

## RADZENIE SOBIE ZE STRESEM WYWOŁANYM MOBBINGIEM W MIEJSCU PRACY: PRZEGLĄD PARASOŁOWY

COPING WITH STRESS CAUSED BY WORKPLACE BULLYING:  
UMBRELLA REVIEW

Magdalena Warszewska-Makuch

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy / Central Institute for Labour Protection – National Research Institute,  
Warsaw, Poland  
Zakład Ergonomii, Pracownia Psychologii i Socjologii Pracy / Department of Ergonomics, Laboratory of Psychology and Sociology  
of Work

### STRESZCZENIE

Wiedza na temat reakcji ofiar na stresujące wydarzenia jest ważna, ponieważ pozwala osobom odpowiedzialnym za przeciwdziałanie mobbingowi wybrać odpowiednie strategie interwencji, kiedy pojawia się on w organizacji. Wczesne rozpoczęcie interwencji jest istotne, ponieważ mobbing nie podlega kontroli ofiary, która ma niewiele sposobów radzenia sobie z nim. Osobom doświadczającym mobbingu wiedza na temat powszechnych reakcji na to zjawisko może pomóc, ograniczając te reakcje i ułatwiając stosowanie zachowań polegających na poszukiwaniu pomocy. Celem niniejszego przeglądu było ustalenie, czy i jakie style oraz strategie radzenia sobie ze stresem mogą odgrywać istotną rolę w procesie doświadczania mobbingu w miejscu pracy. Przegląd obejmuje artykuły opublikowane w latach 1984–2018. Wyniki badań mogą świadczyć o tym, że w obliczu mobbingu wszystkie formy radzenia sobie są obojętne, a niekiedy mogą wręcz pogarszać sytuację ofiary. Dzieje się tak, ponieważ doświadczanie mobbingu jest sytuacją wysoce traumatyczną, której ofiary doświadczają przez dłuższy czas. Dlatego mobbing można zaliczyć do obiektywnych, uniwersalnych stresorów, który większość jednostek, niezależnie od ich percepcji, będzie wprowadzać w stan silnego stresu. Med. Pr. 2019;70(2):249–257

**Słowa kluczowe:** radzenie sobie, strategie radzenia sobie, stres w pracy, zastraszanie w miejscu pracy, mobbing, negatywne zachowania w pracy, zasoby służące radzeniu sobie

### ABSTRACT

The knowledge about victims' reactions to stressful events is important when it comes to the selection of the appropriate intervention strategies by people responsible for dealing with workplace bullying whenever it occurs in the organization. Early initiation of interventions is important, especially because workplace bullying is a situation not controlled by the victim who remains with a small selection of the possible forms of coping. For people experiencing workplace bullying, the knowledge about common reactions to this phenomenon may prove useful in itself, both reducing the discussed reactions and facilitating behaviors based on seeking help. The purpose of this review was to determine whether and which styles and strategies for coping with stress can play an important role in the process of experiencing bullying in the workplace. The review covered articles published in 1984–2018. The results of previous research may indicate that, in the face of workplace bullying, all forms of coping are indifferent, and sometimes may even worsen the situation of the victim. Undoubtedly, the reason for this is the fact that experiencing workplace bullying is a highly traumatic situation which continues over an extended period of time. Therefore, bullying can be included into those objective, universal stressors that will put most individuals, regardless of their perception, under strong stress. Med Pr. 2019;70(2):249–57

**Key words:** coping, coping strategies, work stress, workplace bullying, mobbing, negative work behavior at work, coping resources

Autorka do korespondencji / Corresponding author: Magdalena Warszewska-Makuch, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Zakład Ergonomii, Pracownia Psychologii i Socjologii Pracy, ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa, e-mail: mawar@ciop.pl  
Nadesłano: 27 lutego 2018, zatwierdzono: 23 listopada 2018

## WSTĘP

Zastraszanie w miejscu pracy to narażenie na systematyczne i uporczywe negatywne działania, wobec których pracownik czuje się bezradny i ma małą możliwość obrony [1,2]. Te negatywne zachowania mają przede wszystkim naturę psychologiczną, ale mogą również manifestować się przemocą fizyczną bądź straszeniem, że przemoc zostanie użyta [1,3,4]. Przykładami zachowań mobbingowych są wyśmiewanie lub wykluczanie pracownika przez inne osoby [5]. W wyniku mobbingowania, niezależnie od jego formy, pracownik czuje się bezbronny, upokorzony i zastraszony [5]. W konceptualizacji pojęcia mobbingu w pracy istotne są aspekty jego częstotliwości i powtarzalności. Narażenie na pojedyncze negatywne zachowanie może nie być tak istotne, kiedy jednak pracownik doświadcza takich sytuacji często (np. co tydzień lub codziennie) i przez dłuższy czas (np. > 6 miesięcy), jego konsekwencje mogą być bardzo szkodliwe i niepokojące [2,6]. W tym kontekście wcześniejsze badania [2,5,6] wskazują na skutki prześladowania pracowników.

Stan wiedzy na temat mobbingu pozwala mówić zarówno o organizacyjnych, jak i indywidualnych czynnikach ryzyka wystąpienia tego zjawiska w miejscu pracy. Wśród psychospołecznych właściwości pracy, które mogą sprzyjać mobbingowi i przemocy, wymienia się brak możliwości wpływu na wykonywane obowiązki zawodowe, brak autonomii, konflikt roli i zły przepływ informacji [7,8]. Podłożem tych negatywnych zjawisk są także konflikty międzyludzkie oraz autorytarny sposób zarządzania [9]. Również przeciwieństwo zarządzania autorytarnego – styl *laissez-faire* („dawania wolnej ręki”, czyli pozostawienie pracowników samym sobie i rezygnacja z jakiegokolwiek ich ukierunkowania) – zwiększa prawdopodobieństwo mobbingu/przemocy [9]. Cechy osobnicze pracowników, które predysponują do stania się ofiarą mobbingu lub przemocy, to m.in. większa neurotyczność, mniejsza ekstrawersja, sumienność i ugodowość [10].

W badaniach wykazano, że mobbing w miejscu pracy wiąże się z doświadczaniem silnego, długotrwałego stresu prowadzącego do poważnych zaburzeń w zakresie zdrowia psychicznego i fizycznego [2,11–16], m.in. do zespołu stresu pourazowego (*post-traumatic stress disorder* – PTSD) [17–19] oraz zaburzeń lękowych i depresji [20]. Ich konsekwencją jest często utrata zdolności do pracy i przechodzenie na rentę lub wcześniejszą emeryturę.

W obszarze zainteresowań badaczy znalazł się również problem roli, jaką odgrywa sposób radzenia sobie

ze stresem w związku między doświadczanym mobbingiem a jego negatywnymi skutkami dla psychicznego zdrowia pracowników. Zakłada się, że w przypadku mobbingu silny stres jest doświadczany przez dłuższy czas. Istotne jest również, że natężenie działań przemocowych nie jest takie samo przez cały czas [21,22]. Podkreśla się, że mobbing zaczyna się często od konfliktu, który – jeśli nie zostanie w porę rozwiązany – eskaluje do długotrwałej przemocy jednej strony wobec drugiej. Można więc założyć, że w początkowej fazie mobbingu ważną rolę odgrywa sposób reagowania potencjalnej ofiary. Działania, jakie ona podejmuje, mogą wpływać na zahamowanie bądź nasilenie rozwoju procesu [22].

Chociaż ustalono, że prześladowanie w miejscu pracy jest związane z istotnymi kosztami psychologicznymi [23,24], dopiero niedawno rozpoczęto badania nad mechanizmami regulującymi ten związek [6]. W niektórych badaniach sugeruje się, że doświadczanie mobbingu zaburza psychiczne funkcjonowanie jednostki poprzez nieskuteczne radzenie sobie [25], zamartwianie się i silną potrzebę regeneracji [26] oraz negatywną afektywność [18,27]. Na przykład Lee i Brotheridge [25] stwierdzili, że narażenie na mobbing wiązało się ze stosowaniem przez ofiary nieskutecznych form radzenia sobie (obwinianie siebie i kwestionowanie swoich zdolności), co z kolei podwyższało u nich poziom wypalenia w pracy (wyczerpanie emocjonalne, cynizm, poczucie braku zawodowej skuteczności) oraz nasilało zaburzenia zdrowia fizycznego i negatywnych uczuć.

Glasø i wsp. [28] ustalili, że prześladowanie w miejscu pracy stanowi istotny predyktor zamiaru porzucenia pracy, a mediatorem tego związku był poziom zaangażowania i zadowolenia z pracy. Mimo że ostatnie badania [24] dostarczają cennych informacji na temat procesów leżących u podstaw związku między mobbingiem a funkcjonowaniem doświadczających go pracowników, potrzebne są kolejne, by wyjaśnić tę dynamikę. Większość badanych zmiennych (np. zadowolenie z pracy czy zaangażowanie w nią) była traktowana raczej jako konsekwencje doświadczania zastraszania w pracy niż czynniki pośredniczące (mediatory bądź moderatory) w związku między mobbingiem i psychicznym funkcjonowaniem pracowników (stan zdrowia psychicznego, afektywność) [24].

Wiedza na temat reakcji ofiar na stresujące wydarzenia jest ważna, ponieważ pozwala osobom odpowiedzialnym za przeciwdziałanie mobbingowi wybrać odpowiednie strategie interwencji, kiedy pojawi się on w organizacji. Wczesne rozpoczęcie interwencji jest istotne, ponieważ mobbing nie podlega kontroli ofiary, która

ma niewiele sposobów radzenia sobie z nim. Osobom doświadczającym mobbingu wiedza na temat powszechnych reakcji na to zjawisko może pomóc w efektywnym reagowaniu polegającym na poszukiwaniu pomocy. W przypadku opracowywania narzędzi przeciwdziałających pojawieniu się mobbingu w pracy trzeba wiedzieć, że może on wpływać na dobrostan wszystkich pracowników narażonych na takie zachowania, bez względu na ich osobiste zasoby służące radzeniu sobie [29].

Celem niniejszego przeglądu było ustalanie, czy i jakie style oraz strategie radzenia sobie ze stresem mogą odgrywać istotną rolę w procesie doświadczania mobbingu w miejscu pracy.

## METODY PRZEGLĄDU

Przełudem objęto artykuły opublikowane w latach 1984–2018. Publikacje wyszukiwano przede wszystkim w bazach elektronicznych (m.in. Web of Science i PubMed). Zastosowano następujące słowa kluczowe: „zastraszanie”, „zastraszanie w miejscu pracy”, „mobbing”, „nękanie”, „negatywne zachowania w pracy”, „wiktymizacja”, „agresja”, „stres”, „stres w pracy”, „radzenie sobie”, „strategie radzenia sobie”, „zasoby służące radzeniu sobie”, „bullying”, „workplace bullying”, „mobbing”, „harassment”, „negative work behavior”, „victimization”, „aggression”, „stress”, „work stress”, „coping”, „coping strategies”, „coping resources”. Artykuły włączone do przeglądu zostały opublikowane w recenzowanych czasopismach naukowych.

## WYNIKI PRZEGLĄDU

W niewielu badaniach sprawdzano, jakie próby radzenia sobie z trudną i często nieoczekiwaną sytuacją, jaką jest mobbing, podejmują jego ofiary. Również w Polsce, mimo że publikowano artykuły i książki na temat przemocy psychicznej w pracy [30–32], nadal brakuje badań nad sposobami radzenia sobie z tym zjawiskiem przez jego ofiary [33]. Większość badaczy traktuje mobbing jako formę ekstremalnego stresu społecznego [34–36]. Hoel i wsp. [36] zaliczają go do grupy czynników psychospołecznego środowiska pracy określanej jako „relacje w pracy”. Część artykułów przedstawia badania jakościowe oparte na wywiadach z ofiarami [12,37], inne – badania poprzeczne [38–40].

Jedno z interesujących spostrzeżeń przedstawił Rayner [39]. Dotyczy ono porównania strategii radzenia sobie rzeczywiście stosowanych przez ofiary ze strategiami, których stosowanie deklarowały osoby niebędące ofiarami jako te, które by wybrały, gdyby znalazły się

w sytuacji poszkodowanych. Badaniami objęto 761 brytyjskich członków związków zawodowych: 73% niemobbingowanych respondentów deklarowało, że najlepszym rozwiązaniem byłoby doprowadzenie do konfrontacji ze sprawcą, 63% z nich złożyłoby skargę do kierownictwa. W przypadku ofiar mobbingu tylko 60% deklarowało, że chce porozmawiać ze sprawcą, a 46% chciało złożyć skargę do bezpośredniego przełożonego sprawcy. Wsparcia u związków zawodowych poszukiwałoby 55% niemobbingowanych pracowników, a u współpracowników – 60%. W przypadku ofiar tylko 26% przyznało, że chce skontaktować się ze związkami, a 21% zamierza szukać wsparcia u kolegów z pracy.

W brytyjskim badaniu przeprowadzonym przez Raynera [41], obejmującym 1137 studentów zatrudnionych na niepełny etat, wykazano, że tylko 45% ofiar mobbingu w pracy konfrontowało się ze sprawcą, 36% porzuciło pracę, a 38% przyznało, że nie zrobiło nic. Według badania Keashly i wsp. [38] 14% z osób narażonych na mobbing deklarowało chęć porzucenia pracy. W badaniu przeprowadzonym wśród amerykańskich pielęgniarek [42] stwierdzono, że co najmniej 18% rotacji personelu jest skutkiem mobbingu. Wskaźnik ten pozwala przypuszczać, że przynajmniej część jego ofiar stosuje strategię ucieczki i decyduje się na zmianę miejsca pracy.

W badaniach przeprowadzonych na reprezentatywnej próbie duńskich pracowników Hogh i Dofradottir [43] wykazali, że osoby utożsamiające się z ofiarami mobbingu, w porównaniu z pozostałymi badanymi, miały tendencję do rzadszego stosowania strategii zorientowanych na problem. Jak podkreślają Hogh i wsp. [24], takie wyniki można tłumaczyć tym, że ludzie mają skłonność do stosowania strategii zorientowanych na rozwiązanie problemu tylko wtedy, kiedy uważają, że mogą kontrolować sytuację.

Tezę przedstawianą przez część badaczy, że im bardziej pogarsza się sytuacja mobbingowanego, tym mniej prawdopodobne jest, aby wybrał on strategię dążące do konstruktywnego rozwiązania problemu, potwierdzają wyniki badań prowadzonych przez Niedla [12]. Objęto nimi grupę Niemców, którzy w wyniku mobbingowania opuścili miejsce pracy. Początkowo większość z nich stosowała strategię zorientowaną problemowo, takie jak rozmowa z bezpośrednim przełożonym czy informowanie kierowników wyższych szczebli o problemie. Kiedy pomimo tych działań sytuacja nie zmieniła się, szukali alternatywnych rozwiązań, takich jak okazanie większej lojalności firmie i wkładanie większego wysiłku w pracę. Kiedy i te działania nie były sku-

teczone, ofiary zaczynały lekceważyć sytuację i biernie czekały na rozwój wydarzeń. Na tej podstawie można wnioskować, że wraz z pogorszeniem warunków ofiary mobbingu coraz mniej angażują się w życie organizacji, aż w końcu odchodzą z pracy.

Podobne były obserwacje Zapfa i Grossa [21], którzy na podstawie badań uznali, że ofiary mobbingu z reguły stosują strategie konstruktywne (skoncentrowane na problemie) na początku konfliktu, a następnie – z czasem – zmieniają strategię kilka razy, często opuszczając w końcu organizację. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów autorzy ci stwierdzili również, że mobbingowani pracownicy często doradzali innym ofiarom, aby opuściły dotychczasowe miejsce pracy i poszukały wsparcia w różnych instytucjach.

W badaniach Hough i Dofradottir [43] ofiary częściej – w porównaniu z osobami, które nie były ofiarami – używały stylu radzenia sobie związanego z unikaniem i rezygnacją, a rzadziej stylu aktywnego. Badania Dehue i wsp. [44] przeprowadzone wśród holenderskich pracowników pokazały, że takie formy radzenia sobie jak zaprzeczanie, kompensacja oraz aktywna postawa są istotnymi moderatorami związku między mobbingiem a zdrowiem psychicznym. Przy czym zarówno zaprzeczanie oraz kompensacja, jak i strategie aktywne wiązały się z gorszym stanem zdrowia psychicznego (wyższy wskaźnik depresji) wśród pracowników doświadczających mobbingu. Wyniki te pokazują, że strategie aktywne mogą pogorszyć stan zdrowia psychicznego. Można przypuszczać, że próba ograniczenia mobbingu poprzez aktywne działanie bądź konfrontację ze sprawcą może być równie nieskuteczna, a czasami nawet pogarszać sytuację, zwiększając wiktyimizację.

Allen i wsp. [45] sugerują, że psychiczne zdystansowanie się wobec mobbingu, tzw. odcięcie się i niepodejmowanie żadnych działań, może odgrywać rolę istotnego bufora w związku między mobbingiem a wypaleniem (im większe zdystansowanie się, tym niższy poziom wypalenia). Hipoteza ta nie została jednak przez nich potwierdzona w badaniach empirycznych.

W badaniach podłużnych przeprowadzonych wśród norweskich pracowników [29] wykazano, że ofiary mobbingu (w porównaniu z osobami niebędącymi ofiarami) mają tendencję do bardziej negatywnego radzenia sobie ze stresującymi wydarzeniami: uzyskują niższy wynik w zakresie stylu radzenia sobie zorientowanego na działanie. Stwierdzono także, że po pewnym czasie (po roku) ten styl radzenia sobie wpłynął na wzrost poziomu lęku u badanych, co potwierdza hipotezę, że styl radzenia sobie zorientowany na zadanie stanowi

istotny moderator związku między doświadczaniem mobbingu (1. pomiar) a występującymi objawami lęku (2. pomiar).

Odnosząc się do opisanych badań, warto zdać sobie sprawę, że styl radzenia zorientowany na zadanie – gdy stresorem jest mobbing – może obejmować działania nacechowane agresją [3]. Agresywne działania stanowią niejako odwet na sprawcy, są próbą zmiany jego zachowania poprzez ukaranie go lub demonstrowanie własnej gotowości do obrony przed dalszym złym traktowaniem. Taka agresja jest rozpatrywana przez wielu ludzi jako moralnie uzasadniona odpowiedź na bycie nękanym [21,46]. Ostracyzm, z którym często wiąże się mobbing, zagraża fundamentalnym potrzebom człowieka, w tym potrzebie sprawowania kontroli i uznania. I to jest właśnie – zdaniem Williamsa [47], a także Leary i wsp. [48] – powodem agresji ze strony ofiar.

Także Zellars i wsp. [49] ustalili, że pracownicy odczuwający wrogość ze strony przełożonego prezentowali mniej obywatelskich zachowań organizacyjnych, a nawet postrzegali takie zachowania jako wykraczające poza ich rolę organizacyjną. Badacze zinterpretowali to jako rodzaj odwetu na przełożonym, który wiktyimizuje podwładnych.

Lee i Brotheridge [25] wykazali, że pracownicy, których wartość w organizacji umniejszano, byli bardziej skłonni do umniejszania wartości innych pracowników.

W świetle przedstawionych badań [3,49] jest więc prawdopodobne, że w przypadku mobbingu styl radzenia sobie zorientowany na zadanie może niekiedy przyjmować postać działań agresywnych. Stosowanie takiego konfrontacyjnego, agresywnego stylu sprzyja nasileniu agresji ze strony mobbera. Wrogie relacje między sprawcą a ofiarą będą stopniowo eskalować, prowadząc do niekończącej się spirali agresji [46].

Za tą interpretacją przemawiają też spostrzeżenia Williamsa [47], który podkreśla, że ostracyzm, wykluczenie i poniżenie jednostki mogą często łączyć się z redukcją zachowań prospołecznych i wzrostem zachowań antyspołecznych wobec innych, co może prowadzić do jeszcze większego ostracyzmu ze strony otoczenia. Wynika z tego, że agresywny styl zorientowany na zadanie nie jest skuteczny w przypadku mobbingu, więc nie poprawia też dobrostanu.

Styl zorientowany na zadanie obejmuje nie tylko formy zachowania agresywnego, lecz także formy przyjazne wobec otoczenia, a nawet wobec samego mobbera. Badacze opisują przypadki ofiar mobbingu, które przyjmują strategię „bycia miłym” (*tend and befriend*) [47] i mimo ostracyzmu starają się być uprzejme wobec oto-

czenia [50]. Istnieją jednak doniesienia, że również takie sposoby powstrzymania mobbingu nie są skuteczne. Cortina i Magley [51] zauważyli, że zarówno pracownicy, którzy konfrontowali się ze sprawcą (agresywny styl działania), jak i ci, którzy poszukiwali wsparcia ze strony innych (nieagresywny styl działania) w efekcie spotykali się z negatywną reakcją otoczenia. Różnica między grupami polegała jedynie na rodzaju agresji, jakiej doświadczali w wyniku podejmowanych działań: pierwsi doświadczali przede wszystkim agresji dotyczącej samej pracy (przymusowe przeniesienie, zwolnienie), drudzy – agresji wymierzonej w relacje społeczne (ostracyzm, zastraszanie, nękanie).

Podobne były obserwacje Williamsa [47], który podkreśla, że wiele zachowań prospołecznych pozostaje bez efektów i nie przynosi rezultatów zgodnych z oczekiwaniami jednostki, która je podejmuje. W wielu przypadkach próby zyskania akceptacji społecznej skutkują jeszcze silniejszymi atakami na osobę, która staje się łatwym celem społecznej manipulacji.

Również Zapf i Gross [21] zauważyli, że w przypadku mobbingu zastosowanie nieagresywnej strategii polegającej na współpracy, zazwyczaj rekomendowanej jako najefektywniejsza strategia podczas rozwiązywania długotrwałego konfliktu [52], okazało się nieskuteczne. Zgodnie z teorią stresu celem radzenia sobie jest zapanowanie nad otoczeniem bądź zminimalizowanie, uniknięcie, tolerowanie lub akceptowanie stresujących warunków [53]. Jeśli osoba ocenia, że kontroluje sytuację, zwiększa się prawdopodobieństwo zastosowania przed nią stylu skoncentrowanego na działaniu zgodnie z pozytywną odpowiedzią na oczekiwane wyniki [54]. Jeżeli sytuacja jest postrzegana jako niepoddająca się kontroli i oczekiwania nie zostaną spełnione, osoba może zmienić swoje przyszłe oczekiwania dotyczące wyniku i oceniać pasywny lub unikający styl radzenia sobie jako bardziej odpowiedni. Taki brak kontroli może więc stanowić odpowiedź na pytanie, dlaczego styl unikający jest powszechniejszy wśród ofiar mobbingu. Ludzie, którzy nie mają kontroli nad sytuacją, czują się bezradni i uznają, że nie są w stanie nic zrobić, aby poprawić swoje położenie, nie odpowiadają na doświadczaną sytuację.

Odnosząc powyższe rozważania do koncepcji mobbingu: ofierze może być trudno uciec lub obronić się w sytuacji, w jakiej się znajduje. Jeśli ocenia sytuację jako wykraczającą poza jej kontrolę, łatwo zmienia styl radzenia sobie na taki, w którym unika sprawcy lub ignoruje problem przede wszystkim po to, by chronić się przed stresem, ale również po to, by zachować energię.

W badaniu Salin i wsp. [55] prowadzonym wśród amerykańskich pracowników uniwersytetu stwierdzono, że osoby doświadczające mobbingu w pracy częściej wykorzystywały pasywne formy odpowiedzi lub szukały wsparcia ze strony innych (najczęstszym powodem takiej postawy był lęk przed ewentualnymi konsekwencjami aktywnego oporu wobec sprawcy). Gdyby miały okazję do zmiany sposobu reagowania, to – jak deklarowały – chciałyby być bardziej asertywne, np. skonfrontowałyby się ze sprawcą. Istnieje więc rozbieżność między faktyczną a życzeniową postawą ofiar wobec mobbingu.

W swoich badaniach Dehue i wsp. [44] ustalili, że kompensacja i zaprzeczanie wzmagają psychiczne problemy ofiar. W przeciwieństwie do oczekiwań tych badaczy aktywne radzenie sobie również miało negatywny wpływ na zdrowie ofiar. Pomimo że aktywne rozwiązywanie problemów generalnie jest przedstawiane jako czynnik poprawiający stan zdrowia [56] i redukujący liczbę dni absencji w pracy [57], wyniki przeprowadzanych badań pokazują, że strategie polegające na aktywnym rozwiązywaniu problemów często mogą pogłębiać wiktymizację ofiar.

Zarówno wyniki badań Reknes i wsp. [29], jak i Dehue i wsp. [44] wskazują, że potencjalnie ochronny efekt aktywnego stylu rozwiązywania problemów zmniejsza się wraz z nasileniem mobbingu. Wyniki te są zbieżne z postulatami Zapfa i Einarsena [58], że mobbing to sytuacja niepoddająca się kontroli, charakteryzująca się seriami nieudanych prób rozwiązania konfliktu, w której aktywne i konstruktywne strategie radzenia sobie nie prowadzą do oczekiwanego efektu, a nawet pogarszają sytuację i wzmagają lęk ofiar. W badaniach Warszawskiej-Makuch [59], w których styl radzenia sobie zorientowany na zadanie został ujęty także jako mediator w relacji między doświadczaniem mobbingu a dobrostanem jego ofiar, wykazano, że styl ten nie powstrzymuje mobbingu, a w konsekwencji nie może także zahamować jego negatywnych skutków dotyczących zdrowia psychicznego i zadowolenia z pracy.

Wyniki te potwierdzają wnioski Nielsena i Einarsena [60] oraz Nielsena i wsp. [61]. Autorzy podkreślają, że osobiste zasoby jednostki (m.in. style radzenia sobie stresem) chronią przed wystąpieniem zaburzeń psychicznych tylko w przypadkach braku lub niewielkiej ekspozycji na agresję i mobbing w miejscu pracy. Jeśli pracownik jest ofiarą długotrwałej, poważnej wiktymizacji, niezależnie od posiadanych indywidualnych predyspozycji i zasobów, będzie doświadczal poważnych zaburzeń zdrowia psychicznego. Wyniki te nabierają

szczególne znaczenia w świetle badania Warszewskiej-Makuch [59]: w grupie osób niemobbingowanych styl radzenia sobie zorientowany na zadanie wiązał się z lepszym dobrostanem (lepszym zdrowiem psychicznym i większym zadowoleniem z pracy). Nie można uznać, że liczna grupa osób niemobbingowanych nie doświadczała w swej pracy żadnych form stresu. Niewątpliwie jakieś jego formy były obecne i stanowiły przyczynę pogorszenia samopoczucia. Mimo to w tej podgrupie odnotowano, że styl radzenia sobie ze stresem zorientowany na zadanie sprzyjał lepszemu samopoczuciu.

Podobne są wnioski z badań Warszewskiej-Makuch [59] dotyczące roli 2 pozostałych stylów radzenia sobie ze stresem: skoncentrowanego na emocjach i na unikaniu. Nie wykazano bowiem, by w przypadku częstszego stosowania tych stylów związek pomiędzy mobbingiem a jego negatywnymi efektami w zakresie dobrostanu był silniejszy. Wyniki takie mogą świadczyć o tym, że style te nie odgrywają tak negatywnej roli w sytuacji mobbingu, jak zakładano.

W badaniu Warszewskiej-Makuch [59] styl zorientowany na emocje oznaczał przede wszystkim koncentrowanie się na emocjach negatywnych („Niepokoję się, że sobie nie poradzę”, „Winię siebie, że zbyt się tym przejmuję”), ale również pewne „zamrożenie” emocjonalne i poczucie bezsilności („Zastygam w bezruchu i nie wiem, co zrobić”). Być może brak odpowiedzi na mobbing wyrażający się takim „zamrożeniem” nie eskaluje działania ze strony sprawcy, co w efekcie nie potęguje negatywnego oddziaływania mobbingu na zdrowie.

Jak zauważa Williams [47], podobnie jak w świecie zwierząt, w którym w pewnych sytuacjach reakcje polegające na walce lub ucieczce mogą być nieskuteczne, a wręcz niebezpieczne, również w przypadku ludzi doświadczających ostracyzmu ze strony otoczenia podejmowanie działań odwetowych (styl zorientowany na zadanie) staje się nieracjonalne, ponieważ takie zachowania mogą pogłębiać wykluczenie jednostki z grupy.

Badany przez Warszewską-Makuch [59] styl zorientowany na unikanie był rozumiany jako tendencja do wystrzegania się myślenia, przeżywania i doświadczania sytuacji stresowej, w której znajduje się jednostka [62]. Styl ten przyjmował 2 formy: angażowanie się w czynności zastępcze („Staram się zasnąć”, „Objadam się ulubioną potrawą”) i poszukiwanie kontaktów towarzyskich („Spędzam czas z bliską osobą”, „Odwiedzam przyjaciela”). Zachowania podejmowane w ramach tego stylu skłaniają do przypuszczeń, że stosująca je osoba będzie raczej unikać konfrontacji ze sprawcą.

Wydaje się, że takie unikanie niekoniecznie wiąże się z negatywnymi rezultatami. Podobnie uważają Aquino i Thau [46], którzy podkreślają, że unikanie może w pewnych sytuacjach być najskuteczniejszym sposobem radzenia sobie, ponieważ – podobnie jak w przypadku „zamrożenia” – przyczynia się do zmniejszenia częstości incydentów mobbingowych i pozwala uniknąć dalszej eskalacji konfliktu, minimalizując tym samym ponoszone przez ofiarę koszty.

## WNIOSKI

Wyniki badań mogą świadczyć o tym, że w obliczu mobbingu wszystkie formy radzenia sobie są neutralne, a niekiedy mogą nawet pogarszać sytuację ofiary. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest niewątpliwie to, że doświadczanie mobbingu stanowi wysoce traumatyczną sytuację, w której ofiary znajdują się przez dłuższy czas. Dlatego mobbing można zaliczyć do tych obiektywnych, uniwersalnych stresorów, które wszystkie jednostki – niezależnie od percepcji – będzie wprowadzać w stan silnego stresu. W badaniach [21,24,29,43] wykazano, że mimo wysiłków czynionych przez ofiary, by zahamować mobbing, większości z nich trudno to zrobić bez pomocy ze strony osób trzecich. Przyczyną jest mała przewidywalność i trudność w kontrolowaniu sytuacji doświadczania mobbingu, w której ofiary czują się bezradne, mają poczucie winy, obniżoną samoocenę i depresję.

Opisane zaburzenia psychiczne wpływają na procesy poznawcze, m.in. postrzegania i interpretacji sytuacji, pamięci, kojarzenia i planowania. Ofiary długotrwałego mobbingu wykazują również tendencję do izolowania się, co może nasilać lęk i prowadzić do fobii społecznej. Mając to na uwadze, można przypuszczać, że doświadczanie tak poważnych i destrukcyjnych zaburzeń w dużej mierze odpowiada za brak efektywności (lub niepodejmowanie) aktywnych strategii radzenia sobie.

Jak podkreślają Hogh i wsp. [24], ofiary mają niewielkie (jeśli w ogóle je mają) zasoby zewnętrzne i wewnętrzne pozwalające poradzić sobie z mobbingiem. Niestety, są także świadome swojej sytuacji. Odnosząc to do teorii zasobów Hobfolla [63], można uznać, że ofiary nie są w stanie przeciwstawić się mobbingowi właśnie z powodu braku odpowiednich zasobów. Ten brak zasobów i związane z nim poczucie bezsilności mogą wynikać przede wszystkim z podejmowania zbyt rzadko działań wspierających w walce z tym zjawiskiem.

Warto również podkreślić, że mobbing w pracy stanowi dynamiczny proces, w którym ofiara może stosować różne strategie radzenia sobie, zależnie od jego etapu. Nadal nie ma badań podłużnych, które sprawdziłyby tę dynamikę i skuteczność określonych stylów/strategii w zależności od czasu trwania mobbingu [64].

## PIŚMIENNICTWO

- Einarsen S., Hoel H., Notelaers G.: Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work Stress* 2009;23(1):24–44, <https://doi.org/10.1080/02678370902815673>
- Einarsen S., Reknes B.I.: Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence Vict.* 1997;12(3):247–263, <https://doi.org/10.1891/0886-6708.12.3.247>
- Einarsen S.: The nature and causes of bullying at work. *Int. J. Manpower* 1999;20:16–27, <https://doi.org/10.1108/01437729910268588>
- Leymann H.: The content and development of mobbing at work. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 1996;5920:165–184, <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Einarsen S.: Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggress. Violent Beh.* 2000;5(4):379–401, [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(98\)00043-3](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00043-3)
- Nielsen M.B., Einarsen S.: Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work Stress* 2012;26(4):309–332, <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- Vartia M., Hyyti J.: Gender differences in workplace bullying among prison officers. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 2002;11(1):113–126, <https://doi.org/10.1080/13594320143000870>
- Milczarek M., Vartia M., Pahkin K., Weißgerber B., Beer-mann B., Kaluza S. i wsp.: Workplace violence and harassment: A European picture. European Risk Observatory Report. European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg 2010
- Hauge L.J., Skogstad A., Einarsen S.: Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work Stress* 2007;21(3):220–242, <https://doi.org/10.1080/02678370701705810>
- Glasø L., Matthiesen S.B., Nielsen M.B., Einarsen S.: Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? *Scand. J. Psychol.* 2007;48:313–319, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2007.00554.x>
- Hoel H., Zapf D., Cooper C.L.: Workplace bullying and stress. W: Perrewe P.L., Ganster D.C. [red.]. *Historical and current perspectives on stress and health. Research in occupational stress and well-being. Tom 2.* Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2002, ss. 293–333
- Niedl, K.: Mobbing and well-being: economic and personal development implications. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 1996;5:239–249, <https://doi.org/10.1080/13594329608414857>
- Vartia M.: Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scand. J. Work Env. Health* 2001;27(1):63–69, <https://doi.org/10.5271/sjweh.588>
- Zapf D., Knorz C., Kulla M.: On the relationships between mobbing factors, and job content, social work environment and health outcomes. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 1996;5(2):215–237, <https://doi.org/10.1080/13594329608414856>
- Notelaers G., Einarsen S., De Witte H., Vermunt J.K.: Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work Stress* 2006;20(4):289–302, <https://doi.org/10.1080/02678370601071594>
- Skogstad A., Einarsen S., Torsheim T., Aasland M.S., Hetland H.: The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *J. Occup. Health Psychol.* 2007;12(1):80–92
- Matthiesen S.B., Einarsen S.: Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *Brit. J. Guid. Couns.* 2004;32(3):335–356, <https://doi.org/10.1080/03069880410001723558>
- 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. *Scand. J. Psychol.* 2002;43(5):397–405, <https://doi.org/10.1111/1467-9450.00307>
- Tehrani N.: Bullying: A source of chronic posttraumatic stress? *Brit. J. Guid. Couns.* 2004;32(3):357–366, <https://doi.org/10.1080/03069880410001727567>
- Kivimaki M., Virtanen M., Vartia M., Elovainio M., Vahtera J., Keltikangas-Jarvinen L.: Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression. *Occup. Environ. Med.* 2003;60(10):779–783
- Zapf D., Gross C.: Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 2001;10(4):497–522, <https://doi.org/10.1080/13594320143000834>
- Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L.: The concept of bullying at work. W: Einarsen S., Hoel H., Zapf D. [red.]. *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice.* Taylor & Francis, London 2003, ss. 3–30

23. Hoel H., Einarsen S., Cooper C.L.: Organizational effects of bullying. W: Einarsen S., Hoel H., Zapf D. [red.]. *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. Wyd. 2. Taylor & Francis, London 2011, ss. 145–161
24. Hogh H., Mikkelsen E., Hansen A.: Individual consequences of workplace bullying/mobbing. W: Einarsen S., Hoel H., Zapf D. [red.]. *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. Wyd. 2. Taylor & Francis, London 2011, ss. 107–128
25. Lee R.T., Brotheridge C.M.: When prey turns predatory: Workplace bullying as a predictor of counteraggression/bullying, coping, and well-being. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 2006;15(3):352–377, <https://doi.org/10.1080/13594320600636531>
26. Rodríguez-Muñoz A., Notelaers G., Moreno-Jiménez B.: Workplace bullying and sleep quality: The mediating role of worry and need for recovery. *Behav. Psychol.* 2011; 19(2):453–468
27. Djurkovic N., McCormack D., Casimir G.: The physical and psychological effects of workplace bullying and their relationship to intention to leave: A test of the psychosomatic and disability hypotheses. *Int. J. Organ. Theory Behav.* 2004;7(4):469–497, <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-04-2004-B001>
28. Glasø L., Bele E., Nielsen M. B., Einarsen S.: Bus drivers' exposure to bullying at work: An occupation-specific approach. *Scand. J. Psychol.* 2011;52(5):484–493, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2011.00895.x>
29. Reknes I., Einarsen S., Pallesen S., Bjorvatn, Moen B., Mageroy N.: Exposure to bullying behaviors at work and subsequent symptoms of anxiety: The moderating role of individual coping style. *Ind. Health.* 2016;54(5):421–432, <https://doi.org/10.2486/indhealth.2015-0196>
30. Macko M.: Epidemiologia zjawisk typu mobbing/bullying. Podstawowe problemy pomiaru i komunikowania wyników. *Psychol. Społ.* 2016;3(38):255–266, <https://doi.org/10.7366/1896180020163802>
31. Mościcka-Teske A., Drabek M., Pyzalski J.: Doświadczanie mobbingu i wrogich zachowań w miejscu pracy a występowanie objawów wypalenia zawodowego u nauczycieli. *Med. Pr.* 2014;65(4):535–542, <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00017>
32. Mościcka A., Merecz D.: Agresja w miejscu pracy – źródła, formy, grupy ryzyka, konsekwencji. *Med. Pr.* 2003; 54(4):361–368
33. Gamian-Wilk M., Bjorkelo B., Madeja-Bien K.: Strategie radzenia sobie z byciem poddawany mobbingowi w pracy. *Forum Oświat.* 2017;30(2):79–94
34. Niedl K.: Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten. *Z. Personalforsch.* 1995;3:297–300
35. Zapf D.: Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *Int. J. Manpower* 1999;20(1/2):70–85, <https://doi.org/10.1108/01437729910268669>
36. Hoel H., Rayner Ch., Cooper C.L.: Workplace bullying. W: Cooper C.L., Robertson I.T. [red.]. *International review of industrial and organizational psychology*. Wyd. 14. John Wiley & Sons, Chichester 1999, ss. 195–230
37. O'Moore M., Seigne E., McGuire L., Smith M.: Victims of bullying at work in Ireland. W: Rayner C., Sheehan M., Barker M. [red.]. *Bullying at work. Research Update Conference; 1–3 lipca 1998; Staffordshire*. Staffordshire University, Stafford 1998, ss. 70–77
38. Keashly L., Trott V., MacLean L.M.: Abusive behavior in the workplace. *Violence Vict.* 1994;9:341–357, <https://doi.org/10.1891/0886-6708.9.4.341>
39. Rayner C.: Workplace bullying: Do something. *J. Occup. Health Saf. Aust. New Z.* 1998;14(6):581–585
40. Mulder R., Bos A.E.R., Pouwelse M., van Dam K.: Workplace mobbing: How the victim's coping behavior influences bystander responses. *J. Soc. Psychol.* 2017;157(1): 16–29, <https://doi.org/10.1080/00224545.2016.1152213>
41. Rayner C.: The incidence of workplace bullying. *J. Community Appl. Soc.* 1997;7(3):199–208, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1298\(199706\)7:3<199::AID-CASP418>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1298(199706)7:3<199::AID-CASP418>3.0.CO;2-H)
42. Cox H.: Verbal abuse in nursing: Report of a study. *J. Nurs. Manage.* 1987;18(11):47–50
43. Hogh A., Dofradottir A.: Coping with bullying in the workplace. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 2001;10(4):485–495, <https://doi.org/10.1080/13594320143000825>
44. Dehue F, Bolman C., Vollink T., Pouwelse M.: Coping with bullying at work and health related problems. *Int. J. Stress Manage.* 2012;19(3):175–197, <https://doi.org/10.1037/a0028969>
45. Allen B., Holland P, Reynolds R.: The effect of bullying on burnout in nurses: The moderating role of psychological detachment. *J. Adv. Nurs.* 2015;71(2):381–390, <https://doi.org/10.1111/jan.12489>
46. Aquino K., Thau S.: Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annu. Rev. Psychol.* 2009; 60:717–741, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163703>
47. Williams K.: Ostracism. *Annu. Rev. Psychol.* 2007;58: 425–452, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085641>



48. Leary M.R., Adams C.E., Tate E.B.: Hypo-egoic self-regulation: Exercising self-control by diminishing the influence of the self. *J. Pers.* 2006;74:1803–1831, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00429.x>
49. Zellars K.L., Tepper B.J., Duffy M.K.: Abusive supervision and subordinate's organizational citizenship behavior. *J. Appl. Psychol.* 2002;87(6):1068–1076, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1068>
50. Pickett C.L., Gardner W.L.: The social monitoring system: Enhanced sensitivity to social cues as an adaptive response to social exclusion. W: Williams K.D., Forgas J.P., Von Hippel W. [red.]. *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying. Sydney Symposium of Social Psychology series.* Psychology Press, New York 2005, ss. 213–226
51. Cortina L.M., Magley V.J.: Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *J. Occup. Health Psychol.* 2003;8(4):247–265, <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.4.247>
52. Thomas K.W.: Conflict and negotiation processes in organisations. W: Dunnette M.D., Hough L.M. [red.]. *Handbook of industrial and organisational psychology. Tom 3.* Consulting Psychologists Press, Palo Alto 1992, ss. 651–718
53. Lazarus R.S., Folkman S.: *Stress, appraisal and coping.* Springer Publishing Company, New York 1984
54. Ursin H., Eriksen H.R.: The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology* 2004;29(5):567–592, [https://doi.org/10.1016/S0306-4530\(03\)00091-X](https://doi.org/10.1016/S0306-4530(03)00091-X)
55. Salin D., Tenhiala A., Roberge M.E., Berdahl J.: "I wish I had...": target reflections on responses to workplace mistreatment. *Hum. Relat.* 2014;3:1–23, <https://doi.org/10.1177%2F0018726713516375>
56. Olf M., Brosschot J.F., Godaert G.: Coping styles and health. *Pers. Individ. Dif.* 1993;15(1):81–90, [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(93\)90044-4](https://doi.org/10.1016/0191-8869(93)90044-4)
57. Schreuder J.A.H., Plat N., Mageroy B.E., van der Klink J.J.L., Groothoff J.W., Roelen C.A.: Self-rated coping styles and registered sickness absence among nurses working in hospital care: A prospective 1-year cohort study. *Int. J. Nurs. Stud.* 2011;48(7):838–846, <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.12.008>
58. Zapf D., Einarsen S.: Individual antecedents of bullying: victims and perpetrators. W: Einarsen S., Hoel H., Zapf D. [red.]. *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice.* Wyd. 2. Taylor & Francis, London 2011, ss. 177–200
59. Warszevska-Makuch M.: *Osobowościowe i sytuacyjne predyktory mobbingu w miejscu pracy oraz jego związek z samopoczuciem psychicznym i zadowoleniem z pracy [praca doktorska].* Uniwersytet SWPS, Warszawa 2013
60. Nielsen M., Einarsen S.: What we know, what we do not know, and what we should and could have know about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggress. Violent Behav.* 2018;42:71–83, <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>
61. Nielsen M.B., Gjerstad J., Jacobsen D.P., Einarsen S.V.: Does ability to defend moderate the association between exposure to bullying and symptoms of anxiety? *Front. Psychol.* 2017;59(7):609–614, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01953>
62. Strelau J., Jaworowska A., Wrześniewski K., Szczepaniak P.: *Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych. Podręcznik. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2005*
63. Hobfoll S.E.: Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *Am. Psychol.* 1989;44(3):513–524, <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
64. Neall A.M., Tuckey M.R.: A methodological review of research on the antecedents and consequences of workplace harassment. *J. Occup. Organ. Psychol.* 2014;87(2):225–257, <https://doi.org/10.1111/joop.12059>