



dr MAGDALENA WARSZEWSKA-MAKUCH (ORCID: 0000-0002-7633-4483)

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Kontakt: mawar@ciop.pl

DOI: 10.54215/BP.2023.02.3.Warszewska-Makuch

Skutki mobbingu dla pracowników



Fot. nialowwa/Bigstockphoto

Wyniki wielu badań pokazują, że mobbing w miejscu pracy wiąże się z doświadczaniem silnego, długotrwałego stresu, prowadzącego do poważnych zaburzeń w obrębie zdrowia psychicznego i fizycznego, w tym do syndromu stresu pourazowego (PTSD) oraz zaburzeń lękowych i depresji. Konsekwencją tego jest często utrata zdolności do pracy przez osoby doświadczające mobbingu. Można przypuszczać, że niemożność kontynuowania pracy przez ofiary mobbingu wynika również z istotnego pogorszenia ich funkcjonowania poznawczego. W artykule omówiono skutki mobbingu dla pracowników. Skupiono się na konsekwencjach zarówno dla zdrowia psychicznego, jak i funkcjonowania poznawczego.

Słowa kluczowe: mobbing w pracy, konsekwencje mobbingu w pracy, zdrowie pracowników, satysfakcja z pracy, funkcjonowanie poznawcze

Effects of mobbing on employees

A number of studies show that workplace bullying is associated with the experience of severe, long-term stress leading to serious mental and physical health disorders and physical health, including post-traumatic stress disorder (PTSD) and anxiety disorders and depression. The consequence of this is often a loss of capacity to work. It can be assumed that the inability of victims of bullying to continue working is also due to a significant deterioration in their cognitive functioning. This article discusses the negative effects of workplace bullying on employees. It focuses on both negative effects on mental health and cognitive functioning.

Keywords: workplace bullying, consequences of workplace bullying, employee health, job satisfaction, cognitive functioning

Wstęp

Jedną z najczęściej przytaczanych definicji mobbingu w pracy jest definicja Einarsena, Hoela, Zapfa i Coopera [1]: *mobbing stanowi nękanie, obrażanie, społeczne wykluczanie pracownika lub utrudnianie mu wykonywa-*

nia zadań wchodzących w zakres jego pracy. Ponadto działania składające się na mobbing muszą występować regularnie i trwać dłuższy czas, stąd jednorazowy incydent nie może być uznany za mobbing. Charakterystyczne w sytuacji mobbingu jest również to, że ofiara/ofiary i sprawca/sprawcy nie dysponują taką

samą siłą (ofiara znajduje się na słabszej pozycji). Należy również podkreślić, że mobbing nie stanowi jednorodnego zachowania i opiera się na różnorodnych działaniach, począwszy od tak subtelnych i trudnych do rozpoznania form, jak plotkowanie za plecami ofiary czy pomijanie jej podczas rozsyłania e-maili z istotnymi

informacjami, do tak drastycznych aktów, jak stosowanie przemocy fizycznej. Jednocześnie należy podkreślić, że całe to spektrum niepożądanych, negatywnych zachowań łączy jeden cel, tj. poniżenie, zastraszenie lub ukaranie osoby/osób, w które te zachowania są wymierzone [1].

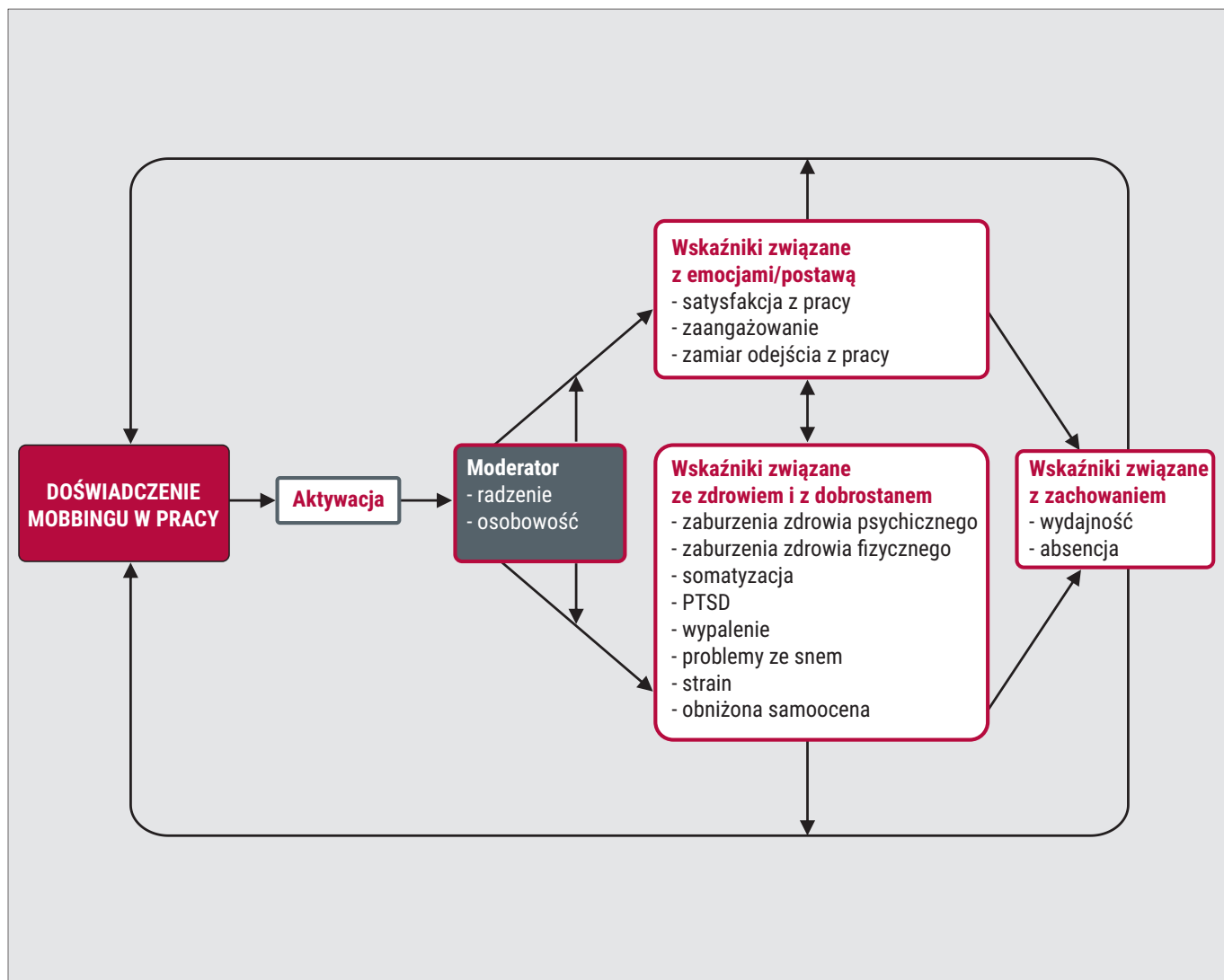
W ostatnich dwudziestu latach przeprowadzono liczne badania, które wykazały, że mobbing silnie się wiąże z szeregiem zmiennych odzwierciedlających dobrostan pracowników. Jedną z ważniejszych publikacji dotyczących skutków mobbingu na poziomie poszczególnych pracowników jest artykuł Nielsena i Einarsena [2], w którym autorzy analizują wyniki badań w tym obszarze. Wyniki tych eksploracji dowodzą, że doświadczanie mobbingu ma istotny związek z zaburzeniami w obrębie zdrowia psychicznego i fizycznego, wypaleniem zawodowym, zamiarem odejścia z pracy, mniejszym zadowoleniem z pracy i słabszym zaangażowaniem w wykony-

wane zadania. Analizę uzupełniono modelem obrazującym zależności, jakie wywołuje mobbing w miejscu pracy (zob. rys.). Wynika z niego, że skutki narażenia na mobbing w pracy występują na poziomie: emocji i postaw (satysfakcja z pracy, zaangażowanie w pracę, chęć opuszczenia obecnego miejsca pracy), zachowania (wydajność, absencja w pracy) oraz zdrowia i dobrostanu (zaburzenia zdrowia psychicznego i fizycznego, wypalenie zawodowe, obniżona samoocena itp.). Należy zauważyć, że konsekwencje mobbingu na poziomie emocji i postaw oraz dobrostanu pośredniczą w relacji między doświadczaniem mobbingu a zachowaniem, stąd mogą one nasilać lub łagodzić konsekwencje mobbingu objawiające się spadkiem wydajności lub zwiększeniem absencji chorobowej.

Celem artykułu jest szersze przedstawienie wyników badań koncentrujących się na skutkach mobbingu dla pracowników.

Doświadczanie mobbingu a zdrowie, dobrostan i zachowanie pracowników

Wśród najpoważniejszych i najbardziej dostrzegalnych efektów narażenia na długotrwały mobbing można wymienić problemy ze zdrowiem fizycznym i psychicznym [3]. Przy czym najsilniejsze związki zidentyfikowano w przypadku zachowań wymierzonych w sferę osobistą pracownika, tj. w przypadku mobbingu personalnego, obejmującego wyśmiewanie, krzyczenie, plotkowanie o danej osobie lub jej ignorowanie. Inne badania, przeprowadzone wśród norweskich pielęgniarek, ukazują ścisłe zależności między mobbingiem a wypaleniem zawodowym [4]. W badaniach prowadzonych przez O'Moore'a aż 40% z badanych ofiar mobbingu deklarowało, że doświadczanie tego zjawiska wpłynęło na ich zdrowie fizyczne, a w przypadku 43% badanych



Rys. Teoretyczny model przedstawiający relacje między mobbingiem a jego efektami dla poszczególnych pracowników oraz moderatorów tych relacji (źródło: M.B. Nielsen, S. Einarsen, Outcomes of exposure to workplace bullying: a meta-analytic review, Work and Stress, 2012, 26, s. 313)

Fig. A theoretical model depicting the relationship between workplace bullying and its effects on individual employees and the moderators of these relationships (source: M.B. Nielsen, S. Einarsen, Outcomes of exposure to workplace bullying: a meta-analytic review, Work and Stress, 2012, 26, p. 313)

– odbiło się na zdrowiu psychicznym [5]. Odpowiednio 26% i 92% tych respondentów podjęło leczenie u specjalistów. Ponadto jeden na pięciu badanych deklarował, że w rezultacie traumatycznych doświadczeń wywołanych mobbingiem leczy się farmakologicznie. Prekursor badań nad mobbingiem, Heinz Leymann, ustalił, że najsilniejszym elementem odróżniającym ofiary mobbingu od osób, które go nie doświadczają, jest ich funkcjonowanie poznawcze, m.in. problemy z pamięcią i koncentracją uwagi, a także nasilenie zaburzeń psychosomatycznych [6].

Istnieją również dowody na to, że bycie atakowanym przez dłuższy czas odbija się na zachowaniu ofiary. Wiktyimizacja (proces przekształcania się potencjalnej ofiary w ofiarę faktyczną) wydaje się zmieniać indywidualną percepcję środowiska pracy i życia na niebezpieczne, niepewne i wrogie [7], co w rezultacie może być przyczyną problemów natury emocjonalnej oraz zaburzeń psychosomatycznych i psychicznych. Osoba długotrwale doświadczająca przemocy psychicznej może przejawiać zachowania kompulsywne, które irytują otoczenie – np. nieustannie koncentrować się na swojej trudnej sytuacji i ciągle wracać do tematu mobbingu w rozmowach z innymi pracownikami. Dodatkowo mobbing może obniżać poziom pewności siebie pracownika. Takie reakcje prowadzą do obniżenia efektywności pracy, zwiększenia liczby popełnianych błędów i związanego z tym zwiększenia liczby wypadków. Powyższe wnioski można poprzeć wynikami niemieckich badań [8], które pokazują, że u 72% ofiar mobbingu następuje obniżenie motywacji do pracy, u 59% wycofanie z kontaktów społecznych w miejscu pracy, a u 33% wzrost wskaźnika popełnianych błędów.

Należy podkreślić, że przemoc psychiczna w miejscu pracy wpływa także na osoby postronne. Badania pokazują, że sami świadkowie mobbingu również odczuwali lęk spowodowany dużym ryzykiem wystąpienia kolejnych incydentów przemocy w organizacji [9]. Potwierdzają to badania Vartii i Hyytiego, w których pracownicy zostali podzieleni na trzy grupy – „mobbingowanych”, „obserwatorów” i „niemobbingowanych”. Wyniki pokazały, że wysoki poziom stresu występował u 40% badanych z grupy osób „mobbingowanych”, u 25% z grupy „obserwatorów” i tylko u 14% z grupy „niemobbingowanych” [10].

Można przypuszczać, że związki między mobbingiem a jego skutkami charakteryzuje dwukierunkowy przebieg. Mobbing i zaburzenia zdrowia psychicznego wzajemnie wzmacniają swoje skutki na zasadzie sprzężenia zwrotnego, tj. doświadczanie powtarzających się przykrości i poniżenia ze strony innych wywołuje poczucie bezradności i silny lęk prowadzący w efekcie do pogorszenia stanu zdrowia psychicznego [11]. To z kolei wpływa na subiektywną ocenę sytuacji ofiary i jej podatność na dalsze doświadczanie mobbingu, tj. może ona mieć niższy próg wrażliwości, jeśli chodzi o interpretację określonych zachowań ze strony pozostałych pracowników, np. częściej przypisywać tym zachowaniom znamio-

na mobbingu. Gorszy stan zdrowia psychicznego może się również wiązać z trudnościami w sprośowaniu codziennym obowiązkom i oczekiwaniom stawianym przez otoczenie, a niekiedy wręcz prowadzić do łamania norm życia społecznego, co może wzbudzać w pozostałych pracownikach irytację i agresję [2].

Doświadczanie mobbingu a zadowolenie z pracy, zaangażowanie w pracę i zamiar odejścia z pracy

Zadowolenie z pracy jest postawą, która oznacza stan wewnętrzny, ocenę, w jakim stopniu doświadczana praca jest korzystna bądź niekorzystna dla danej osoby, wyrażaną w reakcjach afektywnych i ocenach poznawczych. Aspekt poznawczy zadowolenia z pracy jest nazywany satysfakcją z pracy, a aspekt emocjonalny – oceną emocjonalną pracy, samopoczuciem lub nastrojem w miejscu pracy [12]. Zadowolenie z pracy odnosi się do pytania, w jakim stopniu dana osoba lubi swoją pracę i zaspokaja potrzeby i aspiracje z nią związane. Badania pokazują, że satysfakcja z pracy wiąże się z wieloma aspektami funkcjonowania pracownika; zaliczyć tu można m.in.: narażenie na wypadki w pracy, zdrowie i absencję chorobową, chęć odejścia z pracy, a także wydajność i kreatywność. Zadowolenie z pracy może również wpływać na lojalność wobec organizacji lub zachowania aspołeczne szkodzące pracodawcy [13].

Nieemożność poradzenia sobie z niepożądanym, niesprawiedliwym traktowaniem w pracy może prowadzić do istotnego obniżenia poziomu zadowolenia z pracy, braku zaangażowania, a nawet zamiaru opuszczenia organizacji. Zaangażowanie w pracę jest tutaj rozumiane jako *pozytywny, dający satysfakcję, związany z pracą stan umysłu* [14]. Na pojęcie zaangażowania w pracę składają się trzy komponenty, tj. wigor, zaabsorbowanie i oddanie się pracy [14].

Wśród nielicznych badań podłużnych koncentrujących się na związku mobbingu z zadowoleniem z pracy znajdują się badania Nielsena i in. [15]. Po dwukrotnym przebadaniu, na przestrzeni dwóch lat, ponad 1700 osób autorzy wykazali istotny związek między doświadczaniem mobbingu a niższym poziomem zadowolenia z pracy. Podobnie Tepper i in. [16] ustalili, że narażenie na mobbing deklarowane w pierwszym pomiarze miało negatywny wpływ na zadowolenie z pracy siedem miesięcy później. Podobne wyniki uzyskali w swoich badaniach Rodriguez-Muñoz i in. [17].

Mimo powszechnego postrzegania mobbingu jako ważnego źródła zaburzeń psychicznych tylko nieliczne badania zwracają uwagę na mechanizmy kierujące tą zależnością. Należą do nich m.in. badania McCormacka i in. [18], w których ustalono, że im słabsze jest zaangażowanie w pracę, tym silniej doświadczanie mobbingu wpływa na chęć opuszczenia organizacji. Z kolei badania Trépanier, Fernet i Austin [19]

pokazały, że zadowolenie z pracy, związane z zaspokojeniem potrzeby autonomii, kompetencji i więzi, pośredniczy w związku między narażeniem na mobbing a poziomem zaangażowania w pracę (niższy poziom satysfakcji nasila ujemny związek między narażeniem na mobbing a zaangażowaniem w pracę), natomiast satysfakcja z zaspokojenia potrzeby autonomii pośredniczy w związku między narażeniem na mobbing a wypaleniem zawodowym (niższy poziom satysfakcji nasila dodatni związek mobbingu z wypaleniem). Potwierdzono tu model, który zakłada, że zadowolenie z pracy stanowi istotny mediator między doświadczaniem mobbingiem a zdrowiem psychicznym. 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 pracowników. Słuszność tego wniosku wspiera fakt, że mobbing w pracy w pierwszej kolejności rzutuje na postawę ofiary wobec pracy (zaangażowanie w pracę, zadowolenie z pracy, poczucie osiągnięć w pracy itp.), a dopiero w drugiej kolejności – ze względu na dyskomfort pracy – na pogorszenie zdrowia psychicznego pracownika doświadczającego mobbingu. Potwierdzają to wyniki badań zrealizowanych w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym [20] pokazujące, że zależność między mobbingiem a zdrowiem psychicznym ma charakter nie tylko bezpośredni, lecz także pośredni, i jest mediowana poziomem zadowolenia z pracy.

Doświadczanie mobbingu a emocje pracowników

Emocje i nastroje stanowią ważny element satysfakcji z pracy, a także istotny predyktor zachowań pracownika w organizacji, np. chęci pozostania w dotychczasowym miejscu pracy bądź opuszczenia go, lub zachowań wobec współpracowników [21]. Subiektywne stany emocjonalne są opisywane przez dwa niezależne wymiary, określone jako pozytywna i negatywna emocjonalność. Pozytywna emocjonalność wskazuje na pozytywne zaangażowanie w pracę, odzwierciedlające się poziomem entuzjazmu, aktywności i żwawości pracownika. Negatywna emocjonalność wiąże się z wysokim poziomem smutku i lęku. Podczas gdy stan niskiej negatywnej emocjonalności objawia się spokojem i pogodą ducha, wysoki poziom negatywnej emocjonalności charakteryzuje się zamartwianiem, zdenerwowaniem, złością i poczuciem winy.

Należy podkreślić, że stopień negatywnej lub pozytywnej emocjonalności stanowi wypadkową zarówno cech (wrodzonych dyspozycji), jak i doświadczeń danej osoby. Ludzie charakteryzujący się wysokim poziomem negatywnej emocjonalności koncentrują się zazwyczaj na ciemnych stronach życia i mają tendencję do postrzegania w negatywnym świetle zarówno samych siebie, innych ludzi, jak i całego świata.

Wyniki badań Mikkelsen [22] pokazują, że większość ofiar mobbingu odczuwa silne negatywne emocje: zamartwianie się, zdenerwowanie, lęk czy poirytowanie. Mając na uwadze, że narażenie na mobbing wiąże się z obniżonym nastrojem, można przypuszczać, że taki stan pośredniczy w związku między doświadczaniem przemocy a subiektywną oceną swojego dobrostanu [23]. Badania w obszarze wiktymologii [7] pokazują, że doświadczanie mobbingu w pracy może zmieniać emocjonalny stan ofiary i w konsekwencji również sposób postrzegania siebie oraz innych osób, co z kolei pogarsza jej dobrostan. Bycie ofiarą celowego nękania przez inną osobę zagraża ocenie zarówno siebie samego, jak i otoczenia, oraz prowadzi do poważnych reakcji emocjonalnych, tj. lęku, niepokoju, poczucia bezradności, depresji i szoku. Narażenie na mobbing w pracy może wręcz zmienić indywidualną percepcję środowiska pracy na wrogie, niebezpieczne i niepewne. Z kolei wzrost poziomu negatywnych emocji u ofiary mobbingu może zainicjować stosowanie nieadekwatnych strategii radzenia sobie ze stresem, a także zwiększyć częstotliwość ich stosowania. Takie zmiany w postrzeganiu samego siebie i innych oraz towarzyszący im stan negatywnej emocjonalności mogą być długotrwałe, zwłaszcza gdy nie towarzyszy im wsparcie społeczne. Wyniki badań Mikkelsen i Einarsena [23] potwierdziły, że negatywna emocjonalność, rozumiana jako stan, jest silnie związana z doświadczaniem mobbingu i stanowi istotny pośrednik w relacji mobbing – stan zdrowia psychicznego. Doświadczanie mobbingu i jednocześnie silnych negatywnych emocji powoduje, że ofiara przyjmuje negatywną postawę wobec otoczenia.

Doświadczanie mobbingu a funkcjonowanie poznawcze pracowników

Podkreśla się, że osoby, które doświadczyły traumatycznych wydarzeń, charakteryzuje istotne pogorszenie procesów poznawczych, co w efekcie prowadzi do ekstremalnej odpowiedzi na stres oraz do niespójnych i dysfunkcyjnych zachowań. Osoby z osłabionymi funkcjami poznawczymi są też bardziej podatne na syndrom stresu pourazowego (PTSD).

Porath, Foulk i Erez [24] wykazali, że nieuprzejme bądź wrogie zachowania w pracy negatywnie oddziałują na funkcjonowanie pracowników. Oprócz takich konsekwencji, jak omawiane wcześniej zaburzenia zdrowia psychicznego, nasilenie negatywnych emocji czy wypalenie zawodowe, u ofiar mobbingu następowało również pogorszenie funkcji poznawczych, tj. obniżała się ich zdolność do wykonywania złożonych zadań oraz kreatywność. Agresja doświadczana w pracy powodowała również obniżenie zdolności do udzielania informacji zwrotnych i rozwiązywania złożonych problemów. Znamiennie, że dotyczyło to również świadków przemocy w pracy.

Porath i Pearson [25] ustaliły, że obniżenie wydajności pracowników doświadczających przemocy w znacznej części nie wynikało z celowego ograniczania wysiłków włożonych w pracę, ale raczej z zakłóceń funkcji poznawczych, np. problemów w obrębie pamięci. Wyniki badań pokazują, że osoby doświadczające wrogich zachowań w pracy charakteryzowały się istotnie słabszą

pamięcią i niższą kreatywnością (odpowiednio o 18% i 29% w porównaniu z grupą kontrolną) [25]. Kluczowe wydaje się również, że ofiary mobbingu w porównaniu z pozostałymi pracownikami same oceniały swoje pomysły jako mniej kreatywne i twórcze. Ponadto pracownicy narażeni na mobbing mieli większe problemy z podejmowaniem decyzji i potrzebowali dłuższego czasu na rozwiązanie skomplikowanych zadań. Potwierdza to, że doświadczanie mobbingu w pracy wiąże się z mniejszą efektywnością w funkcjonowaniu poznawczym i tym samym z mniejszą wydajnością i kreatywnością pracowników, zwłaszcza w sytuacji, gdy muszą rozwiązywać trudne zadania. Co więcej, narażenie na mobbing zaburza myślenie pracowników i prowadzi do pojawiania się wrogich wobec otoczenia myśli czy wręcz agresywnych zachowań wynikających z chęci odwetu. Zamiast koncentrować się na pracy i powierzonych zadaniach, ofiary mobbingu usiłują zrozumieć, co stanowi źródło ich problemów i jak mogą sobie z nimi poradzić. W efekcie wzrasta u nich obciążenie poznawcze [25].

Doświadczanie przemocy wiąże się również z automatycznymi procesami zachodzącymi w mózgu, ponieważ umiejscowione w jego głębokich obszarach ciało migdałowate staje się nadmiernie aktywne. Powoduje to, że procesy wyższe ustępują miejsca procesom prymitywnym, które koncentrują się na prostych reakcjach „walcz” albo „uciekaj”. W przeciwieństwie do świadomej oceny zdarzenia prymitywne procesy są automatyczne i służą do przygotowania jednostki do reagowania w sytuacji zagrożenia. W takiej sytuacji zdolność



Mobbing w miejscu pracy wiąże się z doświadczaniem silnego, długotrwałego stresu prowadzącego do poważnych zaburzeń w obrębie zdrowia psychicznego i fizycznego, w tym do syndromu stresu pourazowego, zaburzeń lękowych i depresji (fot. New Africa/Bigstockphoto)

koncentracji i rozwiązywania złożonych zadań znacznie maleje, co powoduje spadek wydajności i efektywności pracownika [26].

Podsumowanie

Wyniki badań pokazują, że mobbing w miejscu pracy wiąże się z doświadczaniem silnego, długotrwałego stresu prowadzącego do poważnych zaburzeń w obrębie zdrowia psychicznego i fizycznego, w tym do syndromu stresu pourazowego, zaburzeń lękowych i depresji. Skutkiem tego jest często utrata zdolności do pracy i związana z tym dłuższa absencja chorobowa [27]. Mając na uwadze, jak poważne są to konsekwencje, oczywista staje się konieczność rozszerzania badań nad mobbingiem, aby przede wszystkim móc się skoncentrować na możliwych sposobach zapobiegania mu i rehabilitacji zastraszonych pracowników. Przypuszczalnie niemożność kontynuowania pracy przez ofiary mobbingu wynika m.in. z problemów w funkcjonowaniu poznawczym, tj. osłabienia uwagi i pamięci oraz trudności w podejmowaniu złożonych decyzji. Pod tym względem kluczowe jest, aby przyszłe interwencje służące ograniczaniu skutków mobbingu dla poszczególnych pracowników miały na celu przede wszystkim zredukowanie zaburzeń psychicznych, czyli obniżenie lęku i leczenie depresji. Takie działania pozytywnie wpłyną na funkcjonowanie poznawcze, a tym samym na efektywność i wydajność pracowników, a być może umożliwią ich powrót na rynek pracy.

Podsumowując konsekwencje mobbingu dla samych pracowników, nie sposób nie wspomnieć o skutkach dla organizacji. Absencja chorobowa, spadek efektywności czy większe ryzyko spowodowania wypadku przez ofiary mobbingu nieuchronnie wiążą się z ponoszonymi przez firmy kosztami, takimi jak mniejsza wydajność czy utrata dobrego wizerunku. Dlatego przeciwdziałanie przemocy w pracy leży w żywotnym interesie nie tylko potencjalnych ofiar, lecz także całej załogi, organizacji i pracodawcy.

Z zaprezentowanego przeglądu wynika jeszcze jedno istotne przesłanie dla praktyków. Otóż wśród pracowników składających skargi na mobbing mogą się znaleźć również tacy, którzy składają je bezpodstawnie. Przykładowo osoby o wysokim poziomie negatywnej emocjonalności mogą niesłusznie oceniać jako wrogie i agresywne zachowania innych pracowników, które są obiektywnie neutralne. W celu zapobieżenia wnoszeniu nieuzasadnionych skarg przez takie (skrajnie nadwrażliwe) osoby celowe byłoby przedyskutowanie tematu mobbingu, np. w trakcie obrad komisji antymobbingowej. Byłaby to forma „zobiektywizowania” konfliktu, a zarazem wsparcia osób zgłaszających bycie mobbingowanymi. Ważne, by te osoby – nawet jeśli cechuje je przesadna nadwrażliwość – usłyszały obiektywne opinie na temat zgłaszanej sytuacji od życzliwych i wspierających kolegów. Część komisji antymobbingowej, stanowiąca reprezentację pracowników, powinna być zatem wybierana spośród załogi jako zespół osób,

które ze względu na postawę moralną cieszą się największym zaufaniem kolegów.

BIBLIOGRAFIA

- [1] EINARSEN S., HOEL H., ZAPF D., COOPER C.L. The concept of bullying at work: the European tradition. [W:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*. London, New York: Taylor & Francis, 2003, s. 3-30.
- [2] NIELSEN M.B., EINARSEN S. Outcomes of exposure to workplace bullying: a meta-analytic review. *Work and Stress*. 2012, 26: 309-332.
- [3] EINARSEN S., RAKNES B.I. Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*. 1997, 12: 247-263.
- [4] EINARSEN S., MATTHIESEN S.B., SKOGSTAD A. Bullying, burnout and well-being among assistant nurses. *Journal of Occupational Health and Safety*. 1998, 14: 563-568.
- [5] O'MOORE M. Bullying at work in Ireland: a national study. Dublin: Anty Bullying Centre, 2000.
- [6] LEYMANN H. From bullying to expulsion from working life. Stockholm: Publica, 1992.
- [7] JANOFF-BULMAN R. Assumptive worlds and the stress of traumatic events: application of the schema construct. *Social Cognition*. 1988, 7: 113-136.
- [8] MESCHKUTAT B., STACKELBECK M., LANGENHOFF G. Der Mobbing-Report – Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Dortmund/Berlin: Wirtschaftsverlag NW, 2002.
- [9] HOEL H., COOPER C.L. Working with victims of workplace bullying. [W:] H. Kemshall, J. Pritchard (red.), *Good practice in working with victims of violence*. London: Jessica Kingsley Publishers, 2000, s. 101-118.
- [10] VARTIA M., HYYTI J. Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2002, 11: 113-126.
- [11] BOWLING N.A., BEEHR T.A. Workplace harassment from victim's perspective: a theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2006, 91: 998-1012.
- [12] ZALEWSKA A. Skala Satysfakcji z Pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica*. 2003, 7: 49-61.
- [13] BAŃKA A. *Psychopatologia pracy*. Poznań: Gemini, 1996.
- [14] SCHAUFELI W., BAKKER A.B. UWES. Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual. Version 1, November 2003. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University 2003.
- [15] NIELSEN M.B. i in. Longitudinal relationships between workplace bullying and psychological distress. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 2012, 38: 38-46.
- [16] TEPPER B.J. i in. Moderators of the relationship between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*. 2004, 89: 455-465.
- [17] RODRIGUEZ-MUÑOZ A. i in. Cross-lagged relationships between workplace bullying, job satisfaction and engagement: two longitudinal studies. *Work and Stress*. 2009, 23: 225-243.
- [18] McCORMACK B. i in. Making practice visible: the Workplace Culture Critical Analysis Tool (WCCAT). *Practice Development in Health Care*. 2009, 8: 28-43.
- [19] TRÉPANIÉ S., FERNET C., AUSTIN S. Workplace bullying and psychological health at work: the mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work and Stress*. 2013, 27: 123-140.
- [20] WARSZEWSKA-MAKUCH M. Osobowościowe i sytuacyjne predyktory mobbingu w miejscu pracy oraz jego związek z samopoczuciem psychicznym i zadowoleniem z pracy [niepublikowana rozprawa doktorska]. Warszawa: SWPS, 2013.
- [21] PUGH S.D. Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*. 2001, 44: 1018-1027.
- [22] MIKKELSEN E.G. Workplace bullying: an analysis of its trauma related and occupational psychological aspects [niepublikowana praca magisterska]. Department of Psychology, University of Aarhus, 1997.
- [23] MIKKELSEN E.G., EINARSEN S. 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*. 2002, 43: 397-405.
- [24] PORATH C., FOULK T., EREZ A. How incivility hijacks performance: it robs cognitive resources, increases dysfunctional behavior, and infects team dynamics and functioning. *Organizational Dynamics*. 2015, 44: 258-265.
- [25] PORATH C., PEARSON C. The price of incivility: lack of respect in the work-place hurts morale and the bottom line. *Harvard Business Review*. 2013, 91: 114-121.
- [26] PORATH C., EREZ A. Does rudeness matter? The effects of rude behavior on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal*. 2007, 50: 1181-1197.
- [27] HOEL H., COOPER C.L. EINARSEN S. *Bullying and Harassment in the Workplace Theory, Research and Practice*. Boca Raton: CRC Press, 2020.

Publikację opracowano na podstawie wyników uzyskanych w ramach realizacji IV etapu programu wieloletniego pn. „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 (projekt nr IV.N.03 pn. „Negatywne skutki mobbingu – mediująca rola pozytywnego radzenia sobie ze stresem”). Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.