

# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Rozdział I. Mobbing: jego istota, przejawy i skala</b> .....	13
1. Historia terminu .....	13
2. Opis zjawiska .....	21
3. Skala zjawiska .....	25
4. Podsumowanie .....	35
<b>Rozdział II. Wartość pracy w nowożytności</b> .....	37
1. Praca zawodowa w nowożytności .....	37
2. Praca a drugi człowiek .....	43
3. Budowanie godności osobistej dzięki pracy zarobkowej .....	54
4. Sens życia .....	65
<b>Rozdział III. Mobbing – zjawisko społeczne</b> .....	76
1. Cechy organizacji sprzyjające mobbingowi .....	76
1.1. Ogólny klimat społeczny w organizacji .....	77
1.2. Czynniki motywujące do mobbingu .....	88
1.3. Czynniki wyzwalające mobbing .....	96
2. Społeczne mechanizmy mobbingu: stygmatyzacja, zagłuszanie i wykluczanie .....	99
3. Stygmatyzacja, zagłuszanie i wykluczanie – studium przypadku ....	104
<b>Rozdział IV. Mobbing jako zjawisko psychologiczne</b> .....	118
1. Wpływ mobbingu na reprezentację poznawczą świata społecznego i procesy autonarracyjne u osób atakowanych .....	118
2. Działania podejmowane przez ofiary w odpowiedzi na mobbing .....	139
3. Wpływ mobbingu na zdrowie ofiary .....	146
4. Osobowość ofiary. Czy każdy może być obiektem ataków? .....	153
5. Skutki psychologiczne mobbingu dla jego obserwatorów .....	161
6. Mobber .....	166

---

<b>Rozdział V. Moralne zło mobbingu</b> .....	180
1. Dobre życie w ujęciu filozofii liberalnej .....	182
2. Życie i dochód zapewniający warunki elementarnie przyzwoite ....	188
3. Społeczeństwo – perspektywa ofiary mobbingu .....	194
4. Społeczeństwo – konsekwencje dla organizacji .....	199
5. Poczucie sprawiedliwości .....	202
6. Społeczne podstawy szacunku dla samego siebie .....	211
7. Racjonalność .....	220
8. Realizowanie interesów i osiąganie planowanych rezultatów .....	228
9. Wolność .....	232
10. Subiektywne poczucie zadowolenia .....	238
<b>Wnioski końcowe</b> .....	246
<b>Bibliografia</b> .....	249

# Wstęp

Zasadniczym celem niniejszej pracy jest etyczna analiza zjawiska mobbingu z wykorzystaniem ustaleń psychologicznych. Mobbing można ujmować na wiele sposobów: jako patologię relacji między jednostkami, jako patologię zarządzania, jako znak czasów, w których osobisty sukces i wyścig po wygodne życie stały się najważniejszymi celami, kosztem takich wartości jak troska i odpowiedzialność za drugiego człowieka. W mojej pracy staram się umieścić mobbing w perspektywie etycznej, która pozwala zrozumieć to zjawisko przede wszystkim jako źródło zła moralnego. Celem moim jest wieloaspektowe pokazanie moralnego zła mobbingu, w ramach perspektywy integrującej wyniki badań psychologicznych z rezultatami dociekań etycznych.

Nowość takiego ujęcia, w stosunku do licznych funkcjonujących w literaturze przedmiotu, polega na tym, że zło moralne mobbingu nie jest w nim jedynie milczącym założeniem, lecz staje się pierwszoplanowym obiektem analizy i wyjaśnień. Taka perspektywa wydaje się być cenna z tego powodu, że odsłaniając negatywny moralnie charakter mobbingu, ujawnia szczegółowo powody, dla których jest on niedopuszczalny w zarządzaniu organizacją bądź jako styl bycia w miejscu pracy.

Metodą, jaka została zastosowana do realizacji tak zarysowanego przedsięwzięcia, jest analiza literatury empirycznej z dziedziny psychologii i nauk społecznych z punktu widzenia ujęcia etycznego. Ponieważ zamiarem moim było przedstawienie możliwie najbardziej wyczerpującego opisu moralnego zła mobbingu, praca ma charakter interdyscyplinarny. Opieram się w niej na wiedzy zgromadzonej przez psychologów, badaczy organizacji i etyków. Dodatkowo, wywody swoje ilustruję materiałem empirycznym zaczerpniętym z orzecznictwa polskich sądów pracy w sprawach o mobbing. Analiza zła moralnego mobbingu w kategoriach psychologii i etyki pozwala na przetłumaczenie zjawisk etycznych na język psychologii i odwrotnie. Celem takiego działania jest uzyskanie wielowymiarowego obrazu zjawiska i pełniejszego zrozumienia istoty zła, jakiego jest ono źródłem. Podejście psychologiczne pozwala dostrzec subiektywny wymiar mobbingu, podejście filozoficzne daje

etyczne ramy, bez których nie można byłoby przedstawić zjawiska jako „choroby” współczesnych organizacji.

Odsłaniając zło moralne mobbingu odwołuję się do wizji dobrego życia, jaką można zrekonstruować na gruncie takich tradycji jak psychologia humanistyczna, psychologia narracji i filozofia liberalna. Na wizję tę składa się nowożytne docenienie wartości pracy zarobkowej i swobodnego realizowania własnych, racjonalnych planów życiowych. Celem moim nie jest jednak ograniczenie się do rekonstrukcji wizji dobrego życia oferowanej przez wybraną koncepcję liberalną. Takie postępowanie ograniczyłoby ważność stawianych przeze mnie tez do tej koncepcji i byłoby przekonywające głównie dla jej zwolenników. Rekonstruowana w rozdziale V wizja dobrego życia członka społeczeństwa liberalnego aspiruje do ogólności, która uczyni moje konkluzje szeroko akceptowalnymi. Jednym z aspektów tej ogólności jest to, że rekonstrukcję dobrego życia liberalnego przedstawiam w terminach dóbr o podstawowym znaczeniu dla wszystkich członków społeczeństwa liberalnego.

Główną tezę pracy jest myśl, zgodnie z którą zło moralne mobbingu polega na tym, że w świecie, w którym praca zarobkowa zajmuje niezwykle ważne miejsce, mobbing pozbawia dostępu do dóbr uznanych za podstawowe w liberalnym społeczeństwie demokratycznym.

W rozdziale pierwszym podejmuję kwestie terminologiczne, przedstawiając najczęściej używane terminy i znaczenie, jakie badacze im przypisują, a także poruszam problem źródła mobbingu i skali zjawiska we współczesnych organizacjach. Najbardziej popularnymi w literaturze terminami są „mobbing” i „bullying”. Pierwszy używany jest w literaturze skandynawskiej i polskiej, drugi w publikacjach anglojęzycznych. Chociaż w świetle pewnych interpretacji terminy te mają nieco różne znaczenia, wśród badaczy istnieje ogólnie przyjęty zwyczaj zamiennego ich stosowania.

Przyczyny pojawienia się mobbingu nie są jasne, najczęściej mówi się o towarzyszącym globalizacji wroście ogólnej presji wywieranej na pracowników i organizacje przy jednoczesnym spadku odporności psychicznej i umiejętności radzenia sobie z trudnościami. Również skala zjawiska jest przedmiotem licznych badań i chociaż wyniki nie są w pełni konkluzywne, problem mobbingu w ich świetle jawi się jako jeden z największych, jakie nurtują współczesne organizacje.

W rozdziale drugim przedstawiam doświadczenie pracy zawodowej jako kardynalne w życiu współczesnego człowieka. W tym celu wskazuję zasadniczą rolę, jaką działalność zawodowa pełni w budowaniu relacji międzyludzkich, docenianiu godności oraz dla nadawania całemu życiu moralnego sensu. Te trzy czynniki stanowią ważny element wiedzy o sobie, składającej

się na tożsamość jednostki, przedstawianej przeze mnie za Charlesem Taylorem. Filozof ten mówi, o trzech zasadniczych kierunkach, w których rozwija się tożsamościowa autonarracja: odniesienie do innych ludzi, budowanie własnej godności i nadawanie moralnego sensu życiu jako całości. Praca zawodowa, ze względu na to, że jest działalnością społeczną, stanowi ważne źródło wiedzy o sobie jako uczestniku relacji międzyludzkich. Pracując ludzie wzbogacają swoją samowiedzę, odpowiadając na pytania o ich stosunek do drugiego człowieka. Ponieważ relacje międzyludzkie mają zawsze charakter dwustronny, doświadczenie bycia z innymi w miejscu pracy, jest ważnym źródłem tych treści autointerpretacji, które odpowiadają na pytanie o godność osobistą jednostki wyrażaną w postawach innych wobec niej. Praca zawodowa jest źródłem poczucia godności nie tylko ze względu na swój społeczny charakter, ale także dlatego, że stwarzając możliwości samoaktualizacji wzmacnia poczucie własnej wartości i dumy. Praca zawodowa, będąc doświadczeniem zajmującym znaczną część dorosłego życia człowieka, a także dając okazję do spotkań z innymi ludźmi i samoaktualizacji, staje się jedyną w swoim rodzaju szansą do „uczynienia licznych wartości swoimi”<sup>1</sup> i usprawiedliwieniem egzystencji jako dobrej i znaczącej.

W rozdziale trzecim skupiam się na społecznym wymiarze analizowanego zjawiska. Mobbing zachodzi w przestrzeni publicznej i opiera się na mechanizmach społecznych, wśród których najważniejsze to: stygmatyzacja, uciszanie i wykluczanie. Chociaż głównym protagonistą dramatu jakim jest terror psychologiczny w miejscu pracy jest mobber, bez udziału społecznego otoczenia do mobbingu nie dochodzi. Agresor swoim działaniem przejmuje kontrolę nad społecznymi procesami uzgadniania znaczeń, narzucając otoczeniu wykreowany przez siebie obraz sytuacji. W pierwszej fazie mobbingu inni ludzie uznają atakowanego za pracownika, z którym „coś jest nie tak”. Naznaczona ofiara przyciąga negatywną uwagę i staje się obiektem obserwacji. Naturalne próby obrony traconego wizerunku podejmowane przez osobę atakowaną, w konsekwencji manipulacyjnych działań mobbera spotykają się ze społeczną reakcją uciszania, polegającą na niesłuchaniu i niesłyszaniu tego, co ofiara ma do zakomunikowania. Kolejną fazą mobbingu jest społeczne wykluczanie ofiary. Otoczenie, emocjonalnie wyczerpane toczącym się konfliktem oraz budujące zniekształcony przez manipulacje mobbera obraz osoby atakowanej, odwraca się od niej i podejmuje mniej lub bardziej jawne działania na rzecz ostatecznego jej wykluczenia z grona pracowników.

---

<sup>1</sup> J. Tischner, *Rodowód ludzkiej godności*, „W drodze” 1986, nr 4, s. 54.

Uruchomienie mechanizmów stygmatyzacji, uciszania i wykluczania, obok działania mobbera, jest również konsekwencją szerszego kontekstu. Organizacja, przez swoją ogólną ideologię i styl zarządzania, może stwarzać mniej lub bardziej sprzyjające mobbingowi okoliczności. Rozdział trzeci pracy jest też miejscem na omówienie organizacyjnych czynników terroru psychologicznego takich jak: nierównowaga sił pomiędzy pracownikami, silna rywalizacja, stawianie maksymalizacji zysku na pierwszym miejscu wśród celów organizacji, brak lub nadmiar kontroli nad pracownikami, system nagradzania stymulujący negatywne zachowania wobec kolegów.

W kolejnej części pracy analizuję mechanizmy psychologiczne odpowiedzialne za mobbing i przezeń uruchamiane. Szukając odpowiedzi na pytanie o źródła mobbingu badacze podejmują problem osobowościowych predyspozycji do bycia ofiarą i sprawcą, jednak brak konkluzywnych badań pozostawia tę kwestię otwartą. Zdecydowanie więcej wiedzy popartej badaniami udało się zgromadzić na temat psychologicznych procesów aktywowanych przez działania mobbera. W tej części pracy skupiam się przede wszystkim na poznawczych i emocjonalnych mechanizmach, jakie pojawiają się w odpowiedzi na mobbing w psychice osoby atakowanej, a także u obserwatorów. Najważniejsze z nich to przebudowa przekonań na temat świata społecznego i zmiany w autonarracji. Analiza procesów zachodzących pod wpływem doświadczenia, jakim jest mobbing w miejscu pracy, jest podstawą do podjęcia tematu skutków mobbingu dla zdrowia osób atakowanych. Jako najbardziej negatywne konsekwencje terroru psychicznego wymienia się zespół stresu pourazowego, zespół uogólnionego lęku i depresję.

Obraz mechanizmów psychologicznych generowanych przez mobbing uzupełniają zachowania, jakie ofiary podejmują próbując bronić się przed atakami. W rozdziale czwartym pracy przedstawiam najczęściej obserwowane reakcje na stres związany z mobbingiem i ich typowe konsekwencje.

Rozdział piąty jest próbą odpowiedzi na pytanie o istotę zła moralnego mobbingu poprzez zintegrowanie danych psychologicznych ze spojrzeniem etycznym. W tym celu skupiam się na pokazaniu niszczącej dostęp do dóbr prymarnych i blokującej realizację podstawowych potrzeb roli tego zjawiska. Narzędziami, jakimi się posługuję jest koncepcja dóbr prymarnych zaczerpnięta z filozofii liberalnej i teoria potrzeb stanowiąca centralny element psychologii humanistycznej. Nie wyróżniam żadnej konkretnej koncepcji liberalizmu, lecz korzystam z jego ogólnych ram aksjologicznych. Filozofowie liberalni pomimo tego, że uznają wielość koncepcji dobrego życia, często przyjmują, że warunkiem realizacji osobistych wizji szczęścia jest dostęp do dóbr podstawowych jednakowych dla wszystkich ludzi. Lista dóbr

prymarnych koresponduje z potrzebami psychologicznymi wymienianymi przez A. Maslow'a, a najważniejsze pozycje na niej zajmują: życie, dochód, społeczeństwo, poczucie sprawiedliwości, realizacja celów i interesów, racjonalność, szacunek dla samego siebie budowany na społecznych podstawach, wolność, poczucie zadowolenia.

W tej części pracy staram się pokazać, że mobbing zagraża życiu nie tylko blokując możliwość zarobienia na nie, ale przede wszystkim przez to, że rujnuje zdrowie, a w skrajnych sytuacjach prowadzi do samobójstwa, niszczy społeczną rzeczywistość, wykluczając jednostkę z sieci znaczących relacji międzyludzkich, uniemożliwia lub utrudnia realizację ważnych życiowych celów i interesów, burzy przekonanie o racjonalnym łańdźie świata, narusza poczucie własnej wartości, redukuje zadowolenie z życia, ogranicza wolność.