

Monika Miedzik

Skutki mobbingu w miejscu pracy: dramat człowieka, koszty dla organizacji, wyzwanie dla społeczeństwa

W ciągu ostatnich dwóch dekad psychologowie pracy na całym świecie wiele uwagi skupili na mobbingu w miejscu pracy jako szczególnie destruktywnej formie przemocy psychologicznej. Jak wynika z najnowszych doniesień z badań, mobbing nie jest problemem marginalnym również w Polsce. Wyniki badań prowadzonych w naszym kraju sugerują, iż około 20% polskich pracowników doświadczyło lub doświadcza mobbingu w pracy. Mobbing jest zjawiskiem, którego istotę i przebieg trudno uchwycić, a które rodzi wiele negatywnych skutków zarówno dla ofiary, jak i dla organizacji oraz społeczeństwa. W niniejszym artykule autorka przedstawia konsekwencje mobbingu, koncentrując się na skutkach ponoszonych przez organizację. Uświadomienie rangi problemu wydaje się niezbędne do wprowadzenia do współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi standardów, które mogą przyczynić się do zapobiegania mobbingowi. Jako zjawisko o znaczącym zasięgu i dotkliwych skutkach, mobbing wymaga poznania, prowadzenia regularnego monitoringu i wprowadzania stosownych regulacji na poziomie organizacji. To zadanie stoi przed kadrą kierowniczą, a w szczególności przed służbami HRM.

Słowa kluczowe: mobbing (*mobbing, bullying*), przemoc psychiczna w miejscu pracy (*workplace harassment psychological, violence at the workplace*), skutki mobbingu (*consequences of workplace mobbing*)

Od wielu lat nauki zajmujące się zagadnieniami bezpieczeństwa i zdrowia w pracy kierowały swoją uwagę na identyfikację różnych czynników ryzyka zawodowego, podczas gdy przemoc w miejscu pracy długo była zjawiskiem ignorowanym. Dopiero od stosunkowo niedługo czasu przemoc w miejscu pracy uznana została za niezwykle istotny problem społeczny i nowy czynnik ryzyka zawodowego w wielu krajach, w tym również w Polsce. Przemoc w pracy wiązano głównie z aktami przemocy fizycznej, jednak od dwóch ostatnich dekad szczególną uwagę badaczy i opinii publicznej skupia problem przemocy psychicznej w miejscu pracy – mobbingu czy też terroru psychologicznego [Leymann, 1990]. Paoli i Merlii [2001] – autorzy raportu na temat warunków pracy

w Unii Europejskiej – porównali skalę występowania różnych form przemocy w miejscu pracy w latach 1996 i 2000, i tak: przemoc fizyczna (4% w 1996 r. – 2% w 2000 r.), molestowanie seksualne (2% w 1996 r. – 2% w 2000 r.), przemoc psychiczna określona jako mobbing¹ (8% w 1996 r. – 9% w 2000 r.). Wynika z tego, że przemoc psychologiczna w pracy występuje znacznie częściej niż bardziej „medialne” molestowanie seksualne czy przemoc fizyczna.

Międzynarodowa Organizacja Pracy opublikowała raport na temat przemocy w pracy, w którym tematyka mobbingu w miejscu pracy poruszana jest na równi z zabójstwami i innymi zachowaniami przestępczymi.

Pojęcie „mobbing” do literatury światowej wprowadził i rozpowszechnił Heinz Leymann, prekursor badań nad mechanizmami tego zjawiska. W literaturze europejskiej jednak najczęściej przyjmowaną i cytowaną definicją mobbingu jest definicja Einarse-na, Hoela, Zapfa i Coopera [2003], zgodnie z którą mobbing to nękanie, obrażanie, społeczne izolowanie kogoś lub negatywne oddziaływanie na wykonywane przez niego obowiązki zawodowe. Działania takie zachodzą w sposób powtarzalny i regularny przez pewien czas. Mobbing jest procesem, w wyniku którego ofiara jest sprowadzona do pozycji niższości. Natomiast mobbingu nie stanowią pojedyncze zdarzenia, a także konflikty, w których uczestniczą strony o porównywalnej sile.

Istotą mobbingu są uporczywe, nieetyczne i wrogie działania stosowane wobec ofiary, które Kmieciak-Baran i Rybicki [2004] nazywają taktykami upokorzenia (np.: publiczne poniżanie, rozpowszechnianie poniżających plotek, obraźliwe i prowokujące gesty), zastraszania (np.: straszenie zwolnieniem z pracy, ustne groźby, używanie wyzwisk i krzyku) i pomniejszenia kompetencji (np.: nielogiczne odmawianie próśb, obciążanie niejasnymi lub bezsensownymi zadaniami, blokowanie niezbędnych informacji). Na podstawie wieloletnich badań, Leymann [1990] wskazał na 45 typowych zachowań mobbingowych, które sklasyfikował w pięciu kategoriach: działania utrudniające proces komunikowania się (np.: ciągłe przerywanie wypowiedzi, krytyka pracy, unikanie kontaktu), działania wpływające negatywnie na relacje społeczne (np.: izolacja, ignorowanie, traktowanie „jak powietrze”), działania naruszające wizerunek ofiary (np.: rozgłaszanie plotek i pomówień, traktowanie jak osobę chorą psychicznie), działania uderzające w pozycję zawodową ofiary (np.: zlecenie zadań poniżej/powyżej kwalifikacji, odsunięcie od zadań odpowiedzialnych) oraz działania uderzające w zdrowie ofiary (np.: nadużycia fizyczne, przemoc seksualna). Powyższa klasyfikacja została stworzona na podstawie

1 Autorzy w oryginale użyli określenia „bullying”, jednak w polskim piśmiennictwie – podobnie jak w Niemczech, Austrii czy Skandynawii – przyjął się termin „mobbing”, dlatego też autorka niniejszego artykułu w treści będzie używać wyłącznie tego określenia.

licznych wywiadów przeprowadzonych z osobami pokrzywdzonymi. Lista stworzona przez Leymanna była krytykowana, ale dopóki nie istnieje bardziej przekonujący zestaw zachowań, dopóty jest ona użyteczna z punktu widzenia prowadzenia badań nad tym zjawiskiem.

Mobbing zwrócił uwagę badaczy głównie poprzez fakt, iż jest przyczyną wielu poważnych i negatywnych konsekwencji, głównie dla psychiki ofiary, ale nie tylko. Ze względu na podmiot, który ich doświadcza, możemy mówić o skutkach dla ofiary, rodziny i bliskich ofiary, organizacji i całego społeczeństwa. Skutki patologicznego „zarządzania” zostaną omówione w dalszej części artykułu.

Skutki indywidualne

Mobbing powoduje u ofiary skutki w postaci dezorganizacji psychosomatycznej. Zarówno mobbowane kobiety, jak i mobbowani mężczyźni wykazują znacząco więcej zaburzeń psychosomatycznych i depresyjnych niż osoby niemobbowane [Niedl, 1996; Vartia-Väänänen, 2003]. Edelman [2002] podaje, że skutki mobbingu to reakcja emocjonalna, trudności interpersonalne, choroby fizyczne i zmiany postawy wobec pracy, a Szeliga [2006] w swojej definicji podkreśla także skutki finansowe i społeczne. Typowe konsekwencje mobbingu wymieniane w literaturze przedmiotu to m.in.: złe samopoczucie, zmęczenie, bóle głowy, kłopoty z koncentracją, zaburzenia snu, stany lękowo-depresyjne, ciężka depresja, izolacja zawodowa i społeczna, choroby fizyczne, objawy psychosomatyczne, używanie i nadużywanie substancji psychoaktywnych, objawy stresu posttraumatycznego (PTSD), obniżenie poczucia dobrostanu, zubożenie funkcjonowania psychologicznego, wyczerpanie emocjonalne, niska jakość pracy, błędy i wypadki przy pracy, ograniczenie funkcjonowania w relacjach interpersonalnych i w organizacji, brak zaufania do siebie, spadek zaangażowania, degradacja w hierarchii służbowej czy utrata pracy [m.in.: Leymann, 1990; Leymann, Gustaffson, 1996 za: Vartia-Väänänen, 2003; Niedl, 1996; Vartia-Väänänen, 2003; Meek, 2000]. U ofiar mobbingu obserwuje się ponadto poczucie bezsilności, osamotnienia, wstydu, braku bezpieczeństwa i poniżenia [Hirigoyen, 2003]. Leymann [1990] podkreśla, że skutkiem ekstremalnego mobbingu są zachowania autoagresywne i szacuje, iż od 10% do 15% rocznych samobójstw w Szwecji jest efektem mobbingu. Związek taki dostrzegli również inni autorzy [np. Einarsen i in., 1994; Meek, 2000]. Jak pisze Marciniak [2004], mobbing to jedno z bardziej bolesnych i trudnych doświadczeń, jakie może spotkać człowieka nie tylko w miejscu pracy, ale w ogóle w całym życiu społecznym [por. Einarsen i in., 2003].

Skutki dla rodzin i bliskich ofiar

Część badaczy skupia się głównie na analizie skutków odnoszących się wyłącznie do funkcjonowania zawodowego ofiary, ale bez wątpienia mobbing swym zakresem obejmuje także sferę osobistą. Mobbing może być przyczyną zaburzenia funkcjonowania rodziny: pogorszenia relacji z małżonkiem/partnerem lub dziećmi, pojawienia/nasilenia się agresji, emocjonalnej „ucieczki” od bliskich, pogorszenia sytuacji materialnej i życiowej czy rozpadu związku [Marciniak, 2004; Kmiecik-Baran, Rybicki, 2004; Bechowska-Gebhardt, Stalewski, 2004].

Skutki dla organizacji

To, co zdaje się najbardziej interesuje praktyków zarządzania zasobami ludzkimi, to następstwa przemocy psychologicznej dla organizacji. Mobbing rodzi negatywne konsekwencje dla całej organizacji, ponieważ „infekuje” cały zespół pracowniczy. Z wielu badań wynika, że nie tylko ofiary, ale także świadkowie mobbingu odczuwają podobne objawy napięcia psychicznego. Pracownicy obserwujący działania mobbingowe wskazują te same deficyty i niedostatki organizacyjne co ofiary [Einarsen i in., 1994; Niedl, 1999; Anderson, Pearson, 1999; Vartia-Väänänen, 2003; Einarsen i in., 2003]. Ponadto wrogość pomiędzy pracownikami może się rozkręcać jak spirala, zasilając kolejne kręgi. Anderson i Pearson [1999] mówią o efekcie kaskady. W istocie w procesie mobbingu zawsze uczestniczy grupa pracowników, ponieważ reakcja (lub jej brak) grupy decyduje o rozwoju i przebiegu procesu mobbingu.

Najbardziej oczywistym skutkiem mobbingu jest pogorszenie relacji społecznych, klimatu i współpracy w organizacji, co nie sprzyja efektywności pracy. Ofiary deklarują, że wskutek doświadczenia mobbingu zmniejszyła się efektywność ich pracy. Wiele badań wskazuje na efekt mobbingu w postaci wzrostu długo- i krótkoterminowych nieobecności w pracy [np. Vartia, 1991 za: Niedl, 1996; Einarsen i in., 1994; Paoli i Merllié, 2001; Delikowska, 2004]. Jak – za innymi autorami – podaje Niedl [1999], od 2,8% do 27% ofiar mobbingu odeszło z pracy, a gotowość do odejścia z pracy z powodu mobbingu zadeklarowało aż 46% badanych.

Koszty organizacji to także wydatki związane ze zmianą pracownika (rekrutacja), adaptacją nowo przyjętego (niższa efektywność), absencją chorobową (zastępstwo i dezorganizacja pracy), wzrostem wypadkowości przy pracy, brakiem zaangażowania w re-

alizację celów organizacji², utratą specjalistycznych kwalifikacji zawodowych, kosztami szkolenia i badań lekarskich czy stratami wynikającymi z działań podejmowanych na szkodę organizacji przez żądne zemsty ofiary. Skutki dla organizacji to nie tylko zwiększona rotacja pracowników, absencja chorobowa, degradacja i dezorganizacja środowiska organizacyjnego, zakłócenie pracy zespołu, wzrost agresji w stosunkach międzyludzkich, ale także wypłata odszkodowań, niższa jakość i efektywność, wzrost kosztów prawnych czy pogorszenie wizerunku organizacji [Bechowska-Gebhardt, Stalewski, 2004].

Skutki społeczne

W literaturze często pomija się konsekwencje ekonomiczno-społeczne mobbingu, takie jak: koszty leczenia i rehabilitacji ofiar oraz ich rodzin i bliskich, wypłata świadczeń z tytułu renty lub wcześniejszej emerytury, odpływ z rynku pracy osób w tzw. wieku produkcyjnym, a także koszty procesów sądowych. Warto także uświadomić sobie, że niejednokrotnie koszty kryją się za dramatem ofiar mobbingu i ich bliskich. Marciniaak [2004] podaje, że doświadczenie mobbingu i jego szeroko rozumiane konsekwencje generują olbrzymie wydatki dla budżetu państwa: problemy z alkoholem, choroby wieńcowe, zawały, choroby psychiczne, rozpad rodziny, wzrost wypadkowości itd. W rzeczywistości koszty w postaci wypłat zasiłków, odszkodowań czy koszty obsługi prawnej obciążają całe społeczeństwo.

Skutki mobbingu na przykładzie badań własnych

W okresie od października 2006 roku do końca kwietnia 2007 roku autorka niniejszego artykułu przeprowadziła badania na temat mobbingu w Polsce³. Badaniami objęto łącznie 1003 pracowników, zatrudnionych w różnych sektorach gospodarki. W wyniku tego badania ustalono, że 188 osób (18,7%) polskich pracowników, przez przynajmniej 6 miesięcy, doświadczyło działań mobbingowych w miejscu pracy (z czego aż 63,3% stanowiły osoby zatrudnione w sektorze publicznym). Wśród mobbowanych przeważały kobiety (59,6%), osoby pomiędzy 20 a 30. r.ż. (44,1%), posiadające wykształcenie wyższe (49,4%) i będące mieszkańcami dużych miast (35,1%).

Jednym z obszarów badawczych relacjonowanego badania były skutki, których doświadczyły ofiary mobbingu. Badani odpowiadali na pytanie: Jakie koszty poniósł/-ła

2 Nie tylko ofiar, ale – jak wspomniano wcześniej – również pozostałych członków zespołu pracowniczego.

3 Zainteresowanych szczegółowymi informacjami na temat tego badania autorka odsyła do swojego wcześniejszego artykułu [Miedzik, 2009].

Pan (Pani) w wyniku doświadczania negatywnych zachowań w miejscu? W odpowiedzi osoby badane zaznaczały do 3 odpowiedzi wybranych z 12 zaproponowanych możliwości (w tym także możliwość wpisania odpowiedzi, których nie przewidywał kwestionariusz). Uzyskane odpowiedzi osób mobbowanych dotyczące negatywnych konsekwencji doświadczenia przemocy psychicznej w miejscu pracy zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Skutki mobbingu w ocenie osób badanych

Konsekwencje mobbingu	Skutek dla*				Odpowiedzi (N=188)	
	jednostki	rodziny	organizacji	społeczeństwa		
Brak motywacji do pracy/spadek zaangażowania	+	+/-	+	+/-	168	89,4
Krótkotrwałe zwolnienie lekarskie (do 2 tyg.)	+	+	+	+	152	80,9
Mniejsza efektywność pracy (błędy)	+	+/-	+	+/-	112	59,6
Długotrwałe zwolnienie lekarskie (powyżej 2 tyg.)	+	+	+	+	98	52,1
Zaburzenia zdrowotne (np. bóle żołądka, bóle głowy, bóle mięśniowo-szkieletowe, zaburzenia snu, zaburzenia żywienia)	+	+	+/-	+/-	86	45,7
Problemy rodzinne (np. przenoszenie złego nastroju z pracy do domu, wzrost liczby konfliktów)	+	+	+/-	+/-	26	13,8
Leczenie psychiatryczne	+	+	+/-	+	20	10,6
Odejście z organizacji (zmiana pracy)	+	+/-	+	+	11	5,8
Straty finansowe/rzeczowe	+	+	+/-	+/-	6	3,2
Odejście z pracy (bezrobocie)	+	+	+	+	5	2,7
Decyzja o przejściu na emeryturę/rentę	+	+	+	+	3	1,6
Inne (wymień jakie?)	?	?	?	?	0	0

* Uwaga: + oznacza skutek bezpośredni, natomiast +/- oznacza skutek pośredni

Źródło: wyniki badań własnych

Odnosząc wyniki uzyskane w badaniu własnym do przytaczanych wcześniej przykładów, należy stwierdzić, iż pozostają one w zgodzie z ustaleniami innych, cytowanych wcześniej autorów.

Jak widać, do najczęściej odczuwanych przez ofiary skutków mobbingu należą: spadek zaangażowania w pracę, mniejsza efektywność pracy oraz korzystanie ze zwolnień lekarskich; natomiast najrzadziej deklarowane konsekwencje to straty finansowe/rzeczowe, odejście na bezrobocie i przejście na rentę lub emeryturę. W tym miejscu warto jed-

nak zauważyć, że uszczegółowienie wymienionych skutków nieco rozmywa fakt, iż łącznie aż ponad 10% ofiar mobbingu ostatecznie zdecydowało się na odejście z organizacji, z czego 14 osób zmieniło pracę, 5 wolało brak pracy niż stres związany z doświadczaniem przemocy psychicznej, a 3 osoby skorzystały z możliwości przejścia na świadczenie emerytalne lub rentowe. Analogicznie należy rozpatrywać informacje na temat skutków zdrowotnych. Tu trzeba zwrócić uwagę, iż w istocie mamy 4 kategorie skutków odnoszących się do problemów zdrowotnych, tj. krótko – i długoterminowe zwolnienia lekarskie, zaburzenia zdrowotne oraz zaburzenia natury psychicznej i emocjonalnej. Z uwagi na sposób zbierania danych (badania przekrojowe) i możliwości metodologiczne nie sposób oszacować dokładnej liczby faktycznych skutków mobbingu związanych z pogorszeniem lub utratą zdrowia. Nie ma jednak wątpliwości, że te problemy stanowią znaczącą i dotkliwą grupę negatywnych skutków przemocy psychicznej w środowisku pracy.

Analizując konsekwencje, na jakie wskazują ofiary mobbingu, trzeba mieć świadomość, że bezpośrednio lub pośrednio dotyczą one wszystkich sfer funkcjonowania człowieka. Choć pozornie niektóre z nich mogą dotyczyć wyłącznie ofiary, to już po nieco głębszej refleksji staje się jasne, że te problemy długofalowo mogą ewoluować w inne, zataczając coraz szerszy krąg oddziaływania, stając się wreszcie już nie tylko jednostkowym problemem, ale problemem społecznym.

Dla przykładu mniejsza motywacja do pracy, będąca efektem doświadczenia mobbingu, skutkuje w sposób pośredni na życie rodzinne ofiary poprzez np.: transfer negatywnych emocji, możliwy spadek zarobków, ewentualność utraty zatrudnienia itp. Konsekwencje spadku zaangażowania w pracę dla organizacji wydają się być oczywiste, ale już nie tak samo jasne są jako koszt dla społeczeństwa. Otóż ów spadek motywacji może stanowić początek np. wypalenia zawodowego, przez co ofiara mobbingu, będąca przecież pracownikiem konkretnej instytucji/organizacji, nie wywiązuje się w sposób należyty z powierzonych jej obowiązków i odpowiedzialności. Efektem mogą być błędy w postaci niewłaściwych decyzji, poważnych zaniedbań, przeoczeń itd. Wysoce prawdopodobne jest także i takie rozwiązanie problemu, że nie radząca sobie z problemem ofiara mobbingu skorzysta wreszcie ze zwolnienia lekarskiego, a w ekstremalnych sytuacjach również z długotrwałej rehabilitacji. Poza stratami indywidualnymi ofiary i jej rodziny oraz zatrudniającej ją organizacji, w końcu to społeczeństwo jako całość poniesie kosztą związane zarówno z błędnymi decyzjami, jak i kosztem świadczeń zdrowotnych. W tym miejscu warto raz jeszcze przypomnieć, że mówimy przecież aż o ok. 20% polskich pracowników.

Profilaktyka

Mobbing jest patologią organizacji, ale również patologią społeczną i jak każda patologia wymaga podjęcia skutecznej profilaktyki. Godlewska-Werner [2006] wymienia trzy grupy działań mających na celu przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy: działania informacyjne, dbałość pracodawcy⁴ o poprawność procesów zarządzania zasobami (kapitałem – przyp. autora) ludzkimi oraz ujawnianie i publiczne piętnowanie pracodawców stosujących mobbing. Z kolei Kmieciak-Baran i Rybicki [2004] wskazują, że podstawowe działania, jakie powinien podjąć pracodawca, to działania prewencyjne (monitoring), organizacyjne (procedury) i mediacyjne (doradztwo). Marciniak [2004] decydującą rolę przypisuje działom kadrowym i wskazuje na konieczność przejścia przez nie odpowiedzialności za właściwe relacje społeczne w miejscu pracy poprzez budowanie zewnętrznego wizerunku organizacji, doradztwo kierownictwu i pracownikom co do możliwości optymalnego wykorzystania potencjału społecznego, tworzenie systemów skutecznej komunikacji wewnętrznej, brak akceptacji dla wszelkich form patologii i tworzenie efektywnych procedur monitorowania i reagowania na zgłaszane nieprawidłowości (tzw. polityka antymobbingowa). Profilaktyka mobbingu to także przejrzysty system awansu zawodowego, czytelne kryteria oceny pracowniczej, szkolenie kadry menedżerskiej i kierowniczej [Sidor-Rządkowska, 2003], kształtowanie kultury organizacji na zasadach jawności, otwartości i z zagwarantowaniem praw do krytyki [Bechowska-Gebhardt, Stalewski, 2004], ustanowienie pełnomocnika (doradcy/mediatora) do spraw konfliktów [Litzke, Schuh, 2007] czy też stałe prowadzenie badania nastrojów społecznych w organizacji [Kmieciak-Baran, Rybicki, 2004].

Być może polskiemu czytelnikowi słowo mobbing kojarzy się z marginalnym problemem, ponieważ w Polsce wciąż brakuje regularnie prowadzonego monitoringu występowania zjawiska przemocy w pracy. Jednak dotychczas zostało przeprowadzonych kilka dużych badań, z których wynika jednoznacznie, że mobbing jest zjawiskiem obserwowanym i powszechnym również w naszym kraju. W 2002 roku Centrum Badania Opinii Społecznej zrealizowało badanie, w którym ustalono, że 17% badanych doświadczyło szykan ze strony pracodawcy, a 5% w tej grupie oświadczyło, że szykany te były częstymi przypadkami [Derczyński, 2002]. Inne badania przeprowadził – również w 2002 roku – Pomorski Instytut Demokratyczny. Według ustaleń Kmieciak-Baran i Rybickiego [2004] wynika, że 61,5% badanych doświadczyło mobbingu dłużej niż pół roku. Bardzo obszerne badanie nad działaniami mobbingowymi w pracy, na przełomie 2002 i 2003 roku,

4 Ale także ustawodawcy. Polskie przepisy prawa pracy nadal są mało przejrzyste i rygorystyczne w tych kwestiach. Ofiarom mobbingu w Polsce wciąż trudno dochodzić swoich praw na drodze prawnej.

przeprowadziło stowarzyszenie Wspólnota Robocza Związków Organizacji Socjalnych WRZOS [Delikowska, 2004]. Ponadto, jak wynika z informacji przedstawionych przez Państwową Inspekcję Pracy, w roku 2004 inspektoraty zarejestrowały 395 skarg o mobbing, z czego 31 było w pełni uzasadnionych, a 76 nosiło wyraźne znamiona mobbingu, ale nie zostało dostatecznie udokumentowane dowodowo. Natomiast z danych Ministerstwa Sprawiedliwości wynika, że tylko w pierwszej połowie 2007 roku do sądu trafiło ponad 200 pozwów o mobbing, podczas gdy rok wcześniej było ich w ciągu całego roku 466, a w 2005 r. – 225. Z powyższego zestawienia danych wynika, że występowanie mobbingu stanowi istotny problem również w polskich organizacjach i wykazuje tendencję wzrostową. Bez wątpienia jest to zjawisko, które wymaga uważnego rozpoznania, analizy i profilaktyki. Mobbing po prostu „nie oplaca się” nikomu, ani ofercie, ani organizacji, ani społeczeństwu.

Literatura

- Anderson L., Pearson C. (1999), *Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace*, „Academy of Management Review”, vol. 24.
- Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T. (2004), *Mobbing – patologia zarządzania personelem*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa.
- Delikowska K. (2004), *Raport z badań na temat działań mobbingowych w miejscu pracy*, „Społecznik”, nr 7.
- Derczyński W. (2002), *Szykany w miejscu pracy. Komunikat z badań*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa.
- Edelmann R.J. (2002), *Konflikty w miejscu pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C. (2003), *The Concept of Bullying at Work: The European Tradition*, [w:] Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C. (red.) *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice*, Taylor&Francis, London.
- Einarsen S., Raknes B., Matthiesen S. (1994), *Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study*, „European Work and Organizational Psychologist”, vol. 4, nr 4.
- Godlewska-Werner D. (2006), *Mobbing w polskich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(46).
- Hirigoyen M. (2003), *Molestowanie w pracy*, Wydawnictwo W drodze, Poznań.
- Kmieciak-Baran K., Rybicki J. (2004), *Mobbing – zagrożenie współczesnego miejsca pracy*, Pomorski Instytut Demokratyczny, Gdańsk.
- Leymann H. (1990), *Mobbing and psychological terror at workplace*, „Violence and Victims”, nr 5.
- Litzke S., Schuh H. (2007), *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Marciniak J. (2004), *Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. Jak w praktyce zwalczać mobbing i inne formy dyskryminacji*, Wydawnictwo Alpha Pro, Ostrołęka.
- Meek B. (2004), *The dark side of Japanese management in the 1990s: Korshi and ijime in the Japanese workplace*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 19, nr 3.

- Miedzik M. (2009), *Mobbing – charakterystyka zjawiska na podstawie badań własnych*, [w:] Płopa M. (red.), *Człowiek u progu trzeciego tysiąclecia*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- Niedl K. (1996), *Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, vol. 5, nr 2.
- Paoli P., Merlié D. (2001), *Third European survey on working conditions 2000*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg.
- Szeliga A. (2006), *Mobbing w zarządzaniu organizacją – analiza dokumentacji sądowej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(46).
- Sidor-Rządkowska M. (2003), *Mobbing – zagrożenie dla firmy i pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2/3.
- Vartia-Väänänen M. (2003), *Workplace bullying – A study on the work environment, well-being and health*, uzyskane 27.03.2008: [<http://ethseis.helsinki.fi/jukaisut/hum/osyko/vk/vartia-vaananen/workplac.pdf>].
- Zapf D. (1999), *Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work*, „International Journal of Manpower”, vol. 20, nr 1/2.

Monika Miedzik – mgr, doktorantka Instytutu Psychologii Uniwersytetu Gdańskiego, pracuje w WYG International Sp. z o.o. na stanowisku eksperta ds. rynku pracy i rozwoju społecznego. Jej zainteresowania naukowe związane są z psychologicznymi aspektami zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności – stres zawodowy/organizacyjny, jakość relacji społecznych i patologie organizacyjne. Jest autorką artykułów publikowanych zarówno w opracowaniach zbiorowych, jak i czasopismach naukowych.