



dr hab. DOROTA MEREZC-KOT (ORCID: 0000-0002-8294-4309)

Zakład Psychologii Pracy, Organizacji i Doradztwa Kariery

Instytut Psychologii, Uniwersytet Łódzki

Kontakt: dorota.merecz@now.uni.lodz.pl

DOI: 10.54215/BP.2023.11.24.Merecz-Kot

# Poznawcze uwarunkowania uwikłania w mobbing – rozważania teoretyczne

## Wstęp

Przez mobbing<sup>1</sup> należy rozumieć ciąg interakcji pomiędzy sprawcą (lub sprawczynią) a osobą będącą obiektem jego lub jej działań. W ten sposób ukształtowana „relacja” prowadzi do długotrwałego nękania; zachowania sprawcy (sprawczyni) prowokują osobę poszkodowaną do określonych reakcji, a reakcje te są z kolei impulsem do dalszego działania dla sprawcy (sprawczyni). Czynniki warunkujące powstawanie mobbingu i jego rozwój są od lat przedmiotem zainteresowania naukowców. Początkowo, na skutek popularności hipotezy środowiskowej [1] skupiano się wyłącznie na organizacyjnych i społecznych uwarunkowaniach mobbingu. Obecnie coraz częściej podnosi się kwestię różnic indywidualnych jako cech, wzorców behawioralnych, emocjonalnych i umysłowych determinujących ryzyko wejścia w rolę mobbera, osoby poszkodowanej lub funkcjonowania w obydwu tych rolach (jednocześnie lub naprzemiennie) w okresach edukacji i aktywności zawodowej [2-3]. Jeśli uznamy, że mobbing to cykl powtarzalnych agresywno-obronnych lub agresywno-agresywnych interakcji, w które wnikają się jego strony, to zastanawiające jest, jakie procesy umysłowe sprzyjają jego podtrzymywaniu. Co sprawia, że sprawca (sprawczyni) decyduje się wybrać agresję i atak z szerokiego repertuaru zachowań, które ma do dyspozycji? Wreszcie co sprawia, że poszkodowany (poszkodowana) czasem schematycznie i bezrefleksyjnie daje się wciągnąć w relację krzywdzenia, tracąc w nierównej walce wszelkie zasoby, łącznie z własnym zdrowiem? W jakim zakresie sposób postrzegania i interpretacji

<sup>1</sup> W psychologii mobbing oznacza ciąg powtarzających się negatywnych działań i praktyk skierowanych przeciwko jednej osobie lub większej liczbie osób. Zachowania te są niepożądane przez adresatów i podejmowane w okolicznościach, w których mają oni trudności ze skuteczną obroną. Zachowania tego typu, podejmowane przez sprawcę lub sprawczynię świadomie lub nieświadomie, skutkują upokorzeniem, krzywdą i cierpieniem osoby, która ich doświadcza (S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper, *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. Londyn: CRC Press, 2003, s. 15).

Od lat 90. XX w. na świecie realizowane są badania zmierzające do ustalenia przyczyn wchodzenia w przemocowe relacje w pracy. Badane są korelaty agresji wewnątrzorganizacyjnej, mobbingu, molestowania psychicznego i seksualnego w pracy. Uwaga badaczy skupia się przede wszystkim na czynnikach organizacyjnych i społecznych, które mogą sprzyjać występowaniu tych zjawisk. W ostatnich latach coraz częściej zwraca się uwagę na różnice indywidualne, które mogą predysponować pracowników do wniknięcia się w przemoc w pracy. W tym kontekście w artykule przedstawiono rozważania dotyczące roli przekonań i schematów w rozwoju mobbingu.

*Słowa kluczowe: poznanie, przekonania, schematy, agresja, mobbing*

### Cognitive determinants of mobbing entanglement – theoretical considerations

Since the 1990s, research has been conducted to identify the causes of entering into violent relationships at work. The correlates of intra-organisational aggression, bullying, psychological and sexual harassment at work are being studied. In doing so, the attention of researchers focuses primarily on the organisational and social factors that may favour the occurrence of these phenomena. In recent years, however, increasing attention has been paid to individual differences that may predispose employees to become embroiled in violence at work. The article presents considerations on the role of beliefs and patterns in the development of mobbing in the above-mentioned context.

*Keywords: cognitions, beliefs, schemata, aggression, mobbing*

zdarzeń relacyjnych może stanowić czynnik ryzyka wystąpienia mobbingu?

Celem artykułu jest przedstawienie potencjalnej roli czynników poznawczych (schematów<sup>2</sup>, przekonania<sup>3</sup>, zniekształceń poznawczych<sup>4</sup>) w procesie powstawania i podtrzymywania mobbingu.

## Funkcje poznawcze jako wyznacznik ludzkiego zachowania

Mamy coraz więcej dowodów wskazujących na to, że różnice indywidualne w zakresie osobowości, poziomu kompetencji społecznych, samoregulacji, historii życia (w tym wczesnodziecięcych doświadczeń związanych z przemocą i zaniedbaniem) i wielu innych właściwości podmiotowych mogą mieć znaczenie dla rozwoju mobbingu [4-6]. W tym wzajemnym uwikłaniu istotną rolę odgrywa również sposób myślenia, który tworzą: przekonania, schematy poznawcze i nawyki myślowe. Aby zrozumieć, jak mogą się one wiązać z zachowaniem, trzeba się odwołać do teorii poznawczych w psychologii. Przyjmując się w nich, że interpretacja ludzkich zachowań i sytuacji społecznych ma w większości przypadków istotne znaczenie dla sposobu, w jaki się do nich odnosimy. Interpretacje te są rodzajem indywidualnego filtra mentalnego, poprzez który spoglądamy na otaczającą nas rzeczywistość [7]. U ludzi pochodzących z tego samego kręgu kulturowego często dostrzegamy pewną wspólność tych interpretacji, co jest wynikiem wzrastania w podobnym środowisku i przyswojenia podstawowych norm i wartości obecnych w danej społeczności. Obecnie konceptualizuje się je jako tzw. obiektywny wymiar znaczenia [7].

Pomimo tych podobieństw na znaczeniu, jakie przypisujemy sytuacjom i ludzkim zachowaniom, odciska się nasze indywidualne piętno. Ta unikalność spojrzenia na zjawiska społeczne wynika bezpośrednio ze specyficznych doświadczeń konkretnej osoby oraz rodzinnego przekazu norm i wartości. Tworzy ona tzw. osobisty lub prywatny wymiar znaczenia [7]. Funkcjonując w rzeczywistości społecznej, postrzegając ją i analizując, odwołujemy się do uformowanych w procesie rozwoju przekonań wchodzących w skład skryptów<sup>5</sup> i schematów poznawczych. Teoretycy nurtu poznawczego [8-11] wyróżniają kilka poziomów

treści poznawczych, które mają wpływ na nasze funkcjonowanie. Kategorię pierwotną stanowią tzw. głębokie przekonania, które są kategorięcznymi stwierdzeniami dotyczącymi: Ja, świata i innych ludzi oraz relacji międzyludzkich. Kolejne w hierarchii treści poznawczych są założenia i zasady. Są one definiowane jako reguły lub formuły, które pomagają nadać doświadczeniom sens i je uporządkować. Założenia mogą zarówno wpływać na wnioski, jakie ludzie wyprowadzają z sytuacji, w których się znajdują, jak i oddziaływać na zachowania ludzi w tych sytuacjach. Zdarza się, że treści założeń i zasad są bezpośrednim odzwierciedleniem głębokich przekonań. Założenia i głębokie przekonania stanowią część systemu schematów (schematów Ja, roli i relacji oraz zdarzeń) [11]. Same schematy są głębszymi strukturami zawierającymi, oprócz struktur poznawczych, komponenty fizjologiczne, zmysłowe, emocjonalne i behawioralne, np. schemat ofiary/nieudacznika czy schemat świadka jako niebezpiecznego miejsca. Cechą schematów jest to, że sprzyjają procesowi selektywnego odbioru, przetwarzania i przechowywania informacji (np. wyczerpanie na informacje o zagrożeniu). Ostatnią kategorię treści poznawczych są tzw. automatyczne myśli. Są to reprezentacje z najniższego poziomu struktur poznawczych, który aktywuje się najszybciej w różnych sytuacjach życiowych. Są to rodzaje myśli, które przebiegają przez głowę w sposób automatyczny i często bez udziału woli oraz stanowią komentarz do sytuacji, w której aktualnie znajduje się jednostka. Najbardziej typowe dla jednostki treści poznawcze, stanowiącymi filtr poznawczy, przez który postrzega ona rzeczywistość, tworzą tzw. styl poznawczy<sup>6</sup>, charakterystyczny dla poszczególnych typów osobowości.

Wymienione kategorie poznawcze występują w dwóch odmianach: adaptacyjnej (funkcjonalnej) i dezadaptacyjnej (dysfunkcjonalnej). Miarą funkcjonalności lub dysfunkcjonalności treści poznawczych jest ich dopasowanie do rzeczywistości. Za funkcjonalne uznaje się te przekonania, założenia czy myśli, które w sposób adekwatny opisują rzeczywistość we wszystkich jej wymiarach. W im mniejszym stopniu przekonanie lub założenie oddaje złożoną rzeczywistość, tym jest bardziej dysfunkcjonalne. Owe dysfunkcjonalne przekonania zostały nazwane przez Ellisa [10] przekonaniem irracjonalnymi. Wyróżnił on 11 głównych irracjonalnych przekonań, które współcześnie łączone są w cztery podstawowe kategorie dysfunkcjonalnych procesów poznawczych:

- roszczeniowość,
- katastrofizowanie,
- nadmierne uogólnianie i samopogrążanie się,
- nietolerancja frustracji.

Te cztery kategorie procesów odciskają swe piętno zarówno na zachowaniu, jak i na samopoczuciu jednostek oraz ich związkach z innymi ludź-

mi [12]. W latach 90. XX w. Young [13], rozwijając koncepcję Becka [9], zwrócił uwagę, że pewne schematy, głównie te, których źródłem były traumy dziecięce, mogą sprzyjać rozwojowi trudności w satysfakcjonującym funkcjonowaniu w wielu sferach życia, a także stanowić zaczyn do rozwoju psychopatologii (np. zaburzeń osobowości, depresji). W sumie Young ze współpracownikami wyodrębnił 18 wczesnych nieadaptacyjnych schematów (WNS), które dotyczą pięciu obszarów niezaspokojonych w dzieciństwie potrzeb. Tymi obszarami są:

- Rozłączenie i odrzucenie, dla którego charakterystyczne jest przekonanie, że potrzeby relacyjne – np. akceptacja, szacunek, bezpieczeństwo – nie mogą zostać zaspokojone.
- Osłabiona autonomia i brak dokonań, opisywane jako brak wiary w zdolność do suwerennego funkcjonowania i odnoszenia sukcesów.
- Uszkodzone granice, co wyraża się trudnościami w byciu odpowiedzialnym za siebie i wobec innych, problemami w respektowaniu praw innych osób i podejmowaniu długookresowych zadań.
- Nakierowanie na innych, charakteryzowane jako skrajne skupienie na potrzebach innych osób.
- Nadmierna czujność i zahamowanie z typowym tłumieniem spontaniczności własnej, sztywnym, często sadystyczno-masochistycznym trzymaniem się zasad i reguł.

Kolejne doświadczenia życiowe mogą wzmacniać schemat, prowadzić do narastania problemów psychologicznych różnych sferach życia, lub łagodzić jego oddziaływanie, co ułatwia proces adaptacji. Znaczna część osób w reakcji na aktywację WNS przez aktualne doświadczenia życiowe wykształca już stosunkowo wcześniej nieadaptacyjne style radzenia sobie. Young [13] wskazuje na trzy takie style:

- podporządkowanie schematowi, polegające na dostosowaniu się do istniejącego schematu (prawdą jest, że nic nie potrafię i muszę zawsze polegać na innych);
- unikanie schematu, polegające na czynieniu wysiłków, by żyć w sposób, który minimalizuje prawdopodobieństwo aktywowania schematu (np. osoba z dysfunkcjonalnymi schematami w obszarze osłabionej autonomii i braku dokonań preferuje zadania zespołowe, unika funkcji kierowniczych);
- nadmierna kompensacja<sup>7</sup> schematu, czyli funkcjonowanie niejako na przekór schematowi (odwołując się do wcześniejszego

<sup>2</sup> Podstawowy element wiedzy o świecie społecznym. Schemat poznawczy jest organizacją wcześniejszych doświadczeń człowieka z danym rodzajem zdarzeń, osób czy obiektów. Zawiera wiedzę ogólną, wyabstrahowaną z konkretnych doświadczeń (B. Wojciszke, Człowiek wśród ludzi: Zarys psychologii społecznej. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2009, s. 57).

<sup>3</sup> Tu: perspektywa lub założenie, które jednostka ma na temat siebie, innych lub świata, które trwa pomimo obiektywnej rzeczywistości, <https://dictionary.apa.org/schemas> [dostęp: 27.09.2023].

<sup>4</sup> Tu: błędne lub niedokładne myślenie, postrzeganie lub przekonanie, <https://dictionary.apa.org/cognitive-distortion> [dostęp: 27.09.2023].

<sup>5</sup> Schematyczna struktura poznawcza – mentalna mapa drogowa – zawierająca podstawowe działania (oraz ich relacje czasowe i przyczynowe), które składają się na złożone działanie, <https://dictionary.apa.org/script> [dostęp: 27.09.2023].

<sup>6</sup> Charakterystyczny dla danej osoby sposób postrzegania, myślenia, zapamiętywania i rozwiązywania problemów, <https://dictionary.apa.org/cognitive-style> [dostęp: 27.09.2023].

<sup>7</sup> Jeden z mechanizmów obronnych osobowości polegający na zastąpieniu realnego lub wyobrazonego braku innym zasobem (np.: *Co z tego, że jestem niska? Ale za to jestem mądra*) lub działanie wbrew deficytowi (np.: *Boję się ludzi, ale na przekór temu zmuszam się do poznawania nowych osób*). O nadmiernej kompensacji mówimy wtedy, gdy zachowanie zastępcze wykracza poza rozmiar braku (np.: *Ponieważ nie potrafię być twarda, chcę udowodnić, że tak nie jest, i ćwiczę asertywność. Jednak moje wyobrażenie asertywności jest totalne – mam bezrefleksyjny przymus niegodzenia się z niczym*).

przykładu: dana osoba, pomimo przekonania o swojej bezradności, podejmuje się zadań wymagających dużej decyzyjności, godzi się na pełnienie funkcji kierowniczej).

Ten ostatni styl radzenia sobie do pewnego stopnia może być adaptacyjnym przekraczaniem siebie, jednak pojawia się tu pewien rodzaj szkodliwej dla osoby i jej otoczenia nadmiarowości (*Jeśli mam być decyzyjny, to nie będę się konsultować i nikomu nie pozwolę podjąć nawet najmniejszej decyzji*).

Wychodząc z założenia, że schemat jest uniwersalny, tj. działa niezależnie od sfery, w której funkcjonuje osoba (tak w życiu prywatnym, jak i zawodowym), zasadne jest twierdzenie, że aktywne dezadaptacyjne schematy mogą wzmacniać lub osłabiać gotowość do zachowań mobbingowych i determinować sposób reagowania na transgresję<sup>8</sup> w relacjach interpersonalnych w pracy. Co więcej, twórcy opartego na schemacie modelu stresu zawodowego [14-15] zakładają, że osoby o określonych wczesnych nieadaptacyjnych schematach przejawiają nieuświadomioną tendencję do wybierania środowisk zawodowych czy wręcz zawodów, które charakteryzują się podobną dynamiką i strukturą do toksycznych środowisk i relacji, które ukształtowały dany schemat. Bycie w takim środowisku zawodowym może prowadzić do dalszego utrwalania nieadaptacyjnego schematu i zaburzeń w funkcjonowaniu zawodowym na płaszczyźnie merytorycznej (realizacja zadań zawodowych) i płaszczyźnie relacyjnej (konflikty, agresja, mobbing).

Na podstawie analizy zachowania sprawców mobbingu i osób poszkodowanych można przypuszczać, że posługują się oni pewnymi konstruktami poznawczymi, które z jednej strony usprawiedliwiają przemoc interpersonalną, a z drugiej – utrudniają efektywne radzenie sobie z zachowaniami sprawcy. Można mówić również o takich przekonaniach osoby poszkodowanej i sprawcy mobbingu, które poprzez utrudnianie wzajemnej komunikacji prowadzą do eskalacji konfliktów i narastania mobbingu.

Co nowego zatem perspektywa poznawcza może wnieść do rozumienia zjawiska mobbingu?

## O potencjalnych relacjach pomiędzy treściami poznawczymi a mobbingiem

### Przekonania sprawców mobbingu

Istotne z perspektywy mobbingu wydają się przekonania o agresji jako takiej, przekonania na te-

mat własnego Ja oraz założenia i zasady dotyczące relacji z innymi ludźmi.

W literaturze dotyczącej mechanizmów powstawania agresji i mobbingu zwraca się uwagę na związki zachowań agresywnych z samooceną i narcyzmem [16-18]. Samoocena rozumiana jest najczęściej jako ogólnie pozytywne nastawienie do siebie, poczucie, że jest się zasadniczo wartościowym, i akceptowanie siebie takim, jakim się jest. Narcyzm natomiast definiowany jest jako wyolbrzymione poczucie własnej ważności i wyjątkowości, niezdolność do tolerowania krytyki, obojętność wobec innych, brak empatii i tendencja do wykorzystywania innych [19]. W ostatnich latach zaobserwowano, że osoby o wysokiej, ale nieadekwatnej i niestabilnej samoocenie charakteryzują się nasiloną tendencją do zachowań agresywnych wobec innych ludzi. Czynnikiem sprzyjającym ekspresji agresji jest zagrożenie dla ego w połączeniu z wysokim mniemaniem o sobie [20]. Zjawisko to jest charakterystyczne dla osób o wysokiej deklaratywnej samoocenie (*Prezentuję się jako ktoś, komu należy się szacunek*), które przeżywają wątpliwości co do własnego Ja (*Czy naprawdę należy mi się szacunek? Czy naprawdę zasługuję na dobre traktowanie?*). Wątpliwości tego rodzaju sprawiają, że samoocena staje się krucha i nieodporna na wszelkiego rodzaju zewnętrzne zagrożenia czy antycypację takich zagrożeń (negatywna informacja zwrotna, wyobrażanie sobie, że ktoś lepiej wykona jakieś zadanie). Osoby przeżywające wątpliwości dotyczące własnego Ja obawiają się utraty pozytywnej samooceny, a ta utrata – realna lub wyimaginowana – popycha je w stronę zachowań agresywnych. W tym sensie zachowania agresywne mogą być interpretowane jako narzędzie obrony własnego Ja. W perspektywie poznawczej treści poznawcze, które wiążą się z kruchą i niestabilną samooceną, to m.in. przekonania perfekcjonistyczne, obejmujące również absolutystyczne roszczenia dotyczące wielu sfer życia jednostki, w tym życia zawodowego. Niemożność realizacji tych perfekcjonistycznych standardów odsyła do stresujących przemyśleń nad własną naturą (*Nie jestem tak doskonały, jak powinienem być. Świat nie jest taki, jaki powinien być. Ludzie nie są tacy, jacy powinni być*) i prowokuje do redukcji dysonansu poznawczego<sup>9</sup>. W przypadku mobbera redukcja tego dysonansu może się odbywać poprzez aktywne pomniejszanie wartości i kompetencji innych osób, dawanie sobie prawa do wymierzania sprawiedliwości tym, którzy nie pasują do wyobrażeń mobbera. Można również postawić hipotezę, że osoby

stając się mobberami, u których nie występują klinicznie istotne zaburzenia osobowości, charakteryzują się stylem poznawczym, w którym obecne są przekonania zbliżone w swej treści do przekonań charakterystycznych dla osobowości antyspołecznej. Tendencje antyspołeczne przejawiają się zdaniem Shapiro [21] oraz Becka i Freemana [22] w impulsywności, nietolerancji na frustrację i związanej z nimi trudności do dostrzegania konsekwencji swych działań w przyszłości. Podstawowe motywy poznawcze takich osób wynikają z przekonań typu: *Świat jest z natury wrogi, Trzeba się przede wszystkim martwić i troszczyć o siebie, W życiu można być tylko katem albo ofiarą, Jeśli ktoś pozwala się wykorzystywać, to trzeba to robić*. Agresja w różnych jej przejawach i formach stanowi w przypadku tej grupy osób użyteczne zachowanie przydatne w procesie realizacji własnych celów [18], jest więc traktowana instrumentalnie.

Zachowania mobbingowe mogą również prezentować osoby o rysach narcystycznych. Raskin i wsp. [23] twierdzili wręcz, że wrogość i dominacja wraz z narcyzmem tworzą spójny system konstruktywów silnie ze sobą powiązanych. Bushman i Baumeister [16] w serii pomysłowych eksperymentów wykazali, że osoby o wysokich wynikach w skali narcyzmu mają większą gotowość do reagowania w sposób agresywny w sytuacjach społecznych, zwłaszcza wobec osób, które ośmieliły się je skrytykować lub komentować ich zachowanie. Mówi się tu o stylu poznawczym o rysach narcystycznych, w którym kluczowe są przekonanie o własnej wyjątkowości i wartości oraz tendencja do karania tych, którzy nie uznają tego specjalnego statusu. Można zakładać, że mobber o rysach narcystycznych będzie się starał utrzymywać swoją uprzywilejowaną pozycję poprzez próby podporządkowania sobie innych, a w sytuacji, gdy spotyka się z odmową przyznania mu wyjątkowych praw i uznania, jest w stanie z łatwością łamać obowiązujące zasady współżycia społecznego, by udowodnić innym swoją wyższość i tym samym zabezpieczyć siebie przed dyskomfortem związanym z zagrożeniem Ja [17].

Również styl poznawczy o rysach paranoidalnych, w którym podstawowym motorem działania jest przekonanie, że świat jest zły, a ludzie są niedobry i skłonni do wykorzystywania innych, może sprzyjać pojawianiu się tendencji do stosowania mobbingu. Podejrzliwość i nieuzasadnione, pozbawione najmniejszych przesłanek przypisywanie wrogich intencji innym nie sprzyja dobrym relacjom interpersonalnym. W sytuacjach zawodowych może prowadzić do przejawiania takich zachowań, jak nadmierna nieuzasadniona kontrola, odmowa współpracy, koncentracja na błędach i niedociągłościach, rozpowszechnianie niesprawdzonych, często nieprawdziwych informacji o pracownikach, prowokowanie konfliktów i zaognianie sporów przez odwracanie uwagi od meritum na rzecz koncentracji na kwestiach osobistych.

Zdaniem wielu badaczy przekonania akceptujące agresję predysponują ludzi je posiadających do agresji poprzez uruchamianie antyspołecznych

<sup>8</sup> Tu w znaczeniu transgresji społecznej, rozumianej jako powiększanie władzy nad drugim człowiekiem (J. Kozielecki, Psychotransgresjonizm, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Zak, 2001), wynikające z jawnego lub ukrytego naruszenia reguł i norm obowiązujących w relacji (S. Metts, W. Cupach, Responses to Relational Transgressions: Hurt, Anger, and Sometimes Forgiveness, [w:] B. Spitzberg, W. Cupach (red.), The Dark Side of Interpersonal Communication. Nowy Jork: Routledge, 2007, s. 243-274).

<sup>9</sup> Kluczowe pojęcie w psychologii społecznej, wprowadzone przez Festingera. O dysonansie poznawczym mówimy wtedy, gdy pojawia się rozbieżność między podzielanymi przez jednostkę przekonaniem i postawami. Jest to stan wywołujący napięcie motywacyjne, tj. gotowość do działania, zmierzającą albo do zmiany dotychczasowych przekonań, albo do zmiany interpretacji sytuacji w taki sposób, by informacje z niej płynące pasowały do dotychczasowego sposobu myślenia jednostki (L. Festinger, Teoria dysonansu poznawczego, Warszawa: PWN, 2007, s. 16-18).

skryptów w sytuacjach niejasnych, trudno poddając się interpretacji czy zagrażających Ja.

### Przekonania osób mobbowanych

Wielokrotnie próbowano ustalić, jakimi właściwościami charakteryzują się osoby, których dotyczą zachowania mobbingowe. Teorie cech nie dają jednak satysfakcjonującej odpowiedzi na pytanie, co decyduje o tym, że ktoś doznaje mobbingu. Przyjmuje się raczej, że w zasadzie każdy może doświadczyć nękania psychicznego w pracy. Analizując relacje pomiędzy ofiarą a sprawcą mobbingu, wyróżniono dwie główne kategorie zachowań ofiar mobbingu. Toblin i in. [18] mówią o agresywnych i pasywnych ofiarach mobbingu wśród dzieci. Istotną rolę odgrywa tu atrybucja zachowań innych. Ci, którzy mają tendencję do atrybucji wrogich intencji jako przyczyn zachowania sprawców, częściej sami zachowują się w sposób agresywny, prowokując drugą stronę interakcji do działań odwetowych. Agresywne ofiary mobbingu charakteryzowane są jako osoby z deficytami w samoregulacji emocji i kontroli zachowania. Ta impulsywność w działaniu oraz skłonność do wnikania się w konflikty kojarzy się z antyspołecznym rysem osobowości. Można więc zaryzykować hipotezę, że część osób doświadczających mobbingu, podobnie jak część jego sprawców, może się charakteryzować antyspołecznym stylem poznawczym. Jak podkreślają Toblin i in. [18], agresywne ofiary mobbingu są częściej odrzucone przez swoje środowisko społeczne ze względu na wrogie zachowania, które przejawiają, co pogłębia ich izolację i poczucie krzywdy. Ta obserwacja wyjaśniałaby (przynajmniej częściowo) zjawisko powielania zachowań mobbera przez początkowo neutralnych świadków nękania. Pasywne ofiary mobbingu biernie się poddają biegowi zdarzeń, mają tendencję do unikania kontaktu ze sprawcą, koncentrują swoje wysiłki na tym, by go nie prowokować, podtrzymują przekonanie, że nie mają żadnych szans w konfrontacji ze sprawcą. Podobne dane otrzymano w badaniach adolescentów i dorosłych [24-25]. Obserwacje poczynione przez badaczy [26-27] wskazują, że pasywne ofiary mobbingu mają większe szanse na współczucie ze strony współpracowników płci żeńskiej, natomiast ofiary prowokatywne lub takie, które „zasłużyły sobie na złe traktowanie”, więcej wsparcia uzyskują ze strony współpracowników płci męskiej.

Można zauważyć, że przekonania poszkodowanych koncentrują się wokół dwóch zasadniczych motywów. Pierwszy z nich to motyw bezradności wobec zachowań sprawcy i zależności od niego (*Nic nie mogę zrobić, on jest silniejszy, Walka jest bezzasadna – moje życie zależy od jego decyzji*). Drugi to motyw sprawiedliwości, wyrażający się często w formie przymusu: ponieważ sprawca zachowuje się nieetycznie – bezwzględnie musi ponieść dotkliwą karę. W pierwszym przypadku treści poznawcze wyupuklające wątek bezradności i zależności sprawiają, że człowiek doświadczający

mobbingu nie jest w stanie stawić czoła sprawcy i zazwyczaj zachowuje się wobec niego w sposób uległy, rezygnując z dochodzenia własnych praw. Tego rodzaju zachowanie paradoksalnie zachęca sprawcę do dalszego nękania, pogarszając sytuację osoby mobbowanej i przyczyniając się do powstawania u niej zaburzeń zdrowia psychicznego o charakterze reaktywnym, najczęściej w postaci zaburzeń nastroju. Motyw sprawiedliwości, wyrażony w kategoriycznym oczekiwaniu ukarania sprawcy, zazwyczaj mobilizuje poszkodowanych do walki o zachowanie własnej godności i egzekwowanie swoich praw w pracy. Problem może tu stanowić zbyt sztywne, nieelastyczne przekonanie na temat sprawiedliwej kary dla sprawcy. Fiksacja na karaniu sprawcy może czasem prowadzić do zachowań nieuwzględniających realiów prawnych i społecznych, a w konsekwencji do pogorszenia statusu osoby poszkodowanej. Zdarza się, że kompulsywne pragnienie wymierzenia sprawiedliwości niebezpiecznie zbliża się do pragnienia zemsty i skutkuje zaniedbaniami w życiu osobistym ofiary oraz podejmowaniem nieracjonalnych decyzji. Pojawianie myślenia magicznego o charakterze życzeniowym (*Kiedy sprawca zostanie ukarany, moja sytuacja zawodowa ulegnie poprawie i wreszcie wszyscy będą się do mnie odnosić z należytym szacunkiem*) prowadzi do wielu bolesnych rozczarowań – chwila satysfakcji i triumfu nad sprawcą jest krótka, a realia funkcjonowania w firmie odbiegają od ideału. Tego typu doświadczenia pogłębiają poczucie niesprawiedliwości, utrwalają tendencje do katastroficznego myślenia i oceniania sytuacji, wzmacniają dysfunkcyjne absolutystyczne przekonania spiskowe oraz prowokują negatywne emocje w postaci wzmożonego odczuwania gniewu i złości, co w znacznym stopniu może komplikować relacje jednostki nie tylko ze sprawcą mobbingu, lecz także z szerszym otoczeniem społecznym.

### Wczesne nieadaptacyjne schematy jako potencjalne korelaty mobbingu

Istnieje dość duża liczba badań potwierdzających związki wczesnodziecięcych WNS z funkcjonowaniem w życiu prywatnym (satysfakcja ze związku, reakcje na zdradę w związku romantycznym, przemoc interpersonalna, zdrowie psychiczne i somatyczne itd.) [28-29]. Badań nad rolą WNS jako wyznaczników funkcjonowania człowieka w pracy właściwie nie ma. Dysponujemy natomiast pośrednimi dowodami sugerującymi znaczenie WNS w rozwoju zachowań agresywnych. Wydaje się, że WNS mogą sprzyjać rozwojowi agresywnych skryptów (czyli wzorców behawioralnych agresywnego reagowania na sytuacje społeczne) [30]. Huang, Molenbergh i Mussap [31] w swoich badaniach wykazali, że schematy z obszaru osłabionej autonomii i obszaru uszkodzonych granic są związane z występowaniem agresji u kobiet i mężczyzn. Obszar uszkodzonych granic bezpośrednio wiąże się przy tym z agresją,

a w relacji pomiędzy schematami z obszaru osłabionej autonomii a agresją częściej pośredniczą samolubne i proagresywne zakłócenia poznawcze. Jak wykazali ci badacze, obszar uszkodzonych granic wiązał się pozytywnie zarówno z agresją fizyczną, jak i słowną, a także agresją pośrednią i wyrażaniem gniewu. W przypadku obszaru osłabionej autonomii bezpośrednie pozytywne związki wykazano jedynie z agresją pośrednią i wrogością (zoperacjonalizowaną jako zbiór cech osobowych w postaci cynizmu, paranoi, braku zaufania do innych, zazdrości, skłonności do pielęgnowania urazy) [31]. Na podstawie wyników tych badań można zatem wnosić, że osoba, która ma trudności z byciem odpowiedzialną i z konsekwencją w swoich zachowaniach (osłabiona autonomia), może być w grupie ryzyka – zarówno jeśli chodzi o stanie się mobberem, jak i osobą mobbowaną. Za nękanie innych prawdopodobnie współodpowiedzialny będzie aktywowany schemat roszczeniowości/wielkościowości (poczucie bycia lepszym, mającym większe prawa niż inni, wolnym od zobowiązań wynikających z powszechnych zasad) i radzenie sobie w postaci podporządkowania się schematowi. Z kolei nieadaptacyjny schemat niedostatecznej samokontroli i dyscypliny (brak umiejętności zarządzania własnym zachowaniem, niska tolerancja na frustrację, niska kontrola ekspresji emocji oraz unikanie stawiania czoła wyzwaniom) wraz ze stylem podporządkowania się schematowi może oznaczać większe ryzyko stania się prowokatywną ofiarą mobbingu. W przypadku schematów z obszaru osłabionej autonomii kluczowe dla procesu rozwoju mobbingu wydają się przede wszystkim schematy zależności/niekompetencji (przekonanie, że nie jest się w stanie poradzić sobie z codziennością bez pomocy innych) i porażki (przekonanie o własnej nieadekwatności, gorszości). Z jednej strony manifestowanie swojej bezradności, nieporadności w pracy może w długookresowej perspektywie budować niechęć współpracowników i przełożonych, a w konsekwencji może doprowadzić do mobbingu. Z drugiej strony aktywacja tego schematu (jak również schematu porażki) będzie utrudniać konstruktywne działanie osobie, która jest mobbowana z innych przyczyn. Obydwa schematy aktywują bowiem zachowania o charakterze submisywnym, wobec czego postawienie granic sprawcy i walka o własną godność są niemożliwe.

Ciekawą konceptualizację dysfunkcji w pracy, opartą na teorii schematu, przedstawił Bamber [32]. Pokusił się on o stworzenie swoistej klasyfikacji potencjalnych zaburzeń w funkcjonowaniu zawodowym, wynikających ze sposobów radzenia sobie z wczesnymi nieadaptacyjnymi schematami. Wyodrębnił on 14 dysfunkcji w funkcjonowaniu zawodowym – w artykule omówiono tylko kilka z nich, najbardziej znaczących dla problematyki mobbingu w środowisku pracy.

Pierwszy rodzaj dysfunkcji to nadmierna kontrola – schematami zasilającymi ten problem są nieufność/skrzydzenie, podporządkowanie i wadliwość/wstyd, a typowym sposobem radzenia

sobie z reakcjami na uruchomiony schemat jest nadmierna kompensacja. Osoby przejawiające te właściwości są szczególnie trudne we współzyciu, gdy piastują stanowiska kierownicze. Ich zachowania mogą się mieścić w zakresie od umiarkowanej władczości przez autokratyzm po stosowanie mobbingu. Szczególnie źle reagują na współpracowników czy podwładnych, którzy swoim sposobem bycia czy kompetencjami przypominają im o własnych brakach, sięgają po strategie mobbingowe lub dokonują aktów molestowania psychicznego wobec osób, które im zagrażają, gotowe są na włączanie innych w cykl mobbingu, by opanować własny lęk przed porażką.

Kolejną dysfunkcją jest buntowniczość zasilana schematami podporządkowania i porażki oraz radzeniem sobie z reakcjami na uruchomiony schemat poprzez nadmierną kompensację. Pracownik-buntownik kwestionuje każdą władzę, każdą próbę podporządkowania się osobie czy regule. Zachowuje się wrogo wobec przełożonych, znajduje przyjemność w tropieniu ich porażek i potknięć. Bamber [32] wspomina również o bierno-agresywnej formie buntowniczości, gdy to pracownik pozornie wykonuje zadania zawodowe, ale *de facto* dopuszcza się zachowań kontraproduktywnych, wymierzonych przeciwko swojemu przełożonemu lub organizacji jako takiej. Nieracjonalny bunt przeciwko autorytetom wydaje się istotnym czynnikiem ryzyka dla pojawienia się mobbingu wstępującego, którego adresatem jest przełożony. Warto też wspomnieć o problemie nadmiarowych irracjonalnych wymagań (schematy roszczeniowości/wielkościowości, niedostatecznej samokontroli/dyscypliny i poszukiwanie akceptacji i uznania oraz radzenie sobie w formie podporządkowania schematowi). Są to tzw. trudni pracownicy – wymagający ciągłej uwagi, w permanentnym poczuciu krzywdy, że nie są traktowani tak, jak na to zasługują. Bamber [32] wyróżnia tu dwa podtypy: o wyolbrzymionym poczuciu uprzywilejowania (*Jestem bardziej wartościowy od innych, więcęj mi się należy, mogę więcęj niż inni*) oraz poszukujących uwagi, o przesadnych reakcjach emocjonalnych na codzienne sytuacje zawodowe (Zawsze muszę być w centrum zainteresowania). O ile drugi podtyp jest zwykle źródłem drobnych utarczek w pracy, o tyle pierwszy ma skłonność do instrumentalnego, raniącego traktowania innych, jeśli jego potrzeba wyjątkowości nie zostanie zaspokojona. Zatem i w tym przypadku mamy do czynienia z czynnikiem ryzyka pojawienia się zachowań mobbingowych.

Ostatnią dysfunkcją, ważną z punktu widzenia mobbingu w środowisku pracy, jest obsesyjność, wynikająca z podporządkowania się jednostki schematom nadmiernych wymagań/krytycyzmu i bezwzględnej surowości. Obsesyjny pracownik to osoba, która sztywno i bezrefleksyjnie trzyma się reguł i żąda tego od innych, jest niezmiernie wyuczulona na krytykę, odrzucenie i niezgodę, skrajnie moralizatorska i skupiona raczej na karaniu innych zamiast na poszukiwaniu konstruktywnych roz-

wiązań zaistniałych problemów. Karanie ma pełnić funkcję odstrasżającą, ma upokarzać, a nie zachęcać do poprawy standardów pracy. Osoba z takim rysem pełniąc funkcje kierownicze będzie więc gotowa i będzie miała sposobność do stosowania nieproporcjonalnych środków dyscyplinujących wobec najmniejszej nawet niesubordynacji podwładnego, a takie zachowanie jest klasycznym przejawem mobbingu managerskiego. Z kolei obsesyjny współpracownik niszczy atmosferę pracy, zasiewa nieufność w zespole, inicjuje konflikty i może się uciekać do donosicielstwa, co przez współpracowników jest odbierane jako przejaw agresji/mobbingu. Istnieje prawdopodobieństwo, że taka osoba zwrótnie może się stać obiektem nękania ze strony współpracowników, a więc ten rodzaj dysfunkcji najprawdopodobniej predysponuje do wchodzenia zarówno w rolę mobbera, jak i mobbowanego.

Teoria schematów Younga [13] oraz jej adaptacja do środowiska pracy, zaproponowana przez Bambrę [15, 32], mogą stanowić inspirację m.in. dla badaczy mobbingu zajmujących się analizą indywidualnych czynników ryzyka wchodzenia w rolę sprawcy lub osoby poszkodowanej. Mimo dużej przydatności teorii schematów Younga w wyjaśnianiu zjawiska mobbingu pracowniczego brakuje jednak badań empirycznych, pozwalających na szeroką weryfikację założeń teoretycznych tej koncepcji. Prawdopodobnie wynika to z faktu, że teoria schematu powstała na bazie doświadczeń klinicznych jej autora i pierwotnie skupiała się głównie na wyjaśnianiu zaburzeń emocjonalnych i zaburzeń w stanie zdrowia psychicznego oraz zaburzeń osobowości. Na zakończenie warto dodać, że teoria schematów i stworzona na jej podstawie terapia schematów wskazują na nowe możliwości interwencji (np. w ramach coachingu pracowniczego) polegających na uczeniu ludzi, jak

konstruktywnie radzić sobie z aktywowanym wczesnym nieadaptacyjnym schematem i w ten sposób uniknąć cierpienia oraz nie zadawać go innym.

### Przekonania utrudniające budowanie prawidłowych relacji międzyludzkich w pracy

Zgodnie z regułą zero tolerancji najskuteczniejszą formą walki z mobbingiem jest niedopuszczanie do pojawiania się transgresji w relacjach interpersonalnych w pracy. Z tego względu warto przyrzeć się przekonaniom utrudniającym budowanie i podtrzymywanie poprawnych relacji ze współpracownikami. Odwołując się do interakcji między sprawcą a ofiarą mobbingu, można mówić o pewnych dezadaptacyjnych zachowaniach obydwu stron, które mogą decydować zarówno o pojawieniu się patologicznej relacji interpersonalnej, jak i o jej pogłębianiu. Jedną z przyczyn problemów w relacjach interpersonalnych, mogących się przerodzić w mobbing, jest przeżywanie niezdrowego gniewu. Jego źródłem w rozumieniu cechy, czyli tendencji do reagowania nieadekwatnym poziomem gniewu w sytuacjach społecznych, są – w myśl teorii poznawczych – irracjonalne przekonania, określane jako sztywne roszczenia, przekonania kapitulancie, oceniające siebie i oceniające innych. Badania przeprowadzone przez Drydena [33] wskazują, że ludzie utrzymujący takie przekonania są bardziej skłonni myśleć pokrętnie i negatywnie o sytuacjach, w których aktualnie się znajdują, niż ci, którzy takich przekonań nie mają. Jego zdaniem osoby z wysokim poziomem cech gniewu mają większą skłonność do wnioskowania, że inni działają intencjonalnie, złośliwie i w sposób, którego można było uniknąć, co aktywizuje specyficzny zespół przekonań prowadzących do odczuwania niezdrowego gniewu. Nadmiarowy, niszczący gniew może prowadzić do fizycznego lub werbalnego

Tabela. Przekonania podwładnych i przełożonych wpływające na jakość relacji w pracy  
Table. Supervisors' and employees' beliefs affecting relationship at work

SZTYWNE ROSZCZENIA	
przekonania pracownika	przekonania zwierzchnika
Szef powinien znać się na wszystkim Szefowi nie wolno tracić nerwów Szef musi zawsze mieć czas dla swoich podwładnych Szef powinien zawsze troszczyć się o swoich ludzi i bronić ich przed innymi Szef powinien słuchać ludzi	Pracownicy powinni być przede wszystkim posłuszni Mam prawo żądać zawsze pełnego oddania i całkowitego zaangażowania Pracownik musi znać swoje miejsce w szeregu Pracownik powinien wierzyć mi na słowo
PRZEKONANIA KAPITULANCKIE	
przekonania pracownika	przekonania zwierzchnika
Ta praca jest okropna i dłużej tego nie wytrzymam Nie jestem w stanie znieść tego, co się tutaj dzieje Nic tu ode mnie nie zależy Nie zniosę dłużej tego, jak się mnie tu traktuje	Ludzie są okropni, nie da się z nimi współpracować Nie mam już siły na te głupie słowne potyczki Lżej byłoby kopać rowy, niż kierować tymi ludźmi
PRZEKONANIA OCENIAJĄCE INNYCH	
przekonania pracownika	przekonania zwierzchnika
Jak można nie załatwić sprawy, gdy się jest szefem?! Ona nie ma żadnych kompetencji, by wydawać polecenia Kierownicy i dyrektorzy to ludzie bez skrupułów	Ludzie z reguły są leniwi i niezaangażowani Tylko histerycy prowokują konflikty Każdy myśli tylko o sobie Ludziom zależy wyłącznie na tym, by się nie przepracować

ataku na obiekt gniewu, zachowań bierno-agresywnych, pozyskiwania innych przeciwko komuś, kto jest obiektem tego gniewu, oraz dochodzenia sprawiedliwości w niegoawistny, kompulsywny sposób. Ponieważ znaczna część przypadków mobbingu ma charakter mobbingu pionowego, tj. pojawia się w relacji podwładny – przełożony, w artykule scharakteryzowano przekonania podwładnych i ich zwierzchników, które mogą stanowić o jakości relacji między nimi (patrz tabela).

Utrzymywanie takich przekonań nie tylko wiąże się z przeżywaniem niezdrowego gniewu, ale i oddziałuje w sposób negatywny na zdolność oceny sytuacji stresujących bądź trudnych, które zdarzają się w każdym miejscu pracy. Podstawowe zniekształcenia poznawcze pojawiające się w trakcie przeżywania niezdrowego gniewu to:

- przecenianie stopnia rozmyślnego i złośliwego działania obiektu gniewu, utrudniające dostrzeżenie cudzego punktu widzenia i alternatywnych rozwiązań, na które obie strony mogłyby przystać;
- postrzeganie siebie jako osoby całkowicie „w porządku”, natomiast drugiej strony – jako całkowicie „nie w porządku” (takie dichotomiczne myślenie sprawia, że dojście do porozumienia z drugim człowiekiem jest bardzo utrudnione, jeśli w ogóle możliwe).

Zaobserwowano również, że osoby doświadczające niezdrowego gniewu mają tendencję do planowania zemsty na obiekcie swojego gniewu [33]. Fantazjowanie i planowanie zemsty – niezależnie od tego, czy zostanie ona wcielona w życie – sprawia, że człowiek nie jest w stanie sprawnie funkcjonować ani w sensie emocjonalnym, ani w sensie poznawczym. Rozmyślenia o zemście z jednej strony podtrzymują negatywne emocje, a z drugiej utrudniają koncentrację na rzeczach i zadaniach zawodowych, które powinno się wykonać. W takiej sytuacji łatwo o popełnienie błędu, niedopilnowanie czegoś, co utrudnia bieżącą pracę i pogarsza i tak nie najlepsze relacje między stronami.

Z punktu widzenia stosunków międzyludzkich w pracy ważne wydają się także ogólne, utrwalone przekonania na temat pracy jako takiej i ogólnych reguł rządzących relacjami międzyludzkimi w miejscu pracy. Chodzi tu o takie przekonania, które mają charakter silnie zgeneralizowanych, kategoriowych twierdzeń wynikających zarówno z doświadczeń jednostki, jak i z przekazów i doświadczeń innych. W ich skład wchodzi zarówno schematy poznawcze, określające to, jaka jest rzeczywistość pracy, jak i skrypty odnoszące się do tego, jak należy się zachowywać w sytuacji pracy. Próba odniesienia kluczowych przekonań i schematów jednostki do zasad funkcjonowania w pracy może rzucić nowe światło na mechanizmy powstawania mobbingu i innych niepożądanych zachowań interpersonalnych w pracy. Hipotetycznie, utrwalony sposób myślenia o rzeczywistości zawodowej może z jednej strony kształtować oczekiwania dotyczące pracy i relacji w niej panujących, a z drugiej – w negatywny sposób uwrażliwiać jednost-

kę na niektóre sygnały płynące z otoczenia. Gdy ogólne przekonania na temat pracy i relacji w niej obowiązujących są sztywne i kategoriowe, mogą podnosić podatność osoby na frustrację, przeżywanie negatywnych emocji i utrudniać jej adaptację zawodową. W koncepcji torowania poznawczego zakłada się, że pojawienie się negatywnej interpretacji sytuacji lub czyjegoś zachowania sprawia, że w świadomości jednostki stają się dostępne inne idee semantycznie związane z tą myślą, a dzięki temu, że schematy poznawcze w naszym umyśle są kojarzone z uczuciami, owa pierwotna myśl może uruchomić wiele różnorodnych procesów poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych [34]. Odnosząc się zatem do sytuacji pracy: gdy osoba, która utrzymuje głębokie przekonanie np. o tym, że konflikty w pracy są niedopuszczalne, stanie w obliczu takiego konfliktu, konfrontuje się z sytuacją, która według jej przekonania nie powinna zaistnieć. To może rodzić u niej poczucie niesprawiedliwości i niezgody na taki stan rzeczy oraz uruchamiać tendencje do poszukiwania winnych, prób wykazania niestosowności zachowania i piętnowania go.

Sztwonne roszczenia, przekonania kapitulancie i przekonania oceniające innych (niezależnie od tego, czy są podzielane przez przełożonych, czy przez pracowników) utrudniają prawidłową komunikację, dla której bazą jest podstawowy poziom zaufania do drugiego człowieka i założenie o jego dobrych intencjach, a przynajmniej brak założenia o chęci skrzywdzenia. Analiza związków irracjonalnych przekonań z ekspresją gniewu w pracy została przeprowadzona w badaniach koreańskich wśród pielęgniarek [35]. Wykazano, że wyższy poziom irracjonalnych przekonań wiązał się z większą ekspresją gniewu (*anger-in* i *anger-out*) oraz mniejszą kontrolą gniewu. Wielokrotnie wykazywano też, że podtrzymywanie irracjonalnych przekonań czy zniekształceń poznawczych prowadzi do podwyższenia poziomu odczuwanego stresu [12, 36].

## Podsumowanie

W początkowym okresie naukowego zainteresowania mobbingiem skupiano się głównie na jego organizacyjnych i społecznych predyktorach, wierząc, że każdy w pewnych okolicznościach może się stać osobą poszkodowaną lub sprawcą mobbingu albo naprzemiennie wchodzić w obie role. Długo ignorowano rolę indywidualnych predyspozycji w procesie mobbingu. W latach 90. XX w. czy na początku XXI w. takie podejście miało swoje uzasadnienie – wymuszało na stanowiących prawo i na organizacjach tworzenie zabezpieczeń przed mobbingiem i innymi formami przemocy w pracy, chroniło osoby doświadczające mobbingu przed stygmatyzacją. Dzisiaj nasza perspektywa jest szersza. Podtrzymując stanowisko o konieczności eliminowania ze środowiska pracy nieetycznych, raniących zachowań, naukowcy i praktycy zauważają również, że „piekło jest w nas”. Nawet najlepiej funkcjonujące organizacje o wysokich standardach etycznych składają się z ludzi, którzy do organizacji

wnoszą nie tylko swoje kompetencje i wiedzę, lecz także lęki i idiosynkrazje (wstręt, niechęć wobec innych) karmione przeszłymi doświadczeniami. Wydaje się nam, że mówimy tym samym językiem, lecz niekiedy te same słowa przywdziewają odmienne znaczenia. Różnice interpretacyjne wynikające z naszej mentalności często stają się zarzewiem resentymentu, który może się przerodzić w mobbing. Teorie poznawcze sugerują, że w większości przypadków krzywdzenie drugiego jest formą ochrony siebie, wskazują też, jak można modyfikować te zachowania, by zabezpieczanie siebie przed cierpieniem nie powodowało cierpienia drugiej osoby. Wiedza ta wydaje się istotna z punktu widzenia prewencji mobbingu, ponieważ wskazuje na obszary pracy rozwojowej (które można proponować zarówno szeregowym pracownikom, jak i kadrze managerskiej) oraz na reguły komunikacji w organizacji, które nie powinny wzmacniać nieadaptacyjnych schematów pracowników. W obszarze badań nad mobbingiem wiodącą ramą teoretyczną powinna się stać perspektywa interakcyjna. Analiza wzajemnych relacji pomiędzy właściwościami osobowymi a właściwościami środowiska pracy jest kluczem do zrozumienia dynamiki relacji międzyludzkich w pracy i ich konsekwencji.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] SKOGSTAD A. i in. Testing the work environment hypothesis of bullying on a group level of analysis: Psychosocial factors as precursors of observed workplace bullying. *Applied Psychology: An International Review*. 2011, 60(3): 475-495; <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00444.x>.
- [2] SEIGNE E. i in. Personality traits of bullies as a contributory factor in workplace bullying: An exploratory study. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. 2007, 10(1): 118-132.
- [3] ETTEKAL I., KOCHENDERFER-LADD B., LADD G.W. A synthesis of person-and relational-level factors that influence bullying and bystander behaviors: Toward an integrative framework. *Aggression and Violent Behavior*. 2015, 23: 75-86.
- [4] ZAPF D., EINARSEN S. Individual antecedents of bullying. [W:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace*, Londyn: Taylor & Francis, 2003, s. 165-184.
- [5] BAUGHMAN H.M. i in. Relationships between bullying behaviours and the Dark Triad: A study with adults. *Personality and Individual Differences*. 2012, 52(5): 571-575.
- [6] KIZUKI M., FUJIWARA T., SHINOZAKI T. Adverse childhood experiences and bullying behaviours at work among workers in Japan. *Occupational and Environmental Medicine*. 2020, 77: 9-14.
- [7] ALFORD B.A., BECK A.T. *Terapia poznawcza jako teoria integrująca psychoterapię*. Kraków: WUJ, 2005.

- [8] BECK A., FREEMAN A. Cognitive therapy for personality disorders. Nowy Jork: Guilford Press, 1990.
- [9] BECK A. Cognitive therapy and the emotional disorders. Nowy Jork: Penguin Books, 1991.
- [10] ELLIS A. Reason and emotion in psychotherapy. Nowy Jork: Stuart, 1962.
- [11] ANDERSON J.R. Cognitive Psychology and Its Implications (5th ed.). Nowy Jork: Worth Publishers, 2000.
- [12] DAVID A. i in. A search for "hot" cognitions in a clinical and non-clinical context: appraisal, attributions, core relational themes, irrational beliefs, and their relation to emotion. *Journal of Cognitive Behavioral Psychotherapies*. 2005,1:1-42.
- [13] YOUNG J.E., KLOSKO J.S., WEISHAAR M.E. Terapia Schematów. Przewodnik Praktyka. Sopot: GWP, 2019, s. 25-68.
- [14] BAMBER M.R., PRICE J. A schema focused model of occupational stress. [W:] M.R. Bamber (red.), CBT for occupational stress in health professionals: Introducing a schema focused approach, Londyn – Nowy Jork: Routledge, 2006, s. 149-161.
- [15] BAMBER M., MCMAHON R. Danger-early maladaptive schemas at work!: The role of early maladaptive schemas in career choice and the development of occupational stress in health workers. *Clinical Psychology & Psychotherapy*. 2008, 15(2): 96-112.
- [16] BUSHMAN B., BAUMEISTER R. Does self-love or self-hate lead to violence. *Journal of Research in Personality*. 2002, 36: 543-545.
- [17] SALMIVALLI C. Feeling good about oneself, being bad to others? Remarks on self-esteem, hostility, and aggressive behavior. *Aggression and Violent Behavior*. 2001, 6: 375-393.
- [18] TOBLIN R. i in. Social-cognitive and behavioral attributes of aggressive victims of bullying. *Applied Developmental Psychology*. 2005, 26: 329-346.
- [19] MILLON T., DAVIS R. Zaburzenia Osobowości. Warszawa: Instytut Psychologii Zdrowia PTP, 2005.
- [20] BAUMEISTER R., BUSHMAN B., CAMPBELL W.K. Self-esteem, narcissism, and aggression: Does violence results from low self-esteem or from threatened egotism? *Current Direction in Psychological Science*. 2000, 1: 26-29.
- [21] SHAPIRO D. Neurotic styles. Nowy Jork: Basic Books, 1965: 20-29.
- [22] BECK A., FREEMAN A. Cognitive therapy for personality disorders. Nowy Jork: Guilford Press, 1990.
- [23] RASKIN R., NOVACEK J., HOGAN R. Narcissistic self-esteem management. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1991 60(6): 911-918.
- [24] CARVALHO M., BRANQUINHO C.S.D.S., MATOS M.G. Bullies, victims and provocative victims in context: Discriminant factors in a Portuguese adolescent sample. *European Scientific Journal*. 2017, 13(20): 23-36.
- [25] O'FARRELL G., GRIMARD C.M., POWER J.L., LEE R.T. Targets of Workplace Bullying and Mistreatment: Helpless Victims or Active Provocateurs?. [W:] P. D'Cruz i in. *Pathways of Job-related Negative Behaviour*. Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment, t. 2. Singapur: Springer, 2021, s. 297-336.
- [26] DESRUMAUX P. i in. Workplace bullying and victims' prosocial or antisocial behaviors: What are the effects on equity, responsibility judgments, and help giving? *Journal of Human Behavior in the Social Environment*. 2015, 25(6): 509-521.
- [27] MULDER R. i in. Workplace mobbing and bystanders' helping behaviour towards victims: the role of gender, perceived responsibility and anticipated stigma by association. *International Journal of Psychology*. 2014, 49(4): 304-12.
- [28] THIMM J.C., HOLLAND J.M. Early maladaptive schemas, meaning making, and complicated grief symptoms after bereavement. *International Journal of Stress Management*. 2017, 24(4): 347-367.
- [29] LÓPEZ-LÓPEZ A. i in. Early maladaptive schemas as a risk factor for fibromyalgia: A case-control study. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*. 2023, doi: 10.1037/tra0001441.
- [30] THIMM J.C., CHANG M. Early Maladaptive Schemas and Mental Disorders in Adulthood: a Systematic Review and Meta-analysis. *International Journal of Cognitive Therapy*. 2022, 15(4): 371-413.
- [31] HUANG L.S., MOLENBERGHS P., MUSSAP A.J. Cognitive distortions mediate relationships between early maladaptive schemas and aggression in women and men. *Aggressive Behavior*. 2023, 49(4): 418-430; doi: 10.1002/ab.22083.
- [32] BAMBER M. Work disfunction and their associated early maladaptive schemata and coping styles. [W:] M.R. Bamber (red.), CBT for occupational stress in health professionals: Introducing a schema focused approach, Londyn – Nowy Jork: Routledge, 2006, s. 162-176.
- [33] DRYDEN W. Ujarmić gniew. Kielce: Wydawnictwo Jedność, 2002.
- [34] BERKOWITZ L. Aggression: its causes, consequences, and control. Nowy Jork: McGraw Hill Book Company, 1993.
- [35] HAM E.M., YOU M.J. Role of Irrational Beliefs and Anger Rumination on Nurses' Anger Expression Styles. *Workplace Health and Safety*. 2018, 66(5): 223-232.
- [36] VÍSLÁ A. i in. Irrational beliefs and psychological distress: A meta-analysis. *Psychotherapy and Psychosomatics*. 2016, 85: 8-15.



Ogólnopolska kampania informacyjna  
na rzecz zapobiegania chorobom  
układu krążenia wśród pracowników



Postaw na **zdrowe serce do pracy**  
swoich pracowników!

Już dziś wejdź na [www.ciop.pl/serce-do-pracy](http://www.ciop.pl/serce-do-pracy) i sprawdź, jak włączyć się w kampanię!