracy), co czyni zeń zjawisko trudne do wykrycia i przeciwdziałania. *[Jest] to przemoc w małych, nie dających się wychwycić dawkach, która jest jednak bardzo destrukcyjna. Każdy atak wzięty z osobna nie jest naprawdę czymś poważnym, o agresji stanowi skumulowany efekt częstych i powtarzalnych mikrourazów* (Hirigoyen 2003: 11). O przemocy psychicznej przesądza więc zdaniem autorki, nie nasilenie poszczególnych ataków, lecz ich częstotliwość. Można tu mówić o efekcie negatywnej synergii, który wskazuje na fakt, że każde agresywne działanie wobec ofiary traktowane z osobna posiada inną wagę, niż wszystkie razem skupione wobec jednej osoby. Jedynie holistyczne spojrzenie na całość ataków, jakim poddawana jest ofiara, jest w stanie oddać rzeczywisty obraz skali zjawiska.

Definicja Leymanna nie obejmuje ważnego aspektu mobbingu mianowicie **subiektywnego odczucia ofiary odnośnie własnej krzywdy** z powodu bycia obiektem wrogich działań. Na subiektywną ocenę osoby poddanej nękanu psychicznemu przez agresorów zwraca uwagę Klaus Niedl, który pisze, że *sedno definicji mobbingu opiera się na subiektywnej percepcji dokonywanej przez ofiarę, która definiuje powtarzalne ataki jako wrogie, upokarzające, mające na celu zastraszenie i skierowane przeciwko niej* (tł. własne, cyt. za Einarsen i zespół 2003: 11, patrz także Lawrence i Leather 1999: 36-37; Salin 2003: 1219-1220). Należy również wspomnieć, że zdaniem Einarsena i jego zespołu, **mobbing prowadzi do stygmatyzacji i represjonowania nękanego pracownika** (Einarsen i zespół, *ibidem*: 6), co sprawia, że możliwość uwolnienia się od statusu ofiary jest niewielka. Jest to kwestia społecznego definiowania jednostki przez otoczenie. Na zakończenie omawiania definicji mobbingu<sup>ix</sup> trzeba także podkreślić za Denise Salin, że mobbing tym różni się od innych sytuacji agresji między ludźmi, że **występuje wśród członków organizacji** (Salin, *ibidem*: 1215).

## Wyniki badań

W tej części pracy przedstawię wyniki badań, które odnoszą się do uwarunkowań działań podejmowanych przez osoby nęcane w miejscu pracy. Nadrzędnym celem jest wyróżnienie określonych strategii i technik a także konsekwencji, jakie one za sobą pociągają według osób mobbowanych.

### Podejmowanie działań obronnych

Podejmowanie działań obronnych jest kategorią, w której udało się wyodrębnić pewne własności. Do jej całkowitego teoretycznego nasycenia potrzebowałem przeprowadzić analizę porównawczą wielu różnych przypadków. Dzięki niej dokonałem klasyfikacji działań obronnych pod kątem ich skuteczności oraz wpływu



na kategorię centralną, czyli proces stawania się ofiarą. Jako kryterium przyjąłem w tym przypadku skuteczność:

Skuteczność i przekonanie o powodzeniu działań



- 1) Działania obronne, w założeniu mające polepszyć sytuację, zakończone sukcesem
- 2) Działania obronne w założeniu mające polepszyć sytuację, zakończone porażką
- 3) Działania para obronne (proforma), bez wyraźnej intencji polepszenia własnej sytuacji
- 4) Brak działań obronnych, świadoma lub nieświadoma akceptacja zachowań mobbera

### 1) Działania obronne, w założeniu mające polepszyć sytuację, zakończone sukcesem

Podstawowym celem ofiary, w tym przypadku, są działania, które są podejmowane przy założeniu poprawy szeroko rozumianej sytuacji. Warunkiem koniecznym dla podjęcia takich działań jest wiara w to, że mogą być one skuteczne. Wiara w powodzenie działań obronnych musi być poparta choćby elementarnym przekonaniem o własnej sile, lecz także pewnymi oczekiwaniami wobec otoczenia, zwłaszcza wtedy, gdy działania mają charakter publiczny. Ofiara zazwyczaj przypuszcza, że otoczenie, jeśli nie aktywnie, to przynajmniej w milczeniu popiera jej inicjatywę, lub też nie sprzeciwia się jej podjęciu. Skutkiem tych działań jest zazwyczaj zmiana definiowania samego siebie. Ofiara zaczyna wierzyć w siłę sprawczą swoich czynów. Pracownik dotychczas dręczony przypisuje często swoim działaniom punkt zwrotny w karierze. Sukces wytyczają jego dalsze działania. Zasób interakcyjny "zwycięzcy" jest wzbogacony pozytywnym doświadczeniem związanym ze skuteczną obroną. Taka osoba może próbować budować koalicję, której staje się liderem i której celem jest zmiana sytuacji na lepsze, dla wszystkich zainteresowanych. Inną możliwością jest także brak działań wspólnotowych na rzecz dumy z podwyższenia swego statusu względem innych dręczonych osób, lub dołączenie do osób traktowanych "normalnie", w przypadku gdy mobbing dotyczył tylko jej osoby. W przypadku udanych działań obronnych najbardziej możliwym scenariuszem jest przerwanie procesu przyjmowania roli ofiary, który warunkuje proces stawania się ofiarą lub, jeśli jest to wczesny etap nękania, uniemożliwienie jego rozpoczęcia.

Ja mówię: nie ty jesteś do oceny yyy ponieważ skończyliśmy tą samą szkołę yyy nie ty mnie będziesz oceniała, jeżeli masz jakieś wątpliwości no to proszę bardzo możemy porozmawiać z kimś... yy z przełożonym i proszę mi dać zarzuty, jakie masz do mnie yyy jeżeli ja źle wykonuję swoją pracę. Ale ty mnie oceniać nie będziesz (pielęgniarka/służba zdrowia)

[...] wrzucili nas w konflikt, no ale chyba się właśnie trochę przeliczyli, bo chyba się okazało, że być może byliśmy przynajmniej nie mniej inteligentni jak... niż oni, bo my żeśmy chyba jeszcze zgrabniej ten konflikt odrzucili, odbiliśmy piłeczkę i wrzuciliśmy w nich ten konflikt. Bo dokładnie nas w biurze było trzech i na nas trzech było... byliśmy tak właśnie dziwnie

podzieleni – ja byłem u jednego menadżera i koleżanka i kolega byli u drugiego menadżera. No i po prostu odrzuciliśmy konflikt, odbiliśmy piłeczkę, była akurat okazja i już właśnie konflikt znikł. Także ich to bardziej chyba akurat w tym momencie za... dotknęło, niż nas (handlowiec/operator telefonii komórkowej)

[...] ja mówię tak: Panie Arturze no w tym momencie to śmiem twierdzić, że Pan dostał opieprz od swojego zwierzchnika, jego może też ktoś opieprzył i tak to idzie piętro niżej, aż w końcu Pan mnie opieprzył, a proszę powiedzieć kogo ja mam opieprzyć? Czy ja mam się wyżyć na kliencie? No i się w zasadzie temat skończył no. (handlowiec/operator telefonii komórkowej)

Warto również zauważyć, że osoba, bądź ich grupa, która przeciwstawiła się skutecznie nękanii, przypisuje także mniejszą wagę działaniom mobbera, lecz także zmienia zdanie na jego temat. Percepcja mobbera opiera się na "urealnieniu" jego osoby w oczach ofiary, gdyż przestaje mu przypisywać te cechy charakteru, zdolności oraz możliwości, których już nie posiada jej zdaniem, a które zmuszały ją wcześniej do zachowania konformistycznego. "Dekonspiracja" mobbera może być upubliczniona, jako symbol zwycięstwa i słuszności podjętych przez ofiarę kroków oraz publicznie ogłoszone przejście statusowe. Ofiara w ten sposób legitymizuje publicznie swoje zwycięstwo i nowy status.

## **2) Działania obronne w założeniu mające polepszyć sytuację, zakończone porażką**

U podstaw działań obronnych, które zakończyły się porażką, leży również przeświadczenie, że "być może się uda", lecz ma ono charakter raczej nadziei, niż przekonania. Ofiara, której się nie udaje w znacznie większym stopniu niż ta, której działania kończą się sukcesem, bierze wcześniej pod uwagę niepowodzenie, choć stara się myśleć pozytywnie. Jej obawy wynikają z określonej definicji sytuacji, która utwierdza ją w interpretowaniu własnego położenia jako trudne i niełatwe do zmiany. Ofiary często "przymierzają się" do obrony na wiele dni wstecz, lecz nie podejmują jej, gdyż szukają "właściwego" momentu. Brak wiary w powodzenie działań obronnych w wielu przypadkach koresponduje z wyczuciem co do realnych szans ich powodzenia. Te działania od poprzednich (zakończonych sukcesem) odróżnia zazwyczaj także bardziej dokładne planowanie, z dużym wyprzedzeniem czasowym i rozważania na temat szans powodzenia. Niepowodzenie następuje czasami na skutek źle rozpoznanej możliwości budowy szerszej koalicji wymierzonej przeciwko mobberowi:

Na początku pracy w tej pierwszej spotkałam się próbą zrobienia małego strajku, jednak nie wyszło. Kobiety bały się. W drugiej plany były wielkie. Miała być grupa oddelegowana na rozmowę, ale jak przyszło co do czego to nikt nie chciał mówić pierwszy, więc w obu zakładach jakiegokolwiek próby solidaryzmu między pracownikami nie powiodły się. Każdy szedł w swoją stronę. Strach wszystko dyktował. (szwaczka)

Wiedziały co się dzieje, zauważały, ja z resztą po pewnym czasie postanowiłam rozmawiać z innymi ludźmi i mówić o tym, co się, co się dzieje u mnie w pokoju, co robi kierownik, jak się odnosi do mnie. Kierownik oczywiście, on ma taki sposób bycia, że "tyka", on nie mówi per pani, pan tylko po prostu na ty hmmm to mi też nie odpowiadało, ale obawiałam się

mu zwrócić uwagę, że nie powinien się tak do mnie odzywać, że mnie się to nie podoba, po prostu obawiałam się tego. Yyyy koleżanki właśnie yyy też widziałam, że raczej tak yy patrzyły na mnie, no nawet może i współczująco, ale bo jak wykrzykiwał na mnie właśnie, bo pokój ma wspólny z nimi, z trzema koleżankami i widziały, że coś się dzieje, że on krzyczy, starały się zamykać drzwi, ale wiedziały, że coś się dzieje, patrzyły ze współczuciem, ale widziały, że nie chciały absolutnie rozmawiać ze mną na ten temat i obawiały się, po prostu się obawiały (zakład energetyczny/pracownica biurowa)

Yyy pomimo wielokrotnego zastraszania i grożenia zdobyłam w sobie na tyle siły, żeby mu się przeciwstawić i nie podpisać tego beznadziejnego sprawozdania. On wtedy zaczął na mnie krzyczeć yyy mówił, że muszę to podpisać, bo on jest tu dyrektorem i tego ode mnie wymaga! (cisza) Kiedyś po udanej kontroli, gdy referowałam mu swoje wnioski on głupio uśmiechnął się i powiedział coś w rodzaju, yyy że nigdy więcej nie awansuję dopóki on jest tu szefem. Aaaa także miała miejsce sytuacja, gdy mój przełożony nawet nie czytając mojego sprawozdania oświadczył, że nie nadaje się na kontrolera (pracownica służb mundurowych)

### 3) Działania para obronne (pro forma), bez wyraźnej intencji polepszenia własnej sytuacji

Działania para obronne, nie opierają się na założeniu poprawy sytuacji. U ich podstaw leży raczej nadzieja na to, że sytuacja może się poprawić, jeśli zechce tego mobber. Osoby podejmujące tego typu działania cechuje na ogół brak poczucia sprawczości, inicjatywę przypisują mobberowi, lecz nie sobie. To od niego zależy scenariusz działań, gdyż w ich przekonaniu on jest jego jedynym i rzeczywistym kreatorem. U podstaw działań para obronnych leży przekonanie o szansie, jaką niesie za sobą manifestacja swoich odczuć wobec agresora. Nękani pracownicy zakładają wystąpienie "przekładalności perspektyw"<sup>x</sup>, dzięki której napastnik na skutek zrodzonej w ten sposób u siebie empatii zaprzestanie wrogich działań. Brak poczucia wewnętrznej siły jest spleciony z nadzieją na litość lub zmianę zachowania mobbera na skutek tego, że zacznie postępować moralnie, gdy zorientuje się jaką krzywdę wyrządził ofierze. Celem ofiary jest oddziaływanie na jaźń agresora. Działania tego typu podejmowane są raczej bez obecności innych, by tym samym, w przekonaniu ofiar, dać mobberowi szansę na zmianę zachowania, bez utraty twarzy wobec pozostałych. Wśród działań para obronnych najczęściej pojawiały się: płacz demonstracyjny w obecności agresora a także obietnica bardziej wydajnej pracy, czyniona w obecności mobbera, lub okazywana pośrednio poprzez intensyfikację wykonywania obowiązków.

takie właśnie zachowania Pani Dyrektor dawały mi wiele do myślenia, a zarazem uczyły na to, że trzeba bardzo się starać, by Pani Dyrektor zechciała zmienić zdanie na mój temat, o ile to kiedykolwiek będzie możliwe (firma prywatna)

Miałam takie stany, że oczywiście to, że ja na przykład tam reagowałam płaczem to było jedno, natomiast z reguły yyy na większość szefów, czy współpracowników płacz kogoś wzbudza taką reakcję, że się ktoś czuje winny, tak na przykład, że ja komuś coś zrobiłem no bo ktoś przeze mnie płacze. Tutaj było wręcz przeciwnie, że ja to robię specjalnie, ja na przykład ostentacyjnie pewnie to wszystko robię, żeby żeby po prostu wzbudzić yy w

stosunku do swojej osoby litość, ale nie litość przełożonego, tylko litość współpracowników, to znaczy, żeby skonfliktować i w złym świetle tego mojego pracodawcę prawda, czy bezpośredniego szefa postawić, więc potem jeszcze nie było przepraszam no tylko: "ja nie mogę w takich warunkach pracować, po co te sceny w ogóle" i jakby to było takie odwracanie sytuacji, że to nie ja jestem zła (szkolnictwo wyższe/sekretarka)

Także, (westchnięcie) bardzo mnie bolało to, przez długi okres czasu, że starałam się dać z siebie wszystko w tym wydziale a (płacz) zostałam potraktowana... niezbyt miło, no (zakład energetyczny/pracownica biurowa)

A wszyscy jej wierzyli, no, bo jakby inaczej. Potem już się przyzwyczałam do tego, że ciągle szperała w moich papierach, że ciągle cos ginęło jakimś dziwnym trafem. Aż dziw, że nie próbowała przeglądać mojej torebki... Z czasem starałam się pamiętać i zamykałam na klucz szufladę mojego biurka, ale długo to nie trwało. Musiała o tym powiedzieć szefowi, bo przyszedł do pokoju i powiedział, że pracujemy w zespole i wszystko jest wspólne, tak, więc mam na przyszłość tej szuflady nie zamykać (księgowa)

Wysłałam z gabinetu... i chcę powiedzieć, że do tej pory za każdym razem, kiedy do niej przychodziłam, to powodowało, że strasznie się rozklejałam przy niej... na jej oczach...w jej obecności... czułam się... taka... nic nie warta...mój płacz powodował, że ona bardziej się nakręcała... nie przebierała w słowach... lubiła to chyba. (szkoła podstawowa/nauczycielka)

#### **4) Brak działań obronnych, świadoma lub nieświadoma akceptacja zachowań mobbera**

Brak działań obronnych jest również pewną formą działania. Nierzadko ma ono na celu przekazanie mobberowi informacji, że ofiara mu się nie przeciwstawia i respektuje jego postępowanie. Od działań para obronnych, różni je całkowity zazwyczaj brak nadziei zmiany na lepsze i przekonanie o braku jakiegokolwiek wpływu na rzeczywistość. Dominuje koncepcja siebie oparta na pomniejszaniu swojego statusu i wagi odgrywanej roli. Ofiara z reguły w pewnym stopniu utożsamia się z niezmiennością układu, w którym uczestniczy, lecz także kreuje i reprodukuje ową statyczność. Każdego kolejnego dnia swoim postępowaniem "udowadnia" stabilność wzajemnej relacji ról którą w oczach mobbera respektuje a nawet akceptuje. Mobbowany zazwyczaj postrzega otoczenie jako albo nieprzyjazne, albo zupełnie obojętne.

Ja, szara myszka w tej firmie, bez żadnej pozycji, pokornie spełniałam więc życzenia pana X. A czepiał się wszystkiego... (prywatna firma produkcyjna/dział marketingu)

Także ja praktycznie na jej humory..., nie zwracałam specjalnie uwagi, myślałam, że po prostu jakiś ciężki okres... ma..., jakieś złe chwile przeżywa... Wręcz jej nawet współczułam, że... że... taka jest oswiała, smutna i poważna, nie? (architekt miasta)

Ale jak już mówiłam ja nie chce iść z tym do sądu. Chce tylko normalnie pracować (wydawnictwo/dział spedycji)

Pracownicy, którzy decydują się na brak działań obronnych postępują w ten sposób często na skutek niepowodzenia wcześniej podjętych działań obronnych lub

też z braku przekonania o jakiegokolwiek skuteczności takich działań. Ta druga możliwość występuje często wtedy, gdy ofiara jest świadkiem nieudanej próby buntu oraz jego dotkliwych konsekwencji, bądź gdy wierzy w opinie pracowników dotyczące szefa i jego złego postępowania. Opinie obiegowe odnośnie szefa funkcjonują zazwyczaj wśród pracowników na prawach faktów i niezbitych dowodów. Posiadają moc sprawczą, gdyż są ciągle żywe w opowieściach i stają się przekazem włączonym w treść socjalizacji wtórnej, której szczególnie intensywnie poddawani są nowi pracownicy. Często już w pierwszym dniu nowy pracownik jest informowany o tym, że musi uważać w kontaktach z określoną osobą. Osoba ta jest oznaczana jako "groźna", "pamiętliwa", "zła" itd. Można zatem powiedzieć, że pracownicy z większym doświadczeniem w pewnych okolicznościach wytwarzają i przekazują nowo przybyłym swoistą matrycę postrzeżeniową, w której zawarte są informacje dotyczące budowy "optymalnej interakcji" z osobami powszechnie uważanymi za trudne oraz podstawowe wskazówki odnośnie wykonywania codziennych obowiązków.

Zastanawiające było dla mnie to, że już w pierwszych tygodniach koleżanka z działu księgowości ostrzegła mnie przed jakimkolwiek uzewnętrznianiem się przed Alą i panem X. Ponieważ ja z reguły nie ulegam wpływom, powiedziałam że dopóki sama nie stwierdzę, że te osoby są złe i mogą mi zaszkodzić, nie mam powodów aby się do nich uprzedzić (prywatna firma produkcyjna/dział marketingu).

Generalnie na początku już zauważyłam, że ciągle mi mówiono o szefie, który był człowiekiem.. no.. z lekka dziwnym (sprzedawczyni w sklepie odzieżowym).

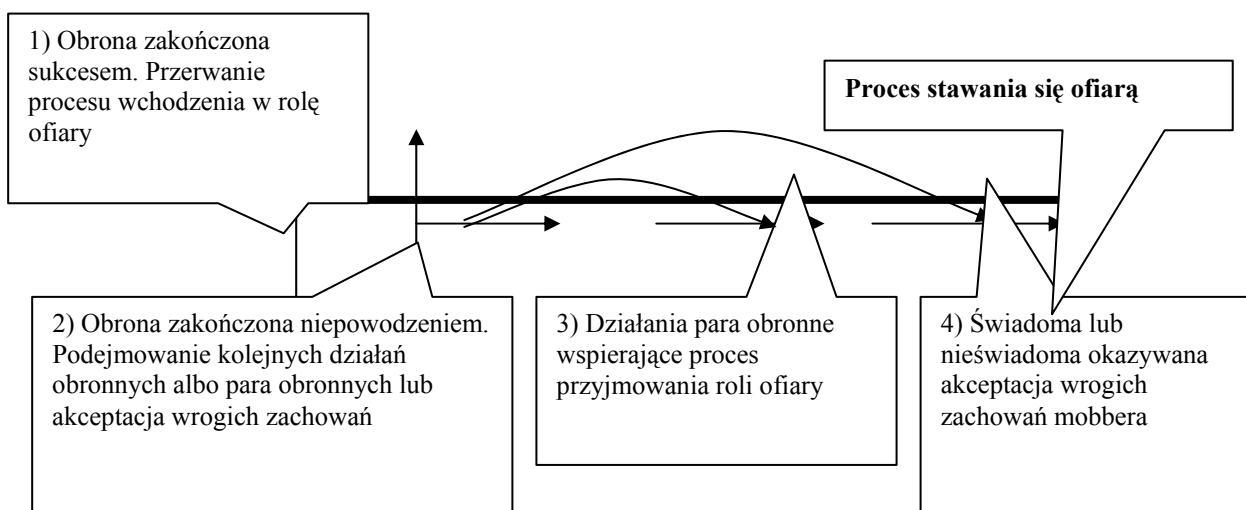
Zdarza się, że opinie dotyczące szefa są bardzo konkretne i wskazują nie tyle na sposób postępowania wobec niego co raczej na przypadki jego zachowania, które stanowią charakterystykę szefa w oczach podwładnych i wyznaczają sposób, w jaki jest on przez nich definiowany. Pracownicy oswiają się z wizerunkiem szefa, lub potwierdzają swoje zdanie o nim.

Pewne zdarzenie: szef hafciarni pewnego pięknego dnia przyszedł do pracy i po prostu na dzień dobry wskazał 3 osoby i kazał im się pakować. Od tak sobie stwierdził, że to będzie przykład dla innych. Nikt nie wiedział o co chodzi. Zwolnił matki mające małe dzieci. Jedna z nich wychowywała dwójkę dzieci sama. Nie wiem jak można być tak bezdusznym. Nie robił sobie z tego nic. Jak odeszły stwierdził, że one były ogniskiem wszystkiego i zduł ogień w dobrym momencie. (szwaczka)

Dziewczyny kiedyś mówiły, że była taka sytuacja, że uderzył swoją pracownicę. Tak porządnie w głowę dostała. Wcale nie trudno mi to sobie wyobrazić nawet. Podobno był wtedy pijany i trafił chciał, że akurat wtedy tej dziewczynie coś się w maszynie zacięło a jak poszła zgłosić to szef przyszedł z nią i coś tam puknął i jednak zaczęła chodzić. No i tradycyjnie awantura, tym razem o to, że jej się niby pracować odechciało i sobie wymyśla awarie. Przez złośliwość rzeczy martwych dostała. (służba zdrowia/salowa).

Całość działań omówionych wyżej możemy przedstawić za pomocą prostego diagramu integrującego, który wskazuje, w jakiej są one relacji do naszej głównej kategorii, jaką jest proces stawania się ofiarą.

Rysunek 1. Działania obronne a proces stawania się ofiarą



**Gdy już omówione** zostały rodzaje działań obronnych warto spojrzeć na uwarunkowania dla ich wystąpienia. Prześledzę te czynniki, które powodują, że ofiary próbują zmienić swoją sytuację na lepsze lub też nie podejmują takich prób, jednocześnie współtworząc i legitymizując swój status ofiary.

### Uwarunkowania podejmowania działań obronnych lub ich zaniechanie

Ze względu na fakt, że omawiam tutaj dwa rodzaje uwarunkowań, mianowicie te, które prowadzą do podejmowania działań obronnych, jak również te, które powodują zaniechanie tychże działań, zdecydowałem się podzielić uwarunkowania na dwa rodzaje: te, które skłaniają do aktywności oraz bierności.

#### Uwarunkowania sprzyjające działaniom obronnym

Pod pojęciem uwarunkowań sprzyjających działaniom obronnym, rozumiem te wszystkie czynniki, które decydują o tym, że dręczony pracownik podejmuje się próby aktywnych działań mających na celu polepszenie własnej sytuacji w miejscu pracy. Pomimo faktu, że istnieje wiele czynników, które sprzyjają zainicjowaniu obrony, trudno jest jednoznacznie stwierdzić, który z nich jest najważniejszy i ile z nich musi pojawić się by ofiara zaczęła się bronić.

#### ✓ Indywidualne cechy osobowości wspierające działania obronne

Jednym z czynników, które w dużym stopniu decydują o tym, że ofiara podejmuje się obrony są indywidualne cechy osobowości wspierające działania obronne. Wśród tych dominujących można wymienić poczucie własnej wartości oraz związane z nią przekonanie o własnej autonomii i niezależności wobec działań agresora. Te cechy pomagają utworzyć swoistą "membranę percepcyjną", przez którą atakowany pracownik przepuszcza sygnały wysyłane pod jego adresem przez

napastnika, nadając im inne znaczenie, niż agresor. Osoba wyposażona w takie "narzędzie", jest w stanie dość długo pracować w warunkach, w których na co dzień poddawana jest wrogim działaniom, nie stając się jednocześnie ofiarą przede wszystkim w swoim własnym mniemaniu. Nie pojawia się zatem jeden z podstawowych warunków, który prowadzi do przyjmowania roli ofiary, czyli zmiana przekonania na swój własny temat, o czym będzie mowa w dalszej części pracy.

Więc może dlatego ten mobbing tak mi jakoś tutaj, przeszło to wszystko po mnie spłynęło... no może nie koniecznie spłynęło, bo to już jakiś tam ślad został, no już teraz coraz mniejszy, może właśnie z tytułu nowej pracy, ale to już teraz też jakiś taki charakter mój, taki właśnie spokojność, takie opanowanie, że po prostu no... boli to, ale za chwilę przestanie. (handlowiec/operator telefonii komórkowej)

Ja... powiedzmy sobie, część rzeczy, które właśnie uważałem za zbędne albo idiotyczne, po prostu puszczałem mimochodem, nie zwracałem na nie uwagi, uważałem jakby ich w ogóle nie było, izolowałem się od pewnych rzeczy. (fabryka sprzętu AGD/robotnik)

[...] pracownik na przykład musiał się tłumaczyć z najprostszych czynności, które wykonywał, a w życiu nie miałem takiej sytuacji, żebym musiał tłumaczyć się z tego, że idę do ubikacji, więc jeżeli przykładowo my jesteśmy wolnymi ludźmi i żyjemy w demokratycznym kraju i nikomu nie muszę tłumaczyć, że idę coś zrobić do ubikacji, co nawet człowiek karany, powiedzmy w więzieniu też nie tłumaczy się z tego nikomu, więc no czułem się w ten sposób... (fabryka sprzętu AGD/robotnik)

Yyy, no ja sprzeciwiłam się temu i powiedziałam, że jednak chciałabym spróbować, że dopiero jak przekonam się, że rzeczywiście no nie spełniam tu warunków które powinnam, to wówczas to naturalnym stanem rzeczy przestanę pracować (uczelnia wyższa/doktorantka)

#### ✓ **Świadomość własnej sytuacji**

Świadomość własnej sytuacji to coś znacznie więcej niż sama wiedza odnośnie własnego położenia. Wiedza dotycząca własnego położenia jest zdobywana zazwyczaj samodzielnie lub przy pomocy innych osób z pracy, jak i spoza niej, które starają się "uświadomić" ofiarę. Uświadomienie natomiast następuje wtedy, gdy nękaną pracownikiem przypisuje określone znaczenie zarówno wcześniej wspomnianej wiedzy, lecz także wydarzeniom, które mają miejsce w pracy. Świadomość własnej sytuacji jest często efektem zabiegów ze strony otoczenia ofiary (uświadamianie<sup>xi</sup>), lecz także jej samej wtedy, gdy zaczyna na podstawie uzyskiwanych dowodów zmieniać przekonanie na temat zachowań, których jest obiektem. Pełna świadomość zazwyczaj jest rezultatem "wyjścia z kontekstu" i pojawia się wtedy, gdy ofiara odchodzi z pracy i udaje się na rentę lub emeryturę lub wtedy, gdy zmienia pracę na taką, w której nie doświadcza wrogich zachowań. Możliwość porównania swojej wcześniejszej sytuacji z obecną daje możliwość spojrzenia z boku, czyli zmiany perspektywy i tego co się na nią składa.

Harowałam nawet w Wigilię. Teraz wiem, że szef chciał mnie wykończyć, udowodnić, że jestem nikim, że nic nie potrafię (sklep spożywczy/ekspedientka)

Na końcu już to jedna ta.. ta dziewczyna to powiedziała, że, że jeszcze takiego dręczenia kogoś to nie widziała. (uczelnia wyższa/pracownik naukowy)

To to właśnie on mi powiedział, żebym szybciotko poszła jednak do dyrektora, żebym nie czekała, bo to już, to już ostateczni dzwonek, po prostu ja się wykończę i po co po co... (zakład energetyczny/pracownica biurowa)

Świadomość własnej sytuacji pojawia się także w przypadku wystąpienia czynników, którym ofiara przypisuje miano "obiektywnych" i "bezdyskusyjnych". Takim czynnikiem są na przykład konsekwencje zdrowotne (w tym także psychiczne). Jeśli ofiara sama nie łączy ich ze stresem, jakiemu jest poddawana w pracy, są one jednym z silniejszych argumentów, który jest używany w procesie uświadamiania jej przez otoczenie.

No i szefu chce chyba doprowadzić do sytuacji żebym sam się zwolnił i mnie mobbinguje... No na przykład dostaję ciągle najgorsze zmiany na przykład..., bo to sklep całodobowy jest i najgorsze zmiany, bo Święta Bożego Narodzenia, w Wigilię, yyy, Sylwestra (sklep spożywczy/ekspedient)

[...] skutkami mojego nieustającego stresu były problemy zdrowotne. Najbardziej odczuło to moje serce czego są leki, które muszę przyjmować już dożywotnie, aaa pomimo tego, że jestem jeszcze młodą osobą. (pracownik służb mundurowych)

Ja nie chcę tam wrócić bo to się nie skończy, obecnie jestem na zwolnieniu lekarskim, leczyłam się w szpitalu i będę szukała innej pracy. Oczywiście dzieci też na tym cierpiały. (pracownica hurtowni/księgowca)

#### ✓ **Świadomość alternatywy wobec obecnej pracy**

Na samym wstępie należy zaznaczyć, że czym innym jest alternatywa wobec wykonywanej pracy a świadomość jej posiadania. Różnica polega na tym, że większość osób faktycznie posiada alternatywę wobec obecnej pracy, czyli za pomocą podjętych przez siebie działań jest w stanie zmienić pracę na inną. Poczucie alternatywy posiada natomiast znacznie mniej osób, gdyż wiąże się ono z wyobrażeniem sobie zmiany pracy i działań mających je urzeczywistnić. Wiele osób przypisuje obecnej pracy znacznie większe zalety niż ma ona w rzeczywistości, deprecjonując jednocześnie skuteczność działań mających jej pomóc w znalezieniu innej pracy a także samą atrakcyjność innej pracy. Świadomość alternatywy wiąże się także z tym, że w chwili rozpoczęcia pracy, pracownik uważa ją za tymczasową i/lub niezbyt atrakcyjną w porównaniu do innych, na które mógłby liczyć gdyby dołożył więcej starań, lub które za jakiś czas będą dla niego dostępne.

Ja byłam z nimi, ale mimo wszystko troszeczkę inaczej ja nie mam rodziny, nie jestem obciążona takim bagażem. One musiały tam pracować i wiedziały, że muszą utrzymać rodzinę i mieć z czego żyć. Ja miałam troszeczkę inaczej. Wiedziałam że w każdej chwili mogę odejść i jak będę miała taką okazję to mogę to zrobić. (zakład prywatny/pracownica działu sprzedaży)

No ja miałem akurat troszeczkę luźniejszy stosunek akurat do tej pracy i nie miałem oporów, żeby na przykład pójść do dyrektora do pokoju i mu parę



słów powiedzieć na temat jak tu się traktuje ludzi i ja sobie osobiście tego nie życzę. Oczywiście następnego dnia byłam zwolniona, to jest inna sprawa (fabryka sprzętu AGD/robotnik)

I wmawiano mi, że jestem beznadziejnym pracownikiem, a w tym samym czasie dostawałam oferty z innych miejsc, więc to była abstrakcja. (zagraniczna firma farmaceutyczna/dyrektor sprzedaży)

✓ **Przekonanie o własnej sile**

Przekonanie o własnej sile w dużym stopniu wiąże się z wcześniej omawianym poczuciem alternatywy wobec obecnej pracy. Osoba, która uważa siebie za atrakcyjną dla potencjalnych pracodawców jest skłonna także przypisywać sobie siłę i możliwości podjęcia skutecznych działań. Warto w tym miejscu dokonać pewnego rozróżnienia na poczucie siły przypisane i nabywane. Pierwsze z nich towarzyszy zazwyczaj pracownikowi już w chwili podjęcia przez niego pracy i jest konsekwencją pewnego sposobu myślenia na swój temat. Zazwyczaj opiera się ono na przypisywanych sobie kwalifikacjach zawodowych, wykształceniu i/lub niezależności materialnej. Taka osoba już w chwili podjęcia pracy jest w stanie odejść z niej, gdy czuje, że nie spełnia ona jej oczekiwań.

[...] wiedziałam też, że mimo wszystko jestem cenionym pracownikiem i przede wszystkim, dla moich szefów, obydwu szefów zaufanym, aaa jeśli ma się taką posadę, gdzie jest się w jakiś tam sposób i gnębionym, ale też zarazem yyy wie się, yyy że nie znajdą lepszego pracownika ode mnie, na ten moment, więc po prostu, zaufanego... (tekstylika/handel/pracownica biurowa)

No i ja w końcu stwierdziłam, że po co mam się męczyć, nie? Przecież, kurcze, głupia nie jestem, poradzę sobie... ze wszystkim. Mam dobry zawód, mam swój rynek, klienci do mnie przychodzą, przyprowadzają mi swoich nowych klientów, praktycznie, utrzymać się, utrzymam... (architekt miasta)

Poczucie własnej siły, które jest nabywane, zazwyczaj pojawia się na skutek pewnych przeżyć, które zmieniają na korzyść sposób myślenia o sobie samym. Nabywanie poczucia własnej siły wiąże się często z uczestnictwem w pewnych wydarzeniach, najczęściej skutecznej obronie, które zmieniają w pracowniku koncepcję samego siebie.

Teraz tak jak mówię nabrałam takiej wiary, że że coś mogę, że jak coś wymyślę, to ktoś mi powie: dobra dobra, albo: dobre to jest, a jak niedobre to...no dobra może innym razem, tym razem się nie udało, ale że to jakby nie konkretnie chodzi o mnie, tylko chodzi o to co ja robię (szkolnictwo wyższe/sekretarka)

To znaczy tak yyy ja wiem, że to wszystko wygląda dość paradoksalnie, że ja tam byłam mobbingowana itd. Ale ja też uważam, że ja, ja przez tą firmę stałam się osobą dość odporną psychicznie, tylko, że ustalmy nawet jak ktoś jest odporny psychicznie na wszystko, to.... ma gdzieś swoje limity. Yyyy i ja uważam jedno, że obrażanie tym bardziej, że to obrażanie mnie zniknęło, bardzo się zmniejszyło może tak nie zniknęło (tekstylika/handel/pracownica biurowa)

No i po zebraniu tych materiałów i po obcowaniu trochę z takim światem, powiedziałabym bardziej normalnym pod kątem tych interpersonalnych reakcji, znów nabrałam wiary w to, że temat jest chyba godny zainteresowania i że nie ma co się poddawać i żeby w ogóle nie zwracać uwagi na te trudne, ciężkie stosunki przełożony – podwładny. (uczelnia wyższa/doktorantka)

Poczucie siły jest czasami budowane w oparciu o uwarunkowania zewnętrzne, które sprawiają, że osoba wierzy w to, że jest w jakiś sposób chroniona przed atakami mobbera, w związku z czym może bronić się bardziej aktywnie, niż wtedy gdyby nie odczuwała żadnego wsparcia. Czynniki zewnętrzne mają zatem wpływ na strategię i formę obrony przed atakami. Poza tym rzutują także na wewnętrzne poczucie pewności siebie oparte na przypisywaniu swoim czynom siły sprawczej.

[...] w praktyce wiedziałam, że jestem pracownikiem służb BHP a służby BHP muszą być w zakładzie, więc wiedziałam, że jestem jakby chroniona tym przepisem, drugi przepis, który mnie chronił, to że mi brakowało niecałe dwa lata do emerytury (zakład produkcyjny/BHP)

Przy czym ja też tutaj nie jestem całkiem bezbronna, ponieważ mój bezpośredni przełożony wiceprezes ma zdanie o tym moim kierowniku jakie ma, czyli nie najlepsze yyy..., i jakby uciął donosy na mój temat, prosząc pana kierownika, żeby załatwił takie sprawy drogą służbową i od tego czasu takie rzeczy troszkę się ucięły (Zakład Wodociągów i Kanalizacji/inspektor)

### **Uwarunkowania sprzyjające zaniechaniu działań obronnych**

Pod pojęciem uwarunkowań sprzyjających zaniechaniu działań obronnych rozumiem te wszystkie czynniki, które niekoniecznie uniemożliwiają zainicjowanie obrony, lecz także hamują ją lub czynią mniej efektywną niż w sytuacji, gdyby nie występowały.

#### **✓ Indywidualne cechy osobowości wspierające zaniechanie działań obronnych**

Podobnie jak w przypadku uwarunkowań sprzyjających podejmowaniu działań obronnych tak i tutaj indywidualne cechy osobowości odgrywają znaczną rolę, z tą jednak różnicą, że negatywną. Osoby, które mają skłonność do akceptacji wrogich zachowań, do bierności i braku wiary w skuteczność własnych działań oraz poczucie własnej słabości, zdecydowanie częściej rezygnowały z prób polepszenia sytuacji. Należy także nadmienić, że po stronie cech osobowości, które sprzyjają postawie pasywnej, jest także brak szeroko rozumianej towarzyskości, rozumianej tutaj jako radość czerpana z kontaktów z innymi. Osoby, które bardziej cenią sobie samotność, w mniejszym stopniu szukały i znajdowały poparcie wśród innych pracowników.

Nie dzieliłam się spostrzeżeniami z nikim, nie skarżyłam się. Byłam oddanym, milczącym pracownikiem (ekspert finansowy)

Oczywiście mąż i rodzina cały czas powtarzają mi żebym się tak nie przejmowała i nie brała wszystkiego .....no tak do siebie yyyyyy no tak na poważnie. Ale ja tak niestety nie umiem. Jestem chyba nadwrażliwą osobą. (kolej/pracownica biurowa)

Ale ja już taka jestem. Po prostu przejmuję się wszystkim i wszystkimi. Nic na to nie poradzę. Próbuję to zmienić ale to nie takie proste - sama pani wie! (kolej/pracownica biurowa)

[...] Oj.... co ja mogłam zrobić? Iść do szefa na skargę? No nie, bo to bez sensu.... A znowu nie należę do osób, które odpowiadają tym samym, czym zaatakował przeciwnik. Jestem z natury grzeczną i taktowną osobą, nie umiem bluźnić. Może gdybym była bardziej twarda i bardziej apodyktyczna, to.....no..... nie wiem.....albo gdybym używałabym co drugi wyraz na K...albo na Ch....to może wtedy by mi ulżyło i sphywałoby to po mnie jak po kaczcze. (kolej/pracownica biurowa)

A ja się nikomu nie skarżyłam, no bo... wydawało mi się to takie dziwne, nie? Żeby dojrzała kobieta skarżyła się, że, że ma tam jakieś problemy, z którymi nie może sobie poradzić (architekt miasta)

✓ **Brak świadomości własnej sytuacji w miejscu pracy**

Brak świadomości ofiary odnośnie "obiektywnej", "realnej" sytuacji, w której się znajduje, jest silnym czynnikiem, który przyczynia się do zaniechania działań obronnych. Tak jak powiedzieliśmy wcześniej: można mieć wiedzę na temat własnego położenia, lecz niekoniecznie oznacza ona świadomość tego położenia. Ta najczęściej pojawia się z perspektywy czasu, gdy ofiara zrezygnuje już z pracy. Zdarza się także, że ofiara podejmuje działania mające na celu oszukiwanie samej siebie po to, by nie dać dojść do głosu narastającym wątpliwościom, które przyczyniają się do większej świadomości. Nie każda osoba jest również w takim samym stopniu podatna na uświadamianie ze strony innych.

Zaczęły się moje kłopoty w momencie, kiedy ta pani rozchorowała się i przeszła na tak zwaną rentę chorobową. No i wtedy ja zaczęłam odczuwać co to znaczy, no być... Wtedy nie zdawałam sobie sprawy z tego, być mobbingowana. (zakład energetyczny/pracownica biurowa)

sama nie obserwowałam siebie jakoś tak yyy obiektywnie i dopiero yyy taki przykład, który w zasadzie dziewczyny mi...moje koleżanki chciały pokazać, że jakby ja postrzegam to bardzo idealistycznie i że to zdrowe, a to tak naprawdę to zdrowe nie jest i stojąc gdzieś tam z zewnątrz jakby no... można odnieść jakiś taki racjonalny wniosek, że to jest wszystko chore (szkolnictwo wyższe/sekretarka)

To było już za późno. Miałam już generalnie tak przegraną pozycję, że... A poza tym, no wiary mi w siebie nie przybyło, tylko ubyło, zważywszy, że wcześniej też miałam takie przeżycia z pracodawcą dość niemiłe, [eeem] no i już nie miałam siły walczyć. Bo nie wierzyłam, że mogę i chyba faktycznie... Raz, że nie wierzyłam, dwa, że nie wykonałabym tego nawet jakbym chciała. Może też moją winą było to, że ja nie rozmawiałam z pracodawcą, bo się po prostu nie wiem, bałam, stresowałam, nie wiem, że nie starałam się wybielić, wyjaśnić... (uczelnia wyższa/doktorantka)

✓ **Trudna sytuacja osobista i materialna**

Świadomość własnej trudnej sytuacji osobistej jest przeciwieństwem poczucia siły. Na trudną sytuację osobistą ma wpływ wiele czynników, wśród których

najczęściej pojawiały się: niskie wykształcenie, zła sytuacja materialna, trudna sytuacja rodzinna, zagrożenie bezrobociem itd.

[...] A dla nas? 5000 zł to było po prostu bardzo, bardzo dużo pieniędzy. Zarabiał się około 700 zł i człowiek musiał z tego żyć. Nie tylko sam, cała rodzina. Także człowiek był w takim podwójnym impasie; z jednej strony przez pracodawcę z drugiej przez urząd. Pytam Ciebie jak można przeżyć za 400 zł z zasiłku? Jak? Utrzymać cały dom, rodzinę, wszystko. To jest po prostu nierealne, niemożliwe i każdy o tym wie tam na ciepłych posadkach rządowych (szwaczka)

Gdyby nie to, że była tu niezła kasa to bym już dawno odszedł, a moja żona była w siódmym miesiącu ciąży i potrzebowaliśmy pieniądze. (ciastkarnia/ciastkowy)

No cóż, trzeba było pracować, żeby żyć. Mam rodzinę na utrzymaniu, mam żonę, również na zasiłku dla bezrobotnych i małe dziecko. (...) Mieszkamy w małym mieszkanku 2 pokojowym, bez pomieszczenia sanitarnego, które znajduje się na zewnątrz. Wiadomo dziecko w wieku przedszkolnym, trzeba opłacić przedszkole, trzeba dziecko ubrać, nie mówiąc już o nas, więc trzeba zarabiać. (ciastkarnia/sprzedawca)

Położenie ofiary jest jeszcze trudniejsze wtedy, gdy agresor zna jej trudną sytuację, co daje mu poczucie przewagi.

Wiedziała, że zależy mi na pieniądzach jakichkolwiek, na jakiegokolwiek pracy bo mam mamę, która jest sama. Ja muszę pracować żeby się tu utrzymać. Fakt, że dostawałam takie pieniądze, że na zbyt wiele mi to nie starczało, ale to już odciążało jakoś moją mamę (biuro rachunkowe/stażystka)

Zdarza się także, że ofiara dodatkowo wzmacnia pozycję agresora, zaznajamiając go ze swoją trudną sytuacją w nadziei, że odstąpi od atakowania jej, lub udzieli wsparcia. Wspominaliśmy o tym w przypadku opisywania działań para obronnych.

W pewnym okresie swojego życia, przechodziłam różne takie właśnie osobiste hmm problemy. No w sumie doprowadziły one mnie do depresji. Leczyłam się, leczyłam się przez no około dwa miesiące, szybko to to poszło, ponieważ zauważyłam w porę jak lekarz powiedział, że coś się ze mną dzieje. Hmm po dwóch miesiącach wróciłam do pracy, oczywiście no. W pracy wiadomo, co się ze mną dzieje, bo byłam w pracy, byłam u mojego kierownika, z którym rozmawiałam (zakład energetyczny/pracownica biurowa)

[...] prosiłam Panią Dyrektor, by tego nie robiła, by dała mi szansę... ale ona tak, jakby mnie nie słuchała, w końcu powiedziałam jej, że ta praca jest dla mnie bardzo ważna, że jej potrzebuję, ponieważ mam trudną sytuację materialną... trudną sytuację rodzinną, że rozpoczęłam studia, więc bardzo zależy mi na tym, żebym mogła pracować (szkoła podstawowa/nauczycielka)

Przy tej okazji można także wspomnieć, że mobber często uprzedza podjęcie działań obronnych przez ofiarę, poprzez wyjawianie sekretów z jej prywatnego życia, które w jej mniemaniu deprecjonują ją w oczach pozostałych. W ten sposób utrudnia jej szukanie pomocy wśród innych, czyli budowania koalicji:

Opowiadała o moim życiu prywatnym panu X, o mojej chorobie... musiałam brać wiele leków, które powodowały że czułam się czasem bardzo bardzo słaba, czasem zapominałam o czymś... (prywatna firma produkcyjna/dział marketingu)

✓ **Brak pomocy ze strony innych osób lub pomoc jest "niewłaściwa"**

Brak pomocy ze strony osób z otoczenia zawodowego ma wpływ na poczucie osamotnienia i braku wyboru ze strony mobbowanego. Nękana osoba, od współpracowników najczęściej wymaga dwóch rodzajów pomocy: merytorycznej oraz wsparcia psychicznego. Pomoc ze strony otoczenia zawodowego ma inny wymiar, niż ze strony rodziny, gdyż ofiarę i jej kolegów z pracy łączy wspólna perspektywa, przez którą, zdaniem ofiary razem oglądają i oceniają tę samą rzeczywistość. Ta pomoc ma szczególne znaczenie dla krzywdzonego pracownika, gdyż opiera się na oczekiwaniu konkretnych działań w określonych sytuacjach. Ważne z punktu widzenia ofiar jest także rozróżnienie na niemożność udzielenia pomocy ze strony kolegów i koleżanek np. z powodu strachu, oraz na celowy, złośliwy brak pomocy. Ten pierwszy jest przez nękanego pracownika w większym stopniu usprawiedliwiany.

Nie, nigdy tak nie było [...] żeby ktoś stawał w mojej obronie na bieżąco [...], bo wszyscy się tak totalnie bali i byli tak sparaliżowani, albo tak przekonani o bezsensie w ogóle tych działań. (szkolnictwo wyższe/sekretarka)

(Cisza) byłam kozłem ofiarnym i najgorsze jest to, że nikt nie kiwnął palcem żeby mi pomóc. Yyy, na to co mówię są dowody w kartach zdrowia szukanowanych funkcjonariuszy (pracownica służb mundurowych)

Nie chciały mi też w niczym pomóc, jeżeli coś tam robiłam, albo z czymś tam się zmagalam, to musiałam iść po prostu do innych ludzi, no, no powietrze generalnie, mnie nie było. Mimo, że byłam. (uczelnia wyższa/pracownik naukowy)

[...] coraz częściej odczuwam brak osoby kompetentnej, z którą mogłabym porozmawiać, która by mi zwyczajnie doradzała, jak mam postąpić, bo czasem moja wiedza mimo, że jest dobra, nie wystarcza. Przydałby się ktoś, kto umiałby mi coś wyjaśnić, a nie ciągle mnie gnębił i wprowadzał w jeszcze większy błąd (sklep spożywczy/ekspedient)

Brak pomocy ze strony rodziny ma nieco odmienny charakter i konsekwencje z tego względu, że sama ofiara posiada inne oczekiwania wobec krewnych. Jest to przede wszystkim chęć uzyskania wsparcia psychicznego i zrozumienia, pomimo świadomości, że nie ma ono wpływu na polepszenie sytuacji w pracy (patrz Kacperczyk 2006).

Nie można było liczyć na pomoc w rodzinie bo... tym gorsze było, że jeszcze mój mąż pracował w moim zakładzie toteż obawiał się o własny stołek, był na kierowniczym stanowisku i był podległy właśnie tej kobiecie dyrektor, no. (poczta/emerytka)

Do tego żadnego wsparcia ze strony mojej rodziny, a już nie wspomnę o rodzinie mojego faceta, która ciągle robi jakieś problemy... Wiesz... jak masz dziecko to starasz się znieść wszystko by temu dziecku dać lepsze życie niż sama miałaś (pracownica magazynu w firmie prywatnej)

Dodatkowo, przecież ja utrzymuję cały dom, utrzymuję dwoje dzieci, uczących się, no przecież synowi płacę za stancję, za utrzymanie, Mańce opłacam prywatną szkołę, wszystkie korepetycje... no... płacę wszystkie rachunki, po prostu wszystko jest na mojej głowie, od męża nie dostałam żadnej pomocy.... (architekt miasta)

Na początku wprowadziłem także termin "niewłaściwa pomoc", który udało mi się wygenerować, na podstawie uzyskanego materiału empirycznego. Pod pojęciem "niewłaściwej pomocy" rozumiem takie działania osób, utożsamianych z otoczeniem zawodowym lub też prywatnym ofiary, które na skutek swoich działań budują w ofierze przekonanie, że jest ona w stanie wytrwać w miejscu pracy, które jest dla niej wrogiem, zniechęcając ją tym samym do zmiany swojej sytuacji na lepsze. Rodzina i znajomi podtrzymują ofiarę na duchu, dając jej siłę, by nadal tkwiła w dotychczasowym szkodliwym dla niej układzie. Dręczony pracownik, który ma możliwość rozładowania napięcia w domu i "wyplakania się w rękaw", jest w stanie dłużej wytrzymać w pracy, w której jest atakowany.

Często opowiadałam swojej rodzinie o sytuacjach, które miały miejsce w szkole i że się źle z tym czułam. Oni mówili, że nie powinnam się przejmować "starą babą" no, ale to jakby nic nie wносиło no, bo dalej ta sytuacja trwała, oni próbowali.. żeby nie brała tego do siebie jakoś tak, ale no to nic nie zmieniało w całej sytuacji, ponieważ ona cały czas próbowała jakoś tak, czułam się upokorzona. (liceum ogólnokształcące nauczycielka)

Oczywiście mąż i rodzina cały czas powtarzają mi żebym się tak nie przejmowała i nie brała wszystkiego .....no tak do siebie no tak na poważnie (kolej/pracownica biurowa)

### **Znaczenie pomocy ze strony innych osób**

Poczucie własnej siły, o którym pisałem przy okazji działań sprzyjających podejmowaniu przez ofiarę obrony może być także efektem pomocy ze strony innych osób, których działania mają na celu zaszczepienie w ofierze pozytywnego myślenia na swój temat i chęci obrony przed atakami. Ze względu na wagę i niejednoznaczność działań pomocowych, postanowiłem wydzielić je jako osobną subkategorię. Właściwa pomoc jest bardzo ważna, gdyż dzięki niej otoczenie przełamuje hermetyczność przekazu ze strony mobbera, a czasami także wrogiego otoczenia, przez co podtrzymuje pozytywne myślenie ofiary o samej sobie lub zmienia je na korzyść. Tym samym zapobiega negatywnej zmianie myślenia nękanego pracownika na swój temat pod wpływem innych. Jest to niezwykle istotne, gdyż z jednej strony dekonstruuje monopol agresora na budowanie znaczeń, które stara się przypisać ofierze, zaś z drugiej strony otwiera alternatywny kanał komunikowania ofierze informacji na jej własny temat. Zasadne jest tutaj użycie terminu jaźni odzwierciedlonej, której konstruktorem w tej sytuacji jest nie tylko agresor lub ich grupa, lecz także "pozytywni inni". Agresor przestaje być zatem "monopolistą" w kreowaniu znaczeń przekazywanych ofierze, na korzyść alternatywnej grupy odniesienia. Pomoc innych może być ukierunkowana zarówno na podtrzymanie w ofierze dobrego przekonania o niej samej, lecz także na konkretne działania, mające na celu polepszenie jej sytuacji.

Ale moja matka była powiatową radną i na całym zebraniu, całym forum ogłosiła jak sprawy stoją i ponieważ w okresie tym nie można było zwalniać kobiet z pracy i zostałam nadal w tej pracy. (pracownica poczty/emerytka)

[...] mój mąż bardzo mnie jakby tak wspierał, to znaczy on mnie wpierał o tyle, że zawsze mówił: słuchaj, ale dlaczego ty na to pozwalasz? Yyy nigdy mi nie mówił, że tak musi być, nigdy nie powiedział, że to jest..., że jestem skazana na tego pracodawcę, tę firmę i że tak już będzie, tylko sorry no, ale jakoś to będzie, jeśli jeśli zdecydujesz, że odchodzisz to ja będę z tobą. Zawsze to tak było. (szkolnictwo wyższe/sekretarka)

[...] wspominałam o tym psychologu to jeszcze chce powiedzieć, że bez niej to pewnie bym sobie nie poradziła. Wie Pani potrzebny mi był... chyba wszystkim jest potrzebny fachowiec po tym yyy no jeśli coś takiego przejdą. Pomogła mi przede wszystkim uwierzyć znów w siebie i w ludzi. (służba zdrowia/kadrowa)

Dość rzadko zdarza się, że pomoc ze strony innych osób, ma charakter bardzo bezpośredni, przyjmujący postać agresji fizycznej. W odbytych przeze mnie rozmowach z jednym z ekspertów, Henrykiem Formickim, padł przykład mężów nękanymi kobietami, którzy użyli siły fizycznej w stosunku do mobbera (w tym wypadku przełożonego). Niekiedy mobber, który doznaje przemocy fizycznej, podejmuje działania mające na celu ukrycie tego wydarzenia, które w jego mniemaniu dyskryminuje go i osłabia jego autorytet. Agresja fizyczna, jest tym typem działania, które z dużym prawdopodobieństwem kończy się sukcesem, czyli polepszeniem własnej sytuacji w pracy na skutek zaprzestania mobbingu.

Zdarzają się przypadki i to wcale nie nierzadkie, że po prostu sam wymierza sprawiedliwość mobbingującemu i czasami to jest najskuteczniejsza rzecz, bo później dostaje świadectwo pracy takie, jakie chciał, oczywiście tam już nie pracuje, ale w końcowej fazie mobbingu, to on mobbingującemu wymierza sprawiedliwość i wygrywa. I czasami ten mobbingujący mu proponuje jeszcze jakąś odprawę, żeby sprawa się nie wydała. Dlatego częściej kobiety, a kobiety tego nie robią, kobiety wytrzymują, są cierpliwsze, mnie odważne, nie mają szans za przeproszeniem dać w papę po lepperowsku, a mężczyzna ma. On nie ma cierpliwości. Doprowadzony do wściekłości, do zenitu tak zwanego, po prostu czasami, jak mówię w zakładzie, jak mówiłem wcześniej, czasami dojdzie do tego, że brzytwą pociął twarz i temu mobbingującemu nie odbierze już, ta twarz jest już jest pocięta i to idzie wśród pracowników i mówią: czasami trzeba sprzeciwić się czynnie (Henryk Formicki, Wiceprezes Zarządu Regionu Łódzkiego "Solidarności")

Powyższe stwierdzenia znajdują także odzwierciedlenie w danych uzyskanych przeze mnie dzięki obserwacji uczestniczącej ukrytej. W rozmowach z pracownikami, odbytych w opisanym wcześniej zakładzie produkcyjnym sprzętu AGD, udało mi się dowiedzieć, że jeden z kierowników spotkał się z agresją fizyczną ze strony kilku pracowników, których wcześniej przez dłuższy okres czasu dręczył. Z relacji kilku osób wynikało, że dręczeni pracownicy wcześniej ustalali strategię ataku i doszli do wniosku, że najbardziej skuteczną metodą jest wspólne pobicie kierownika po zakończeniu pracy. Z relacji pracowników wynikało, że sprawa znalazła swój finał w sądzie. W kontekście moich badań ciekawy jest jednak fakt, że wiadomość o przemocy wobec kierownika doprowadziła do poczucia strachu u najmniej popularnych przełożonych, którzy wielokrotnie uciekali się do mobbowania.

Przypadek przemocy fizycznej nie był odosobniony w tym miejscu pracy. Z jednej z rozmów udało mi się uzyskać następujące informacje, które zanotowałem w formie notatki:

Jeden z moich kolegów, który był razem ze mną przyjmowany do pracy opowiadał o swoim koledze i jego relacjach z przełożonym, który "wyzywał chłopaków od chujów". Wszyscy siedzieli cicho, gdyż bali się utraty pracy, lecz ten znajomy mojego kolegi zwolnił się z pracy i "napierdolił baranów kierownikowi", czyli pobił go po pracy. Kierownik przez tydzień czasu nie chodził do pracy. Gdy w końcu przyszedł diametralnie zmienił swoje nastawienie do podwładnych. Ten znajomy mojego kolegi także zatrudnił się z powrotem.

### **Rola "pozytywnego myślenia"**

Pozytywne myślenie posiada, podobnie jak pomoc innych osób, dwoisty wymiar, gdyż z jednej strony może prowadzić do podjęcia działań obronnych, zaś z drugiej ich zaniechania. W tym miejscu omówię konsekwencje pierwszego rodzaju. Pozytywne myślenie jest często efektem wspomnianej wyżej pomocy ze strony innych osób, ale także może posiadać swoje źródła w obserwacji przez mobbowanego przykładów osób, którym się udało wyjść z podobnej sytuacji.

Powiedziałam: koniec z tym, to nie ma sensu, sesja jest najważniejsza, studia są ważne, poradzę sobie, do widzenia. I faktycznie zostawiłam tą panią. Dwa dni później znalazłam kolejną pracę, czyli jednak no warto, warto szukać dalej i nie żyć w takim stresie. [...] Bo też znam osobę, która przez 8 lat żyła w pracy: nie dość, że zero perspektyw rozwoju, to stałe poniżanie, poniewieranie i faktycznie tak jak ja zrobiła ta osoba – rzuciła pracę jednego dnia. Po miesiącu znalazła dobrą pracę w kancelarii radcy prawnego. Czyli tak naprawdę niektórzy widzą, że można z nas sobie coś zrobić, można sobie psychikę jakoś tak zamknąć dla siebie, można kogoś ustawić pod swoje dyktando i ludzie, którzy mają takie tendencje do rządzenia, do ustawiania ludzi, to korzystają z tego skrzętnie. (biuro rachunkowe/stażystka)

Przede wszystkim poradziła, że powinnam.. a nawet zmusiła do zmiany nastawienia, że powinnam uwierzyć, że w nowej pracy może być lepiej i wcale ale to wcale nie musi się powtórzyć sytuacja z dawnej pracy. No i posłuchałam ale przyznaję, że bliscy i ta sympatyczna pani musieli się namęczyć, żeby mnie jednak przekonać yyy abym zmieniła decyzję. Przekonali i nie żałuję bo teraz w porównaniu z tamtym jest naprawdę dobrze (sklep spożywczy/ekspedientka)

Teraz przynajmniej rozumiem co to znaczy mieć stresującą pracę. Ja tam staram się nie narzekać, bo właściwie powinnam być zadowolona, że w ogóle pracuję. (służba zdrowia/salowa)

No ale jak mówię; był ten moment przemyślenia, jakiejś refleksji, jakiegoś zdystansowania się i znów zebrałam w sobie siły, już nie wiem po raz który z kolei, że postanowiłam oddalić od siebie te wszystkie nieprzyjemne zdarzenia i koncentrować się na tym, żeby jak najlepiej się przygotować. No zrobiłam to. (uczelnia wyższa/doktorantka)



Wypowiedzi rozmówców pozwalają przypuszczać, że pozytywne myślenie jest wtedy naprawdę “pozytywne”, gdy prowadzi do chęci poprawy własnej sytuacji w pracy, nie zaś do szukania jej pozytywnych stron w oderwaniu od rzeczywistości.

Jak już nadmieniałem myślenie pozytywne, nie zawsze jest “pozytywne” w skutkach. Wtedy, gdy jest ono ukierunkowane na adaptację wobec działań agresywnych, oparte często na “przetrzymaniu” złych momentów, prowadzi ono do postawy wyczekującej. Człowiek, który w ten sposób myśli stara się tłumaczyć zachowania napastnika lub też widzieć dobre strony w wykonywanej przez siebie pracy, jednocześnie deprecjonuje skuteczność ewentualnych działań obronnych. Myślenie pozytywne polega w tym wypadku na nadawaniu rzeczywistości takich znaczeń, które czynią ją bardziej przyjazną, niż jest ona faktycznie.

Staralam się myśleć pozytywnie, no wiesz, przecież pierwsze wrażenie może być mylne (zakład prywatny/pracownica działu sprzedaży)

Wszystkiego człowiek nie był w stanie spamiętać, ale człowiek nic nie powiedział, bo chciał pracować. Tłumaczyłam sobie, że może ma zły dzień i nawet próbował go w myśli usprawiedliwiać, że może się odmieni, ale się nie zmienił, a jak kogoś sobie najłabszego upatrzył to jechał na tym kimś jak na burej suce. (sklep spożywczy/ekspedientka)

[...] ale niestety ja byłam tą złą cały czas, cały czas jednak łudziłam się że będzie lepiej ale doszło do takiego momentu że... ja stwierdziłam że chcę się mnie pozbyć... ja nie pasowałam po prostu do tego zespołu... trwało to... dosyć długo około dwóch lat...(księgowa)

Wymienione wyżej uwarunkowania nie są oczywiście kompletne, gdyż ludzie decydują się bronić lub nie także z pobudek, których nie wyjawiają badaczowi w rozmowie. Żeby jednak zyskać bardziej klarowny punkt widzenia na temat omówionych wyżej uwarunkowań, postanowiłem zebrać je w formie tabelki.

**Tabela 1 Uwarunkowania dla podejmowania działań obronnych lub ich zaniechania**

1) Uwarunkowania sprzyjające działaniom obronnym	2) Uwarunkowania sprzyjające zaniechaniu działań obronnych
<b>Indywidualne cechy osobowości wspierające działania obronne</b>	<b>Indywidualne cechy osobowości wspierające zaniechanie działań obronnych</b>
<b>Przekonanie o własnej sile</b>	<b>Trudna sytuacja osobista</b>
<b>Pomoc ze strony innych osób</b>	<b>Brak pomocy ze strony innych osób lub pomoc “niewłaściwa”</b>
<b>Pozytywne myślenie</b>	<b>“Pozytywne” myślenie</b>
<b>Świadomość własnej sytuacji</b>	<b>Brak świadomości własnej sytuacji w miejscu pracy</b>
<b>Poczucie alternatywy wobec obecnej pracy</b>	<b>Poczucie braku alternatywy wobec obecnej pracy</b>

## Wnioski

Przedstawione przeze mnie uwarunkowania działań obronnych odzwierciedlają w pewnym stopniu złożoność przesłanek, które leżą u podstaw decyzji poszkodowanych o obronie i jej formie, jak również zaniechaniu obrony na korzyść postawy wyczekującej. Osoby nękanie psychicznie wybierają określoną strategię kierując się tworzona przez siebie definicją sytuacji, przypisując określone znaczenie działaniom swoim, mobbera lub ich grupie, lecz także otoczeniu zawodowemu oraz prywatnemu. U podstaw decyzji podejmowanych przez mobbowanych pracowników leżą interakcje, w jakie wchodzi oni z pozostałymi aktorami. W toku wzajemnych kontaktów powstają określone znaczenia, które pracownik bierze pod uwagę ustalając linię działania. Całość relacji składa się na określony kontekst interakcyjny, w którym działa jednostka i który jednocześnie składa się na jej perspektywę postrzeżeniową. Jednostka antycypuje poparcie, jakie spodziewa się uzyskać dla swoich inicjatyw u określonych aktorów, przypisując mu znaczenie w danej sytuacji a także dokonuje przewidywań konsekwencji własnych działań kierując się kategoriami, które uważa za ważne w sytuacji, w której się znajduje. W rezultacie przypisywanych określonym wydarzeniom i aktorom znaczeń, niektórzy wybierają strategię oparte na aktywnej walce o polepszenie własnej sytuacji w miejscu pracy, zaś inni skłaniają się raczej ku bierności. Każdy z tych wyborów znowu prowadzi do określonej redefinicji sytuacji, która może oznaczać zmianę postrzegania własnej osoby - na przykład przyjmowanie roli zwycięzcy lub ofiary, agresora - przypisując jego działaniom większe bądź mniejsze działanie lub też otoczenia - definiując je jako przychylne lub wrogie. Istotną okazuje się także rola "pozytywnego myślenia", które nie ma jednolitego charakteru, gdyż prowadzi ono do aktywizacji lub bierności w zależności od tego na jakich założeniach się ono opiera.

Opisane w tym artykule działania obronne stanowią ważny element w procesie stawania się ofiarą, bądź też zahamowaniu tego procesu lub jego zupełnej destrukcji. Bardzo ważną rolę w konstruowaniu działań obronnych odgrywa otoczenie nękanego pracownika, także poprzez to, w jaki sposób jest ono postrzegane przez niego. Od interpretacji bieżących i potencjalnych zachowań otoczenia w dużej mierze zależy strategia działań obronnych, którą konstruuje mobbowany. Budowanie koalicji zawsze oparte jest na domniemanym wysokim prawdopodobieństwie uzyskiwania poparcia, które stanowi swoisty kapitał, przydatny w walce z mobberem bądź ich grupą. Gdy pracownik przeczuwa brak wsparcia zaprzestaje działań obronnych lub ustala strategię samodzielnych posunięć w mniejszym stopniu wierząc w ich powodzenie.

W artykule tym poruszyłem jedynie pewien fragment problematyki nękania psychicznego w miejscu pracy. Mam świadomość, że być może nie wszystkie ważne aspekty działań obronnych zostały przeze mnie omówione. Poza tym, jak już wcześniej nadmieniałem, opieram się na informacjach dostarczonych mi przez badanych w ramach wywiadów. Pomimo faktu wykorzystania także innych technik zbierania informacji biorę pod uwagę także i to, że być może nie wszystkie uwarunkowania, które są ważne, znalazły odzwierciedlenie w niniejszym artykule.

## Bibliografia

- Ashby Michael, Hoog, Corinne, Kerr, Peter G., Brooks, Denise, Nicholls, Kathy, Forrest, Marian (2005) "Renal dialysis abatement: lessons from a social study." *Palliative Medicine* 19: 389/396.
- Bertolotti, Fabiola, Macrì, Diego, M., Tagliaventi, Maria, R. (2002) "Social and organizational implications of CAD usage: a grounded theory in a fashion company". *New Technology, Work and Employment* 19: 2.
- Blumer, Herbert (1969) *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*. Englewood, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Bohdziewicz, Piotr (2006) "Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jako czynnik stresu pracowniczego" [w:] pod red. S. Borkowskiej, Z. Janowskiej i S. Lachiewicza, *Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Carrero, Virginia, Peiro, Jose M., Salanova, Marisa (2000) "Studying radical organizational innovation through grounded theory." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9(4): 489–514.
- Denzin, Norman K. (1990) "Reinterpretacja metody biograficznej w socjologii: znaczenie a metoda w analizie biograficznej", tłum. Nina Nowakowska [w:] pod red. J. Włodarka i M. Ziółkowskiego *Metoda biograficzna w socjologii*. Warszawa, Poznań: PWN.
- Einarsen, Stale; Hoel, Helge; Zapf, Dieter; Cooper, Cary L. (2003) "The concept of bullying at work" [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, New York: Taylor&Francis.
- Glaser, Barney, G., Strauss, Anzelm, L. (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Adline Publishing Company.
- Glaser, Barney G. (2002a) "Conceptualization: On Theory and Theorizing Using Grounded Theory." *International Journal of Qualitative Methods* 1(2) Spring.
- (2002b) "Grounded Theory and Gender Relevance." *Health Care for Women International* 23: 786–793.
- Hammersley, Martyn, Atkinson, Paul (2000) *Metody badań terenowych*, przełożył S. Dymczyk. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Hirigoyen Marie, F. (2003), *Molestowanie w pracy*, tłum. M. Żerańska. Poznań Wydawnictwo "W drodze".
- Hoel, Helge (2004) "Violence and harassment in European workplaces: trends and political responses" [w:] S. Einarsen, M. B. Nielsen, *The Fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace*. Norway: Bergen.
- Hubert, Adrienne B.; van Veldhoven Marc (2001) "Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10(4): 415-424.
- Kacperczyk, Anna (2006) *Wsparcie społeczne w instytucjach opieki paliatywnej i hospicyjnej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Konecki, Krzysztof T. (2000) *Studia z metodologii badań jakościowych: teoria ugruntowana*. Warszawa: PWN.
- (1990) "Trajektoria nowego w organizacji przemysłowej" [w:] pod red. J. Włodarka i M. Ziółkowskiego, *Metoda biograficzna w socjologii*. Warszawa, Poznań: PWN.
- Lawrence, Claire; Leather Phil (1999) "The social psychology of violence and aggression" [w:] P. Leather, C. Brady, C. Lawrence, D. Beale, T. Cox, *Work – related violence. Assessment and Intervention*. New York: Routledge.
- Leather, Phil; Beale, Diane; Lawrence, Claire; Brady, Carol; Cox Tom (1999) "Violence and work" [w:] P. Leather, C. Brady, C. Lawrence, D. Beale, T. Cox, *Work – related violence. Assessment and Intervention*. New York: Routledge.
- Leymann, Heinz (1996) "The Content and Development of Mobbing at Work." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2): 165-184.
- Lyons, John (1984) *Semantyka*, tom 1. Warszawa: PWN.
- Lomborg, Kirsten, Kirkevold, Marit, (2003) "Truth and validity in grounded theory – a reconsidered realist interpretation of the criteria: fit, work, relevance and modifiability." *Nursing Philosophy* 4: 189–200.
- Niedl, Klaus (1996) "Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2): 239–249.
- O'Connor, Gina, C., Rice, Mark P., Peters, Lois, Veryzer Robert, V. (2003) "Managing Interdisciplinary, Longitudinal Research Teams: Extending Grounded Theory-Building Methodologies." *Organization Science* 14(4): 353-373.
- Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet (1990) *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory. Procedures and Techniques*. California, SAGE Publications.
- Piotrowski, Andrzej (1982) "Negocjacyjny model interakcji." *Przegląd Socjologiczny* 33:27-49.
- Resh, Martin; Schubinski, Marion (1996) "Mobbing – Prevention and Management In Organizations." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2): 295–307.
- Salin, Denise (2003) "Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment." *Human Relations* 56(10): 1213-1231.
- Salmivalli, Christina; Lagerspetz, Kirsti; Björkqvist, Kaj; Österman, Karin; Kaukialnen, Ari (1996) "Bullying as a Group Process: Participant Roles and Their Relations to Social Status Within the Group." *Aggressive Behavior* 22(1): 1-15.
- Schutz, Alfred (1953) "Common Sense and Scientific Interpretation of Human Action." *Philosophy and Phenomenological Research* 14(1).
- Szacki, Jerzy (2003) *Historia myśli socjologicznej* (wydanie nowe). Warszawa PWN.
- Taylor, Stephanie; Littleton, Karen (2006) "Biographies in talk: A narrative-discursive research approach." *Qualitative Sociology Review* 11(1): 22-38.

- Turner Jonathan. H. (2004) *Struktura teorii socjologicznej* (wydanie nowe). Warszawa, PWN.
- Wuest, Judith, Merritt-Gray, Marilyn, Ford-Gilboe, Marilyn (2004) "Regenerating Family Strengthening the Emotional Health of Mothers and Children in the Context of Intimate Partner Violence." *Advances in Nursing Science* 27(4): 257-274.
- Zapf, Dieter (1999) "Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work." *International Journal of Manpower* 20(1/2): 70–85.
- , Knorz, Carmen, Kulla, Matthias (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.
- , Gross, Claudia (2001) "Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10(4): 497-522.

## Cytowanie

Chomczyński, Piotr (2007) "Uwarunkowania podejmowania działań obronnych lub ich zaniechania w przypadku osób nękanym w miejscu pracy." *Przegląd Socjologii Jakościowej*, Tom III Numer 2. Pobrano Miesiąc, Rok ([http://www.qualitativesociologyreview.org /PL/archive\\_pl.php](http://www.qualitativesociologyreview.org /PL/archive_pl.php)).

---

## Przypisy

<sup>i</sup> Niniejszy artykuł stanowi fragment mojej pracy doktorskiej pt. "Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej. Proces stawania się ofiarą".

<sup>ii</sup> Blumerowi przypisuje się stworzenie pojęcia "symbolicznego interakcjonizmu", którego treść w dużej mierze stanowią idee Meada, lecz także wcześniejszych pragmatystów społecznych, które Blumer sprecyzował i przekształcił w bardziej spójny system wzajemnie powiązanych założeń teoretyczno – metodologicznych (Turner 2004: 418, Szacki 2003: 545).

<sup>iii</sup> Stephanie Taylor i Karen Littleton podkreślają, że znaczenia nie są stałymi właściwościami obiektów, lecz w trakcie mowy i interakcji podlegają tworzeniu, podtrzymywaniu i zmianie (Taylor i Littleton 2006: 23).

<sup>iv</sup> Patrz badania Koneckiego nad trajektorią nowych pracowników w organizacji przemysłowej (Konecki 1990).

<sup>v</sup> Agresja w miejscu pracy przyjmuje postać *incydentów, podczas których ludzie są poniżani, zastraszani lub atakowani w warunkach pracy, z uwzględnieniem otwartych lub ukrytych zagrożeń dla ich bezpieczeństwa, dobrego samopoczucia lub zdrowia* (tł. własne, Leather, Beale i zespół, *ibidem*: 4).

<sup>vi</sup> Einarsen i zespół podkreślają, że w praktyce trudno jest zastosować to kryterium, gdyż niektóre z zachowań agresywnych (np. plotkowanie, czy mówienie nieprawdy o kimś za jego plecami) nie są "epizodyczne" w swojej naturze (zob. Einarsen i zespół, *ibidem*: 7).

---

<sup>vii</sup> Heinz Leymann (1993) również rozpatrywał mobbing z perspektywy procesu, co zawarł w swojej książce *Mobbing – psychoterror at work and how one can defend oneself*, Reinbeck: Rowohlt.

<sup>viii</sup> Jednym z silnych czynników stresogennych może być restrukturyzacja zakładu pracy, która prowadzi do licznych napięć na linii kierownictwo-pracownicy (patrz. Bohdziewicz 2006).

<sup>ix</sup> W tym miejscu należy także wspomnieć o poważnych konsekwencjach zdrowotnych, jakie spotykają ofiary mobbingu. Uszczerbek na zdrowiu, jakiego doświadcza ofiara, jest nieodłączną cechą mobbowania, lecz ze względu na temat artykułu, nie będę rozwijać tego zagadnienia.

<sup>x</sup> W podobnym sensie, jaki nadał jej Alfred Schutz (por. Schutz 1953: s. 5-7).

<sup>xi</sup> Znaczenie wyrazu “uświadomienie”, wiąże z ofiarą i traktuję tutaj jako “zyskanie świadomości”, natomiast “uświadamianie” jest w tym przypadku kompilacją zabiegów ze strony otoczenia, które służą uświadomieniu.