

Dorota Godlewska-Werner¹

Zmiana pracy skutkiem doświadczania mobbingu

Mobbing bywa wykorzystywany przez niekompetentnych menedżerów jako narzędzie motywowania przez zastraszenie. Jednak często prowadzi do rzeczywistej lub mentalnej ucieczki z organizacji. Na mobilność zawodową osób doświadczających mobbingu w pracy wpływają zarówno czynniki osobowościowe, jak i sytuacyjne. Zrealizowane badania pokazują, że doświadczanie działań mobbingowych w sposób intensywny i długotrwały sprzyja myśleniu o zmianie pracy. Ofiary mobbingu doświadczające patologii nawiązywania kontaktów i patologii delegowania zadań częściej myślą o zmianie pracy i wysyłają więcej dokumentów aplikacyjnych.

Słowa kluczowe: zmiana pracy, mobbing

Job changing as a result of bullying

Bullying is sometimes used by incompetent managers as a motivating tool. However, it often leads to a real or mental escape from an organization. Both, personality and situational factors affect the occupational mobility of bullying victims. Conducted studies show that intensive and long-term bullying influence thinking about changing an employer. Activities which effect victims' abilities to communicate adequately and their occupational situation lead to thinking about changing a job and sending more application documents.

Key words: dealing with mobbing, mobbing

¹ Uniwersytet Gdański; d.godlewska-werner@ug.edu.pl.

Wstęp

Mobbing w miejscu pracy jest dużym problemem społecznym. Jak pokazuje ankieta europejska, 8% populacji pracowników Unii Europejskiej jest zastraszanych i szykanowanych (Kratz 2007).

Ofiara mobbingu powinna przejąć odpowiedzialność za swoje życie (Kratz 2007). Bierność jest wskazana tylko w specyficznych przypadkach. Na ogół zaleca się zmianę stanowiska w obrębie organizacji lub poza nią (Sidor-Rządkowska 2003). Jednak wielu badaczy odejście z pracy traktuje jako ostateczny krok podejmowany po spadku zainteresowania i zaangażowania w pracę w danej firmie (Zapf *et al.* 2001). Zmiana pracodawcy jest najskuteczniejszym rozwiązaniem dla pracownika, który odczuwa duży dyskomfort, a nie może skorzystać z innych strategii radzenia sobie ze zjawiskiem. Zobowiązania finansowe czy nadzieja na zmianę sytuacji często blokują podjęcie tej decyzji. Dodatkowo dochodzi lęk o zdolność adaptacji do nowego otoczenia zawodowego i niepokój o to, aby sytuacja mobbingowa się nie powtórzyła. Powody zatrzymujące pracownika w organizacji często utrudniają mu powrót do równowagi psychicznej (Ishmael 1999, za: Rayner *et al.* 2002).

Szacuje się, że 25% osób doświadczających mobbingu odchodzi z organizacji ze względu na własną decyzję, stan zdrowia lub przymus. Podczas gdy jedna trzecia deklaruje, że chce odejść z pracy, podobna grupa w ogóle nie planuje podejmować podobnych kroków (Rayner *et al.* 2002). Inne dane pokazują, że 38% mobbingowanych odchodzi z organizacji wskutek samodzielnej decyzji, a 44% jest zwalnianych (Harvey *et al.* 2006, za: Romer *et al.* 2010). Chociaż sama ucieczka jest określana jako zachowanie niekonstruktywne (Gruszecka 2003; Godlewska-Werner *et al.* 2009), jednak pomaga rozwiązać problem bez dodatkowych kosztów i wpływa na zachowanie szacunku dla siebie (Warecki *et al.* 2008; D'Cruz *et al.* 2010). Pracownicy, którzy zdecydowali się na zmianę pracy z uwagi na doświadczane skutki mobbingu w miejscu pracy charakteryzują się istotnie wyższą satysfakcją zawodową i niższym poziomem zaburzeń społecznych w porównaniu z tymi, którzy nie zdecydowali się na ten krok (Fiabane *et al.* 2015).

Celem artykułu jest opisanie zjawiska zmiany pracy u osób szykanowanych w zależności od częstotliwości i długości trwania mobbingu oraz rodzajów doświadczanych wrogich działań. Artykuł stanowi próbę wykazania różnic pomiędzy osobami, które zdecydowały się na zmianę pracy z uwagi na mobbing, a tymi, którzy pozostali w toksycznym środowisku pracy.

Mobbing jako patologia zarządzania zasobami ludzkim

Mobbing to zjawisko związane z wysokim poziomem stresu ze względu na doświadczane niebezpieczeństwo. Międzynarodowa Organizacja Pracy definiuje mobbing jako „obraźliwe zachowania poprzez mściwe, okrutne, złośliwe lub upo-

karzające usiłowanie zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników (...), którzy stają się przedmiotem psychicznego dręczenia” (Kaczorowski 2007: 71). We wszystkich definicjach mobbingu wymienia się systematyczność, celowość i wrogość wysterowanych działań, które są oparte na manipulacji i mają na celu zaszkodzić pracownikowi lub wyeliminować go z zespołu. Działania mobbingowe są także długotrwałe. Do działań mobbingowych zalicza się zachowania mające na celu ograniczanie możliwości wypowiedzania się, izolowanie, patologię delegowania zadań, podważanie reputacji i patologiczne okazywanie władzy (Leymann 1996).

W dzisiejszych czasach menedżerowie często stosują szykany jako formę motywowania pracowników, ale ich zachowania są wyrazem nieudolności w zarządzaniu. Każdy, kto w jakikolwiek sposób zetknął się z mobbingiem, odczuwa negatywne konsekwencje w obszarze społecznym, finansowym, psychicznym i zdrowotnym (Zapf *et al.* 2001).

Radzenie sobie z sytuacją mobbingową

Sposób radzenia sobie z mobbingiem zależy od kilku czynników. Można opisać to zjawisko na przykładzie modelu Albee’ego (1981 za: Biela 1999), zgodnie z którym czynniki podnoszące stres i czynniki redukujące stres wpływają na rozmiar stresu. W kontekście tego modelu obiektywnymi stresorami w przypadku mobbingu są konkretne sytuacje, dane oraz informacje o sposobach radzenia sobie z problemem. Subiektywnym czynnikiem jest obraz sytuacji, który składa się z obaw i zagrożeń wynikających z podejmowanych działań mających na celu przeciwdziałanie mobbingowi. Poczucie własnej wartości i godności redukuje stres, ponieważ dzięki nim wierzymy w rozwiązanie problemu. Zdobyte dotychczas kompetencje, np. prawne, społeczne i ekonomiczne w obszarze radzenia sobie w sytuacji stresu, a także wsparcie społeczne, emocjonalne, materialne, organizacyjne, prawne i informacyjne pomagają obniżyć poziom stresu.

Ofiarom mobbingu zaleca się aktywną obronę, gdy sytuacja w miejscu pracy jest korzystna z uwagi na otrzymywane wsparcie lub niekorzystna ze względu na brak jednoznacznych zasad, a sprawca jest niegroźny, a także wtedy, gdy mobber jest osobą decyzyjną, ale ofiara ma odpowiednie kompetencje, żeby się bronić (Warecki *et al.* 2008). W takim przypadku ucieczka z organizacji mogłaby rozemścić mobbera. Aktywna obrona jest także zalecana, gdy sytuacja jest niebezpieczna, mobber groźny, a ofiara mobbingu nie posiada wystarczających umiejętności obronnych. Ucieczka, unikanie lub dostosowanie powinny być zastosowane, gdy mobber jest zagrażający, a ofiara, pomimo otrzymywanego wsparcia, nie potrafi sobie radzić, a także wtedy, gdy sytuacja jest niekorzystna, mobber nieszkodliwy, ale ofiara nie ma pomysłu na rozwiązanie sytuacji. W tym czasie osoba mobbingowana powinna rozwijać swoje umiejętności radzenia sobie z sytuacją trudną. Jednak nawet pomimo posiadanych kompetencji w obszarze rozwiązywania sytu-

acji trudnych, ale gdy sprawca jest nie do pokonania, a sytuacja w firmie niesprzyjająca – również zaleca się zmianę pracy.

Osoby mobbingowane stosują jeden z czterech rodzajów zachowań obronnych. Są to działania zakończone powodzeniem na przykład dzięki wyrażeniu swojej opinii na temat aktywności mobbera, działania zakończone porażką z uwagi na wycofanie się spowodowane strachem i brakiem wsparcia, działania paraobronne jak płacz, które nie przynoszą poprawy, oraz brak działań będący wynikiem niskiej samooceny („jestem szarą myszką”) czy niechęci do podejmowania aktywności („chcę po prostu normalnie pracować”) (Chomczyński 2008).

Badania realizowane wśród młodzieży szkolnej pokazują, że reakcja ofiar mobbingu zależy od długości trwania szykan – osoby mobbingowane przez krótszy czas podejmują asertywne próby rozwiązania problemu (Olafsson *et al.* 2004). Wtedy też dążą do dialogu (Zapf *et al.* 2001). Im dłużej występuje mobbing, tym większa jest skłonność do unikania sytuacji i biernie oczekiwanie na poprawę. Jednak chęć przeczekania sytuacji się nie sprawdza, ponieważ działania mobbera z upływem czasu wzrastają (Romer *et al.* 2010).

Na ogół w pierwszej fazie osoby mobbingowane wykazują się większą troską o swoje miejsce pracy, tzn. podejmują dialog (*voice*) (Niedl 1996, za: Rayner *et al.* 2002). Dalej manifestują swoje zaangażowanie i lojalność (*loyalty*). Gdy te działania okazują się nieskuteczne, dochodzi do redukcji zainteresowania i zaangażowania (*neglect*). W dalszym etapie przejawiają gotowość do wyjścia z organizacji (*exit*). Zachowania ucieczkowe można określić jako *quitting before leaving*, obrazując tym samym tendencje polegające na wycofaniu swojego zaangażowania z zadań (Burriss *et al.* 2008). Jeśli rezygnacja z pracy nie jest możliwa ze względu na koszty lub brak alternatyw, pracownik decyduje się na pozostanie w organizacji, ale wykazuje tendencje do dialogu (Hirschman 1970). Natomiast jeśli zmiana pracy jest możliwa, decyzja jest uzależniona od tego, na ile efektywny jest dialog. Decyzja o odejściu z organizacji jest traktowana jako alternatywa (Hirschman 1970). Zależy ona także od poziomu tendencji do lojalności – większe prawdopodobieństwo pozostania w firmie i podejmowania prób działania występuje, gdy lojalność jest wyższa (Hoffmann 2006). Jest to wysoce prawdopodobne zwłaszcza, gdy pracownik włożył wiele starań, aby uzyskać zatrudnienie u obecnego pracodawcy.

Ofiary mobbingu często jednak mają trudność w opuszczeniu organizacji, ponieważ są związane ze sprawcami wspólnymi zadaniami do realizacji (Litzke *et al.* 2007). Dodatkowo utrata pracy prowadzi do zachwiania zawodowej reputacji i poczucia przydatności zawodowej (Romer *et al.* 2010). Poza tym wiele zależy od uświadomienia sobie alternatywnych możliwości zawodowych (Chomczyński 2008). Często osoby szykanowane nie próbują zmienić pracy z obawy przed powtórny doświadczeniem mobbingu lub ze względu na sytuację ekonomiczną czy rodzinną. Bywa też tak, że obecne miejsce pracy jest uważane przez mobbingowanego pracownika jako atrakcyjniejsze od innych (Chomczyński 2008).

Jednak strategię ucieczki zaleca się w sytuacjach beznadziejnych, kiedy to wzrasta niebezpieczeństwo (Ratajczak 2000). Dlatego bywa wręcz tak, że zaleca

się zmianę pracy zgodnie z myślą, że „Twoim celem nie jest udowadnianie sobie i innym własnych racji poprzez stawianie do konfrontacji z mobberem na określonych przez niego warunkach, ale skuteczne poradzenie sobie z trudną sytuacją w pracy, bez ponoszenia nadmiernych kosztów (...). Jednym z celów jest zachowanie szacunku dla samego siebie” (Warecki *et al.* 2008: 28).

Można zauważyć rozbieżność między chęcią odejścia z pracy a faktycznymi działaniami zmierzającymi w kierunku poszukiwania nowej pracy (Keashly *et al.* 2000, za: Rayner *et al.* 2002). Jest to często wynikiem oczekiwania na uzyskanie zadośćuczynienia za poniesione krzywdy możliwe tylko podczas pozostania w zatrudnieniu (Ishmael 1999, za: Rayner *et al.* 2002). Jednak może to doprowadzić do wyczerpania psychicznego.

Na podstawie rozmów z osobami mobbingowanymi i przeglądu literatury można określić bariery mobilności zawodowej osób mobbingowanych w zależności od umiejscowienia w stosunku do osoby i obiektywizmu (tabela 1).

Tabela 1. Bariery mobilności zawodowej osób mobbingowanych

	Przyczyny obiektywne	Przyczyny subiektywne
Przyczyny zewnętrzne	zobowiązania finansowe, samotne rodzicielstwo, koledzy z pracy, obowiązki zawodowe, doświadczone bezrobocie	groźby
Przyczyny wewnętrzne	niskie kwalifikacje	przekonanie, żeby „szanować szefa”, negatywny obraz siebie, chęć „odzyskania twarzy”, lęk przed przyznaniem się, oczekiwanie zmiany, zainwestowany w pracę czas i wysiłek

Źródło: Opracowanie własne.

Osoby, które w swoim życiu doświadczyły mobbingu, ale zdecydowały się odejść, najczęściej jako przyczynę podawały niechęć do pracy z człowiekiem, który nie ma odpowiednich kompetencji zawodowych i społecznych, że zachowania stosowane wobec nich są niewłaściwe. Niektórzy opuszczali organizację ze względu na zdrowie fizyczne i psychiczne swoje i swoich najbliższych. Można ogólnie określić te powody jako subiektywne wewnętrzne wynikające z potrzeb, poczucia własnej wartości i przekonań jednostki.

Gotowość do zmiany pracy

Gotowość do zmiany pracy jest elementem mobilności zawodowej. Zmiana niesie za sobą niepewność, która może blokować osoby przed podjęciem konkretnych działań zmieniających sytuację.

Badania wykazują, że 88% pracowników decyduje się na zmianę pracodawcy z innych powodów niż finansowe (Branham 2010). Przyczyną zmiany pracy jest niezadowolenie z zatrudnienia, poczucie braku ustabilizowania, brak szans na poprawę sytuacji u obecnego pracodawcy, poniesienie niskich kosztów psychologicznych wynikających ze zmiany i niewielka inwestycja w przebieg kariery (Carson *et al.* 1996). Powodem pozostania w miejscu pracy jest satysfakcja z pracy lub poczucie bycia w pułapce.

Z jednej strony mobilność zawodowa wpływa korzystnie na rozwój i wydajność pracownika, a elastyczni pracownicy mający liczne doświadczenia zawodowe szybciej adaptują się do środowiska pracy (Van Vianen *et al.* 2003). Jednak dla organizacji mobilność zawodowa pracownika wiąże się często z koniecznością jego zastąpienia i idącymi za tym kosztami (Hillstrom *et al.* 2002). Zatrudnienie nowego pracownika jest inwestycją, która zwraca się dopiero po około półtora roku jego pracy (Jeruszka 2001).

Badania

W celu opisanie skutków doświadczania mobbingu, jakim są faktyczne i mentalne odejścia z pracy, przeprowadzono dwa badania. Pierwsze badanie miało charakter kwestionariuszowy, drugie było zrealizowane przy użyciu wywiadu ustrukturalizowanego.

Badanie 1

Przebieg i hipotezy

Celem badania 1 była odpowiedź na pytanie, w jaki sposób osoby badane reagują na doświadczany mobbing w zależności od rodzaju szykan oraz intensywności i czasu ich trwania.

Postawiono następujące hipotezy badawcze:

Hipoteza 1. Intensywność i czas trwania mobbingu wpływają na podjęte działania w kierunku zmiany pracy, zgodnie z założeniem, że doświadczanie sytuacji stresowej wzmacnia dążenie do ucieczki z organizacji (Mulki *et al.* 2008; Rospenda *et al.* 2005).

Hipoteza 2. Intensywność i czas trwania mobbingu wpływają na ucieczkowy typ reakcji na niesatysfakcjonujące sytuacje w pracy, zgodnie z założeniem, że jest on uwarunkowany sytuacyjnie (Roberts 2004, za: Liljegen *et al.* 2008).

Hipoteza 3. Rodzaj doświadczanych działań mobbingowych wpływa na działania w kierunku zmiany pracy, ponieważ obrany model strategii radzenia sobie z mobbingiem zależy od doświadczanej sytuacji (Rayner *et al.* 2002).

Hipoteza 4. Rodzaj doświadczanych działań mobbingowych wpływa na ucieczkowy typ reakcji na niesatysfakcjonujące sytuacje w pracy.

Metody badawcze

W badaniu wykorzystano następujące metody badawcze:

1. Kwestionariusz REA-5 w opracowaniu Retowskiego,
2. Kwestionariusz LIPT (Leymann Inventory of Psychoterror) w opracowaniu Godlewskiej-Werner,
3. Samoopis w opracowaniu Godlewskiej-Werner.

Kwestionariusz REA-5 w opracowaniu Retowskiego składa się z pięciu podskal opisujących style reagowania na niesatysfakcjonujące sytuacje w pracy. Rzetelność podskal kształtuje się od 0,92 do 0,67 (Retowski, w druku).

Kwestionariusz LIPT (Leymann Inventory of Psychoterror) w opracowaniu Godlewskiej-Werner, który opisuje działania mobbingowe i przebieg zjawiska na przestrzeni 12 miesięcy. Rzetelność poszczególnych kategorii wynosi od 0,63 do 0,81 (Godlewska-Werner *et al.* 2009).

Samoopis w opracowaniu Godlewskiej-Werner ma charakter ankietowy i dotyczy przebiegu kariery zawodowej osób badanych. Znajdują się tu pytania biograficzne i behawioralne odwołujące się do aspektów związanych z gotowością do zmiany pracy. Ankieta zawiera pytania o przebieg pracy zawodowej, częstotliwość myślenia o zmianie pracy, liczbę wysłanych aplikacji oraz odbytych rozmów kwalifikacyjnych w ciągu ostatniego półrocza.

Charakterystyka badanych osób

Grupę badaną stanowiło 214 osób pracujących (75 mężczyzn, 139 kobiet) w wieku 21–58 lat: 52 osoby (24%) to osoby mobbingowane długotrwale – poddawane szykanom przez co najmniej pół roku, ale rzadziej niż raz w tygodniu; 13 osób (6%) to osoby szykanowane intensywnie – poddawane wrogim działaniom co najmniej raz w tygodniu, ale krócej niż pół roku; mobbingowanych długotrwale i intensywnie było 66 osób (31%); 83 osoby (39%) to pracownicy niedoświadczający szynkan.

We wszystkich grupach jest przewaga kobiet (blisko 65%). Mężczyźni stanowią 35% badanych.

Wyniki i dyskusja

Hipoteza 1. Intensywność i czas trwania mobbingu wpływają na podjęte działania w kierunku zmiany pracy.

Analiza wariancji pokazuje, że istnieje istotny związek między rodzajem doświadczanego mobbingu a częstotliwością myślenia o zmianie pracy oraz liczbą dokumentów wysłanych w ciągu ostatniego półrocza (tabela 2).

Częstotliwość myślenia o zmianie pracy jest różna w zależności od rodzaju mobbingu, to znaczy osoby mobbingowane długotrwale i intensywnie istotnie częściej myślą o zmianie pracy niż osoby mobbingowane intensywnie, długotrwale lub nieszykanowane. Osoby mobbingowane intensywnie i długotrwale wysyłają więcej aplikacji niż osoby mobbingowane długotrwale i niemobbingowane. Jednak nie przekłada się to na liczbę odbytych rozmów kwalifikacyjnych – istnieje nieistotna statystycznie zależność między intensywnością i czasem trwania mobbingu a liczbą odbytych rozmów.

Tabela 2. Istotny związek między rodzajem mobbingu a działaniami w kierunku zmiany pracy

	SS efekt	df efekt	MS efekt	SS błąd	df błąd	MS błąd	F	p
częstotliwość myślenia o zmianie	6800,95	3	2266,98	92354,08	210	439,78	5,15	0,002*
dokumenty wysłane w ciągu półrocza	6,89	3	2,30	108,49	210	0,53	4,44	0,005*

*wynik istotny statystycznie

Źródło: Opracowanie własne

Potwierdza to teorię mówiącą o tym, że to sytuacja w miejscu zatrudnienia sprzyja podejmowaniu działań w kierunku zmiany pracy (Roberts 2004, za: Liljegren *et al.* 2008). Rospenda i inni (2005) zakładają, że to częstotliwość doświadczania sytuacji trudnej wpływa na wzrost dążenia do zmiany pracy. Patrząc tylko przez pryzmat częstotliwości doświadczanego mobbingu można zauważyć, że potwierdzają to także przeprowadzone analizy.

Hipoteza 2. Intensywność i czas trwania mobbingu wpływają na ucieczkowy typ reakcji na niesatysfakcjonujące sytuacje w pracy.

Osoby mobbingowane długotrwale i intensywnie wykazują większą tendencję do biernego reagowania na sytuację niesatysfakcjonującą w pracy poprzez wykazywanie lojalności niż osoby mobbingowane długotrwale, ale nieintensywnie, oraz osoby mobbingowane krótkotrwale lub nieszykanowane [Λ Wilksa = 0,95; $F(5,205) = 2,25$; $p = 0,05$]. Osoby mobbingowane intensywnie, ale krótkotrwale mają istotnie niższą tendencję do zaniechania pracy i obowiązków niż osoby mobbingowane długotrwale i intensywnie oraz krótkotrwale i nieintensywnie lub wcale.

Osoby mobbingowane intensywnie wykazują istotnie wyższą tendencję do opuszczenia organizacji niż mobbingowani nieintensywnie [Λ Wilksa = 0,94; $F(5,205) = 2,74$; $p = 0,02$]. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku wykazywania lojalności – osoby szykanowane intensywnie wykazują większą tendencję do biernego oczekiwania na rozwiązanie się problemu bez ich udziału.

Analiza prawdopodobieństwa różnic między każdą parą grup wskazuje, że istnieją różnice między tendencją do ucieczki z organizacji w przypadku osób długotrwale i intensywnie mobbingowanych a krótkotrwale/wcale i nieintensywnie/wcale, a także między lojalnością w przypadku osób długotrwale i intensywnie mobbingowanych a nieintensywnie bez względu na czas trwania mobbingu (tabele 3 i 4).

Tabela 3. Prawdopodobieństwo różnic grup – test Tukeya dla zmiennej Exit (błąd: MS międzygrupowe = 1,8745, df = 209,00)

Intensywność	Czas	{1}	{2}	{3}	{4}
nieintensywnie/wcale	krótko/wcale		0,41	0,56	0,003*
nieintensywnie/wcale	długo	0,410		0,96	0,450
intensywnie	krótko/wcale	0,560	0,96		0,990
intensywnie	długo	0,003*	0,45	0,99	

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 4. Prawdopodobieństwo różnic grup – test Tukeya dla zmiennej Loyalty (błąd: MS międzygrupowe = 2,9572, df = 209,00)

Intensywność	Czas	{1}	{2}	{3}	{4}
nieintensywnie/wcale	krótko/wcale		0,770	0,99	0,020*
nieintensywnie/wcale	długo	0,77		0,87	0,003*
intensywnie	krótko/wcale	0,99	0,870		0,690
intensywnie	długo	0,02*	0,003*	0,69	

Źródło: Opracowanie własne

Według Roberts (2004, za: Liljegren *et al.* 2008) tendencja do ucieczki i bierności jest uwarunkowana sytuacyjnie. To intensywność doświadczanego mobbingu ma przełożenie na tendencję do ucieczki z organizacji oraz bierne oczekiwanie. Częściowo jest to zgodne z założeniami Rusbulta i innych (1988), którzy zauważyli, że doświadczanie sytuacji niesatysfakcjonującej w miejscu pracy sprzyja tendencjom ucieczkowym i zaniechaniu. Natomiast na podstawie badania 1 okazuje się, że szykanowani długotrwale i intensywnie są skłonni biernie oczekiwać na rozwiązanie problemu.

Hipoteza 3. Rodzaj doświadczanych działań mobbingowych wpływa na działania w kierunku zmiany pracy.

Istnieje istotny statystycznie (przy $p < 0,05$) związek między doświadczaniem patologii nawiązywania kontaktów a początkiem poszukiwań nowej pracy (0,18) oraz liczbą wysłanych aplikacji w ciągu półrocza (0,17). Poza tym istnieje dodatnia korelacja między liczbą wysłanych dokumentów a doświadczaniem działań mających na celu odizolowanie ofiary mobbingu (0,19), podważanie reputacji (0,17) i będące patologią delegowanie zadań (0,26). Patologia delegowania zadań koreluje także dodatnio z częstotliwością myślenia o zmianie pracy (0,20) oraz liczbą odbytych w ciągu półrocza rozmów kwalifikacyjnych (0,45). Istnieje istotna zależność między działaniami mającymi na celu podważanie reputacji a początkiem poszukiwania nowej pracy (0,18) oraz liczbą rozmów odbytych w ciągu półrocza (0,29). Działania mające na celu okazywanie władzy korelują dodatnio z deklarowanym początkiem poszukiwań nowej pracy (0,16), jednak nie ma istotnego statystycznie związku między działaniami tego typu a liczbą wysłanych aplikacji.

Istnieje istotna statystycznie (przy $p < 0,05$) zależność między niektórymi rodzajami doświadczanych działań mobbingowych w sposób intensywny i długotrwały a przejawami mobilności zawodowej (średnia korelacja = 0,001, odchylenie standardowe = 0,22). Działania będące patologią delegowania zadań (0,55) i działania mające na celu podważanie reputacji (0,32) dodatkowo korelują z liczbą odbytych rozmów kwalifikacyjnych w ciągu półrocza. Natomiast podważanie reputacji ujemnie koreluje z częstotliwością myślenia o zmianie pracy (-0,29).

Poszczególne działania mobbingowe występujące w sposób intensywny lub długotrwały istotnie korelują z niektórymi przejawami mobilności zawodowej (średnia korelacja = 0,078, a odchylenie standardowe = 0,17). Istnieje dodatnia korelacja między częstotliwością myślenia o zmianie pracy (0,27), liczbą wysłanych aplikacji (0,37) i liczbą odbytych rozmów kwalifikacyjnych (0,31) a patologią delegowania zadań. Początek poszukiwań nowej pracy koreluje z patologią nawiązywania kontaktów (0,40) oraz okazywaniem władzy (0,29).

Średnia korelacja pokazuje, iż różnica między przejawami poszukiwania pracy jest mniejsza w grupie osób mobbingowanych długotrwanie lub intensywnie niż mobbingowanych długotrwanie i intensywnie. Zachowania mobilne wiążą się z próbami zmiany pracy u wszystkich mobbingowanych, ale z różną siłą, co oznacza, że rodzaj podjętych działań w celu zmiany pracy jest różny w zależności od rodzaju mobbingu. Rayner i zespół (2002) podkreślają, że niezwykle trudno jest określić jednolity model strategii radzenia sobie z mobbingiem, ponieważ ofiary różnią się pod względem doświadczanej sytuacji i preferencji osobistych.

Analiza regresji liniowej metodą selekcji postępującej wykazała, że rodzaj doświadczanych działań mobbingowych wyjaśnia 21% wariacji dotyczącej częstotliwości myślenia o zmianie pracy ($p = 0,001$), a czynnikami wyjaśniającymi jest ograniczanie nawiązywania kontaktów ($\beta = 0,23$) oraz patologiczne delegowanie zadań ($\beta = 0,28$). Oznacza to, że osoby doświadczające ograniczania nawiązywania kontaktów i patologii delegowania zadań częściej myślą o zmianie pracy.

Analiza regresji wykazuje także, że rodzaj doświadczanych działań wyjaśnia w 11% działania ($p = 0,001$) w kierunku wysyłania dokumentów w ciągu półrocza. Zjawisko wyjaśnia doświadczanie działań mających na celu patologiczne delegowanie zadań ($\beta = 0,27$) i okazywanie władzy ($\beta = -0,20$). Analiza statystyczna pokazuje, że osoby doświadczające patologii delegowania władzy wysyłają więcej aplikacji, podczas gdy osoby, którym okazuje się władzę, w mniejszym stopniu wysyłają swoje dokumenty.

Hipoteza 4. Rodzaj doświadczanych działań mobbingowych wpływa na ucieczkowy typ reakcji na niesatysfakcjonujące sytuacje w pracy.

Wszystkie osoby mobbingowane, bez względu na rodzaj doświadczanych działań mobbingowych, wykazują tendencje do ucieczki z organizacji (korelacje kolejno 0,29; 0,18; 0,38; 0,24; 0,31 przy $p < 0,05$).

Osoby, które doświadczają patologii delegowania zadań przejawiają także tendencję do lojalności (0,20), czyli biernego oczekiwania na rozwiązanie sprawy,

ale mają mniejsze tendencje do zaniedbywania pracy (-0,23) lub agresywnego dialogu (-0,17). Mniejsze tendencje do zaniedbywania przejawiają także osoby, które doświadczają patologii nawiązywania kontaktów (-0,15) oraz podważania reputacji (-0,14). Jednak prezentowane korelacje istotne statystycznie są dość niewielkie ze względu na niesymetryczność rozkładu.

W celu ustalenia istotnych czynników wyjaśniających tendencje ucieczkowe zastosowano analizę regresji liniowej metodą selekcji postępującej, która wskazała, że można wyjaśnić 16% wariancji ($p = 0,001$) za pomocą dwóch istotnych wskaźników: patologii delegowania zadań (0,30) i okazywania władzy (0,16).

Ponadto przeprowadzone analizy pokazały, że im więcej pracownik doświadcza działań będących patologią delegowania zadań, w tym mniejszym stopniu podejmuje dialog agresywny, a także im więcej działań z zakresu niewłaściwego delegowania zadań, tym większa skłonność do bierności. Z kolei, im więcej działań z obszaru patologicznego delegowania zadań, tym mniejsza tendencja do zaniedbywania. Może to wynikać z tego, że zlecane zadania, mimo bezsensowności i szkodliwości, jednostka wykonuje z obawy o utratę pracy, poddaje się poleceniom. Nie podejmuje walki ani nie próbuje rekompensować sobie trudu – wykonuje zadanie, żeby mieć to za sobą. Nie do końca potwierdza to założenia, że ignorowanie pracy oraz napaść słowna wzmagają dążenie do rozwiązania problemu, podczas gdy poniżanie pracownika prowadzi do bierności (Lee *et al.* 2006, za: Ratajczak 2007). Literatura przedmiotu udowadnia, że rodzaj doświadczanej krzywdy wpływa na wybór stylu reakcji na niesatysfakcjonujące sytuacje w pracy, jednak bez szczegółowego opisu wniosków (Niedl 1996, za: Rayner *et al.* 2002). Gruszecka (2003) zaobserwowała, że naruszenie więzi uczuciowej wpływa na stosowanie strategii ucieczkowej, podczas gdy przeformułowanie jest wynikiem naruszenia więzi, ograniczeniem wolności osobistej i oszustwa. Ucieczka, według badań Gruszeckiej (2003), wywołana jest na ogół szkodą konkretną.

Badanie 2

Przebieg badania

Celem badania 2 było uzyskanie informacji dotyczących decyzji w sprawie pozostania lub opuszczenia organizacji w sytuacji doświadczania wysokiego poziomu stresu, jakim jest mobbing, bazując na decyzji już podjętej, a nie tylko deklarowanej gotowości do zmiany.

Osoby mobbingowane udzielały odpowiedzi opisowej na zadane pytania w wywiadzie ustrukturyzowanym. Skonstruowano dwa typy pytań do wywiadu – jedno dla osób mobbingowanych, które w wyniku doświadczanych działań zmieniły pracę, i dla mobbingowanych, które podjęły decyzję o pozostaniu w organizacji.

Grupę badaną stanowiło 30 osób (16 kobiet, 14 mężczyzn) – grupa ta nie jest liczna z uwagi na trudności w dotarciu do osób chętnych do wzięcia udziału w badaniu oraz czasochłonności przebiegu badania. Dodatkowo osoby wyrażały

trudność w odtwarzaniu sytuacji mobbingowej, której doświadczyły w przeszłości i sygnalizowały, że nie chciałyby do tego wracać.

Spśród badanych, 14 osób zmieniło pracę ze względu na doświadczany mobbing, 16 nadal jest zatrudnionych u swojego pracodawcy. Średnia wieku badanych wynosi 37 lat (badana grupa była w wieku 28–59 lat).

Wyniki i dyskusja

Analiza wypowiedzi osób mobbingowanych wykazała, że osoby, które zmieniły pracę zrobiły to ze względu na stan zdrowia (najczęstsza wypowiedź) lub „niewyobraźalnie trudne do wytrzymania środowisko zdemoralizowanych, rozkrzyczanych, wrogo nastawionych, obcych ludzi, którzy w grupie czują się silni”, a także „po pierwsze nieznośny szef, po drugie – lepsza oferta finansowa, samodzielność, ciekawe obowiązki”. Jednak informacja o alternatywie zatrudnienia jako jednej z przyczyn ucieczki z toksycznego miejsca zatrudnienia znalazła się tylko w wypowiedzi jednej osoby badanej. Ta sama osoba decyzję o zmianie pracy podjęła w ciągu dwóch dni (pozostali wahali się przez około pół roku). Wszyscy badani, którzy zmienili pracę ze względu na szykany byli mobbingowani przez okres od roku do dwóch lat. Pojawiły się dwie wypowiedzi mówiące o tym, że „nie warto walczyć i się spalać” oraz „nie warto się kopać z koniem, bo nie ma szansy na wygraną”.

Zanim osoby te zdecydowały się odejść z organizacji, podejmowały one różne próby zamiany sytuacji, na przykład „najpierw bezskuteczną »walkę« z mobberem i poszukiwanie nowego miejsca pracy”, „szukanie oparcia w przyjaciółkach (skuteczne)”, „terapia innych osób mobbingowanych”, „rozmowy z kierownikiem jednostki i kierownikiem kadr”, „rozmowy w ośrodkach antymobbingowych”, „rozmowy ze związkiem zawodowym”. Jedna badana osoba udzieliła informacji, że – aby zmienić sytuację – „złożyła wypowiedzenie”, co oznacza, że nie podejmowała innych działań.

Swoją decyzję oceniają „bardzo dobrze”, „za słuszną ze względu na zdrowie i rodzinę” oraz „jako najlepszą decyzję w życiu zawodowym”. Jedna z osób odpowiedziała: „myślę, że to było jedyne rozwiązanie”, niewartościując decyzji. Natomiast jedna z wypowiedzi zawiera radę, że „lepiej szybko uciec z patologicznego miejsca pracy, bo im później, tym bardziej jest się uwikłany”.

Osoby, które nadal są zatrudnione komentują to w następujący sposób: „na początku próbowałam się przyzwycząić, natomiast ostatnio proszę, aby przestał krzyknąć i nie podnosił na mnie głosu” lub „zgodnie z procedurami korporacyjnymi przekazałam sprawę do dwóch rzeczników w Polsce... następnie założyłam związek zawodowy... W mojej sprawie na razie prawie nic się nie ruszyło”. „Jestem w trudnej sytuacji, bo jeżeli doniosę do biura, to ludzie mnie nie dość że będą jeszcze bardziej szaszczuwać, to mogą mi po tym umowie nie przedłużyć”. Inni decydują się na zwolnienia lekarskie – „poszłam na L4”, „już nie wytrzymuję psychicznie, w poniedziałek idę na zwolnienie lekarskie”.

Mobbing w przypadku osób nadal zatrudnionych w firmie pomimo doświadczanych działań mobbingowych trwa od pół roku do sześciu lat.

Te osoby często deklarują, że chcą zmienić pracę i działaniem, które w tym kierunku podejmują jest poinformowanie znajomych o swoim zamiarze. Ewentualnie odpowiadają, że myślą o zmianie pracy, „ale chyba jestem za mało przebojowy, słabo »sprzedaję« swoją osobę, nie potrafię się podlizywać. Takie wartości wyniosłem z domu, a teraz po mobbingu dodatkowo w ogóle nie wierzę w siebie”. Brak pewności siebie i przewidywanie trudności w adaptacji w nowym środowisku wypowiada kilka osób. Niektórzy nie planują zmiany pracy, mówiąc: „dlaczego to ja mam zmieniać pracę? Nic złego nie zrobiłem. Niech odejdą przestępcy! Jeżeli wytrzymam psychicznie, to będę dochodził swoich praw. Nawet jeśli odbędzie się to w ETPC w Strasburgu”.

Na pytanie, dlaczego nadal pracują w miejscu, gdzie doświadczają mobbingu, odpowiadają: „założyłem związki zawodowe w moim banku, jestem chroniony przez trzy lata (tak zapewnił mnie przewodniczący). Czekam na rezultaty negocjacji w sprawie przeniesienia mnie do innego departamentu oraz na podwyżkę pensji”, „bo jest to firma, która daje pracownikom szansę awansu z niższych szczebli na wyższe – według oceny pracownika. Nie mam innej możliwości zdobycia doświadczenia na wyższym stanowisku kierowniczym – nie przyjmują tak sobie kobiet. Jestem uparta, pracowita i konsekwentna, znam swoje prawa – będę się bronić – poczekam do końca umowy, czy mi przedłużą”, „chcę tu pracować, bo praca na tym stanowisku zaspakaja moje potrzeby i ambicje”. Oznacza to, że te osoby nadal pokładają nadzieję, że coś w ich sprawie się zmieni lub wierzą w swoją organizację. Inni odpowiadają: „nie mogę zmienić pracy, bo mogę trafić gorzej, a muszę zarabiać” lub „mam rodzinę na utrzymaniu”. Wypowiedzi te wskazują na przekonanie, że jest to jedyne miejsce pracy i należy w nim pozostać, pomimo doznawanych krzywd.

Osoby, które mimo mobbingu nadal pracują, nie wierzą w siebie i swoje zdolności adaptacji do nowego środowiska. Poza tym mają nadzieję, że sytuacja się rozwiąże, czekają na rezultaty pewnych działań. Dodatkowo praca spełni ich ambicje, a zmiany obawiają się ze względu na rodzinę i konieczność zarobkowania. To potwierdza obserwacje Chomczyńskiego (2008), który zauważył, że mobbingowani oceniają obecne miejsce pracy jako atrakcyjniejsze w porównaniu z innymi stanowiskami i firmami.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania wykazały, że na gotowość do zmiany pracy osób doświadczających mobbingu wpływają różnorodne czynniki sytuacyjne wynikające z intensywności i czasu trwania działań mobbingowych oraz stosowanych wrogich zabiegów.

Zachowania ucieczkowe są charakterystyczne dla wszystkich grup pracowników doświadczających wrogich działań, jednak występują z różną siłą. Ofiary długotrwałego i intensywnego mobbingu w większym stopniu myślą o zmianie

pracy, co przejawia się w wysyłaniu aplikacji w poszukiwaniu nowego miejsca pracy. Wobec obecnego pracodawcy wykazują tendencję do biernego reagowania na zaistniałą sytuację poprzez zachowania lojalnościowe. Osoby mobbingowane intensywnie chociaż przez krótki czas wykazują największe tendencje ucieczkowe oraz oczekiwanie na rozwiązanie problemu bez ich udziału.

Częściej myślą o zmianie pracy osoby doświadczające ograniczania nawiązywania kontaktów i patologii delegowania zadań. Mobberzy, którzy w sposób niewłaściwy zlecają zadania, popychają pracowników do wysyłania większej liczby aplikacji o zatrudnienie. Natomiast patologiczne okazywanie władzy blokuje działania skierowane na znalezienie nowego zatrudnienia, ofiary tego typu działań mobbingowych wysyłają mniej dokumentów do potencjalnych nowych pracodawców prawdopodobnie z obawy o stworzony wizerunek. Pracownicy doświadczający zachowań polegających na patologicznym delegowaniu zadań wykazują się biernością w oczekiwaniu na rozwiązanie sytuacji problemowej, w większym stopniu unikają zaniedbywania i agresywnego dialogu.

Pracownicy doświadczający mobbingu, którzy zdecydowali się na odejście z organizacji podjęli tę decyzję ze względu na stan zdrowia i poczucie przeciążenia sytuacją. Tylko jedna osoba miała alternatywne zatrudnienie w dniu złożenia wypowiedzenia z patologicznego miejsca pracy. Wszyscy swoją decyzję oceniają bardzo dobrze. Natomiast ci, którzy pomimo mobbingu zdecydowali się na pozostanie w zatrudnieniu we wrogim miejscu pracy również myślą o zmianie, jednak obawiają się, że nie uda im się to z uwagi na brak kompetencji w zakresie budowania wizerunku oraz trudną sytuację rodzinną i finansową. Deklarują, że oczekują na rozwiązanie sytuacji, ponieważ podjęli już pewne kroki w tym kierunku, często chcą walczyć o swoje dobre imię i sprawiedliwość.

Wyniki badań powinny być przestrożą dla mobberów, którzy stosują szykany jako niewłaściwą formę motywowania pracowników. Ich aktywność przynosi przeciwne rezultaty. Osoby mobbingowane intensywnie i długotrwanie myślą o zmianie pracy i wysyłają więcej dokumentów aplikacyjnych. Pomimo że nie uczestniczą w większej liczbie rozmów kwalifikacyjnych, to doświadczają wewnętrznego exodusu. Są skłonni do biernego oczekiwania na poprawę sytuacji, co nie skutkuje lepszym wykonywaniem zadań.

Jak pisze Ratajczak (2000), strategia ucieczki jest zalecana, gdy wzrasta niebezpieczeństwo, a sytuacja wydaje się być beznadziejna. Jednak podjęcie działań w kierunku zmiany pracy wymaga od osoby wiele odwagi i samozaparcia oraz stanowi przykład podjęcia walki o samego siebie. Pomimo to, gdy wszelkie próby rozwiązania problemu zawodzą, należy podjąć próby zmiany otoczenia, zamiast biernego oczekiwania na poprawę, bo to utrudnia powrót do równowagi psychicznej.

Literatura

- Biela A., 1999, *Ekonomiczna koncepcja stresu* [w:] J.F. Terelak (red.), *Źródła stresu*, Warszawa: ATK.
- Branham L., 2010, *7 prawdziwych powodów odchodzenia z pracy*, Warszawa: Studio Emka.
- Burris E.R., Detert J.R., Chiaburu D.S., 2008, *Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no. 4, s. 912–922.
- Carson K.D. et al., 1996, *A Career Entrenchment Model: Theoretical Development and Empirical Outcomes*, *Journal of Career Development*, vol. 22, no. 4, s. 273–286.
- Chomczyński P., 2008, *Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej: proces stawiania się ofiarą*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- D'Cruz P., Noronha E., 2010, *The exit coping response to workplace bullying*, *Employee Relations*, vol. 32, no. 2, s. 102–120.
- Fiabane E. et al., 2015, *Professional outcomes and psychological health after workplace bullying: an exploratory follow-up study*, *Medicina Del Lavoro*, vol. 106, no. 4, s. 271–283.
- Godlewska-Werner D., 2009, *Osobowościowe uwarunkowania mobilności zawodowej* [w:] S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania.
- Godlewska-Werner D., Retowski S., 2009, *Uprzedmiotowienie pracownika, czyli antytwórcze środowisko funkcjonowania w organizacji* [w:] S. Popek et al. (red.), *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, Lublin: Uniwersytet Marii Skłodowskiej-Curie.
- Gruszecka E., 2003, *Strategie radzenia sobie z krzywdą: rodzaje, uwarunkowania, efektywność* [w:] B. Wojciszke, M. Plopa (red.), *Osobowość a procesy psychiczne i zachowanie: praca zbiorowa*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Hillstrom K., Hillstrom L.C., 2002, *Encyclopedia of Small Business*, vol. 1, Detroit: Gale.
- Hirschman A.O., 1970, *Exit, Voice and Loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*, Cambridge: Harvard University Press.
- Hoffmann E.A., 2006, *The Ironic Value of Loyalty. Dispute Resolution Strategies in Worker Cooperatives and Conventional Organizations*, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 17, no. 2, s. 163–177.
- Jeruzska U., 2001, *Systemy edukacji szkolnej i pozaszkolnej jako czynnik determinujący ruchliwość zasobów pracy* [w:] E. Kryńska (red.), *Stymulacja ruchliwości pracowniczej. Metody i instrumenty*, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Kaczorowski H., 2007, *Mobbing. Niektóre aspekty socjologiczne* [w:] J. Wawrzyniak (red.), *Socjologiczne i psychopedagogiczne aspekty przemocy*, Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej.
- Kratz H.J., 2007, *Mobbing. Rozpoznawanie, reagowanie, zapobieganie*, Gliwice: Helion.
- Kucharski T., 2004, *Wprowadzenie do Kwestionariusza 16 PF-5*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Leymann H., 1996, *The Content and Development of Mobbing at Work*, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, vol. 5, no. 2, s. 165–184.
- Liljegrén M., Nordlund A., Ekberg K., 2008, *Psychometric evaluation and further validation of the Hagedoorn et al. modified EVLN measure*, *Scandinavian Journal of Psychology*, vol. 49, s. 169–177.

- Litzke S.M., Schuh H., 2007, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Mulki J.P., Jaramillo J.F., Locander W.B., 2008, *Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal – and Stress Theory*, *Journal of Business Ethics*, vol. 78, s. 559–574.
- Olafsson R.F., Johannsdottir H.L., 2004, *Coping with bullying in the workplace: the effect of gender, age and type of bullying*, *British Journal of Guidance & Counselling*, vol. 32, no. 3, s. 319–333.
- Ratajczak Z., 2000, *Stres – radzenie sobie – koszty psychologiczne* [w:] I. Heszen-Niejodek, Z. Ratajczak (red.), *Człowiek w sytuacji stresu. Problemy teoretyczne i metodologiczne*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Ratajczak Z., 2007, *Psychologia pracy i organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rayner Ch., Hoel H., Cooper C.L., 2002, *Working bullying: What we know, Who is to blame, and What can we do?*, New York: Taylor & Francis.
- Retowski S., w druku, *Kwestionariusz do badania sposobów reagowania na sytuacje problemowe w miejscu pracy (REA-5)*.
- Romer M.T., Najda M., 2010, *Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym*, Warszawa: Lexis-Nexis.
- Rospenda K.M., Richman J.A., 2005, *Harassment and Discrimination* [w:] J. Barling, E.K. Kelloway, M.R. Frone (red.), *New York: Handbook of Work Stress*, Sage Publications.
- Rusbult C.E. et al., 1988, *Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty, And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Declining Job Satisfaction*, *Academy of Management Journal*, vol. 31, no. 3, s. 599–627.
- Sidor-Rządkowska M., 2003, *Człowiek człowiekowi katem (2). Rady dla osób poddawanych mobbingowi w środowisku pracy*, *Personel i Zarządzanie*, nr 15, s. 66–71.
- Van Vianen A.E.M. et al., 2003, *Personality Factors and Adult Attachment Affecting Job Mobility*, *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 11, no. 4, s. 253–264.
- Warecki M., Warecki W., 2008, *Aikido lepsze od szarży. Jak walczyć z mobbingiem*, *Personel i Zarządzanie*, nr 2, s. 26–30.
- Zapf D., Gross C., 2001, *Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extension*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 10, no. 4, s. 497–522.