

Rola organizacyjnych „znaczących innych” w procesie konstruowania sytuacji bez wyjścia. Nękanie w miejscu pracy

Piotr Chomczyński

Tekst ten dotyczy problematyki relacji pomiędzy ofiarami nękania psychicznego w miejscu pracy a agresorami oraz otoczeniem, mniej lub bardziej zaangażowanym w konflikt. Autor przyjął perspektywę teoretyczną, wywodzącą się z nurtu interpretatywnego, zaś w szczególności symbolicznego interakcjonizmu. Dzięki temu prezentowane tu zagadnienia są postrzegane w kategoriach symboliki wyrastającej ze scenariusza wzajemnych interakcji o charakterze zawodowym. Badacz ma dzięki temu sposobność opisywania świata niuansów, śledząc znaczenie szerokiej gamy gestów składających się na szeroko pojęte komunikowanie się, którego celem jest alienacja ofiary. Wnioski przedstawione w tym artykule oparte są na jakościowych danych empirycznych pozyskanych za pomocą techniki wywiadu narracyjnego oraz wywiadu lekko ukierunkowanego, przeprowadzonych wśród ofiar nękania. Analiza i interpretacja materiału badawczego jest prowadzona zgodnie z zasadami metodologii teorii ugruntowanej.

1. Wstęp

Nękanie psychiczne w miejscu pracy jest zjawiskiem o charakterze interakcyjnym, wpisany w szeroko pojęty scenariusz wzorów komunikacyjnych pomiędzy ofiarą, agresorem oraz osobami postronnymi. Oznacza to, że problem ten jest przez nas rozpatrywany z perspektywy relacji międzyludzkich opartych na aktywności ludzi w sferze zawodowej, w której celowy charakter działań ofiary i agresora splatają się, oddziałując na siebie wzajemnie. Od charakteru interakcji zależy sposób definiowania sytuacji przez uczestników zaangażowanych w konflikt, jak również następujące po sobie zmiany w koncepcjach samego siebie występujące u poszkodowanych. W tym artykule przedmiotem naszego zainteresowania jest proces konstruowania sytuacji bez wyjścia. Opiera się on z jednej strony na działaniach podejmowanych przez agresorów, zaś z drugiej strony na reakcjach ofiar wynikających z ich definicji sytuacji. Są one warunkowane okolicznościami na tyle istotnymi dla nich, że mogą przyśpieszyć, zahamować bądź zmienić kształt scenariusza wydarzeń, których doświadczają.

2. Definicja mobbingu

Ze względu na fakt, że w literaturze przedmiotu pojęcia nękania psychicznego w miejscu pracy i mobbing są niejednokrotnie używane zamiennie¹, także i tutaj terminy te będą potraktowane synonimicznie. W celu zdefiniowania mobbingu (nękania psychicznego w miejscu pracy) posłużymy się definicją stworzoną przez wybitnego badacza tej tematyki Heinza Leymana. *Mobbing jest to psychiczny terror stosowany w pracy, który angażuje wrogie nastawienie i „nieetyczne komunikowanie się”², systematycznie podtrzymywane przez jedną bądź kilka osób w stosunku do innej, co w konsekwencji spycha ofiarę do pozycji uniemożliwiającej jej efektywną obronę. Sytuacja ta występuje bardzo często (przynajmniej raz na tydzień) oraz przez długi okres czasu (przynajmniej przez pół roku)* (tł. własne, Leymann 1996: 165, podkr. własne). Zgodnie z przytoczoną wyżej definicją mobbing jest to zjawisko, w którym dochodzi do wykształcenia się sytuacji psychicznego terroru. Okazuje się również, że zaangażowane są działania, które mają na celu nie tylko samo jego wytworzenie, lecz także podtrzymywanie w czasie (patrz także Zapf 1999: 70). Oznacza to, że muszą zostać uruchomione takie działania ze strony otoczenia ofiary, które w planowy sposób zapobiegają „zapominaniu” o aktualnej sytuacji obiektu nękania i pozwalają na jej „odnawianie” dzień po dniu. Podstawą dla zainicjowania takich zachowań jest pole interakcyjne, z którego wyrasta definicyjne „nieetyczne komunikowanie się”. Znaczenie interakcji podkreśla także Klaus Niedl, który pisze o *stresie wynikającym z negatywnej społecznej interakcji w pracy* (tł. własne, Niedl 1996: 239). Przyjęcie perspektywy interakcjonistycznej umożliwia nam znaczne rozszerzenie znaczenia słowa „komunikowanie się”, nie redukowane bynajmniej w tym przypadku do gestów werbalnych. Komunikacja oznacza zatem w tym przypadku **wszelkie środki wpływu podjęte w stosunku do danej osoby przez jej otoczenie**. Jest to zatem pojęcie wykraczające także poza gesty niewerbalne, jak mina czy ruchy ciała. Obejmuje ono **wszelkie czynności mające znamiona interakcyjnego generowania symboli w postaci możliwej do odczytania przez ofiarę, jak również samych mobberów**.

Przedstawienie dynamicznej relacji pomiędzy ofiarami a sprawcami ich cierpień w miejscu pracy zachęciło nas do spojrzenia na to zjawisko z perspektywy nurtu socjologii interpretatywnej, zwłaszcza zaś symbolicznego interakcjonizmu. Opisując znaczenie i rolę agresorów w kolejnych doświadczeniach poszkodowanych zdecydowaliśmy się wprowadzić także pojęcie „znaczącego innego”, by wykazać znaczenie napastników w procesie budowania sytuacji bez wyjścia, w konsekwencji zaś stopniowego zyskiwania przez ofiarę określonego sposobu myślenia o sobie samej, czyli konstrukcji jaźni.

3. „Znaczący inny” jako pojęcie uczulające

Pojęcie „znaczącego innego” (*significant other*) jest w socjologii ogólnie znane, choć jego rodowód wywodzi się z psychiatrii. Sullivan rezerwuje ten termin dla wyrażenia relacji zależności bądź też współzależności pomiędzy dwiema osobami pozostającymi ze sobą w emocjonalnym związku³. *Podjęcie Sullivana*

było skupione na relacjach interpersonalnych, jego celem była zmiana niewłaściwych wzorów powiązań, wzorów kształtowanych przez obecne i przeszłe doświadczenia lęku, braku bezpieczeństwa i unikania (tł. własne, Sharfstein 1998: 852). W zastosowanej przez niego perspektywie klinicznej relacjom nadrzędności podporządkowania typowym dla układu rodzice-dzieci towarzyszy permanentny lęk dziecka, związany z procesem akulturacji, któremu jest ono poddane. Wynika ono zdaniem Sullivana (1953) z niepewności wpisanej w aktualne przeżycia dziecka pozbawionego jeszcze definicji sytuacji. *Zanim ktokolwiek sięga pamięcią, poza najbardziej niezwykłymi przypadkami, pojawia się konieczność radzenia sobie z nieprzyjemnym doświadczeniem [rzeczywistości]. To doświadczenie jest wykorzystywane przez kultury, niektóre bardziej, inne mniej, do trenowania ludzkiego zwierzęcia w nabywaniu cech ludzkich, według norm danej kultury. Negatywnym doświadczeniem, do którego się odnoszę, jest według mnie niepokój* (Sullivan 1953: 8). Sullivan wiąże rolę i funkcję znaczących innych z lękiem i poczuciem zależności wśród osób będących pod ich wpływem.

W socjologii terminowi „znaczący inny” przypisuje się dość odmienne znaczenie, gdyż czyni się go odpowiedzialnym za proces budowy jaźni oraz konstrukcję definicji sytuacji u osoby będącej pod jego wpływem w trakcie okresu socjalizacji pierwotnej (Szacka 2003, Walczak-Duraj 1998). Peter Berger i Thomas Luckmann wiążą rolę znaczących innych z przekazywaniem obiektywnego świata wedle własnych, subiektywnych i arbitralnych preferencji, wybierając z niego te elementy, które ich zdaniem są ważne i istotne⁴ (Berger, Luckmann 1983: 205). Scenariusz socjalizacji pierwotnej wpisany jest w funkcjonowanie grupy pierwotnej, *charakteryzującej się bliskim związkiem face to face oraz współpracą* (tł. własne, Cooley 1909: 25, por. także Berger i Luckmann 1983: 204–206). Charles Horton Cooley, będący twórcą pojęcia grupy pierwotnej, uważa, że pierwotność grup wyraża się w tym, że *kształtują one społeczną naturę człowieka oraz jego ideały* (Cooley 1909: 25, zob. Szacki 2003: 560, por także Tyszka 1974: 173, Berger i Luckmann 1983: 204, Szacka 2003: 195–196). *Pierwotność tych grup, stanowiących główne ośrodki socjalizujące jednostkę, polega na tym, iż w ich obrębie realizowane są wszystkie psychiczne i emocjonalne potrzeby jednostki uczestniczącej w takiej grupie „całą sobą”* (Walczak-Duraj 1998: 139). Grupa pierwotna jest także podstawowym punktem odniesienia jednostki w pierwszych próbach oceny jakości świata zewnętrznego.

Z socjalizacyjnym wpływem grup pierwotnych, a także z rolą znaczących innych nierozzerwalnie związana jest procesualnie wyłaniająca się jaźń osoby socjalizowanej, kształtem zależna od charakterystyki relacji, w jakiej ona się znajduje. George Herbert Mead podkreśla, że proces powstawania jaźni zawsze związany jest z komunikacją podmiotu z otoczeniem, które ją współtworzy. Proces ten częstokroć pozostaje poza świadomością samego podmiotu (por. Mead 1932: 193).

W dalszej części artykułu będziemy starali się dowieść, że w okolicznościach nękania psychicznego grupa zawodowa, w której przebywa ofiara, ma na nią tak duży wpływ, że nosi ona znamiona grupy pierwotnej. W najostrzejszych for-

mach nękania psychicznego, gdy ofiara pozbawiona jest jakiegokolwiek pomocy, agresorzy są w stanie wytworzyć sytuację postrzeganą przez ofiary jako „bez wyjścia”, w której dochodzi do tak głębokiego uzależnienia ofiar od swych ciemiężycieli, że stają się oni dla nich „znaczącymi innymi”. Mają oni decydujący wpływ na proces definiowania sytuacji przez ofiary, a niekiedy jest on na tyle przemożny, że przybiera charakter swoistego „monopolu”.

4. Specyfika środowiska pracowniczego

Odnosząc nasze spostrzeżenia na temat roli grup pierwotnych⁵ oraz znaczących innych do zjawiska nękania psychicznego w miejscu pracy, zyskujemy perspektywę koncepcyjno-teoretyczną, która ułatwia nam prześledzenie relacji pomiędzy agresorem a jego ofiarą. Relacja ta jest oparta na swoistej socjalizacji⁶, w toku której zmieniają się sposoby definiowania samej siebie przez ofiarę, jak również sytuacji, w której ona się znajduje. W tym kontekście *socjalizacja jest przez nas rozumiana jako bycie poddanym określonym bodźcom przez osobę mającą znacznie niższy status w ramach jej miejsca pracy*, w którym możemy znaleźć liczne paralele z grupą pierwotną w znaczeniu, jakie nadał jej Cooley:

- Nękanie psychiczne zachodzi w grupie celowej⁷, w której dominuje komunikacja typu *face to face*. Kontakty ofiary i agresora są bezpośrednie, bliskie i intensywne (Leymann 1996: 168), przez co grupa taka nabiera znamiona pierwotnej w sensie cooleyowskim (por. Szmatka 1978: 13, zob. także Szacka 2003). W takich warunkach interakcje są również cyklicznie powtarzalne, więc systematyczne, co zdaniem badaczy problemu mobbingu w miejscu pracy jest kluczowe w procesie nabywania przez ofiarę statusu ofiary w oczach własnych i innych (Leymann 1996: 168, Hubert, van Veldhoven 2001: 416). Podobnie jest także w przypadku rodziny, gdzie dominuje *socjalizacja skrajnie nieprawidłowa, którą nazywamy wykołajeniem społecznym* (Tyszka 1974: 173). Dziecko jej poddane doświadcza i uczestniczy w destrukcyjnych dla siebie działaniach, które mają istotny wpływ także na jego koncepcję samego siebie i własnej roli.
- Środowisko pracownicze, podobnie jak rodzina, składa się ze stałej grupy osób, w której przebywa się przez dłuższy czas, przez co siła jej oddziaływania na świadomość jednostki jest znaczna (zob. Mościska, Mercz 2003: 361). W sytuacji nękania psychicznego ofiarą jest zazwyczaj ta sama osoba (Hubert, van Veldhoven 2001: 416, Martino 2002: 11), więc także i wrogie działania skupiają się wyłącznie na niej. W rezultacie niezmienności i nieuchronności pewnych zachowań, doświadczanych z dużą regularnością (najczęściej codziennie) zmianie ulega także jej wyobrażenie dotyczące kompetencji, wiedzy zdolności itd. Także działania obronne wypierane są przez adaptacyjne. Nie bez znaczenia jest fakt, że koszty wyjścia z grupy są zazwyczaj znaczne, przez co ilość alternatyw jest ograniczona.
- Zarówno w rodzinie, jako jednej z podstawowych grup pierwotnych, jak i w środowisku pracowniczym, w którym dochodzi do przemocy psychicznej,

istnieje wyraźna dysproporcja władzy. Strona silniejsza, w przypadku rodziny są nią rodzice bądź opiekunowie (Tyszka 1974: 166), zaś w przypadku miejsca pracy przełożony bądź koleżanka lub kolega⁸, wykorzystując swoją uprzywilejowaną pozycję, „socjalizuje” stronę słabszą (Leymann 1996: 168, Stelmach⁹ 2005: 145). Podstawą jest brak równomiernej dystrybucji władzy. Różnica tkwi jednak w fakcie, że w rodzinie różnice z czasem stają się coraz mniejsze, natomiast w przypadku nękania psychicznego w miejscu pracy są one coraz bardziej widoczne (Zapf, Gross 2001: 497–498).

- Ze względu na fakt, że zarówno rodzina, jak i miejsce pracy stanowi swoisty świat, dość jasno wyznaczoną całość, która w dużym stopniu spełnia rozliczne potrzeby osób w nią zaangażowanych (Tyszka, Wachowiak 1997: 50–51), możliwość szukania pomocy na zewnątrz nie jest oczywista. Ofiara może być przekonana o swej winie polegającej na prowokowaniu takich sytuacji zarówno w środowisku zawodowym (Leymann, Gustafsson 1996: 256), jak i rodzinnym (Kacen¹⁰ 2002: 10–11). W obu przypadkach możliwość ucieczki jest niezwykle trudna.

5. Metodologia badań nad nękaniami psychicznymi

Ze względu na fakt, że głównie jesteśmy zainteresowani perspektywą interakcyjną, poznawaniem dynamiki zjawiska nękania psychicznego i jego uwarunkowań, zdecydowaliśmy się na zastosowanie w tychże badaniach metod jakościowych, które zdaniem Earla Babbiego są szczególnie efektywne, gdy są stosowane do „*badania subtelnych niuansów w postawach i zachowaniach oraz do badania procesów społecznych w czasie*” (Babbie 2003: 334, zob. także Wuest i inii 2004). Interesuje nas przede wszystkim definicja rzeczywistości tworzona przez ofiary. Wykorzystane narzędzia badawcze mają na celu poznanie obrazu interakcji konstruowanego przez ofiary¹¹. Wykorzystano tutaj technikę wywiadu pogłębionego oraz technikę wywiadu narracyjnego. Materiał empiryczny obejmuje 24 wywiady w tym 18 wywiadów narracyjnych i 6 pogłębionych, przeprowadzonych wśród 20 kobiet i 4 mężczyzn w okresie od października 2004 roku do chwili obecnej¹². Wywiady były przeprowadzane najczęściej na terenie Uniwersytetu Łódzkiego, jak również w specjalnie przygotowanym pomieszczeniu fundacji antymobbingowej. Warunki przeprowadzenia wywiadów można uznać jako bardzo dobre ze względu na nieobecność osób trzecich oraz starannie budowaną atmosferę wzajemnego zaufania¹³. Rozmówcy, będący ofiarami mobbingu, zostali pozyskani dzięki współpracy autora z szefem związku zawodowego pracowników utrzymania ruchu ciągłego oraz z przewodniczącą fundacji na rzecz walki z mobbingiem¹⁴. W trakcie trwania badań ofiary wskazywały także inne osoby, które doświadczyły w przeszłości nękania bądź nadal są jemu poddane, dzięki czemu badacz był w stanie powiększyć próbę. Kodowanie materiału, jak również praca na poziomie teoretyczno-koncepcyjnym została przez autora wykonana w ramach pracy doktorskiej, przy zastosowaniu procedur pozyskiwania informacji oraz ich analizy wynikających z założeń teorii ugruntowanej. Wykorzystany został program do

analizy danych jakościowych ATLAS TI ułatwiający i przyspieszający powyższe czynności. Wygenerowane kategorie zilustrowane są za pomocą wybranych cytatów powiązanych z kodami w trakcie procedury kodowania (zob. także Konecki 2005, Kacen 2002, Dymarczyk 2005 i inni).

6. Budowanie sytuacji bez wyjścia

Proces budowania sytuacji braku alternatywy najczęściej jest częścią intencjonalnie układanego planu, w którym zakłada się ubezwłasnowolnienie pracownika. W rzeczywistości konstrukcja sytuacji bezalternatywnej stanowi pewien etap, który choć występuje niemalże zawsze, to jednak – w przeciwieństwie do jego początku – trudno jest uchwycić jego wyraźny koniec. Najczęściej w sposób płynny przechodzi on w etap procesu socjalizacji ofiary, gdy czuje się ona już na tyle bezwolna, że jest „gotowa” do zupełnego uzależnienia się od agresora. Oczywiście socjalizacja wtórna trwa stale, także w trakcie etapu budowania sytuacji bez wyjścia, jednakże jej skuteczność i efektywność wyraźnie wzrasta, gdy ofiara nabiera przekonania, że jest w potrzasku, a perspektywa otrzymania pomocy i poprawienia własnej sytuacji oddala się. Pomimo faktu, że niektóre strategie mogą się powtarzać i występować w przypadku etapu budowy sytuacji bez wyjścia i etapu intensywnej socjalizacji to jednak ich interpretacja i odczuwanie przez ofiary jest inna. Wraz z zamykaniem możliwości ucieczki (skorzystania z alternatywnego rozwiązania), czyli wzrostu hermetyczności świata ofiary, jest ona skazana na uczestnictwo w określonej strategii, która ze względu na swą nieuchronność i dominację przybiera formę monopolistyczną. Jej monopolistyczny charakter wynika z wcześniej wspomnianej, stopniowo konstruowanej sytuacji bez wyjścia.

6.1. Zapoznanie się z sytuacją ofiary

Agresor zazwyczaj dąży do tego, by dobrze znać szeroko pojętą sytuację, w jakiej znajduje się ofiara bądź ich grupa. Dzięki ich posiadaniu dręczyciel jest w stanie wybrać spośród wielu możliwych te działania, które są najbardziej efektywne, poza tym wie także, jak daleko może się posunąć względem ofiary. Najczęściej informacje te odnoszą się do niskiego statusu materialnego osoby mobbowanej (bądź ich grupy).

Dumę trzeba schować w kieszeń, swoje aspiracje też i po prostu trzeba pracować tam, gdzie praca jest i tyle. Ja nie mogłam wydziwiać mając tylko podstawowe wykształcenie (...) Złe odnoszenie się do nas, złe, ordynarne, wręcz beczelne traktowanie. (...) To było takie poniżające, uwłaczające, że trzeba pracować, że musi się pracować w takich warunkach. Byłam zmuszona do takiej pracy, bo nie miałam wyjścia. Trzeba kiedyś zapłacić za czynsz, dom, wyżywić rodzinę. (Rozmówczyni 16¹⁵)

Czasami jest to specyficzny układ, w którym ofiara pozbawiona jest pola manewru na skutek niemożności poinformowania osób bliskich.

Mamy nie chciałam martwić, że mam problemy w pracy. Ona i tak nie najlepiej się czuje, więc po co jej jeszcze miałam dokładać zmartwień. A o ojcu nie będę mówić, ok? (Rozmówczyni 18)

Ja byłam rozwódką, wyszłam ponownie za mąż, małżonek mój pracuje w zakładzie również, więc było to dla mnie właśnie... (gorzki śmiech) podwójnie takie denerwujące... no właśnie no nie chciałam jej go narażać na jakieś tam takie sprawy. (Rozmówczyni 1)

Nieodłącznym elementem konstruowania sytuacji bezalternatywnej jest budowanie swoistej „membrany interakcyjnej” wokół ofiary, której celem jest jej izolacja względem pozostałych pracowników. Może ona przybierać różne formy, lecz cel pozostaje ten sam: dyskredytacja pracownika w oczach innych i własnych, sprawienie, by poczuł się jak ktoś gorszy, nie zasługujący na uwagę. Niezwykle często występującą strategią jest publiczne ignorowanie.

6.2. Ignorowanie

Jednym ze sposobów jest ostentacyjne lekceważenie pracownika, dokonywane na oczach innych pracowników. Ma ono na celu wskazywanie pewnych wzorów zachowań wobec ofiary jako akceptowanych, czasami zaś pożądaných. Ofiara doznaje w ten sposób poczucia izolacji i wyłączenia. Jeśli mobberem jest przełożony, prawdopodobieństwo pomyślniej izolacji takiego pracownika wśród pozostałych zdecydowanie wzrasta.

Kierownik już nawet yyy dzień dobry mi nie mówił na korytarzu, uważał, że... udawał, że mnie nie widzi w ogóle, przechodził jak... obok jakiegoś powietrza (gorzki śmiech). Też mnie to po prostu bolało (silne wcięcie powietrza) czułam się bardzo źle, taka gorsza. Potrafił być miły, wesoty przy mnie, yyy żartował tam z jakimś pracownikiem, a mnie traktował jak powietrze, po prostu udawał, że mnie nie widzi. (...) (Rozmówczyni 1)

6.3. Wulgarnie słownictwo

Innym sposobem na uzyskanie podobnego rezultatu, w tym przypadku przez tego samego przełożonego, jest głośne publiczne używanie słów wulgarnych. W ten sposób agresor odmawia niejako podmiotowości i godności osobie, wobec której takie słownictwo się stosuje:

Kierownik potrafił kiedyś przyjść... Byłam sama w pokoju, pamiętam, i były w budynku, były prace remontowe, to znaczy malowane były ściany. Kierownik wszedł i rozmawiał z tym całym szefem budowlańców i... bluźnił. Znaczący wszedł, nie powiedział dzień dobry i z tym mężczyzną rozmawiali i po prostu takim... yyy łaciną, głośno, głośno, przy mnie. A mnie jakby jakby nie było. (westchnięcie) No rozmawiali dosyć długo, że to tu to spier... tego tu, tamto spier... tam mu wytykał, co źle zrobił i to takim językiem właśnie. No i później sobie wyszli. No to też z wrażenia usiadłam aż (gorzki śmiech), bo po prostu no nie wiedziałam, co myśleć na ten temat. Po prostu czułam się podle, czułam się podle. (Rozmówczyni 1)

Stosowanie wulgarnego słownictwa w towarzystwie ofiary, o której agresor wie, że jest to dla niej obraźliwe, jest w istocie kontynuacją i uzupełnieniem strategii ignorowania pracownika. Nie bez znaczenia jest także publiczny jej wymiar, który ma na celu utwierdzenie ofiary w przekonaniu, że jej gorszy status zaczyna być faktem znanym szerzej i nie ogranicza się jedynie do bipolarnych relacji szef-przełożony.

6.4. Negowanie kompetencji

Jeszcze innym sposobem, zaś niekiedy kolejnym krokiem w „zmiękczeniu pracownika”, jest publiczne negowanie kompetencji ofiary. W rezultacie dochodzi do bardziej bądź mniej ustanowionego przyzwolenia na zbiorowe lekceważenie określonej osoby. Niezwykle ważny jest fakt, że kierownik przyzwala niejako z urzędu, więc w oczach pozostałych jak i samej ofiary odbywa się to w sposób quasi oficjalny, stąd możliwość obrony w pewnym sensie traktowana jest jako sprzeciw wobec oficjalnej decyzji kierownictwa.

No ale jeżeli się kogoś traktuje niepoważnie i jego pracę niepoważnie, daje się otoczeniu do zrozumienia, że ta osoba jest... no nieumiejętnie coś prowadzi, nie nadaje się do czegoś, źle coś robi, że można ją traktować per noga, nie traktować poważnie. No to niestety część osób jest też i taka w naszym zespole, że się do tego dostosuje. I wiadomo, jeżeli kogoś można szturchać, to go będzie szturchała, prawda? (Rozmówca 2)

6.5. Zastraszanie

Izolowanie określonej osoby najczęściej za sprawą agresora stojącego wyżej w hierarchii, jak już wcześniej powiedzieliśmy, jest dokonywane publicznie. Oprócz chęci wyznaczenia grupowych wzorów interakcyjnych wobec ofiary, często celem jest także zastraszenie pozostałych osób w celu przeciwdziałania niesieniu pomocy. Zastraszanie ma w związku z tym funkcję czynnika gwarancyjnego trajektoryczność kolejnych losów pracownika. Agresor stara się wywołać w otoczeniu ofiary przekonanie, że pozycja mobbowanego jest „kadencyjna”, więc ewentualny „wakat” może być uzupełniony przez każdego, kto na to zasłuży.

(...) byłam kozłem ofiarnym i najgorsze jest to, że nikt nie kiwnął palcem żeby mi pomóc. Już nawet nie pamiętam, ile razy musiałam poprawiać nic nie wnoszące szczegóły, wysłuchując przy okazji upokarzające i złośliwe uwagi typu: „Czy pani w ogóle skończyła chociaż podstawówkę?” (cisza). On to robił specjalnie, żeby mnie upokorzyć, poniżyć nawet w obecności innych osób, sprawiało mu to ogromną satysfakcję. (Rozmówczyni 13)

Ciężko jest właśnie pogodzić się z tą atmosferą w firmie, że strach, który wywołuje szef wchodzący do pokoju, paraliżuje człowieka i czasami, tak jak to można potocznie powiedzieć, zapomina się, jak się człowiek się nazywa, to jest yyyy (cisza) sytuacja, to jest reakcja na stres, która odbiera człowiekowi zdolność logicznego myślenia i faktycznie często zdarza się, że (cisza) na zadane pytanie nie można udzielić odpowiedzi od razu. (Rozmówczyni 15)

6.6. Upublicznianie

Niezwykle istotnym elementem budowania przez mobbera publicznego wizerunku ofiary także w jej własnych oczach jest upublicznianie, na którego rolę zwracaliśmy już uwagę wcześniej, jako czynnika wpływającego na konsekwencje określonych strategii mobbera. W zależności od całościowej wizji agresora, jego pozycji w zespole, jak również specyfiki relacji między nim a ofiarą, upublicznianie może wystąpić już na samym początku konfliktu, jak również po pewnym czasie. Bez względu jednak na moment jego zaistnienia, przybiera ono zazwyczaj formę strategii i ma na celu wprowadzenie przez mobbera do środowiska zawodowego swoistego wzoru interakcyjnego akceptowalnego, zaś czasami nawet wymaganego, który obowiązuje innych w kontaktach z ofiarą.

No koleżanka też psychicznie znęcała się nade mną w taki sposób, że rozmawiała telefonicznie z jakąś tam swoją koleżanką i mówiła na mój temat... głośno mówiła na mój temat, a że nienormalna, że porąbana to po prostu były uwagi takie wulgarne raczej, których nie chcę powtarzać, w jej stylu takie no (Rozmówczyni 1)

Upublicznianie, jest szczególnie dotkliwe, gdy obejmuje także osoby nowe. Informacja na temat gorszej pozycji ofiary staje się wtedy częścią „pakietu podstawowych informacji”, jaki przekazywany jest nowicjuszowi.

Była też sytuacja, kiedy przy nowoprzyjętej dziewczynie ja podaję wydruk z... no który musiałam zrobić zestawienia i... pani kierownik rzuca mi to, mówi: co mi pani tutaj daje za śmieci? (Rozmówczyni 2)

Upublicznianie ma jednak inny charakter, gdy jest stosowane wobec całej grupy ofiar. Wtedy przybiera zazwyczaj formę manifestacji władzy ze strony mobbera względem jego podwładnych.

Cozdzienne idziesz do pracy z myślą, co spotka Cię dziś przykrego, jakie słowa padną dziś z ust szefa. Może upiecze się, może go nie będzie. Naprawdę źle traktowanie to mało powiedziane. Te wszystkie teksty. Za niedopełnienie jakiejś wysyłki czy niedopełnienie innych spraw typu, że na jednej półce jest za dużo towaru a na innej za mało, były od razu bluźgi i to w najgorszym tego słowa znaczeniu. Teksty dziwka, kurwidło, czarnuchu były na porządku dziennym (Rozmówczyni 16)

Ta sama rozmówczyni mówi o tym, że w konsekwencji poczucie niemocy i wstydu ofiar wobec siebie nawzajem jest tak wielkie, że przeważa nad poczuciem uczestnictwa wszystkich na podobnych warunkach w tej samej sytuacji. Świadomość utraty godności nie jest neutralizowana przez fakt kolektywnego współudziału w teźże sytuacji. Innymi słowy, grupowe przeżycie nie wypiera skutków przeżycia indywidualnego.

Było to wszystko o tyle poniżające, że my same czasami nie potrafiliśmy patrzeć na siebie po takich docinkach z jego strony (...)

6.7. Próby przerwania „muru” ze strony ofiary

W pewnych sytuacjach ofiary próbują na własną rękę podejmować działania na rzecz przerwania pierścienia budowanego przez agresora. W zależności od poczucia siły ofiary możemy wyodrębnić dwa podstawowe modele postępowania. Osoby o słabszej pozycji są zazwyczaj aktywne na początku pojawienia się niekorzystnej sytuacji. Gdy próba polepszenia własnej sytuacji nie przynosi rezultatu, zazwyczaj uruchamiane są techniki adaptacyjne, wypierające aktywne strategie zmiany swego położenia na lepsze.

[Koleżanki] wiedziały, co się dzieje, zauważały, ja z resztą po pewnym czasie postanowiłam rozmawiać z innymi ludźmi i mówić o tym, co się, co się dzieje u mnie w pokoju, co robi kierownik, jak się odnosi do mnie (...). Yyyy koleżanki właśnie yyy też widziałam, że raczej tak yy patrzyły na mnie, no nawet może i współczująco, ale bo jak wykrzykiwał na mnie właśnie, bo pokój ma przy... yyy wspólny z nimi, z trzema koleżankami i widziały, że coś się dzieje, że on krzyczy, starały się zamykać drzwi, ale wiedziały, że coś się dzieje, patrzyły ze współczuciem, ale widziały, że nie chciały absolutnie rozmawiać ze mną na ten temat i obawiały się, po prostu się obawiały (...) (Rozmówczyni 1)

W przypadku gdy pozycja ofiary jest zdecydowanie silniejsza, zazwyczaj jest jej łatwiej podjąć się działań obronnych przy równoczesnej rezygnacji z technik adaptacyjnych:

Dzięki leczeniu, jakie podjęłam, czuję się na tyle silna, żeby nie rezygnować z pracy, po prostu nie poddać się! Jemu sprawiłoby to na pewno ogromną radość, ale nie zrezygnuję tak łatwo. Zaczynam na nowo wierzyć w swoje możliwości, pomimo iż wiem, że mój przełożony najchętniej pozbyłby się mnie z zespołu. (Rozmówczyni 13)

Rodzi się jednak pytanie: od czego zależeć może chęć ofiary do walki? Dlaczego jedne osoby ją podejmują, a inne nie? Jaka jest rola otoczenia? Odpowiedzią są „pozytywni znaczący inni”, czyli osoby wspierające w najcięższych chwilach.

6.8. Rola „pozytywnych znaczących innych”

Proces budowania sytuacji bez wyjścia jest znacznie trudniejszy, gdy ofiara ma choć jedną osobę, na którą może liczyć, bądź też, gdy ma świadomość, że osób o takim samym położeniu jak ona jest więcej.

(...) w całym tym chaosie miałam szczęście mieć jedną osobę, z którą mogłam porozmawiać naprawdę szczerze. Za każdym razem, gdy po raz kolejny szefowie wyprowadzali mnie z równowagi, spotykałyśmy się gdzieś w małym kąciuku i rozmawiałyśmy. Obie wspierałyśmy się każdego dnia, gdy tylko działo się coś złego. W końcu osoba ta też wielokrotnie doświadczyła skutków panowania pseudo-bogów! (Rozmówczyni 14)

(...) wydawało im się, że są bogami, u których stóp leży cały świat. Na szczęście nie byłam jedyną osobą, która miała z nimi złe relacje. Prawie cały nasz zespół miał podobny problem (Rozmówczyni 13)

Siła „pozytywnych znaczących innych” wyrasta zazwyczaj z ich zdolności do przełamania (bądź niedopuszczenia do) monopolistycznego przekazu agresora, w rezultacie „ratowania” pozytywnego wizerunku ofiary w jej własnych oczach.

6.9. Rozbijanie solidarności grupowej (pozycja agresorów nieznacznie silniejsza)

W celu przeciwdziałania procesowi budowania solidarności grupowej, która w znacznym stopniu neutralizuje indywidualne poczucie krzywdy i bezsilności, agresor (bądź ich grupa) często podejmuje różnego rodzaju działania. Jednym z nich jest wprowadzanie nowych pracowników, niezwiązanych ze „starym zespołem”, natomiast wiele zawdzięczających tym pierwszym:

Ta nieprzyjemna atmosfera w naszym zespole dawała się wyczuć na krok i nawet nasi przełożeni zaczęli coś podejrzewać. Aaa, aby dokładnie zbadać sytuację zatrudniali nowych pracowników, którzy mieli im donosić, co dzieje się między nami (Rozmówczyni 14)

Inną techniką jest próba rozbicia solidarności poprzez działania na rzecz wzrostu konkurencji wewnątrz zespołowej.

To zawsze jeden drugiego krył, to trzeba przyznać, że pod tym względem byliśmy solidarni i broniliśmy się. No praca ciężka, jak już wspominałem, trzeba sobie było jakoś wzajemnie radzić i pomagać. Nawet próbowali w jakiś sposób nas skłócić (...) (Rozmówca 4)

6.10. Pozycja agresorów znacznie silniejsza

W określonych warunkach przewaga osoby mobbującej może być tak ogromna, że udaje jej się stworzyć sytuację bez wyjścia nawet dla większości grupy, zaś mechanizm strachu jest tak silny, że nawet perspektywa działań grupowych nie jest w stanie go zneutralizować. Dzieje się tak, gdy status ekonomiczny i społeczny takich osób jest bardzo niski, w związku z czym ich szanse na rynku pracy są znikome.

Niestety człowiek taki jak ja, bez wykształcenia może sobie tylko pobiadolić i pracować tam, gdzie jest praca. A co z tego że warunki pracy, płacy i sposób traktowania pracowników były upokarzające. Kto się miałby tym zmartwić. Hmmm, człowiek był tam traktowany jak sztuka, jak przedmiot, byłam wykorzystywana na maksa, do granic wytrzymałości. Nie czułam się jak człowiek, przez 7 lat. (...) Miała być grupa oddelegowana na rozmowę, ale jak przyszło co do czego, to nikt nie chciał mówić pierwszy, więc w obu zakładach jakiegokolwiek próby solidaryzmu między pracownikami nie powiodły się. Każdy szedł w swoją stronę. Strach wszystko dyktował (Rozmówczyni 16)

W zależności od pozycji agresora(ów) strategie przez nich podejmowane są mniej lub bardziej bezpośrednie. Agresor o pozycji zdecydowanie dominującej ingeruje wprost, traktuje grupę w sposób jednostkowy, tak jakby był to jeden szykanowany pracownik. Agresor o słabszej pozycji musi bardziej liczyć się z kolektywnym wymiarem grupy, jego działania są więc nastawione na to, co jest podstawą siły grupy – wspólnotę postaw, składających się na grupowe poczucie siły, którego z kolei nie ma w pierwszym przypadku.

6.11. Kształtowanie przekonania ofiary o braku wpływu

Zazwyczaj końcowym etapem osaczania ofiary w trakcie procesu budowania sytuacji bez wyjścia jest wykształcenie w niej przekonania o braku wpływu i w konsekwencji zgody na rezygnację z działań „autopomocowych”. Na tym etapie pracownik jest już „gotowy” do bycia pod pełnym wpływem agresora (najczęściej przełożonego), gdyż znajduje się pod niewidzialnym płaszczem własnych przekonań o braku możliwości odmiany własnego losu. Kreowana przez niego, wspólnie z mobberem, definicja sytuacji dostarcza mu określonego postrzegania szans na jej zmianę.

Nie, ja po prostu doszłam do wniosku, że nieważne, czy ja się odezwę, czy ja się nie odezwę, to i tak, i tak nic nie zmienię, ja po prostu się tak nakręciłam, że ja straciłam wiarę, że coś się może zmienić, zwłaszcza, że po prostu moje wyobrażenie o takiej... że skoro to tyle lat się dzieje i jakby nikt nad tym nie panuje, tylko wszyscy o tym wiedzą i to wszystko jest gdzieś tam tolerowane, więc to, że ja się odezwę, czy zwrócę uwagę no to, to w zasadzie na nic (Rozmówczyni 9)

Jednostka nie jest w stanie tego zmienić. Każdy boi się po prostu. Nie podoba mi się to, jak jest człowiek traktowany. (Rozmówczyni 16)

Przekonanie ofiary o całkowitym braku wpływu na kształt scenariusza własnej trajektorii przekłada się zazwyczaj na rezygnację z szukania pomocy na zewnątrz.

(...) bardzo ograniczali mi swobodę pracy, czułam się jak zamknięta w klatce (...) czasem zastanawiam się, dlaczego nie zwróciłam się z tym problemem do psychologa... chyba nie miałam na tyle sił i odwagi, by z kimś o tym dodatkowo rozmawiać. (Rozmówczyni 14)

Czułam się krzywdzona, hmm no nie mogłam tego przebić, nie wiedziałam, w jaki sposób zakończyć to wszystko. No w każdym razie czułam się z tym bardzo źle, nie miałam znikąd pomocy, obawiałam się z kimkolwiek porozmawiać na ten temat, bałam się dalszych szykan (Rozmówczyni 1)

Na tym etapie ofiara pozostaje już pod pełną kontrolą mobbera, jak również swego wyobrażenia na temat własnej sytuacji. Sprzeciw wynikający z postawy aktywnej wobec ciemniejszego nie jest już możliwy. Od tego momentu rozpoczyna się proces intensywnej socjalizacji osoby w swoim mniemaniu bezwolnej, przekonanej, że tkwi w sytuacji niezmiennej i bez wyjścia. Wprowadzenie „bezalternatywności” do definicji sytuacji, którą posługuje się poszkodowany(a), czyni zeń faktycznie osobę w pełni posłuszną agresorowi, także dzięki braku motywacji do sprzeciwu i poddaniu się technikom adaptacyjnym zaprzęgnięty wcześniej w proces przystosowania się.

7. Podsumowanie i wnioski

Scenariusz sytuacji, w jakiej znajduje się ofiara, cechuje się z jednej strony dynamiką, zaś z drugiej ma wyraźne cechy trajektorii, wynikające z planowych, a nawet strategicznych działań mobbera bądź ich grupy. Mobber w sytuacji, w której ofiara jest przekonana, że nie posiada alternatywy, ma na tyle silną pozycję w jej oczach, że staje się dla niej znaczącym innym. Jest decydem w sprawie jej statusu i kolejnych jego etapów w ramach organizacji. Nie bez znaczenia jest też rola grupy zawodowej, która ze względu na swoją homogeniczność oraz z racji jej zadaniowego charakteru pełni istotną funkcję w definiowaniu sytuacji przez ofiarę. Może ona swym działaniem przyśpieszać, zwalniać lub neutralizować działania agresora i tym samym proces nabierania jaźni ofiary przez nękanego pracownika. Jej silny wpływ na całość wyobrażeń ofiary na temat rzeczywistości, jak również podejmowanych przez nią działań autopomocowych predestynuje nas do szukania w niej znamion grupy pierwotnej jako tej, która szczerze otacza jednostkę i decyduje o jej losach.

Kolejne poziomy konceptualizacji w ramach analizy i interpretacji materiału empirycznego umożliwiają wyodrębnienie w dużej mierze ogólnego wzoru postępowania mobbera, w tym wypadku budowy sytuacji bez wyjścia, jak również uwarunkowań dla jego ewentualnych odchyień (np. rola „pozytywnych znaczących innych”). Trajektoriami ma w tym przypadku charakter pewnych etapów, składających się z technik i strategii, które jednak nie tyle następują po sobie, co kumulują się, tworząc wszystkie razem kontekst nękania psychicznego. Sytuacja ofiary także podlega nieustannym zmianom i modyfikacjom, jest zależna od wielu czynników z wewnątrz, jak i z zewnątrz środowiska zawodowego ofiary. To, co jest jednak pewne, to fakt, że wraz z czasem konstelacja układów leżąca u podstaw trajektorii nieruchomieje, przez co możliwość poprawy sytuacji z dnia na dzień jest coraz bardziej nikła.

Informacje o autorze

Mgr Piotr Chomczyński – Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania, Instytut Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego. E-mail: piotrekch10@poczta.onet.pl

Przypisy

- ¹ Dieter Zapf synonimicznie traktuje także pojęcie *mobbingu* i *bullyingu*.
- ² Pod pojęciem nieetyczna komunikacja kryje się stosowanie w codziennych kontaktach w ramach stosunku pracy obelg, wyzwek, pomówień, oszczerstw, krzyku itd.
- ³ Także Peter Berger i Thomas Luckmann zwracają uwagę na silne zabarwienie emocjonalne cechujące relacje znaczących innych i osób będących pod wpływem ich działań osadzonych w kontekście socjalizacji pierwotnej. Według tychże autorów, związek emocjonalny jest swoistym gwarantem powodzenia socjalizacji pierwotnej, gdyż leży u podstaw identyfikowania się podopiecznych ze znaczącymi innymi. (Berger, Luckmann 1983: 205–206).
- ⁴ Berger i Luckmann odnoszą swoje spostrzeżenia na temat roli znaczących innych do wymiaru makrospołecznego, gdyż szczególną uwagę poświęcają problematyce reprodukcji postaw i wartości w ramach klas społecznych.
- ⁵ W dalszej części artykułu, w celu ukazania podobieństw pomiędzy grupą pierwotną a pracowniczą, ta pierwsza będzie egzemplifikowana przez rodzinę, jako najbardziej wyraźny przykład.
- ⁶ Krzysztof Konecki (2005) w swojej książce pt. „Ludzie i ich zwierzęta” odnosi zjawisko socjalizacji do związku pomiędzy zwierzętami domowymi a ich właścicielami. W jej wyniku dochodzi do wzajemnych zmian w sposobie definiowania ról, jak również postrzegania i interpretowania sytuacji.
- ⁷ Zarówno rodzina jako grupa pierwotna jak i grupa pracownicza są grupami celowymi. Tym co jednak zdecydowanie różni grupę pierwotną, w znaczeniu jakie nadał jej Cooley, od grupy pracowniczej, jest fakt, że ta pierwsza nie ma wyspecjalizowanego charakteru (por. Szacka 2003: 194–195), zaś ta druga tak, gdyż jest on podstawą jej funkcjonowania.
- ⁸ Ze względu na fakt, że pozycja ofiary w miejscu pracy jest nieoficjalnie coraz słabsza, osoby które formalnie są jej równe statusem, czyli koledzy i koleżanki *de facto* zyskują pozycję silniejszą w znaczeniu nieformalnym.
- ⁹ Waldemar Stelmach upatruje przyczyn mobbingu w *strukturach społecznych umożliwiających sprawowanie władzy z pozycji siły*.
- ¹⁰ Lea Kacen przeprowadziła badania jakościowe za pomocą techniki wywiadu narracyjnego z kobietami maltretowanymi przez swoich partnerów.
- ¹¹ Podobną perspektywę oparta na „patrzeniu oczami badanych” zastosowali także Michael Ashby i inni (2005) w badaniach nad pacjentami oddziału dializy nerek oraz Rachel Hirschfeld (2005) w badaniach sposobami autodefinicji młodych mężczyzn w trakcie i po leczeniu specjalistycznym.
- ¹² Transkrypcją pełnych wywiadów w wersji elektronicznej w edytorze Word dysponuje badacz.
- ¹³ W celu uzyskania możliwie najbardziej szczerych odpowiedzi, autor na samym początku zaznaczał, że nie ma konieczności ujawniania nazwisk osób, nazwy firmy jak również wszelkich informacji umożliwiających identyfikację. W dalszej części rozmówca wtajemniczany był w cel badań i podstawowe procedury metodologiczne stosowane w wywiadzie. Po kolejnym wyrażeniu zgody przez rozmówcę rozpoczynano wywiad.
- ¹⁴ Rozmówcy udzielający wywiadów badaczowi, wcześniej kontaktowali się z wymienionymi wyżej osobami, które po wstępnej analizie ich problemów w pracy kontaktowali je z badaczem. Jest to wstępna, lecz ważna weryfikacja osób wziętych do badań.
- ¹⁵ W przypadku opisywanym przez tę rozmówczynię zespół pracowników zatrudniony był „na czarno”, stąd możliwości manipulacji kontekstem struktury przez agresora-pracodawcę były niemalże nieograniczone.

Bibliografia

- Ashby, M., Hoog, C., Kerr, P.G., Brooks, D., Nicholls, K. i M. Forrest. 2005. Renal dialysis abatement: lessons from a social study. *Palliative Medicine*, Nr 19, s. 389–396.
- Babbie, E. 2003. *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Berger, P.L., Luckmann T. 1983. *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*, Warszawa: PIW.
- Cooley, C.H. 1909. *Social Organization: A Study of the Larger Mind*, New York: Charles Scribner's Sons.
- Dymarczyk, W. 2005. Czas menedżerów. Self-made man versus self-made woman, w: Leońskiego, J. i A. Kołodziej-Durnaś (red.) *W kręgu socjologii interpretatywnej – zastosowanie metod jakościowych*, Szczecin.
- Hirschfeld, R., Smith, J., Trower P. i C. Griffin. 2005. What do psychotic experiences mean for young men? A qualitative investigation. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, Nr 78, s. 249–270.
- Hubert, A.B. i M. van Veldhoven. 2001. Risk sectors for undesirable and mobbing, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Nr 10 (4), s. 415–424.
- Kacen, L. 2002. Supercodes Reflected in Titles Battered Women Accord to Their Life Stories. *International Journal of Qualitative Methods*, Nr 1 (1).
- Kmiciek-Baran, K. i J. Rybicki. 2004. *Mobbing. Zagrożenie współczesnego miejsca pracy*, Gdańsk: Pomorski Instytut Demokratyczny.
- Konecki, K.T. 2005. *Ludzie i ich zwierzęta*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Leymann, H. 1996. The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Nr 5 (2), s. 165–184.
- Leymann, H. i A. Gustafsson. 1996. Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Nr 5 (2), s. 251–275.
- Martino, V. (red.) 2002. *Workplace violence in the health sector. State of Art*.
- Mead, G.H. 1932. *Mind Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*, Chicago: University of Chicago.
- Niedl, K. 1996. Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Nr 5 (2), s. 239–249.
- Sharfstein, S.S. 1998. Book review, *Am I Psychiatry* 155:6, June.
- Stalmach, W. 2005. Efekty mobbingu i nieumiejętnego kierowania a efektywność przedsiębiorstwa, w: Makowski, K. (red.) *Kształtowanie warunków pracy a efektywność organizacji*, Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Stelmach, W. 2005. *Ciemne strony kierowania*, Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Sullivan, H.S. 1953. *The Interpersonal Theory of Psychiatry*, New York: W.W. Norton & Company.
- Szacka, B. 2003. *Wprowadzenie do socjologii*, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Szacki, J. 2003. *Historia myśli socjologicznej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szmatka, J. 1978. *Elementy mikrosocjologii*, Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Turner, J.H. 2004. *Struktura teorii socjologicznej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tyszką, Z. 1974. *Socjologia rodziny*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tyszką, Z. i A. Wachowiak. 1997. *Podstawowe pojęcia i zagadnienia socjologii rodziny*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Rolniczej im. Augusta Cieszkowskiego w Poznaniu.
- Walczak-Duraj, D. 1998. *Podstawy socjologii*, Łódź: Wydawnictwo Praksis.
- Wuest, J., Merritt-Gray, M. i M. Ford-Gilboe. 2004. Regenerating Family Strengthening the Emotional Health of Mothers and Children in the Context of Intimate Partner Violence. *Advances in Nursing Science*, Vol. 27, Nr 4, s. 257–274.
- Zapf, D. i C. Gross. 2001. Conflict escalation and copying with workplace bullying: Areplication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Nr 10 (4), s. 497–522.
- Zapf, D. 1999. Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, Vol. 20, Nr 1/2, s. 70–85.
- Zimbardo, P. 1988. *Psychologia i życie*, Warszawa.