

Sources of mobbing and organization management



Źródła występowania zjawiska mobbingu a zarządzanie organizacjami

Abstract: A serious problem in managing an organization is mobbing. This phenomenon not only adversely affects the image of the company in its environment, but also weakens interpersonal relations in the organization. Taking into account the social and organizational climate in the workplace, and in particular the prevailing atmosphere and relations between employees and on the supervisor-employee level, we can indicate three types of factors that may affect the occurrence of this pathology. These are objective, subjective and mixed factors. The personality traits of both management and employees as well as interpersonal communication are also of great importance.

Key: mobbing, conflict, organization management, well-being, employees, violence, manager.

Streszczenie: Poważnym problemem w zarządzaniu organizacją jest występowanie zjawiska mobbingu. Źródeł występowania mobbingu w miejscu pracy można upatrywać wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w częstotliwości występowania konfliktów w organizacji. Nie bez znaczenia jest również społeczna świadomość występowania tego zjawiska w zarządzaniu organizacją. Biorąc pod uwagę klimat społeczny i organizacyjny w miejscu pracy, a w szczególności panującą atmosferę oraz relacje między pracownikami i na płaszczyźnie przełożony – pracownik, możemy wskazać trzy rodzaje czynników mogących wpływać na występowanie tej patologii. Są to czynniki obiektywne, subiek-

tywne i mieszane. Duże znaczenie mają również cechy osobowościowe zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników oraz komunikacja interpersonalna w organizacji.

Słowa kluczowe: mobbing, konflikt, zarządzanie organizacjami, samopoczucie, pracownicy, przemoc, kierownik.

Wprowadzenie

Ze zjawiskiem mobbingu możemy spotkać się wszędzie tam, gdzie ludzie przebywają ze sobą w grupie przez dłuższy okres. Może to być szkoła, wyższa uczelnia, miejsce pracy, stowarzyszenie i wspólnota, a nawet rodzina. Warto jednak podkreślić, iż w codziennym życiu coraz częściej dochodzi do nadużywania terminu „mobbing”. Na potrzeby niniejszego artykułu autorka przyjęła definicję zapisaną w treści art. 94³ § 2 Kodeksu pracy, w myśl którego mobbing oznacza „działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanium lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników”¹. Bardzo istotny jest fakt, iż aby konkretne działanie lub zachowanie można było zakwalifikować do zachowań mobbingowych, musi ono spełniać łącznie przesłanki wynikające wprost z przywoływanego wyżej art. 94³ § 2 Kodeksu pracy²:

- działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi,
- polegające na nękanium lub zastraszaniu pracownika,
- cechuje je uporczywość i długotrwałość (a więc systematyczna powtarzalność),
- wywołują u pracownika zaniżoną ocenę przydatności zawodowej,
- powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

¹ Kodeks pracy, Dz.U. z 2020 r. poz. 1320 ze zm.

² *Ibidem*.

Celem artykułu jest przybliżenie problematyki mobbingu w miejscu pracy, wskazanie źródeł jego występowania oraz postaw menedżerów wobec tego zjawiska. Opracowanie powstało na podstawie badań przeprowadzonych przez autorkę niniejszej publikacji, którym objęto pracowników w liczbie 265 osób zatrudnionych w różnych instytucjach. Miejsca pracy respondentów pogrupowano według 5 kategorii:

- ▣ służby mundurowe (policja, wojsko, straż pożarna, straż graniczna),
- ▣ nauczyciele,
- ▣ pracownicy służby zdrowia (z wyłączeniem lekarzy),
- ▣ urzędnicy,
- ▣ pozostałe instytucje, do tej kategorii zakwalifikowano pracowników spoza wskazanych wyżej organizacji.

W badaniach autorka postawiła następujące pytania badawcze:

1. Jakie jest stanowisko sądów w sprawach o mobbing?
2. Czy i na ile czynniki wewnątrzorganizacyjne wpływają na występowanie zjawiska mobbingu?
3. Czy występowanie konfliktów w miejscu pracy może wpływać na występowanie zjawiska mobbingu w organizacjach?

Dla celów badawczych sformułowano następujące hipotezy:

1. W sprawach o mobbing sądy wydają wyroki korzystne dla ofiar mobbingu.
2. Relacje pomiędzy pracownikami oraz na płaszczyźnie kierownik – pracownik mają wpływ na występowanie zachowań mobbingowych w organizacjach.
3. Częste konflikty w organizacjach mogą stanowić podłoże zachowań mobbingowych w organizacjach.

Pozaorganizacyjne źródła mobbingu

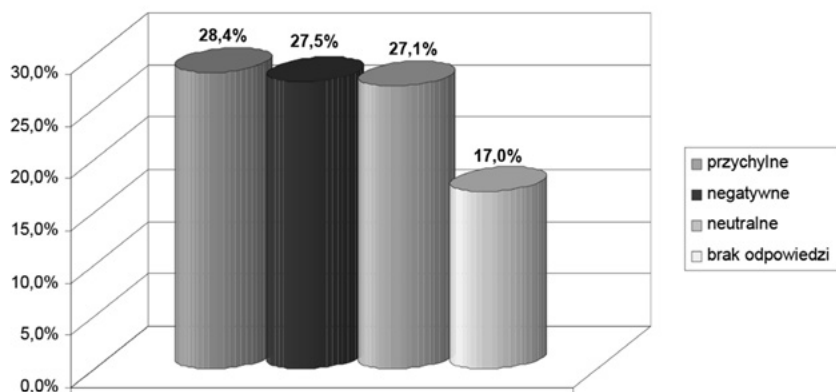
Bardzo ważną rolę w postrzeganiu mobbingu odgrywają instytucje państwowe, tj. organy ścigania i sądy. Do nich należy prowadzenie postępowania wyjaśniającego i orzekanie o wystąpieniu mobbingu czy też jego braku. Z litera-

tury przedmiotu wiadomo, iż mobbing jest zjawiskiem bardzo trudnym do udowodnienia, co z pewnością nie ułatwia sądom orzecznictwa. Podkreślić należy, że na przestrzeni lat zmieniło się podejście sądów w tym zakresie. Biorąc pod uwagę ważność problemu, obecnie sądy pracy bardzo dokładnie zapoznają się z dowodami przedkładanymi przez osoby będące ofiarami mobbingu. Z danych Ministerstwa Sprawiedliwości wynika, że od stycznia do września 2019 r. w sądach rejonowych do rozpoznania było 495 spraw o odszkodowanie i zadośćuczynienie w związku z mobbingiem, tymczasem do sądów okręgowych w tym samym okresie wpłynęło 96 takich spraw. Ponadto również w tym okresie wpłynęło 18 pozwów o seksmobbing oraz 110 spraw dot. dyskryminacji w zatrudnieniu³.

Mając powyższe na uwadze, poproszono ankietowanych o wyrażenie opinii na temat tego, jakie ich zdaniem stanowisko zajmują sądy wobec ofiar mobbingu (rysunek 1).

Rysunek 1. Stanowisko sądów wobec ofiar mobbingu w ocenie respondentów

Picture 1. The position of the courts towards the victims of mobbing in the opinion of the respondents



Źródło: badania własne.

³ Zaskakujące dane z polskich sądów w kwestii mobbingu, <https://biznes.interia.pl/praca/news-zaskakujace-dane-z-polskich-sadow-w-kwestii-mobbingu,nId,4352967> [dostęp: 15.06.2021].

Ponad 28% ankietowanych uważa, że stanowisko sądów wobec ofiar mobbingu jest przychylne. Nieco mniejszy odsetek ankietowanych (27,5%) stanowisko sądów w tym zakresie ocenia negatywnie. Pracownicy ci uważają, iż sądy zbyt pobłażliwie traktują sprawców mobbingu, przez co pozostają oni bezkarni.

Kolejny obszar badawczy obejmował problem społecznej akceptacji zjawiska przemocy i bezkarności jej sprawców. O przemocy mówimy wówczas, gdy jedna osoba wykorzystuje swoją przewagę nad drugim człowiekiem. Mamy z nią do czynienia wówczas, gdy osoba słabsza (ofiara) poddana jest przez dłuższy czas negatywnym działaniom osoby lub grupy osób silniejszych (sprawcy przemocy)⁴. Bez wątplenia w sposób bezpośredni czy też pośredni przemoc wiąże się z mobbingiem, co więcej – bardzo często stanowi jego podłoże.

Mając powyższe na względzie, można powiedzieć, że mobbing jest specyficznym rodzajem przemocy. Komisja Europejska przemoc w miejscu pracy określa jako „wszystkie te sytuacje, w których pracownik jest obrażany, zastraszany lub atakowany w okolicznościach związanych z pracą i stanowi to wprost lub pośrednio zagrożenie jego bezpieczeństwa, dobrego samopoczucia i zdrowia”⁵.

Z przytoczonej wyżej definicji wynika, że do przemocy w miejscu pracy zalicza się nie tylko działania sprawców, polegające na naruszaniu nietykalkości cielesnej, ale również wszystkie te działania, które godzą w integralność psychiczną ofiary, jak np. obrażanie, zastraszanie.

Aby zbadać, na ile przemoc jest zjawiskiem akceptowanym w społeczeństwie, poproszono ankietowanych o wypowiedź w tym zakresie.

Z analizy wyników badań przedstawionych na rysunku 2 wynika, że 63,7% pracowników zgadza się z opinią, iż społeczeństwo akceptuje zjawisko przemocy, jego sprawcy zaś pozostają bezkarni. O połowę mniejszą grupę (30,1%)

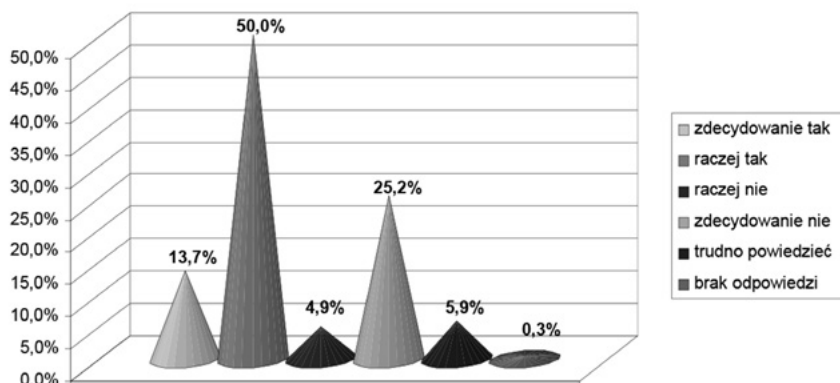
⁴ E. Czerniewska, *Jak radzić sobie z agresją i przemocą. Niezbędnik nauczyciela*, Profile spółka z o.o., Warszawa 2006, s. 4.

⁵ R. Wynne, N. Clarkin, T. Cox, *Guidance on the prevention of violence at work. Draft report for the European Commission, DG-V, 1995*, cyt. za D. Merez, A. Mościcka, M. Drabek, *Mobbing w środowisku pracy... op. cit.*, s. 5.

stanowią ankietowani mający przeciwne zdanie w tej kwestii. Przyznać należy, że nie jest to zbyt optymistyczny wynik, biorąc pod uwagę rangę ważności tego problemu. Własnego zdania na ten temat nie wyraziło 5,9% badanych.

Rysunek 2. Stopień akceptacji przemocy w opinii respondentów

Picture 2. The degree of acceptance of violence in the opinion of the respondents



Źródło: badania własne.

Klimat społeczny i organizacyjny w miejscu pracy

Atmosfera panująca w pracy, uzależniona jest zarówno od poszczególnych pracowników, jak i od przełożonych. Zachowanie tworzące atmosferę to nie jedyny element składający się na klimat społeczny i organizacyjny w miejscu zatrudnienia. To również komunikacja między pracownikami a przełożonymi. Skuteczna komunikacja jest bardzo ważna nie tylko dla kierownictwa, ale też dla poszczególnych pracowników. Od umiejętności komunikacji w dużej mierze zależy również prawidłowe funkcjonowanie każdej organizacji, instytucji czy urzędu.

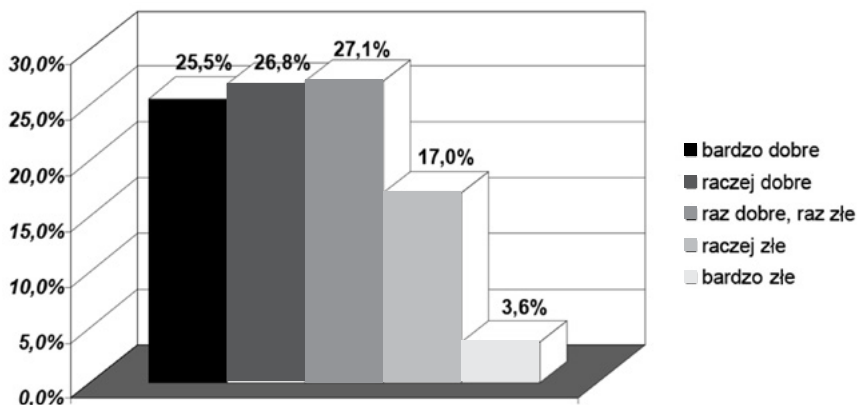
Nie bez znaczenia pozostają również cechy osobowościowe pracowników i przełożonych, trafność podejmowania decyzji, lojalność zatrudnionych pracowników w stosunku do siebie nawzajem i kierownictwa, warunki pracy, przestrzeganie zasad współżycia społecznego, brak stresu bądź umiejętność radzenia sobie z nim. Bardzo ważne są również relacje między

kierownictwem a pracownikami. Dbanie o to, by owe relacje były dobre i przebiegały w sposób prawidłowy, powinno leżeć nie tylko w gestii samego kierownictwa, ale również wszystkich pracowników.

Jednym z obszarów badawczych była ocena samopoczucia pracowników zatrudnionych w organizacjach oraz stosunków międzyludzkich w nich panujących (rysunek 3). Z analizy danych wynika, iż nieco ponad połowa respondentów (52,3%) dobrze czuje się w miejscu swojego zatrudnienia, przy czym 25,5% respondentów z tej grupy swoje samopoczucie ocenia jako bardzo dobre.

Rysunek 3. Stopień zadowolenia pracowników w miejscu pracy

Picture 3. The degree of employee satisfaction in the workplace



Źródło: badania własne.

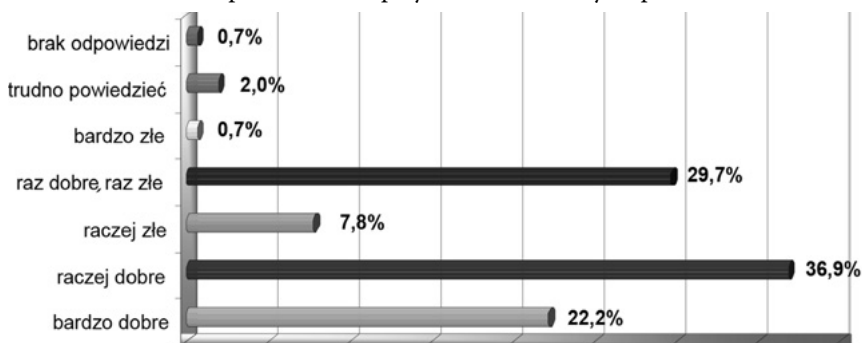
Badając siłę zależności między oceną samopoczucia pracowników w miejscu pracy a zmiennymi społeczno-demograficznymi za pomocą współczynnika korelacji r Pearsona, możemy zbudować dość klarowny obraz wpływu tych czynników na poziom samopoczucia. Zmienną o silnym statystycznie wpływie różnicującym badaną grupę respondentów ze względu na kategorię oceny samopoczucia w miejscu pracy był wiek respondentów ($r = 0,280$ przy $p \leq 0,05$). Im starsi byli respondenci, tym gorzej oceniali swoje samopoczucie w pracy. Kolejną zmienną różnicującą badaną populację re-

spondentów ze względu na kategorię oceny samopoczucia w miejscu pracy było wykształcenie respondentów ($r = 0,195$ przy $p \leq 0,05$). Im wyższe wykształcenie posiadali badani, tym lepiej oceniali swoje samopoczucie w pracy. Również zmienna stanowisko w pracy miała wpływ na ocenę samopoczucia badanych w ich miejscu zatrudnienia ($r = -0,244$ przy $p \leq 0,05$). Im wyższe miejsce w hierarchii służbowej zajmowali respondenci, tym lepsze było ich samopoczucie w miejscu pracy.

Dla analizy poziomu samopoczucia pracowników w miejscu pracy istotnym czynnikiem determinującym ten poziom są zachowania mobbingowe. Z analizy danych wynika, że zachowaniami mobbingowymi najsilniej wpływającymi na poziom samopoczucia pracowników były groźby zwolnienia z pracy ($r = -0,408$ przy $p \leq 0,05$). Oznacza to, że im bardziej realna była groźba zwolnienia z pracy, tym gorsze było samopoczucie pracowników. Również pozostałe typy zachowań mobbingowych, takich jak: zmuszanie do pracy po godzinach, ograniczenie możliwości wypowiedzania się, nieprzyjemne aluzje, brak możliwości zabierania głosu, krytykowanie sposobu wykonywania powierzonych zadań itd., w istotny sposób wpływały na obniżanie się poziomu samopoczucia pracowników w badanych organizacjach.

Dla właściwego samopoczucia w miejscu pracy istotne są relacje między pracownikami (rysunek 4).

Rysunek 4. Relacje pomiędzy pracownikami w ocenie respondentów
Picture 4. Relationships between employees as assessed by respondents



Źródło: badania własne.

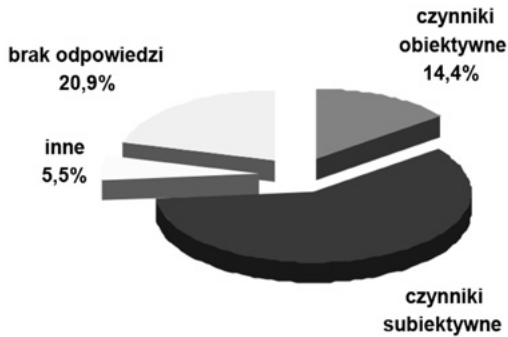
Z przeprowadzonych badań wynika, iż tylko 59,1% badanych swoje relacje ze współpracownikami ocenia jako bardzo dobre (22,2%) bądź dobre (36,9%). Sporą grupę stanowią ankietowani (26,7%), którzy nie do końca potrafią dokonać jednoznacznej oceny relacji panujących między współpracownikami. Deklarują oni, iż raz są one dobre, innym razem zaś są złe.

Analizując związek między zmienną, jaką jest wiek, a relacjami respondentów ze współpracownikami, stwierdzić można, że związek ten istnieje, aczkolwiek nie jest on bardzo silny ($r = 0,191$ przy $p \leq 0,05$). Osoby starsze znacznie gorzej oceniają swoje relacje ze współpracownikami aniżeli ich młodzi koledzy z pracy. Interesujących danych dostarcza również analiza korelacji r Pearsona, między relacjami ze współpracownikami a zmienną pozycja zawodowa, która jest zmienną o silnym statystycznie wpływie różnicującym badaną grupę respondentów. Z analizy współczynnika korelacji Pearsona ($r = -0,232$ przy $p \leq 0,05$) wynika, że kierownicy relacje te określają jako znacznie lepsze. Z powyższego wynika więc, że im wyższe stanowisko w hierarchii zawodowej zajmowali respondenci, tym relacje ze współpracownikami były lepsze. Kolejną zmienną silnie różnicującą badaną populację respondentów ze względu na ocenę relacji ze współpracownikami było wykształcenie respondentów ($r = -0,278$ przy $p \leq 0,05$). Im wyższe wykształcenie posiadali badani, tym lepsze były ich stosunki ze współpracownikami.

Interesujących informacji dostarcza analiza związku między wpływem różnych postaci mobbingu na ocenę relacji ze współpracownikami. Z danych wynika, że spośród różnych postaci zachowań mobbingowych najsilniej wpływającym na ocenę relacji ze współpracownikami było niesprawiedliwe „czepianie się” ($r = -0,437$ przy $p \leq 0,05$). Oznacza to, że im częściej „czepiano się” pracowników, tym ich relacje ze współpracownikami były gorsze. Również pozostałe postacie zachowań mobbingowych, takie jak: ograniczenie możliwości wypowiedzenia się, złośliwe, uszczypliwe uwagi, zastraszanie karą pieniężnymi, przedrzeźnianie, groźby zwolnienia z pracy itd. w istotny sposób wpływają na pogorszenie się relacji ze współpracownikami. Im częściej występują tego typu zachowania, tym relacje te są gorsze.

Jak wynika z analizy badań ankietowych, przedstawionych na rysunku 5, wśród czynników wpływających na relacje panujące między pracownikami ponad połowę (59,2%) stanowią czynniki subiektywne.

Rysunek 5. Rodzaje czynników wpływających na relacje między pracownikami
Picture 5. Types of factors influencing relations between employees



* Czynniki obiektywne, czyli coś, co wymusza takie, a nie inne zachowanie, np. struktura; czynniki, na które respondent nie ma wpływu.

** Czynniki subiektywne – czyli takie, na które respondent ma wpływ, np. cechy pracowników.

*** Inne – są to sytuacje mieszane, czyli takie, w których istnieje potencjalna możliwość obiektywnych warunkowań.

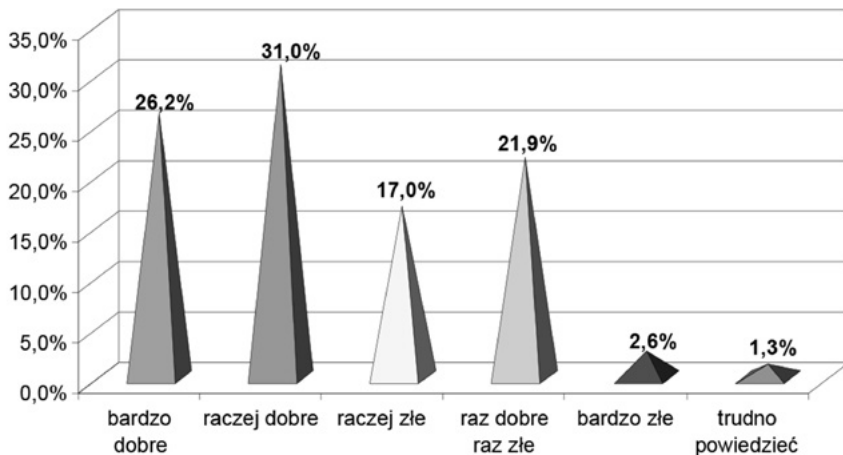
Źródło: badania własne.

Przytoczone wyżej wypowiedzi respondentów wskazują na wzrost indywidualizmu w zachowaniach pracowniczych.

W kształtowaniu się klimatu społeczno-organizacyjnego każdej organizacji bardzo ważne znaczenie mają relacje pracowników z przełożonymi (rysunek 6).

Rysunek 6. Relacje pracowników z przełożonymi

Picture 6. Relationships between employees and superiors



Źródło: badania własne.

Respondenci dokonali oceny swoich relacji z przełożonymi. Większość badanych (57,2%) relacje te ocenia jako dobre, wśród nich zaś 26,2% twierdzi, że są one bardzo dobre. Drugą pod względem ilości wskazań grupę (21,9%) stanowią respondenci, których relacje z przełożonymi są raz dobre, a raz złe. Niespełna 1/5 ankietowanych osób (19,6%) twierdzi, że ich relacje z przełożonymi nie należą do najlepszych, przy czym 2,6% deklaruje, iż są one bardzo złe.

Badając siłę zależności między oceną relacji pracowników z przełożonymi a zmiennymi społeczno-demograficznymi za pomocą współczynnika korelacji r Pearsona, możemy zbudować dość klarowny obraz wpływu tych czynników na poziom tychże relacji. Zmienną o silnym statystycznie wpływie różnicującym badaną grupę respondentów ze względu na kategorię relacji respondentów z przełożonymi był wiek respondentów ($r = 0,245$ przy $p \leq 0,05$). Im starsi byli respondenci, tym gorzej oceniali swoje relacje z przełożonymi. Kolejną zmienną bardzo silnie różnicującą badaną populację respondentów ze względu na kategorię oceny relacji badanych z przełożonymi była pozycja zawodowa respondentów ($r = 0,336$ przy $p \leq 0,05$). Im wyższe miejsce w hie-

rarchii służbowej zajmowali respondenci, tym ich relacje z przełożonymi były lepsze. Również zmienna wykształcenie miała wpływ na ocenę relacji badanych z przełożonymi ($r = -0,311$ przy $p \leq 0,05$). Im wyższe wykształcenie posiadali respondenci, tym lepiej oceniali oni swoje relacje z przełożonymi.

Dla oceny relacji respondentów z przełożonymi istotnym czynnikiem wpływającym na te relacje są różne postacie mobbingu. Interesujących informacji dostarcza nam analiza związków między postaciami mobbingu a relacjami z przełożonymi.

Z analizy danych wynika, że postaciami mobbingu najsilniej wpływającymi na relacje pracowników ze współpracownikami były groźby zwolnienia z pracy ($r = -0,533$ przy $p \leq 0,05$). Oznacza to, że im bardziej realna była groźba zwolnienia z pracy, tym gorsze były relacje pracowników z przełożonymi. Również pozostałe typy zachowań mobbingowych, takie jak: brak możliwości zabierania głosu, niesprawiedliwe „czepianie się”, nieprzyjemne aluzje, oszczerstwa, plotki itd., w istotny sposób wpływały na pogorszenie się relacji panujących na płaszczyźnie pracownik – przełożony. Im częściej występują tego typu zachowania, tym relacje badanych z przełożonymi są gorsze.

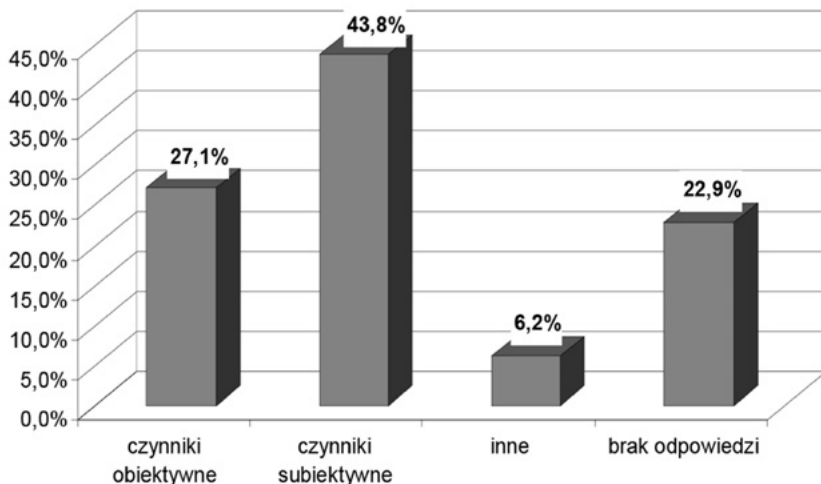
W tym miejscu warto się więc zastanowić nad czynnikami mającymi wpływ na relacje między pracownikami a przełożonymi (rysunek 7), które są tak samo, o ile nie bardziej złożone, aniżeli relacje między pracownikami a współpracownikami.

Podobnie jak w przypadku czynników wpływających na relacje między pracownikami a współpracownikami, tak i tu najliczniejszą grupę (43,8%) stanowią respondenci wskazujący na czynniki subiektywne, mające wpływ na ich relacje z przełożonymi. Badani najczęściej wskazywali, iż starają się być mili, uprzejmi i życzliwi w stosunku do kierownika. Jak twierdzą, wyznają zasadę „szanuj szefa swego, bo możesz mieć gorszego”.

Oprócz pozytywnej oceny kadry kierowniczej pojawiały się również opinie mówiące o tym, że przełożony jest osobą mało wyrozumiałą, mającą wielkie wymagania, ale niestwarzającą odpowiednich warunków pracy i płacy, czym bardzo zniechęca do siebie podległych pracowników. Badani twierdzili, że przełożeni nie potrafią rozwiązywać pojawiających się problemów, a jeśli już to robią, to nie do końca czynią tak, jak powinni.

Rysunek 7. Rodzaje czynników wpływających na relacje między pracownikami a przełożonymi

Picture 7. Types of factors influencing the relations between employees and superiors



* Czynniki obiektywne – czyli coś, co wymusza takie, a nie inne zachowanie, np. struktura; czynniki, na które respondent nie ma wpływu.

** Czynniki subiektywne – czyli takie, na które respondent ma wpływ, np. cechy pracowników.

*** Inne – są to sytuacje mieszane, czyli takie, w których istnieje potencjalna możliwość obiektywnych uwarunkowań.

Źródło: badania własne.

Konflikt jako przyczyna mobbingu

Biorąc pod uwagę fakt, iż konflikt stanowi składnik struktury społecznej, w pewnych sytuacjach jest on zjawiskiem nieuchronnym. Zdaniem J. Marciniaka można wręcz zaryzykować twierdzenie, że im więcej istnieje możliwości porozumiewania się pomiędzy ludźmi, tym więcej jest sposobności na zaistnienie konfliktu. Z tym że sam fakt, iż konflikt powstaje przy udziale komunikacji, nie oznacza wcale, że to komunikacja i wymiana informacji, pogłądów pomiędzy ludźmi jest przyczyną konfliktu⁶. Sytuacja staje się niebez-

⁶ J. Marciniak, *Przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy. Poradnik dla pracodawcy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 40.

pieczna wówczas, gdy w stosunkach międzyludzkich do konfliktów dochodzi systematycznie, są one celowo uwarunkowane, częste i sprzeczne z prawem. Wówczas można mówić o mobbingu.

Respondenci podjęli próbę podania własnej definicji konfliktu. Dla jednych konflikt jest to spór wywołany najczęściej sprzecznością interesów. Inni uważają, że są to dwa różne punkty widzenia w jednej sprawie, brak umiejętności spokojnej rozmowy prowadzącej do rozwiązania problemu. Konflikt to brak umiejętności porozumienia się w określonych sytuacjach. Przytoczone wyżej definicje sformułowane przez badanych są bardzo zbliżone do tych podawanych w literaturze przedmiotu. Można w nich dopatrzeć się wiele wspólnych elementów. Niemniej jednak należy zauważyć, że na pytanie „Czym według Pani/Pana jest konflikt?” osoby pracujące mają najczęściej negatywne skojarzenia, takie jak: brak dialogu, spór, kłótnia, brak umiejętności słuchania, nieporozumienie, różnica zdań. Pracownicy w badanych organizacjach w ogóle nie kojarzą „konfliktu” neutralnie lub pozytywnie. Brak jest takich skojarzeń konfliktu, jak: nowe rozwiązanie, różnica, zmiana, dyskusja, rozwój, zgoda, łagodzenie, innowacja, szansa, nowa perspektywa, okazja do nauki⁷.

W związku z powyższym poproszono pracowników objętych badaniem ankietowym, by określili częstotliwość występowania konfliktów w ich miejscu zatrudnienia (rysunek 8).

Ponad 2/5 badanych pracowników (40,9%) twierdzi, że w miejscu ich zatrudnienia dość często zdarzają się konflikty, przy czym 8,5% z tej grupy przyznaje, iż zjawisko to występuje bardzo często (rysunek 11). Przeciwnie zdanie w tej kwestii ma 59,1% respondentów. Biorąc pod uwagę konsekwencje, jakie niesie za sobą nierozwiązany konflikt bądź rozwiązanie go w sposób niewłaściwy, 40,9% to dość duży odsetek budzący spory niepokój. Ilość wskazań stanowi sygnał, iż w badanych organizacjach konflikty pojawiają się dość często.

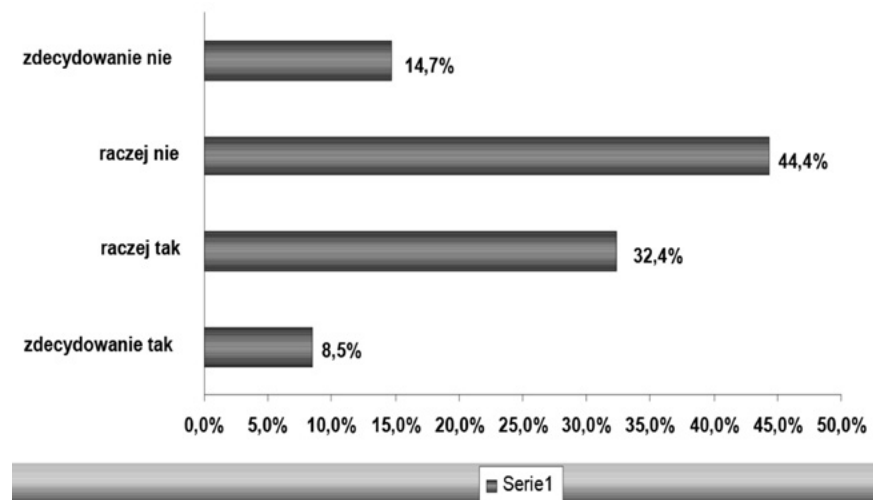
Rozpatrując się zależności między częstotliwością występowania konfliktów w miejscu pracy a zmiennymi społeczno-demograficznymi za po-

⁷ H.J. Kratz, *Mobbing. Rozpoznawanie, reagowanie, zapobieganie*, Wyd. Onepress, Gliwice 2007, s. 23.

mocą współczynnika korelacji r Pearsona, możemy zbudować dość klarowny obraz wpływu tych czynników na pojawianie się konfliktów. Zmienną o silnym statystycznie wpływie różnicującym badaną grupę respondentów ze względu na kategorię częstotliwości występowania konfliktów w miejscu pracy był wiek respondentów ($r = 0,206$ przy $p \leq 0,05$). Im starsi byli respondenci, tym zdecydowanie więcej dostrzegali konfliktów pojawiających się w ich miejscu zatrudnienia. Kolejną zmienną różnicującą badaną populację respondentów ze względu na częstotliwość występowania konfliktów w miejscu pracy było stanowisko pracy ($r = 0,189$ przy $p \leq 0,05$). Im wyższe miejsce w hierarchii służbowej zajmowali respondenci, tym rzadziej dostrzegali konflikty występujące w miejscu pracy. Również zmienna wykształcenie miała wpływ na częstotliwość występowania konfliktów w miejscu pracy ($r = 0,250$ przy $p \leq 0,05$). Im wyższe wykształcenie posiadali respondenci, tym znacznie rzadziej dostrzegali występowanie konfliktów w pracy.

Rysunek 8. Częstotliwość występowania konfliktów w miejscu pracy w opinii respondentów

Picture 8. The frequency of conflicts at work in the opinion of the respondents



Źródło: badania własne.

Należy w tym miejscu podkreślić, że zasadniczo konflikty w organizacjach dotyczą głównie czterech obszarów⁸:

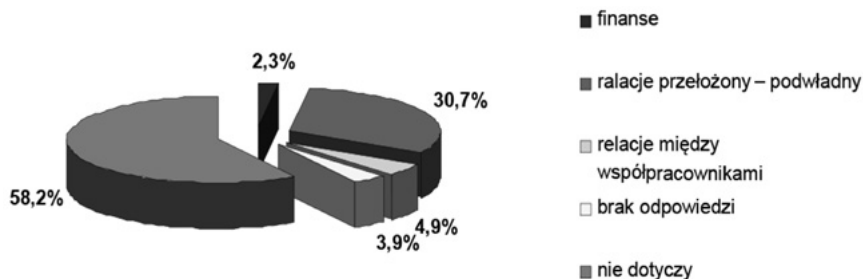
1. Podziału ograniczonych zasobów. Większość organizacji, zarówno gospodarczych, jak i wszelkich innych, posiada ograniczone zasoby. Chodzi zarówno o dobra materialne, jak i symboliczne. Wszystkie dobra, których zasoby są ograniczone, stają się źródłem konfliktów między osobami lub też grupami zatrudnionymi w organizacji.
2. Sprawowanie kontroli nad innymi ludźmi. Władza i kontrola nad innymi jest bardzo cenioną wartością. Różnice w oczekiwaniach przełożonego i podwładnego (podwładnych) co do zakresu oraz obszaru kontroli rodzą między nimi konflikty.
3. Koordynacji działań. Realizacja różnych projektów i zadań wymaga współdziałania osób wykonujących poszczególne czynności i pełniących różne funkcje. Wzajemne uzależnienie i wspólna odpowiedzialność za sukcesy i porażki stwarza między nimi konflikty.
4. Różnorodności ludzkich osobowości (tzw. dynamika interpersonalna). Odmienne cechy ludzi kontaktujących się i współpracujących ze sobą ujawniają w praktyce zupełnie inne postawy – z reguły prowadzi to do konfliktów, szczególnie gdy współdziałanie trwa jakiś czas.

Dla analizy częstotliwości występowania konfliktów w miejscu pracy istotnym czynnikiem determinującym ten poziom są zachowania mobbingowe. Z analizy danych wynika, że zachowaniami mobbingowymi najsilniej wpływającymi na częstotliwość występowania konfliktów w miejscu pracy były groźby zwolnienia z pracy ($r = 0,394$ przy $p \leq 0,05$). Oznacza to, że im bardziej realna była groźba zwolnienia z pracy, tym mniej konfliktów dostrzegano w miejscu pracy. Również pozostałe typy zachowań mobbingowych, takich jak: niesprawiedliwe „czepianie się”, nieprzyjemne aluzje, brak możliwości zabierania głosu itd., w istotny sposób wpływały na częstotliwość występowania konfliktów w badanych organizacjach.

⁸ J. Marciniak, *Przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy...*, op. cit., s. 42.

W celu zbadania podłoża konfliktów w badanych organizacjach poproszono respondentów o wypowiedź w tej kwestii. Wyniki badań przedstawiono na rysunku 9.

Rysunek 9. Przedmiot konfliktu według ankietowanych
 Picture 9. Reasons for conflicts in the opinion of respondents



Źródło: badania własne.

Przeprowadzone przeze autorkę badania nie potwierdzają potocznej prawdy, że to finanse stanowią najczęstszą przyczynę pojawienia się konfliktów w pracy. Z opinią tą zgadza się jedynie 2,3% ogółu badanych osób. Natomiast najczęstszą przyczyną konfliktów w badanych instytucjach są relacje na płaszczyźnie przełożony – pracownik. Zdanie to podziela 30,7% badanych. Niewielki odsetek (4,9%) twierdzi, że to relacje między współpracownikami są głównym powodem występowania tego zjawiska w miejscu pracy.

Podsumowanie i wnioski

Reasumując przedstawione badania, można stwierdzić, iż społeczna świadomość występowania problemu mobbingu nie jest wyolbrzymiona. Jak przyznają respondenci, ich wiedza ogólnie na temat zjawiska mobbingu nie jest zbyt duża. Z badań przeprowadzonych przez autorkę wynika, że w sprawach o mobbing sądy wydają wyroki korzystne dla ofiar, jednak z uwagi na trudność i złożoność problemu wydanie wyroku bardzo się przeciąga.

Analizując wewnątrzorganizacyjne źródła mobbingu, do których bez wątpienia zaliczyć należy m.in. relacje między pracownikami oraz między kadrą zarządzającą a pracownikami, należy stwierdzić, iż postawiona hipoteza mówiąca, że owe relacje mają wpływ na występowanie zjawiska mobbingu, potwierdziła się. Im gorsze będą owe relacje, tym istnieje większe zagrożenie występowania zjawiska mobbingu.

Ostatnia badana kwestia dotyczyła częstotliwości występowania konfliktów w badanych organizacjach. Hipoteza mówiąca o tym, że częste konflikty w organizacjach mogą stanowić podłoże zachowań mobbingowych w organizacjach, również się potwierdziła.

Z powyższej analizy wynika, iż na występowanie zachowań mobbingowych w miejscu pracy wpływa wiele czynników. Mogą one mieć charakter pozaorganizacyjny, jak również wynikać z klimatu społecznego i organizacyjnego w miejscu pracy. We współczesnych organizacjach coraz częściej menedżerowie podejmują różne działania mające na celu zapobieganie występowaniu zjawiska mobbingu. Jednym z takich działań jest opracowanie i wprowadzanie przez menedżerów wewnątrzorganizacyjnych zarządzeń mówiących o zakazie praktyk mobbingowych oraz konsekwencjach grożących za ich nieprzestrzeganie. W niektórych firmach powoływane są specjalne komisje, których zadaniem jest czuwanie nad przestrzeganiem wewnętrznych przepisów antymobbingowych. Dość częstą praktyką staje się organizowanie różnych szkoleń czy prelekcji, których celem jest uświadomienie zatrudnionym powagi problemu i niekorzystnego wpływu tej patologii zarówno na atmosferę panującą w miejscu pracy, jak i zarządzanie organizacją.

Bibliografia

- Czemierowska E. (2006). *Jak radzić sobie z agresją i przemocą. Niezbędnik nauczyciela*, Profile spółka z o.o., Warszawa
- Leymann H., Gustafsson A. (1996). *Mobbing at work and the development of post – traumatic stress disorders*, European Journal of Work and Organizational Psychology, vol. 5(2), [w:] D. Merez, A. Mościcka, M. Drabek (2005). *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Łódź
- Marciniak J. (2008). *Przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy. Poradnik dla pracodawcy*, Wolters Kluwer, Warszawa
- Wynne R., Clarkin N., Cox T. (1995). *Guidance on the prevention of violence at work. Draft report for the European Commission*, DG-V, cyt. za D. Merez, A. Mościcka, M. Drabek (2005). *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Łódź
- Kratz H.J. (2007). *Mobbing. Rozpoznawanie, reagowanie, zapobieganie*, Onepress, Gliwice

Źródła prawa

Ustawa z 26 czerwca 1997 r. Kodeks pracy (Dz.U. 2020 poz. 1320 ze zm.)

Źródła netograficzne:

Zaskakujące dane z polskich sądów w kwestii mobbingu, <https://biznes.interia.pl/praca/news-zaskakujace-dane-z-polskich-sadow-w-kwestii-mobbingu,nId,4352967> [dostęp: 15.06.2021]

