



Magdalena
Warszewska-Makuch

MOBBING W MIEJSCU PRACY –

ograniczanie negatywnych
skutków dla indywidualnych
pracowników

Magdalena
Warszewska-Makuch

**MOBBING
W MIEJSCU PRACY –**

**ograniczanie negatywnych
skutków dla indywidualnych
pracowników**

Opracowano na podstawie wyników IV etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” sfinansowanego w latach 2017-2019 w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego/Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, a wydano w ramach realizacji zadań służb państwowych sfinansowanych przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Koordinator Programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Autor

Magdalena Warszewska-Makuch – Zakład Ergonomii, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Projekt okładki

Anna Antoniszewska

Opracowanie redakcyjne

Krzyszyna Lewandowska

Opracowanie graficzne

Dorota Marzec

© Copyright by Centralny Instytut Ochrony Pracy
– Państwowy Instytut Badawczy
Warszawa 2019

ISBN 978-83-7373-331-2



Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa

tel. 22 623 36 98, www.ciop.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
1. Konsekwencje mobbingu dla indywidualnych pracowników	6
2. Indywidualne radzenie sobie z mobbingiem	14
3. Program warsztatów służących ograniczaniu negatywnych skutków mobbingu w przypadku indywidualnych pracowników	23
4. Bibliografia	29

Wstęp

Stan wiedzy z problematyki mobbingu dokumentują zarówno organizacyjne, jak i indywidualne czynniki związane z ryzykiem mobbingu. Wśród psychospołecznych właściwości pracy, które mogą wpływać na powstawanie mobbinu i przemocy, wymienia się: brak możliwości wpływu na swoją pracę, brak autonomii, konflikt ról, zły przepływ informacji (Vartia, Hyyt 1999; cyt. za: Milczarek i in. 2010). Podłożem tych negatywnych zjawisk są także konflikty międzyludzkie oraz autorytarny sposób zarządzania (Hauge i in. 2007). Również przeciwieństwo zarządzania autorytarnego w postaci stylu tzw. *laissez-faire*, polegającego na pozostawieniu pracowników samym sobie i rezygnacji z jakiegokolwiek ich ukierunkowania, zwiększa prawdopodobieństwo pojawienia się mobbingu/przemocy (Hauge i in. 2007). Do cech osobniczych pracowników, które predysponują do stania się ofiarą mobbingu czy przemocy zalicza się: większą neurotyczność, mniejszą ekstrawersję, sumienność oraz zgodność (Glaso i in. 2007).

Na podstawie wyników badań wykazano, że mobbing w miejscu pracy wiąże się z doświadczaniem silnego, długotrwałego stresu prowadzącego do poważnych zaburzeń w obrębie zdrowia psychicznego i fizycznego (Einarsen, Raknes 1997; Hoel, Zapf, Cooper 2002; Niedl 1996; Vartia 2001; Zapf, Knorz, Kulla 1996), w tym do syndromu stresu pourazowego (PTSD), (Matthiesen, Einarsen 2004; Mikkelsen, Einarsen 2002; Tehrani 2004) oraz zaburzeń lękowych i depresji (Kivimaki i in. 2003). Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest często utrata zdolności do pracy i przechodzenie tych osób na rentę, czy wcześniejszą emeryturę. Dlatego też eksperci podkreślają (Zapf i in., 2011) konieczność rozszerzania badań nad mobbingiem, tak aby koncentrować się przede wszystkim na problemach zapobiegania i rehabilitacji zastraszonych pracowników. Można przypuszczać, że niemożność kontynuowania pracy przez ofiary mobbingu wynika m.in. z istotnego pogorszenia ich możliwości poznawczych, np. osłabienia koncentracji i uwagi, czy problemów z podejmowaniem decyzji itp. Stąd tak ważne wydaje się wdrażanie interwencji ukierunkowanych na poprawę możliwości poznawczych i tym samym zwiększenie efektywności w pracy, czy wręcz powrót do pracy przez ofiary mobbingu.

Konsekwencje mobbingu dla indywidualnych pracowników

W ciągu ostatnich dwudziestu lat przeprowadzono liczne badania, które wykazały, że mobbing istotnie wiąże się z szeregiem zmiennych, odzwierciedlających dobrostan pracowników (Hoel i in. 2011; Hogh i in. 2011; Nielsen, Einarsen 2012). Jednym z nowszych artykułów dotyczących efektów mobbingu na poziomie indywidualnym jest publikacja Nielsena i Einarsena (2012). Autorzy prezentują wyniki badań dwóch meta-analiz, obejmujących 79 badań empirycznych, jakie dotychczas przeprowadzono w tym zakresie. Na podstawie wyników badań stwierdzono, że doświadczanie mobbingu jest istotnie związane z: zaburzeniami w obrębie zdrowia psychicznego i fizycznego, wypaleniem zawodowym, zamiarem odejścia z pracy, mniejszym zadowoleniem z pracy i słabszym zaangażowaniem pracowników.

Do najbardziej widocznych skutków długotrwałego mobbingu można zaliczyć (Nielsen, Einarsen 2012) intensywne i rozległe problemy ze zdrowiem fizycznym oraz psychicznym ofiar. Przykładem mogą być badania przeprowadzone wśród norweskich robotników (Einarsen, Reknes 1997), które pokazują istotny, negatywny związek pomiędzy doświadczanym mobbingiem a stanem zdrowia psychicznego. Najsilniejsze relacje ustalono tutaj w przypadku nękania skierowanego w sferę osobistą ofiary (mobbing personalny). Z kolei inne badania przeprowadzone na losowej próbie pielęgniarek (Einarsen, Matthiesen, Skogstad 1998) wykazały, że badane osoby, które zgłaszały problem mobbingu, reprezentowały istotnie wyższy poziom wypalenia zawodowego. W innych badaniach (O'Moore 2000) 40% badanych ofiar przyznało, że mobbing wpłynął na ich zdrowie fizyczne, a 43% – na psychiczne. Z powodu mobbingu leczyło się u specjalistów odpowiednio 26% z zaburzeniami w zakresie zdrowia fizycznego i 92% w obrębie zdrowia psychicznego. Jeden na pięciu badanych deklarował, że w rezultacie tych traumatycznych doświadczeń jest leczony farmakologicznie. W badaniach przeprowadzonych wśród szwedzkich pracowników

(Leymann 1992) wykazano, że najsilniej odróżniały osoby mobbingowane od pozostałych osób wskaźniki uzyskane w zakresie „efektów poznawczych” mobbingu (poirytowanie, agresja, problemy z pamięcią i koncentracją) oraz symptomów psychosomatycznych.

Istnieją również dowody sugerujące, że bycie atakowanym przez długi czas odbija się na zachowaniu ofiary. Wiktyimizacja wydaje się zmieniać indywidualną percepcję własnego środowiska pracy i życia na niebezpieczne, niepewne i wrogie (Janoff-Bulman 1989), co w rezultacie może być przyczyną problemów: emocjonalnych, psychosomatycznych i psychiatrycznych (Einarsen, Reknes 1997; O'Moore i in. 1998). Osoba taka może m.in. przejawiać zachowania kompulsywne, które dla zewnętrznego obserwatora stają się irytujące np. nieustanne podejmowanie tematu swojej sytuacji związanej z mobbingiem w rozmowach z innymi. Doświadczanie mobbingu może wiązać się również ze zmianą sposobu postrzegania ofiary przez otoczenie, tj. zaczyna ona być uważana za sprawcę sytuacji, w jakiej się znalazła (Leymann 1996). Dodatkowo, mobbing może zmniejszać poziom pewności siebie (Leymann 1992). Takie reakcje z kolei prowadzą do zmniejszenia efektywności, zwiększonej liczby błędów popełnianych podczas pracy i związanego z tym wzrostu liczby wypadków. Prezentowane stwierdzenia można poprzeć wynikami uzyskanymi w badaniach niemieckich (Meschkutat i in. 2002), które pokazały, że u 72% ofiar następuje zmniejszenie motywacji do pracy, u 59% – wycofanie z kontaktów społecznych w pracy, a u 33% – wzrost wskaźnika popełnionych błędów.

Należy podkreślić, że przemoc psychiczna w miejscu pracy wpływa także na osoby tylko pośrednio zaangażowane w sytuację mobbingu. Na podstawie wyników badań wykazano, że sami świadkowie mobbingu również obawiali się wystąpienia kolejnych, związanych z nim, incydentów i doświadczali podobnych konsekwencji, jak bezpośrednio atakowani pracownicy (Hoel, Cooper 2000; Rayner i in. 1999). W innym badaniu (Varti i Hytti 2002) pracownicy zostali podzieleni na trzy grupy, tzw.: „mobbingowanych”, „obserwatorów” i „nie-mobbingowanych”. Wyniki badań wskazują, że wysoki poziom stresu występował u 40% osób z grupy „mobbingowanych”, u 25% – z grupy „obserwatorów” i tylko u 14% – z „nie-mobbingowanych”.

Na podstawie wyników badań Nielsena i in. (2012), które jako nieliczne miały charakter badań podłużnych, można przypuszczać, że związki między tymi zmiennymi charakteryzuje dwukierunkowy przebieg. Odpowiada to idei „błędnego koła”, w którym mobbing i zaburzenia zdrowia psychicznego wzmacniają wzajemnie swoje negatywne skutki na zasadzie sprzężenia zwrotnego, tj. doświadczanie powtarzających się przykrości i poniżenia ze strony innych wywołuje poczucie bezradności i silny lęk, prowadząc w efekcie do pogorszenia stanu zdrowia psychicznego (Bowling, Beehr 2006). To z kolei wpływa na subiektywną ocenę sytuacji ofiary i jej podatność na dalsze doświadczanie mobbingu, tj. może ona posiadać niższy próg wrażliwości, jeśli chodzi o interpretację określonych zachowań wykazywanych ze strony innych pracowników (częściej przypisując im znamiona mobbingu). Ponadto gorszy stan zdrowia psychicznego może być związany z trudnościami w sprostaniu codziennym obowiązkom i oczekiwaniom stawianym przez otoczenie, czy wręcz może prowadzić do łamania przez ofiarę norm życia społecznego, wzbudzając w pozostałych pracownikach irytację i agresję (Nielsen i in. 2012).

Nielsen i Einarsen (2012) podkreślają, że niemożność poradzenia sobie z niepożądanym, niesprawiedliwym traktowaniem w pracy (tj. mobbingiem) może prowadzić do: istotnego obniżenia poziomu satysfakcji z pracy, braku zaangażowania, a nawet zamiaru opuszczenia organizacji, które stanowią efekt odzwierciedlany w emocjach i postawach pracowników. Analiza wyników badań Warszawskiej-Makuch (2013) wykazała, że związek pomiędzy mobbingiem a zdrowiem psychicznym ma nie tylko charakter bezpośredni, lecz także pośredni – poprzez zadowolenie z pracy. Uzyskane wyniki badań wskazują, że zadowolenie z pracy jest powiązane ze zdrowiem pracowników i ich zadowoleniem z życia (Zalewska 2003; 2006). Zadowolenie z pracy odnosi się do pytania: Na ile pracownik lubi swoją pracę oraz zaspokaja swoje potrzeby i aspiracje w pracy? (Zalewska 1999). Wiele wyników badań pokazuje, że zadowolenie z pracy wiąże się z wieloma aspektami funkcjonowania pracownika. Zmienna ta jest związana z jakością życia, stresem, wypadkami w pracy (Fraser, Gilliam 1987), zdrowiem i absencją (Fraser, Gilliam 1987; Herzberg i in. 1959; McDonald, Gunderson

1974), rotacją (Herzberg i in. 1959; Mikes, Hulin 1968), a także wydajnością (Bańka 1996). Zadowolenie z pracy może mieć również wpływ na lojalność wobec organizacji i zachowania antyspołeczne, które szkodzą organizacji (Bańka 1996). Tak więc doświadczenie mobbingu zmniejsza zadowolenie z pracy, a to z kolei obniża stan zdrowia psychicznego.

Na podstawie wyników badań (McCormack i in. 2009) ustalono, że doświadczenie mobbingu stanowi pozytywny wskaźnik zamiaru odejścia z obecnej pracy, a związek ten jest mediowany zaangażowaniem w pracę. Z kolei na podstawie innych wyników badań (Trepanier, Fernet, Austin 2013) stwierdzono, że satysfakcja z zaspokojenia takich potrzeb, jak potrzeba: autonomii, kompetencji i więzi, pośredniczy w związku między doświadczeniem mobbingu a poziomem zaangażowania w pracę (niższy poziom satysfakcji nasila ujemny związek mobbingu z zaangażowaniem w pracę), natomiast satysfakcja z zaspokojenia samej potrzeby autonomii pośredniczy w związku między doświadczeniem mobbingu a wypaleniem w pracy (niższy poziom tej satysfakcji nasila dodatni związek mobbingu z wypaleniem). Potwierdzono tu model, który zakłada, że zadowolenie z pracy stanowi mediator między doświadczanym mobbingiem a zdrowiem psychicznym. Model ten nie pokrywa się do końca z teoretycznym modelem rekomendowanym przez Nielsena i Einarsena (2012), w którym zadowolenie z pracy i zdrowie psychiczne stanowią równorzędne mediatory w związku między mobbingiem a takimi wskaźnikami behawioralnymi, jak: wydajność, produktywność oraz absencja pracowników. Mediatorzy te jednocześnie charakteryzuje związek korelacyjny. Wynik ten może świadczyć o tym, że bycie ofiarą mobbingu jest w pierwszym rzędzie związane ze spadkiem zadowolenia z pracy i dopiero ten brak satysfakcji skutkuje pogorszeniem stanu zdrowia psychicznego. Jest to o tyle prawdopodobne, że mobbing z racji tego, iż ma miejsce w sytuacji pracy zapewne rzutuje przede wszystkim na stosunek do samej pracy (zaangażowanie w pracę, zadowolenie z pracy, poczucie osiągnięć w pracy itp.), a z kolei dyskomfort w pracy – w dłuższym odcinku czasu – prowadzi do pogorszenia stanu zdrowia psychicznego.

Emocje występują w roli następstw stresu i radzenia sobie. Emocje i nastroje stanowią ważny element satysfakcji z pracy, a także istotny predyktor zachowań jednostki w organizacji, np. chęci pozostawania bądź opuszczenia organizacji czy zachowań wobec współpracowników (Pugh 2001). Subiektywne doświadczenia emocjonalne (stany afektywne) są najlepiej przedstawione poprzez dwa niezależne wymiary określone jako pozytywna i negatywna afektywność (Watson i in. 1988). Pozytywna afektywność wskazuje na pozytywne zaangażowanie, odzwierciedlające się stopniem: entuzjazmu, aktywności i żwawości. Natomiast negatywna afektywność stanowi subiektywny wymiar zmartwienia i wskazuje na negatywne zaangażowanie odzwierciedlające się stopniem smutku i nieprzyjemnego pobudzenia. Podczas gdy stan niskiej, negatywnej afektywności pokrywa się z takimi pojęciami, jak spokój i pogoda ducha, jednostki z wysokim poziomem negatywnej afektywności są podatne na: zamartwianie się, zdenerwowanie, złość i poczucie winy.

Należy podkreślić, że stopień negatywnej, jak i pozytywnej afektywności danej osoby stanowi funkcję zarówno jej afektywnych dyspozycji (cech), jak i wydarzeń życiowych (George 1995). Osoby o wysokim wskaźniku w zakresie negatywnej afektywności, traktowanej jako cecha, koncentrują się zazwyczaj na negatywnych stronach życia i mają tendencję do postrzegania w negatywnym świetle zarówno samych siebie, jak i innych ludzi. Ponadto wykazują większe prawdopodobieństwo doświadczania takich negatywnych emocji, jak: niezadowolenie, lęk czy złość.

Doświadczanie negatywnych wydarzeń życiowych stanowi kolejną istotną przyczynę negatywnej afektywności (George 1995). Na podstawie wyników badań (Mikkelsen 1997) wykazano, że większość ofiar mobbingu odczuwa silne, negatywne emocje, tj.: martwienie się, zdenerwowanie, lęk i poirytowanie. Mając na uwadze, że doświadczanie mobbingu jest związane z obniżonym nastrojem można przyjąć hipotezę, że taki stan negatywnej afektywności mediuje związek między doświadczaniem przemocy a subiektywną oceną swojego dobrostanu (Mikkelsen, Einarsen 2002). Śledząc badania w obszarze wiktymologii (Janoff-Bulman 1989) doświadczanie mobbingu w pracy może zmieniać emocjonalny stan ofiary i stąd spo-

sób postrzegania siebie oraz innych osób, co z kolei pogarsza stan zdrowia psychicznego. Bycie ofiarą celowego nękania przez inną osobę zagraża ocenie zarówno jej samej, jak i innych ludzi oraz świata (Janoff-Bulman 1985), prowadząc do poważnych reakcji emocjonalnych, tj.: lęku, niepokoju, poczucia bezradności, depresji i szoku. Doświadczanie mobbingu w pracy może wręcz zmienić indywidualną percepcję środowiska pracy na: wrogie, niebezpieczne i niepewne. Podwyższenie się stanu negatywnej afektywności może również zainicjować i zwiększyć częstotliwość stosowania nieadekwatnych strategii radzenia sobie. Jak podkreślają Mikkelsen i Einarsen (2002), takie zmiany w postrzeganiu samego siebie i innych oraz towarzyszący im stan negatywnej emocjonalności mogą być długotrwałe, szczególnie kiedy towarzyszy im brak wsparcia społecznego. Na podstawie wyników badań (Mikkelsen, Einarsena 2002) potwierdzono, że negatywna afektywność, rozumiana jako stan, jest silnie związana z doświadczaniem mobbingu, jak również stanowi częściowy mediator związku pomiędzy doświadczaniem mobbingu i stanem zdrowia psychicznego. Jak podkreślają autorzy, doświadczanie mobbingu i stanu negatywnej afektywności może prowadzić do błędnego koła zdarzeń i powodować, że ofiara przyjmuje negatywną postawę wobec otoczenia. Należy podkreślić, że zwiększony poziom negatywnej afektywności wpływa na obniżenie afektywności pozytywnej.

W badaniach Matthiesena i Einarsena (2004) wykazano, że negatywna afektywność modyfikuje większość powiązań między doświadczaniem mobbingu i poziomem zaburzeń psychicznych (syndrom stresu pourazowego PTSD). Ponadto okazało się, że w porównaniu do afektywności pozytywnej, afektywność negatywna ma istotnie silniejszy, bezpośredni wpływ na stan zdrowia psychicznego pracowników doświadczających nękania. Afektywność pozytywna była z kolei mocniej związana ze wskaźnikami satysfakcji z pracy i dobrego samopoczucia.

Podczas każdego traumatycznego wydarzenia uruchamiają się funkcje poznawcze. Zaangażowane są procesy poznawcze, tj.: uwaga, interpretacja, poznawcze opracowanie, kodowanie, odzyskiwanie oraz takie struktury poznawcze, jak połączenia poznawcze, asocjacyjne, zmagazynowa-

na pamięć, za pomocą których zdarzenie jest zinternalizowane (Granvold 1995). Osoby, które przeżyły traumatyczne wydarzenia charakteryzują się osłabieniem procesów poznawczych, co prowadzi do uwrażliwienia i ekstremalnej odpowiedzi na stres oraz do niespójnych i dysfunkcyjnych zachowań. Osoby z osłabionymi funkcjami poznawczymi są też szczególnie podatne na PTSD.



Fot. Bigstock/49050932

Porath, Foulk i Erez (2015) sugerują, że wrogie, nieuprzejme zachowania w pracy mogą oddziaływać na funkcjonowanie pracowników. Oprócz takich konsekwencji, jak (omawiane wcześniej): psychiczne zaburzenia,

podwyższona afektywność negatywna i wypalenia, u ofiar może nastąpić pogorszenie funkcji poznawczych i w efekcie znaczne pogorszenie w zakresie wykonywania pracy, np. doświadczanie wrogich zachowań zmniejszało zdolność do rozwiązywania złożonych problemów oraz kreatywność pracowników. Inne wyniki badań wykazały, że agresja doświadczana w pracy powodowała obniżenie zdolności do udzielania informacji zwrotnych i wykonywania analitycznych zadań. Znamienne, że również u świadków takiej agresji (obserwatorów mobbingu) dochodziło do pogorszenia wymienionych wcześniej funkcji. Porath i Pearson (2010) koncentrowali się na poznawczych kosztach doświadczania negatywnych zachowań w miejscu pracy. Ustalili, że spadek wydajności pracowników doświadczających przemocy w miejscu pracy nie wynikał w głównej mierze z celowego ograniczenia swoich wysiłków a raczej z zakłóceń w funkcjonowaniu poznawczym, m.in. z problemów z pamięcią roboczą, która stanowi centralny element systemu poznawczego. Jest ona odpowiedzialna za przechowywanie zarówno informacji słownych, jak i wzrokowych, a także za złożone procesy myślowe (np. podejmowanie decyzji czy zarządzanie celami). Na podstawie wyników badań wykazano, że osoby doświadczające wrogich zachowań w miejscu pracy charakteryzowały się istotnie niższymi wynikami podczas rozwiązywania testów sprawdzających pamięć słowną (o 18% w porównaniu do grupy kontrolnej), kreatywność (o 29% w porównaniu do grupy kontrolnej) oraz oceniały swoje pomysły jako mniej twórcze w porównaniu do pracowników, którzy takiej przemocy nie doświadczali (o 23%). Ponadto ofiary nękania wykazywały gorsze umiejętności, jeśli chodzi o podejmowanie decyzji i potrzebowały dłuższego czasu na rozwiązanie złożonych zadań. Jak podkreślają autorzy przedstawione wyniki badań potwierdzają, że doświadczanie mobbingu w pracy wiąże się z mniejszą efektywnością funkcji poznawczych i tym samym obniża się wydajność oraz kreatywność pracowników, szczególnie w przypadku, kiedy muszą rozwiązywać skomplikowane zadania. Dodatkowo bycie ofiarą nękania w miejscu pracy wpływa na dysfunkcyjny sposób myślenia i pojawienie się u takich osób agresywnych myśli, czy wręcz zachowań wynikających z chęci odwetu. Zamiast koncentrować się na pracy i powie-

rzonych zadaniach osoba doświadczająca mobbingu będzie próbowała zrozumieć, co stanowi źródło jej problemów i jak może sobie z nimi poradzić. W efekcie wzrasta u niej obciążenie poznawcze (Porath, Pearson 2013). Doświadczanie przemocy wiąże się również z automatycznymi procesami mózgu. Na podstawie wyników badań (Damasio 1995) wykazano, że ciało migdałowate – umiejscowione głęboko w limbicznych obszarach mózgu – staje się aktywne w sytuacji nawet drobnych zagrożeń, z jakimi styka się człowiek. Ta aktywność powoduje, że na dalszy plan są spychane procesy wyższe kosztem prymitywnych, które koncentrują się na prostych reakcjach „walcz” albo „uciekaj”. W przeciwieństwie do świadomej oceny zdarzenia proces ten jest automatyczny i służy do przygotowania organizmu do reakcji na zagrożenie. W takiej sytuacji zdolność do koncentracji i rozwiązywania złożonych zadań znacznie maleje, co skutkuje spadkiem wydajności mobbingowanych pracowników (Porath, Erez 2007).

2. Indywidualne radzenie sobie z mobbingiem

W aktualnym ujęciu stresu coraz częściej zaznacza się, że ważniejsza od samego doświadczania tego zjawiska jest skuteczność radzenia sobie z nim. Tym samym radzenie można traktować jako moderator w relacji stres-zdrowie/choroba. Podkreśla się również, że o zdrowotnych skutkach transakcji stresowej decydują nie tyle doświadczane wydarzenia, lecz aktywność podejmowana w celu poradzenia sobie z nimi (Ogińska-Bulik, Juczyński 2008). Również Antonovsky (1995) uznaje procesy radzenia sobie ze stresem za centralne dla wyjaśniania zagrożeń zdrowia, co oznacza, że tym co decyduje o zdrowiu jest skuteczne radzenie sobie.

Większość badaczy traktuje mobbing jako formę ekstremalnego stresu społecznego (Niedl 1995; Zapf 1999). Hoel i in. (1999), opierając się na kategoryzacji stresorów w pracy dokonanej przez Cooper'a i Marshall'a (1976), zaliczają mobbing do grupy określanej jako

„relacje w pracy”. Część z tych prac reprezentuje badania jakościowe oparte na podstawie wywiadów z ofiarami mobbingu (Niedl 1996; O'Moore i in. 1998), inne bazują na badaniach poprzecznych (Keashly i in. 1994; Rayner 1998). Jedno z interesujących spostrzeżeń należących do Raynera (1998) dotyczy sytuacji, w której porównywano strategie radzenia sobie, realnie stosowane przez ofiary mobbingu ze strategiami, które były deklarowane przez „nie-ofiary” jako te, które wybrałyby, znalazłszy się w sytuacji poszkodowanych. Badaniami objęto 761 brytyjskich pracowników. Okazało się, że 73% „nie-mobbingowanych” respondentów deklarowało, iż najlepszym rozwiązaniem byłoby doprowadzenie do konfrontacji ze sprawcą, natomiast 63% z nich złożyłoby skargę do kierownictwa. Z kolei wśród rzeczywistych ofiar mobbingu tylko 60% deklarowało, że chce porozmawiać ze sprawcą, a 46% chciało złożyć skargę do bezpośredniego przełożonego sprawcy. Dalej, 55% „nie-mobbingowanych” pracowników poszukiwałoby wsparcia w związkach zawodowych, a 60% u współpracowników, podczas gdy tylko 26% rzeczywistych ofiar przyznało, iż chce skontaktować się ze swoimi związkami, a 21% zamierza szukać wsparcia u kolegów z pracy. W innym brytyjskim badaniu przeprowadzonym przez Randall'a (1997) w grupie 1137 pracujących studentów tylko 45% ofiar, które doświadczyły mobbingu w pracy, konfrontowało się ze sprawcą, 36% ofiar porzuciło pracę, natomiast 38% przyznało, że w tej sytuacji nie podejmowały żadnych działań. Z kolei w badaniu Keashly i in. (1994) 14% z osób narażonych na mobbing deklarowało chęć porzucenia pracy. W innym badaniu przeprowadzonym wśród amerykańskich pielęgniarek (Cox 1987) wykazano, iż co najmniej 18% rotacji personelu wynikała z istnienia problemu mobbingu. Wskaźnik ten pozwala przypuszczać, że przynajmniej część ofiar mobbingu przyjmuje strategię ucieczki i decyduje się na zmianę miejsca pracy. W badaniach przeprowadzonych wśród duńskich pracowników (Hogh i Dofradottir 2001) również wykazano, że osoby utożsamiające się z ofiarami mobbingu, w porównaniu do pozostałych badanych, miały tendencję do rzadszego stosowania strategii zorientowanych na problem. Jak podkreślają inni badacze (Hogh i in. 2011), takie rezultaty mogą być tłumaczone tym, iż ludzie posiadają skłonność do stosowania

strategii zorientowanych na rozwiązanie problemu tylko wtedy, kiedy spostrzegają sytuację, jako możliwą do kontrolowania. Poparciem dla wysuwanej przez część badaczy tezy stwierdzającej, że: „im bardziej pogarsza się sytuacja mobbingowanej ofiary, tym mniej jest prawdopodobne, aby wybrała ona strategię dążące do konstruktywnego rozwiązania problemu” są wyniki innych badań (Niedl 1996). Badania te zrealizowano w grupie niemieckich ofiar, które w wyniku mobbingowania opuściły swoje miejsce pracy. Początkowo większość z tych osób w radzeniu sobie z zaistniałą sytuacją stosowało strategię zorientowane problemowo, tj. rozmowa z bezpośrednim przełożonym, czy informowanie kierowników wyższych szczebli o zaistniałej sytuacji. Kiedy, pomimo zastosowania powyższych środków, sytuacja nie ulegała zmianie, ofiary szukały alternatywnych rozwiązań (zwiększenie swojej lojalności wobec firmy i wkładanie większych wysiłków w pracę). Kiedy i te działania nie przynosiły rezultatów, ofiary zaczynały lekceważyć sytuację i biernie czekały na rozwój wydarzeń. Na tej podstawie wykazano, iż w miarę jak sytuacja ulega pogorszeniu, ofiary coraz mniej angażują się w życie organizacji, aż w końcu odchodzą z pracy.



Fot. Bigstock/50251274

Podobne obserwacje poczynili Zapf i Gross (2001), którzy na podstawie wyników badań stwierdzili, że ofiary mobbingu z reguły stosują konstruktywne strategie (skoncentrowane na problemie) na początku konfliktu, z biegiem czasu zmieniają strategię kilka razy, kończąc często na opuszczeniu organizacji. Wykorzystując metodę wywiadu autorzy spozstrzegali również, że ofiary mobbingu często doradzały innym ofiarom, aby opuściły dotychczasowe miejsce pracy i poszukały wsparcia w różnych instytucjach. W swoich badaniach Hogh i Dofradottir (2001) ustalili, że ofiary w porównaniu do „nie-ofiar” częściej używały stylu radzenia sobie związanego z unikaniem i rezygnacją a rzadziej aktywnego stylu radzenia sobie. Inne wyniki badań (Dehue i in. 2012) przeprowadzone wśród holenderskich pracowników wykazały, że takie formy radzenia sobie, jak: zaprzeczanie, kompensacja czy aktywna postawa, stanowią istotne moderatory związku między mobbingiem i zdrowiem psychicznym ofiar. Przy czym zarówno zaprzeczanie i kompensacja, jak i aktywne strategie wiązały się z gorszym stanem zdrowia psychicznego (większy wskaźnik depresji) wśród pracowników doświadczających mobbingu. Wyniki tych badań stanowią wsparcie tezy, że również aktywne strategie radzenia sobie mogą pogarszać stan zdrowia psychicznego. Można przypuszczać, że próba ograniczenia mobbingu poprzez aktywne działanie bądź konfrontację ze sprawcą może być równie nieskuteczna, a niekiedy wręcz kontrproduktywna i stąd potencjalnie wzmagająca poziom wiktymizacji ofiary. Inni autorzy (Allen i in. 2015) z kolei sugerują, że psychiczne zdystansowanie się do sytuacji mobbingu tzw. odcięcie się i niepodjęmowanie żadnych działań może odgrywać rolę istotnego bufora w związku między mobbingiem i wypaleniem (im większe zdystansowanie się tym niższy poziom wypalenia). Hipoteza ta nie została jednak przez nich potwierdzona w badaniach empirycznych. Wyniki badań podłużnych przeprowadzone wśród norweskich pracowników (Reknes i in. 2016) wykazały, że ofiary mobbingu mają tendencję do bardziej negatywnego radzenia sobie ze stresującymi wydarzeniami w porównaniu do „nie-ofiar” w takim sensie, że uzyskują niższy wynik w zakresie stylu radzenia sobie zorientowanego na działanie. Ponadto stwierdzono, że po pewnym czasie (jeden rok) ten styl radzenia

wpłynął na wzrost poziomu lęku u badanych, co potwierdza hipotezę, że styl radzenia sobie zorientowany na zadanie stanowi istotny moderator związku między doświadczaniem mobbingu (pierwszy pomiar) a odczuwanymi symptomami lęku (drugi pomiar). Odnosząc się do tych wyników badań, warto zdać sobie sprawę, że styl radzenia zorientowany na zadanie – w przypadku gdy stresorem jest mobbing – może obejmować działania nacechowane agresją. Agresywne działania stanowią niejako odwet na sprawcy, są próbą zmiany jego zachowania poprzez ukaranie go, bądź też demonstrowanie swojej gotowości do obrony przed dalszym złym traktowaniem. Taka agresja jest rozpatrywana przez wielu ludzi jako moralnie uzasadniona odpowiedź na bycie nękanym (Aquino, Thau 2009; Zapf, Gross 2001). Ostracyzm, z którym wiąże się często mobbing, zagraża fundamentalnym potrzebom człowieka, w tym potrzebie sprawowania kontroli i uznania. I to jest właśnie – zdaniem Williamsa (2007) – powodem agresji ze strony ofiar (zob. również Leary i in. 2006). Również Zellars i in. (2002) stwierdzili, że pracownicy odczuwający wrogość ze strony przełożonego prezentowali mniej obywatelskich zachowań organizacyjnych, a nawet spostrzegali takie zachowania jako zachowania wykraczające poza ich rolę organizacyjną. Badacze zinterpretowali to jako rodzaj odwetu na przełożonym, który ich wiktyimizuje. Inni z kolei (Lee, Brotheridge 2006) wykazali, że pracownicy, którzy byli umniejszani w organizacji byli jednocześnie bardziej skłonni umniejszać innych pracowników. W świetle przytoczonych badań jest więc prawdopodobne, że styl radzenia sobie zorientowany na zadanie, w sytuacji mobbingu, przyjmuje często postać działań agresywnych. Z kolei, stosowanie przez osoby mobbingowane konfrontacyjnego, agresywnego stylu zorientowanego na zadanie może powodować nasilenie agresji ze strony mobbera. Wrogie relacje między sprawcą i ofiarą będą stopniowo eskalować, prowadząc do niekończącej się spirali agresji (Aquino, Thau 2009). Za taką interpretacją przemawiają też spostrzeżenia Williamsa (2007), który podkreśla, że ostracyzm, wykluczenie i poniżenie jednostki często mogą się łączyć z redukcją zachowań prospołecznych i jednoczesnym wzrostem zachowań antyspołecznych wobec innych, co w efekcie może prowadzić do jeszcze większego

ostracyzmu ze strony otoczenia. Z powyższego spostrzeżenia wynika, że agresywny styl zorientowany na zadanie jest nieskuteczny wobec mobbingu, a stąd nie poprawia też dobrostanu. Należy jednakże mieć na uwadze, że styl zorientowany na zadanie obejmuje nie tylko formy zachowania agresywnego, lecz także i przyjazne wobec otoczenia, a nawet samego mobbera. Badacze opisują przypadki ofiar mobbingu, które przyjmują strategię „bycia miłym” (ang. *tend-and-befriend*), (Williams 2007) i mimo ostracyzmu starają się być uprzejme wobec otoczenia (Gardner i in. 2000; Pickett, Gardner 2005). Są jednak doniesienia, że również takie sposoby powstrzymania mobbingu nie są skuteczne. I tak, Cortina i Magley (2003) stwierdzili, że zarówno pracownicy, którzy konfrontowali się ze sprawcą (agresywny styl działania), jak i ci, którzy poszukiwali wsparcia ze strony innych (nieagresywny styl działania), w efekcie spotykali się z negatywną reakcją otoczenia. Różnica między grupami polegała jedynie na rodzaju agresji, jakiej doświadczali w wyniku podejmowanych działań: ci pierwsi – głównie agresji odnośnie samej pracy (przymusowe przeniesienie, zwolnienie), a drudzy – agresji wymierzonej w relacje społeczne (ostracyzm, zastraszanie, nękanie). Podobne obserwacje poczynił inny autor (Williams 2007), który podkreśla, że wiele z prospołecznych zachowań nie jest efektywnych i nie przynosi rezultatów zgodnych z oczekiwaniami jednostki, która je wykazuje. W wielu przypadkach próby bycia bardziej akceptowanym społecznie prowadzą do jeszcze silniejszych ataków osoby, która staje się łatwym celem społecznej manipulacji. Zapf i Gross (2001) wykazali, że w przypadku mobbingu, zastosowanie nieagresywnej strategii polegającej na współpracy, która zazwyczaj jest rekomendowana jako najefektywniejsza strategia podczas rozwiązywania długotrwałego konfliktu (Thomas, 1992), okazało się nieskuteczne. Zgodnie z teorią stresu celem radzenia sobie jest próba panowania nad otoczeniem bądź: zminimalizowanie, uniknięcie, tolerowanie lub akceptowanie stresujących warunków (Lazarus, Folkman 1984). Jeśli osoba ocenia sytuację jako kontrolowalną to zwiększa się prawdopodobieństwo zastosowania przez nią użycia stylu skoncentrowanego na działania zgodnie z pozytywną odpowiedzią na oczekiwane wyniki (Ursin, Eriksen 2004). Jeśli sytuacja jest nato-

miast postrzegana jako przekraczająca kontrolę i oczekiwania nie zostaną spełnione, osoba może zmienić swoje przysze oczekiwania co do wyniku i oceniać pasywny, bądź unikający styl radzenia sobie jako bardziej odpowiedni. Brak kontroli ofiar może stąd być jednym z powodów, dlaczego unikający styl jest powszechniejszy wśród ofiar mobbingu. Ludzie nie mający kontroli nad sytuacją czują się bezradni i stąd mogą uznać, że nie są w stanie nic zrobić by poprawić swoją sytuację, stąd brak odpowiedzi na doświadczaną sytuację. Odnosząc te rozważania do koncepcji mobbingu może być tak, że ofiara ma trudność by uciec bądź też obronić się w sytuacji, w jakiej się znajduje. Jeśli ofiara ocenia sytuację jako wykraczającą poza jej kontrolę łatwo jest zmienić styl radzenia sobie na taki, gdzie ofiara unika sprawcy bądź ignoruje problem, przede wszystkim po to, by chronić samą siebie przed stresem ale również by zachować energię. W innym badaniu (Salin i in. 2014) prowadzonym wśród amerykańskich pracowników uniwersytetu stwierdzono, że osoby doświadczające mobbingu w pracy częściej wykorzystywały pasywne formy odpowiedzi bądź szukały wsparcia ze strony innych osób (najczęstszym powodem takiej postawy był lęk przed ewentualnymi konsekwencjami). Jeśli miałyby jednak okazję do zmiany sposobu reagowania to deklarowały one chęć bycia bardziej asertywnymi np. skonfrontowałyby się ze sprawcą – istnieje więc rozbieżność między faktyczną i życzeniową postawą ofiar wobec mobbingu. Na podstawie innych wyników badań (Dehue i in. 2012) wykazano, że kompensacja i zaprzeczanie wzmagają psychiczne problemy ofiar. W opozycji do oczekiwań tych badaczy, aktywne radzenie sobie również miało negatywny efekt na zdrowie ofiar. Pomimo że, aktywne rozwiązywanie problemów generalnie jest przedstawiane jako czynnik poprawiający stan zdrowia (Oloff i in. 1993) i redukujący liczbę dni absencji w pracy (Schreuder i in. 2011), dotychczasowe wyniki badań pokazują, że strategie polegające na aktywnym rozwiązywaniu problemów wydają się pogłębiać wiktyimizację ofiar. Zarówno wyniki badań Reknes i in. (2016), jak i Dehue i in. (2012) wskazują, że potencjalnie ochraniający efekt aktywnego stylu rozwiązywania problemów zmniejsza się w miarę intensyfikacji mobbingu. Jest to zbieżne z teoretycznymi postulatami Zapfa i Einarsena (2011), że mobbing

stanowi sytuację niemożliwą do kontrolowania, charakteryzującą się seriami nieudanych prób rozwiązania konfliktu, gdzie aktywne i konstruktywne strategie radzenia sobie nie prowadzą do oczekiwanego efektu a raczej pogarszają sytuację i wzmagają lęk ofiar. W badaniach Warszawskiej-Makuch (2013), gdzie styl radzenia sobie zorientowany na zadanie został również ujęty jako mediator w relacji między doświadczaniem mobbingu i dobrostanem ofiar mobbingu wykazano, że styl ten nie zahamuje mobbingu, a w konsekwencji nie jest też w stanie zahamować jego negatywnych skutków w zakresie zdrowia psychicznego czy zadowolenia z pracy. Do podobnych wniosków prowadzą również inne wyniki badań Warszawskiej-Makuch (2013) dotyczące roli dwóch pozostałych stylów radzenia sobie ze stresem, tj. stylu skoncentrowanego na emocjach i skoncentrowanego na unikaniu. Nie wykazano bowiem, by przy częstszym stosowaniu tych stylów, związek pomiędzy mobbingiem a jego negatywnymi efektami w zakresie dobrostanu był silniejszy. Przedstawione wcześniej wyniki badań mogą świadczyć o tym, że style te nie odgrywają tak negatywnej roli w sytuacji mobbingu jak zakładano. W powyższych badaniach styl zorientowany na emocje oznaczał przede wszystkim koncentrowanie się na emocjach negatywnych („Niepokoję się, że sobie nie poradzę”, „Winię siebie, że zbyt się tym przejmuję”), ale również pewne „zamrożenie” emocjonalne i poczucie bezsilności („Zastygam w bezruchu i nie wiem co zrobić”). Być może brak odpowiedzi na mobbing wyrażający się takim „zamrożeniem” pozwala ofiarom na mniej dysfunkcyjne reakcje (agresja wobec sprawcy), a w konsekwencji nieeskaluje mobbingu i tym samym nie potęguje negatywnego oddziaływania mobbingu na ich zdrowie. Jak zauważa Williams (2007), podobnie jak w świecie zwierząt, w którym w pewnych sytuacjach reakcje polegające na walce lub ucieczce mogą być nieskuteczne, bądź wręcz niebezpieczne, również w przypadku ludzi doświadczających ostracyzmu ze strony otoczenia podejmowanie działań odwetowych (styl zorientowany na zadanie) staje się nieracjonalne, gdyż tego typu zachowania mogą jeszcze pogłębiać wykluczenie jednostki z grupy. Z kolei styl zorientowany na unikanie, rozumiany jako tendencja do wystrzegania się myślenia, przeżywania i doświadczania sytuacji stresowej w której znaj-

duje się jednostka (Strelau i in. 2005), przyjmował dwie formy, tj. angażowanie się w czynności zastępcze („Staram się zasnąć”, „Objadam się ulubioną potrawą”) oraz poszukiwanie kontaktów towarzyskich („Spędzam czas z bliską osobą”, „Odwiedzam przyjaciela”). Zachowania podejmowane w ramach tego stylu skłaniają do przypuszczeń, że osoba je stosująca będzie raczej unikać konfrontacji ze sprawcą. Wydaje się, że takie unikanie niekoniecznie wiąże się z negatywnymi rezultatami. Jest to zgodne ze spostrzeżeniami innych autorów (Aquino, Thau 2009), którzy podkreślają, że unikanie może w pewnych sytuacjach stanowić wręcz najskuteczniejszy sposób radzenia, ponieważ podobnie jak w przypadku „zamrożenia”, prowadzi do zmniejszenia częstości incydentów mobbingowych i pozwala uniknąć dalszej eskalacji konfliktu, minimalizując tym samym koszty jakie ponosi ofiara.

Reasumując, mobbing można zaliczyć do tych obiektywnych, uniwersalnych stresorów, które wszystkie jednostki, niezależnie od ich percepcji, będzie wprowadzać w stan silnego stresu. Wiele wyników badań przeprowadzonych do tej pory (Hogh i in. 2011) wykazało, że mimo różnorodnych wysiłków czynionych przez ofiary by zahamować to zjawisko, większości z nich trudno było to zrobić bez pomocy uzyskanej ze strony osób trzecich (Hogh, Dofradottir 2001, Gross, 2001). Niewątpliwie wiąże się to z małą przewidywalnością i kontrolowalnością sytuacji mobbingu, w której ofiary czują się bezradne, mają poczucie winy, zmniejszoną samoocenę i depresję. Jak podkreślają Hogh, Mikkelsen i Hansen (2011) ofiary dysponują niewielkimi, o ile w ogóle, zewnętrznymi i wewnętrznymi zasobami by poradzić sobie z mobbingiem i co gorsze – mają tego bolesną świadomość. Odnosząc to do teorii zasobów Hobfolla (1989) można stwierdzić, że ofiary mobbingu właśnie z powodu braku odpowiednich zasobów nie są w stanie przeciwstawić się mobbingowi. Ten brak zasobów i związane z nim poczucie bezsilności w polskim środowisku pracy może wynikać przede wszystkim z niewystarczającej liczby działań podejmowanych by wspomóc ofiary w walce z tym zjawiskiem (mi.in. wdrażanie programów antymobbingowych), stąd ofiary często mają poczucie osamotnienia i bezsilności.

3. Program warsztatów służących ograniczeniu negatywnych skutków mobbingu w przypadku indywidualnych pracowników

Biorąc pod uwagę, że mobbing jest obecnie powszechnie uznawany za formę złego traktowania w miejscu pracy, która prowadzi do licznych negatywnych konsekwencji dla organizacji i społeczeństwa (Vartia, Leka 2011), kluczowym pytaniem jest, jak rozwiązać ten problem. Wydaje się, że nadal wiele organizacji nie wdraża skutecznych rozwiązań by efektywnie zapobiegać i radzić sobie ze zjawiskiem mobbingu (Einarsen i in. 2011; Kahn i Kahn 2012; Van Rooyen, McCormack 2013). Mechanizmy formalne służące zapobieganiu mobbingowi (np. wdrażanie polityki antymobbingowej) często prezentują słabą efektywność ochrony i dotyczy to nawet dużych organizacji (Klein, Martin 2011). Na podstawie przeprowadzonych badań ustalono, że około połowa mobbingowanych pracowników deklaruje chęć odejścia z organizacji (O'Driscoll i in. 2010; Simons 2006). W badaniu polskich przedsiębiorstw tylko 35% z nich deklaroowało wprowadzenie procedury postępowania na wypadek mobbingu lub molestowania, a 24% ustanowiła procedury rozwiązywania konfliktów (Wadsworth, Walters 2018).

By skutecznie rozwiązać problem mobbingu w miejscu pracy, konieczne jest zintegrowane podejście uwzględniające takie poziomy, jak: indywidualny, zawodowy, organizacyjny i społeczny. Jest to zgodne z kompleksowymi modelami promocji zdrowia w miejscu pracy, w których zdrowie pracowników jest produktem interakcji między środowiskiem fizycznym i psychospołecznym. Należy podkreślić, że mobbing, choć przejawia się na poziomie zachowań indywidualnych pracowników, stanowi złożony problem organizacyjny.

W dalszej części pracy przedstawiono program warsztatów służących ograniczeniu negatywnych skutków mobbingu. Program był przeprowadzany w ramach realizacji projektu IV.N.03 „Negatywne skutki mobbingu – mediująca rola pozytywnego radzenia sobie ze stresem” (IV etap programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”,

sfinansowanego w latach 2017-2019 w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego/Narodowego Centrum Badań i Rozwoju).

Program składa się z dwóch zasadniczych części, tj.: treningu uważności – opracowanego i przeprowadzonego przez certyfikowanego trenera oraz warsztatów przyjmujących formę wykładu i dyskusji z uczestnikami.

TRENING UWAGAŃ

Trening uważności trwał osiem tygodni i składał się z jednego spotkania służącego wprowadzeniu uczestników w tematykę oraz ośmiu sesji, które odbywały się raz w tygodniu i trwały po 75 minut. Ze względu na specyfikę wybranych ćwiczeń, wymagających aktywnego uczestnictwa każdej z osób badanych, prowadzona była w dwóch kilkunastoosobowych grupach.

Trening odbywał się w formie wykładów i ćwiczeń. W celu utrwalenia określonych umiejętności uczestnikom zalecano wykonywać wybrane ćwiczenia również w domu – między kolejnymi sesjami. Uczestnicy otrzymali również materiały szkoleniowe – podręcznik oraz płytę CD i pliki mp3 z nagraniami.



Fot. Bigstock/5013327

Opracowany trening wywodzi się z programu redukcji stresu opartej na uważności (MBSR, ang. *mindfulness-based stress reduction*) i z terapii poznawczej opartej na uważności (MBCT, ang. *mindfulness-based cognitive therapy*). Kluczowym elementem treningu jest rozwijanie zdolności do bycia uważnym, czyli świadomym tego, co się doświadcza "tu i teraz" – co pozwala zyskać nową perspektywę bieżącej sytuacji. Na podstawie wyników badań wykazano, że ćwiczenie uważności (ang. *mindfulness*) to jedyne podejście niezwiązane ani z farmakologią, ani z psychoterapią, skuteczne w przypadkach: bezsenności, nawrotów depresji, lęków społecznych czy też w przypadku zespołu stresu posttraumatycznego. Trening rozpoczął się sesją przygotowawczą. Podczas tego pierwszego spotkania uczestnicy uzyskali podstawowe informacje na temat idei treningu, a także sposobu prowadzenia poszczególnych sesji. Na kolejnych sesjach badani uczyli się skupiać uwagę. Obiektem uwagi najpierw były doznania z ciała a następnie oddech. Na późniejszych spotkaniach umiejętność tę wykorzystywali do rejestrowania myśli i uczuć, przyjmowania ich i powstrzymania nawykowego reagowania na nie. Uczestnicy treningu pomiędzy poszczególnymi spotkaniami wykonywali także ćwiczenia w domu. Celem treningu uważności było:

- ▶ pogłębienie kontaktu ze sobą samym,
- ▶ nauka budowania autentycznych, życzliwych relacji ze sobą i z innymi,
- ▶ lepsze radzenie sobie ze stresem i wzrost odporności psychicznej,
- ▶ redukcja stanów obniżonego nastroju i przygnębienia,
- ▶ zapobieganie nawrotom stanów depresyjnych, niepokoju czy lęku,
- ▶ lepsze radzenie sobie z bólem,
- ▶ poprawa odporności i zdolności organizmu do samoregeneracji.

Ostatnia, podsumowująca sesja służyła zintegrowaniu wiedzy, którą badani zdobyli na własny temat ,tj.: lepszemu poznaniu siebie zarówno swoich ograniczeń, jak i swoich „mocnych stron”, poznaniu swoich potrzeb m.in. potrzeby samoakceptacji i troszczenia się o siebie, a także wspierającego bycia z innymi ludźmi.

W dalszej części pracy przedstawiono treść i cel każdej przeprowadzonej sesji m.in. na podstawie książki „Mindfulness. Trening uważności” (Williams, Penman 2014).

Wprowadzenie

1. Przebudzając się z autopilota

- ▶ stabilizowanie uwagi,
- ▶ trenowanie podejścia do pracy z uwagą.

Tydzień pierwszy koncentruje się na medytacji „Uważność ciała i oddechu”, której celem jest stabilizacja umysłu i zobaczenie nowych rzeczy w sytuacji, kiedy skupiamy uwagę tylko na jednej rzeczy naraz.

2. Mając ciało na uwadze

- ▶ uspokajanie umysłu,
- ▶ odkrywanie i zaprzyjaźnianie się z uczuciami w ciele.

Tydzień drugi – uczestnicy stosują medytację „Skanowanie ciała”, która służy rozpoznaniu różnicy między myśleniem o odczuciu a doświadczaniem go. Ten rodzaj medytacji pozwala na wytrenowanie tak umysłu, by można było skupić uwagę bezpośrednio na wrażeniach płynących z ciała – bez oceniania i analizowania tego, co przychodzi.

3. Mysz w labiryncie – uważność w życiu codziennym

- ▶ stosowanie uważności w ruchu,
- ▶ tworzenie przestrzeni na oddech.

Trzeci tydzień obejmuje ćwiczenia uważnego ruchu wywodzące się z jogi. Pozwalają one na dostrzeżenie własnych, fizycznych i umysłowych granic. Pomagają zintegrować umysł z ciałem. Uczestnicy uczą się wrażliwości na pojawiające się uczucia, tj. złość czy smutek.

4. Wyjście z „fabryki plotek” – nawiązując inną relację z myślami i zmartwieniami

- ▶ rozpoznawanie i „odłączania się” od schematów martwienia się.

Tydzień czwarty opiera się na medytacji „Dźwięki i myśli”, która pozwala nauczyć się widzieć swoje myśli jako zdarzenia mentalne, pojawiające się i znikające tak samo, jak dźwięki. Pomaga to zdystansować się do myśli i uczuć.

5. Zwracając się ku trudnościom – od reagowania do odpowiadania

- ▶ przyjmowanie pełnej odpowiedzialności za odczucia z przeżytych emocji.

Tydzień piąty koncentruje się na medytacji „Przyglądanie się trudnościom”. Służy ona nauce zmierzenia się z trudnościami, które się pojawiają w naszym życiu (zamiast ich unikać).

6. Ćwiczenie życzliwości

- ▶ wprowadzanie uważnej świadomości do relacji,
- ▶ kultywowanie przyjaznej postawy.

Tydzień szósty opiera się na medytacji „Zaprzyjaźnienie”. Umożliwia ona naukę akceptacji własnych „porażek” i „niedociągnięć”, dzięki czemu jest możliwe osiągnięcie spokoju.

7. Kiedy przestałeś tańczyć?

- ▶ rozpoznawanie codziennych źródeł wyczerpania się,
- ▶ wbudowywanie w życie aktywności karmiących.

W tygodniu ósmym uczestnicy skupiają się na zastosowaniu medytacji tak, by pomogła dokonywać lepszych wyborów – podejmować więcej działań, które nam służą oraz ograniczać działania, które nas wyczerpują i niszczą nasze wewnętrzne zasoby. Taka postawa prowadzi do większej kreatywności, wytrzymałości i radości z życia takiego, jakie jest.

8. Twoje nieokiełznane, nieocenione życie

- ▶ podsumowywanie doświadczeń z kursu,
- ▶ poukładanie sobie planu praktyki na przyszłość.

Tydzień ósmy pomaga wprowadzić „Uważność” w życie codzienne uczestników.

WARSZTAT ANTYMOBBINGOWY

Dodatkowo do treningu uważności dołączono warsztat poświęcony problematyce mobbingu w miejscu pracy. Warsztat został poprowadzony przez specjalistę zajmującego się problematyką mobbingu. Warsztat przeznaczony jest na 90-minutowe spotkanie i obejmuje następujące zagadnienia:

- ▶ Czym jest mobbing w miejscu pracy?
- ▶ Jak są przyczyny mobbingu w miejscu pracy?
- ▶ Jakie są skutki mobbingu w miejscu pracy?
- ▶ Jak reagować na sytuacje konfliktowe w miejscu pracy?
- ▶ Jak sobie radzić z mobbingiem w miejscu pracy?

Warsztat dostarcza wiedzę o zjawisku mobbingu oraz poznanie praktycznych sposobów przeciwdziałania mu z pozycji indywidualnego pracownika mogącego doświadczać mobbingu lub być jego świadkiem.

Cele warsztatu:

- ▶ poszerzenie wiedzy na temat mobbingu,
- ▶ rozwijanie umiejętności reagowania w sytuacjach konfliktów oraz noszących znamiona mobbingu,
- ▶ wzmacnianie postawy opartej na szacunku do siebie i drugiego człowieka.

Efekty

Dzięki udziałowi w warsztacie uczestnicy:

- ▶ dowiedzą się, czym jest mobbing,
- ▶ będą potrafili odróżnić to, co jest mobbingiem, od tego, co nim nie jest,
- ▶ nauczą się rozpoznawać wczesne sygnały występowania mobbingu/sygnały konfliktu ukrytego w relacjach,
- ▶ zidentyfikują zachowania (werbalne i niewerbalne) noszące znamiona mobbingu,

- ▶ będą potrafili zareagować wtedy, gdy zauważą sygnały mobbingu w swoim otoczeniu,
- ▶ będą potrafili udzielić wsparcia adekwatnego do potrzeb osoby doświadczającej mobbingu.

Bibliografia

Allen B., Holland P., Reynolds R. (2015). The effect of bullying on burnout in nurses: the moderating role of psychological detachment. *Journal of Advanced Nursing* 71, s. 381-390.

Antonovsky A. (1995). Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować. Warszawa, Fundacja IPN.

Aquino K., Thau S. (2009). Workplace Victimization: Aggression from the Target's Perspective. *Annual Review of Psychology* 60, s. 717-741.

Bańka A. (1996). Psychopatologia pracy. Poznań. Wyd. Gemini.

Bowling N.A., Beehr T.A. (2006). Workplace harassment from victim's perspective: a theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 91, s. 998-1012.

Cooper C.L., Marshall J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology* 49, s. 11-28.

Cortina L.M., Magley V.J. (2003). Raising voice, risking retaliation: events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology* 8, s. 247-265.

Cox H. (1987). Verbal abuse in nursing: Report of a study. *Nursing Management* 18, s. 47-50.

Damasio A., Marg E. (1995). *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York: Penguin Books.

Dehue F., Bolman C., Vollink T., Pouwelse M. (2012). Coping with bullying at work and health related problems. *International Journal of Stress Management* 19, s. 175-197.

Einarsen S., Matthiesen S.B., Skogstad A. (1998). Bullying, burnout and well-being among assistant nurses. *Journal of Occupational Health and Safety*, 14, s. 563-568.

Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper. C.L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.). *Bullying and Harassment in the Workplace*. Taylor and Francis, London, s. 3-40.

Einarsen S., Reknæs B.I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims* 12, s. 247-263.

Wadsworth E., Walters D. (2018). Management of occupational health and safety in European workplaces – evidence from the Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2). European Risk Observatory Report. European Agency for Safety and Health at Work. Cardiff Work Environment Research Centre, Cardiff University.

Fraser D.F., Gilliam J.F. (1987). Feeding under predation hazard: response of the guppy and Hart's rivulus from sites with contrasting predation hazard. *Behavioral Ecology and Sociobiology* 21, s. 203-209.

Gardner W.L., Pickett C.L., Brewer M.B. (2000). Social Exclusion and Selective Memory: How the Need to belong Influences Memory for Social Events. *Personality and Social Psychology Bulletin* 26, 486-496.

George J.M. (1995). Trait and state affect. W: K.R. Murphy (red.). *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco, Jossey-Bass, s. 145-171.

Glasø L., Matthiesen S.B., Nielsen M.B., Einarsen S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? *Scandinavian Journal of Psychology* 1-7.

Granvold D.K. (1995). Cognitive treatment. W: L. Beebe, N.A. Winchester, F. Pflieger, S. Lowman (red.). *Encyclopedia of social work*. Washington, DC: NASW Press, s. 525-538.

Gross J.J. (2001). Emotion regulation in adulthood: Timing is everything. *Current Directions in Psychological Science* 10(6), s. 214-219.

Hauge L.J., Skogstad A., Einarsen S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress* 21(3), s. 220-242.

Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.

Hobfoll S.E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist* 44, s. 513-524.

Hoel H., Cooper C.L. (2000). Working with victims of workplace bullying. W: H. Kemshall, J. Pritchard (red.). Good practice in working with victims of violence. London: Jessica Kingsley Publishers, s. 101-118.

Hoel H., Rayner Ch., Cooper, C.L.(1999). Workplace bullying. W: C.L. Cooper, I.T. Robertson (red.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester: John Wiley & Sons, 14, s. 195-230.

Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. (2002). Workplace bullying and stress. W: Pamela L. Perrewe, Daniel C. Ganster (red.). *Historical and Current Perspectives on Stress and Health (Research in Occupational Stress and Well-being, Volume 2)*, Emerald Group Publishing Limited, s. 293-333.

Hogh A., Dofradottir A. (2001). Coping with bullying in the workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10, 485-495.

Hogh H., Mikkelsen E., Hansen A. (2011). Individual Consequences of Workplace Bullying/Mobbing. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.). *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice. Second Edition*. Boca Raton: CRC Press Taylor & Francis Group, s. 107-128.

Janoff-Bulman R. (1985). Criminal vs. non-criminal victimization: Victims' reactions. *Victimology: An International Journal* 10, 498-511.

Janoff-Bulman R. (1989). Assumptive worlds and the stress of traumatic events: Application of the schema construct. *Social Cognition* 7, 113-136.

KKahn A., Kahn R. (2012). Understanding and managing workplace bullying. *Industrial and Commercial Training* 44(2), s. 85-89.

Keashly L., Trott V., MacLean L.M. (1994). Abusive behavior in the workplace. *Violence and Victims*, 9, 341-357.

Kivimaki M., Virtanen M., Vartia M., Elovainio M., Vahtera J., Keltikangas-Jarvinen L. (2003). Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression. *Occupational Environment Medicine* 60, s. 779-783.

Klein A., Martin M. (2011). Two dilemmas in dealing with work place bullies – false positives and deliberate deceit. *International Journal of Workplace Health Management* 4(1), s. 13-32.

Lazarus R.S., Folkman S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Pub. Co.

Leary M.R., Adams C.E., Tate E.B. (2006). Hypo-Egoic Self-Regulation: Exercising Self-Control by Diminishing the Influence of the Self. *Journal of Personality*, 74, 1803-1831.

Lee R.T., Brotheridge C.M. (2006). When prey turns predatory: Workplace bullying as a predictor of counteraggression/ bullying, coping, and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, 352-377.

Leymann H. (1992). *From bullying to Expulsion from Working Life*. Stockholm: Publica.

Leymann H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, 165-184.

Matthiesen S.B., Einarsen S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal of Guidance & Counselling* 32, s. 335-356.

McCormack B., Henderson E., Wilson V., Wright J. (2009). Making practice visible: The Workplace Culture Critical Analysis Tool (WCCAT). *Practice Development in Health Care* 8(1), s. 28-43.

McDonald, B.W., Gunderson, E.K.E. (1974). Correlates of job satisfaction in naval environments. *Journal of Applied Psychology* 59, s. 371-373.

Meschkat B., Stackelbeck M., Langenhoff G. (2002). *Der Mobbing-Report, Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland*, Dortmund/Berlin: Wirtschaftsverlag NW.

Mikes P.S., Hulin C.L. (1968). Use of importance as a weighting component of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 52, s. 394-398.

Mikkelsen E.G. (1997). *Workplace bullying. An analysis of its trauma related and occupational psychological aspects [niepublikowana praca magisterska]*. Department of Psychology, University of Aarhus.

Mikkelsen E.G., Einarsen S. (2002). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: the role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology* 43(5), s. 397-405.

Milczarek M., Vartia, M. Pahkin, K. i in. (2010). Workplace Violence and Harassment: European Picture. European Risk Observatory Report. European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg.

Niedl K. (1995). Mobbing/bullying at work. An empirical analysis of the phenomenon and of the effects of systematic harassment on human resource management. Munich: Hamp.

Niedl K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personal development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, s. 239-249.

Nielsen M.B., Hetland J., Matthiesen S.B., Einarsen S. (2012). Longitudinal relationships between workplace bullying and psychological distress. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 38, s. 38-46.

Nielsen M. B., Einarsen S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress* 26, s. 309-332.

O'Moore M. (2000). *Bullying at Work in Ireland: thoma1A National Study*. Dublin: Anty Bullying Centre.

O'Moore M., Seigne E., McGuire L., Smith M. (1998). Victims of bullying at work in Ireland. *Journal of Occupational Health and Safety – Australia and New Zealand* 14, s. 568-574.

Ogińska-Bulik N., Juczyński Z. (2008). *Osobowość a stres i zdrowie*. Warszawa: Difin.

Oloff M., Brosschot J.F., Godaert G. (1993). Coping Styles and Health. *Personal Individual Differences* 15, s. 81-90.

Pickett C.L., Gardner W.L. (2005). The Social Monitoring System: Enhanced Sensitivity to Social Cues as an Adaptive Response to Social Exclusion. W: K.D. Williams, J.P. Forgas, W. Von Hippel (red.). *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying*. Sydney Symposium of Social Psychology series. New York: Psychology Press, s. 213-226.

Porath C., Foulk T., Erez A. (2015). How incivility hijacks performance. *Organizational Dynamics*, 44, s. 258-265.

Porath C., Pearson C. (2010). The Cost of Bad Behavior. *Organizational Dynamics* 39, s. 64-71.

Porath C., Pearson C. (2013). The Price of Incivility: Lack of Respect in the Workplace Hurts Morale and the Bottom Line. *Harvard Business Review* 91, s. 114-121.

Porath C., Erez A. (2007). Does Rudeness Matter? The Effects of Rude Behavior on Task Performance and Helpfulness. *Academy of Management Journal* 50, s. 1181-1197.

Pugh S.D. (2001). Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. *Academy of Management Journal* 44(5).

Rayner C., Sheedan M., Barker M. (1999). Theoretical approaches to the study of bullying at work. *International Journal of Manpower* 20, s. 11-15.

Rayner C. (1998). Workplace bullying: Do something. *The Journal of Occupational Health and safety – Australia and New Zealand* 6, s. 581-585

Reknes I., Einarsen S., Pallesen S., Bjorvatn, Moen B., Mageroy N. (2016). Exposure to bullying behaviors at work and subsequent symptoms of anxiety: the moderating role of individual coping style. *Industrial Health* 54, s. 421-432.

Salin D., Tenhiala A., Roberge M.E., Berdahl J. (2014). "I wish I had...": Target reflections on responses to workplace mistreatment. *Human Relations*, s. 1-23.

Schreuder J.A.H., Plat N., Mageroy B.E., van der Klink J.J.L., Groothoff J.W., Roelen C.A. (2011). Self-rated coping styles and registered sickness absence among nurses working in hospital care: a prospective 1-year cohort study. *International Journal of Nursing Studies* 48, s. 838-346.

Simons S. (2006). The prevalence of workplace bullying between nurses and its relationship to a nurses intention to turnover. *The 5th International Conference on Bullying in the Workplace*, Trinity College, Dublin.

Strelau J., Jaworowska A., Wrześniewski K., Szczepaniak P. (2005). *Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych*. Podręcznik. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.

Tehrani N. (2004). Bullying: a source of chronic posttraumatic stress? *British Journal of Guidance & Counselling* 32, s. 357-366.

Thomas K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organisations. W: M.D. Dunnette, L.M. Hough (red.). *Handbook of Industrial and Organisational Psychology* cz. 3. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, s. 651-718.

Trepanier S., Fernet C., Austin S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work & Stress* 27, s. 123-140.

Ursin H., Eriksen H.R. (2004). The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology* 29, s. 567-592.

Van Rooyen J., McCormack D. (2013). Employee perceptions of workplace bullying and their implications. *International Journal of Workplace Health Management* 6(2).

Vartia M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health* 27, s. 63-69.

Vartia M., Hyyti J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 11, s. 113-26.

Vartia M., Leka S. (2011). Interventions for the Prevention and Management of Bullying at Work. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.). *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice. Second Edition.* Boca Raton: CRC Press Taylor & Francis Group, s. 359-379.

Warszewska-Makuch M. (2013). Osobowościowe i sytuacyjne predyktory mobbingu w miejscu pracy oraz jego związek z samopoczuciem psychicznym i zadowoleniem z pracy [niepublikowana rozprawa doktorska]. Warszawa: SWPS.

Watson D., Clark L.A., Tellegen A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology* 54, s. 1063-1070.

Williams K. (2007). Ostracism. *Annual Reviews Psychology* 58, s. 425-452.

Zalewska A. (1999). Job satisfaction and importance of work aspects related to predominant values and reactivity. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics* 5, s. 485-511.

Zalewska A. (2003). „Skala Satysfakcji z Pracy” – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy. *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Psychologica* 7, s. 49-61.

Zalewska A. (2006). Zadowolenie z pracy w zależności od reaktywności i wartości stymulacyjnej pracy. *Przeгляд Psychologiczny* 49, s. 289-304.

Zapf D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower* 20, s. 70-84.

Zapf D., Escartin J., Einarsen S., Hoel H., Vartia M. (2011). Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. W: Einarsen S., Hoel H., Zapf, D., and Cooper C.L. (red.). *Bullying and Harassment in the Workplace*, Taylor and Francis, London, s. 75-106.

Zapf D., Gross C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10, s. 497-522.

Zellars K.L., Tepper B.J., Duffy M.K. (2002). Abusive supervision and subordinate's organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology* 87, s. 1068-1076.