

# Mirosława Rybak

---

## Zjawisko mobbingu a budowanie zaufania w organizacji

---

Annales. Etyka w życiu gospodarczym 11/1, 303-310

---

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Mirosława Rybak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

e-mail: mrybak@sgh.waw.pl

## Zjawisko mobbingu a budowanie zaufania w organizacji

### 1. Pojęcie i rozwój mobbingu

Samo słowo mobbing pochodzi od angielskiego „mobb” – tłum, motłoch, gawiedz i oznacza tyle, co napadać na kogoś, zaczepiać, nagabywać, atakować. Pojęcie to po raz pierwszy wykorzystane zostało przez etnologa K.Z. Lorenza na oznaczenie zachowania zwierząt, które chciały przegonić intruza<sup>1</sup> i jeszcze niespełna pół wieku temu zarezerwowane było dla nazywania zachowania dzikich zwierząt, znanego naukowcom analizującym polowanie drapieżników na ofiarę.

W latach 60. XX w., lekarz P.P. Heinemann użył tego określenia do opisu agresji wśród uczniów. Przy okazji warto nadmienić, że dzisiaj, w odniesieniu do takich przypadków używa się również pojęcia *bullying* (od ang. „bully” – dręczenie, brutalne obchodzenie się, tyranizowanie). Oznacza ono groźbę i przemoc fizyczną wobec słabszych i młodszych. Dlatego, w krajach anglosaskich (W. Brytania, USA, Kanada) używa się zwykle tego słowa do określenia molestowania w szkołach i akademikach.

Za pierwszy przejaw molestowania w pracy, wpływający niekorzystnie na jakość stosunków pracy, uznano molestowanie seksualne (*sexual harassment*), następnie pojawiła się dyskryminacja na tle rasowym. W USA, obydwa te problemy traktowane są jako zjawiska niezależne od mobbingu, natomiast w Europie zalicza się je do źródeł mobbingu. Mobbing to jednak coś więcej niż tylko zła atmosfera w pracy i coś o wiele gorszego niż okazjonalne niesprawiedliwe traktowanie czy złośliwa plotka. Jest to rodzaj przemocy psychicznej, terroru psychologicznego. U podstaw mobbingu leży zwykle konflikt o charakterze personalnym. Do jego zainicjowania wystarczy przekonanie stron o istnieniu sprzecznych dążeń i o tym, że zaspokojenie aspiracji jednej ze stron konfliktu może się odbywać kosztem drugiej<sup>2</sup>. Celem mobbingu jest zepsucie opinii ofiary i zaszkodzenie jej w sposób, który pozwoli wyeliminować ją z pozycji, jaką zajmuje. Stopniowo niszczy się jej reputację, zaburza i niszczy stosunki interpersonalne, przez co pogarsza się jakość wykonywanej przez nią pracy. W dłuższym okresie prowadzi to do zaburzeń zdrowotnych i rozwoju różnych chorób. Narzędzia, jakimi posługuje się sprawca to przede wszystkim szykany, podstęp, intryga, kłamstwa, półprawdy, plotki, oszczerstwa a nawet zachowania sadystyczne. Mnogość i wyrafinowanie stosowanych środków przemocy pozwala na odarcie ofiary z człowieczeń-

---

<sup>1</sup> K. Lorenz, *Tak zwane zło*, PIW, Warszawa 1996.

<sup>2</sup> Por. B. Kendall, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PERT S.A., Warszawa 1994, s. 126.

stwa, a to właśnie stwarza okazję do zachowań sadystycznych<sup>3</sup>. Konsekwencją mobbingu są negatywne skutki, rozpatrywane w skali organizacji, w skali społecznej i w skali indywidualnej<sup>4</sup>. Zjawisko to, poddane zostało analizie naukowej w latach osiemdziesiątych minionego stulecia i wówczas uznano go za szkodliwe społecznie i ekonomicznie. Wyjątkowe zasługi w tej dziedzinie przypisuje się H. Leymannowi, niemieckiemu psychiatrze i jednocześnie profesorowi psychologii, autorowi książki pt. *Mobbing prześladowanie w pracy*. W opinii tego autora, mobbing w miejscu pracy polega na wrogim, nieetycznym, systematycznie powtarzającym się zachowaniu jednej lub paru osób, skierowanym głównie przeciwko jednej osobie. Na skutek mobbingu ofiary stają się bezradne i tracą możliwość obrony. Cytowany wyżej autor wyróżnił 45 cech mobbingu, dzieląc je na pięć grup, takich jak: oddziaływania zaburzające możliwość komunikowania się; oddziaływania zaburzające stosunki społeczne; działania zaburzające społeczny odbiór osoby; działania wpływające na jakość sytuacji życiowej i zawodowej; działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary<sup>5</sup>. Z kolei, dla francuskiego lekarza psychiatrii Marie-France Hirigoyen mobbing, to „wszelkie niewłaściwe postępowanie (gest, słowo, postawa, zachowanie), [...] które przez swoją powtarzalność czy systematyczność narusza godność lub integralność psychiczną bądź fizyczną osoby, narażając ją na utratę zatrudnienia lub pogarszając atmosferę w pracy [...]”. Mobbing to przemoc w małych dawkach, która jest jednak bardzo destrukcyjna. Każdy atak wzięty z osobna nie jest naprawdę czymś naprawdę poważnym, o agresji stanowi skumulowany efekt częstych i powtarzalnych mikrourazów<sup>6</sup>. Wartą zaprezentowania definicję mobbingu stworzyła dwójka Polaków, A. Bechowska-Gebhard i T. Stalewski. Według tych autorów mobbing zdefiniować można jako „nieetyczne i irracjonalne z punktu widzenia celów organizacji działanie, polegające na długotrwałym, powtarzającym się i bezpodstawnym dręczeniu pracownika przez przełożonych lub współpracowników; jest to poddanie ofiary przemocy ekonomicznej, psychicznej i społecznej w celu zastraszenia, upokorzenia i ograniczenia jej zdolności do obrony; jest to zjawisko odczuwane subiektywnie, ale dające się intersubiektywnie potwierdzić; jest to wielofazowy proces, w którym mobber stosuje metody manipulacji od najbardziej subtelnych i niezauważalnych przez ofiarę po najbardziej drastyczne [...]”<sup>7</sup>.

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że mobbing jest zjawiskiem „wewnętrznie zróżnicowanym i wieloaspektowym, którego geneza, przebieg, częstotliwość i natężenie zależą od wielu czynników zarówno organizacyjnych, jak i społecznych, ekonomicznych, kulturowych i związanych z otoczeniem zewnętrznym”<sup>8</sup>. Nie mniej jest też wynikiem upowszechniania się agresji i objawem regresu cywilizacyjnego. W wywiadzie udzielonym Dorocie Krzemionka-Brózda, prof. Aronson wyraża przekonanie, że głównymi powodami agresji w dzisiejszym świecie są nieporozumienia, uprzedzenia, odwieczne niezgody, współzawodnictwo o dobra oraz ogólna frustracja<sup>9</sup>. Skala zachowań mobbingowych spra-

---

<sup>3</sup> Według wyliczeń H. Leymanna, dokonanych w 1990 r., koszt jednego mobbowanego pracownika wynosi od 30–100 tysięcy dolarów rocznie.

<sup>4</sup> M. Chakowski, *Mobbing. Aspekty prawne*, Branta, Bydgoszcz 2005, s. 15.

<sup>5</sup> Szerzej, Internet: [http://republika.pl/mobbing\\_polska/praca/praca.htm](http://republika.pl/mobbing_polska/praca/praca.htm)

<sup>6</sup> M.F. Hirigoyen, *Molestowanie w pracy*, wyd. W drodze, Poznań 2003, s. 11.

<sup>7</sup> A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing – patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa 2004r., s. 16. Inną definicję przytacza A. Szałkowski, *Problem mobbingu w stosunkach pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2002, nr 6.

<sup>8</sup> Tamże, s. 16.

<sup>9</sup> D. Krzemionka-Brózda, *Jak zapobiec epidemii przemocy*, „Charaktery” 2001, nr 9.

wia, że rodzą one poważne problemy w działaniu tak przedsiębiorstwa, jak i jego pracowników i są szkodliwe nie tylko społecznie, ale i ekonomicznie. Według wyliczeń H. Leymanna dokonanych w 1990 r., koszt, jaki organizacja ponosi z tytułu jednego mobbowanego pracownika wynosi od 30–100 tysięcy dolarów rocznie<sup>10</sup>.

## 2. Skala zjawiska

Według wyników badań prowadzonych w 1996 r. przez Europejską Fundację ds. Poprawy Warunków Życia i Pracy (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*) około 8% wszystkich zatrudnionych w krajach UE (około 12 mln osób) uznać można za ofiary prześladowań w miejscu pracy. Szczególnie narażone na molestowanie w pracy są osoby pracujące w sektorze administracji publicznej i usług (odpowiednio 13% i 10%) wszystkich dotkniętych tym problemem<sup>11</sup>. W poszczególnych krajach odsetek ten był następujący:<sup>12</sup>

Wielka Brytania	– 16,0%
Szwecja	– 10,2%
Francja	– 9,9%
Irlandia	– 9,4%
Niemcy	– 7,3%
Hiszpania	– 5,5%
Belgia	– 4,8%
Grecja	– 4,7%
Włochy	– 4,2%

Warty odnotowania przez środowisko akademickie jest fakt, że około 14% wszystkich ofiar mobbingu wywodzi się ze środowisk dydaktycznych – nie tylko szkół, uniwersytetów, ale także placówek naukowych<sup>13</sup>. Z kolei, z pilotażowych badań nad mobbingiem w Polsce, prowadzonych przez Pomorski Instytut Demokratyczny we współpracy z Instytutem Promocji Nauczycieli wynika, że wśród 492 badanych przedstawicieli oświaty (nauczycieli, pedagogów i wychowawców) aż 61,5% było poddanych mobbingowi przez okres dłuższy niż 6 miesięcy. Charakterystyczne, że w badaniach tych do działań mobbingowych zaliczano także „wyzysk ekonomiczny”, „wymuszanie decyzji”, „stwarzanie fikcyjnych problemów”, „naciąganie”. Działania o charakterze mobbingowym prowadziły osoby współpracujące, władze państwowe oraz byli partnerzy. Do negatywnych konsekwencji mobbingu badani zaliczali depresję, problemy ze snem, problemy ze zdrowiem fizycznym, nadużywanie alkoholu, konieczność zmiany pracy, korzystanie ze zwolnień lekarskich w pracy, kłopoty finansowe i konflikty rodzinne<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> H. Layman, *Mobbing and Psychological Terror at Workplace*, „Violence and Victims” 1990, nr 5, za: M. Chakowski, *op.cit.*, s. 16.

<sup>11</sup> *The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Second European Survey on Working Conditions*, Dublin 1996, <http://www.eurofoude.ie>.

<sup>12</sup> B. Kłós, *Mobbing*, Opracowanie dla potrzeb Kancelarii Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2002, s. 4.

<sup>13</sup> Wynika to z badań przeprowadzonych przez Leymanna w 1999 r., przytoczono za: K. Kmieciak-Baran, J. Rybicki, *Mobbing – zagrożenie współczesnego miejsca pracy*, NSZZ Solidarność, Gdańsk 2004, s. 45.

<sup>14</sup> Tamże, s. 89–103.

### 3. Przyczyny i konsekwencje mobbingu w organizacji

Jedną z istotnych przyczyn mobbingu jest atmosfera w pracy. Zła atmosfera w miejscu pracy, brak koleżeńskich zachowań i wsparcia ze strony współpracowników stwarzają poczucie niepewności i zagrożenia i zwiększają ryzyko zaistnienia mobbingu w grupie. Bardziej groźna pod tym względem jest atmosfera przemocy, atmosfera grup-klik, odrzucenia i upokorzenia. Taka atmosfera właśnie jest powodem ogromnej frustracji w szkole u uczniów i w biurze u pracowników. Często bywa tak, że zła atmosfera w pracy jest funkcją typowych, negatywnych cech organizacji takich jak zła organizacja pracy, brak pełnej obsady stanowisk pracy lub zbyt mała obsada w stosunku do powierzonych zadań do wykonania i za mało czasu na ich wykonanie, nie zawsze sensowne polecenia wydawane podwładnym, obarczanie pracowników zbyt dużą odpowiedzialnością przy jednoczesnym pozbawieniu ich możliwości wpływania na decyzje ich dotyczące, itp.

Przyczyn mobbingu upatruje się też w sztywnych strukturach organizacyjnych, sprzyjających sprawowaniu władzy z pozycji siły. Właśnie struktura hierarchiczna i wytwarzana przez nią zależność (także finansowa) w układzie szef – podwładny sprzyja temu, aby z w stosunku do osób sytuowanych niżej zachowywać się nie *fair*. Jeżeli zatem znajdujący się na szczycie władzy gnębią kogoś, to ci z niższego piętra też zaczynają mu dokuczać, ponieważ jest to sposób zbliżenia do osób najbardziej wpływowych. Zanim ofiara się zorientuje, staje się obiektem działań mobbingowych ze strony wszystkich, podejmowanych jawnie i bezkarnie.

W opracowaniu tym, pragnę zwrócić uwagę na szczególną rolę, jaką w rozpowszechnianiu się zjawiska mobbingu we współczesnym społeczeństwie odgrywa naśladowanie innych. Naśladowanie zachowania innych osób, jak twierdzi R. Cialdini, jest w pewnych okolicznościach nieuniknione. Dochodzi do tego zazwyczaj w sytuacjach niejednoznacznych, nowych czy zaskakujących, a więc takich, w których z różnych powodów nie każdy jest w stanie wypracować sobie o nich własną opinię i w większości opieramy nasze sądy na zachowaniach lub poglądach innych ludzi. Wzrasta wówczas gotowość do ich naśladowania. I chociaż wiele osób wierzy, że nie naśladuje innych, to w istocie tak właśnie czyni, poszukując u nich potwierdzenia słuszności własnych zachowań i przekonań. Cytowany autor, w swojej książce pt. „Wywieranie wpływu na ludzi” opisał, w jaki sposób specjaliści od manipulowania ludzkimi zachowaniami wykorzystują dwie tendencje – zasadę konsekwencji oraz dowodów słuszności dla realizacji własnych celów, w tym także dla potrzeb mobbingu. Pierwsza z nich wyraża tendencję do zachowań i myślenia zgodnego z naszymi wcześniejszymi zachowaniami i przekonaniem. Zasada dowodów słuszności z kolei, oznacza gotowość do zachowania zgodnego z zachowaniami i przekonaniem innych członków grupy<sup>15</sup>. Obydwie te zasady można wykorzystać zarówno w złych, jak i dobrych celach, również w organizacjach. Załóżmy, co zresztą często ma miejsce, że jakaś grupa osób a priori negatywnie odnosi się do innej. Tolerowanie takiego stanu rzeczy przez organizację w dłuższym okresie sprawia, że na tym podłożu niczym nie uzasadnionej niechęci wyrasta i ugruntowuje się zawiść. Jest to niedopuszczalne nie tylko z uwagi na moralną stronę problemu (destrukcyjny wpływ na ludzi), ale też z powodu zakłóceń w realizacji w celów organizacji.

---

<sup>15</sup> R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 93–96.

Inną ideą i praktyką organizowania stosunków pracy, ułatwiającą degradowanie i psychiczne znęcanie się nad pracownikiem/pracownikami jest rywalizacja między osobami lub grupami. Jeżeli zatem, przywiązuje się dużą wagę i nagradza osiągnięcie wysokich wyników, pracowników pochłania rywalizacja. Konkurowanie staje się celem samym w sobie i jest ważniejsze od współpracy na rzecz wzrostu efektywności i rozwoju organizacji. Grupy/pracownicy dążący za wszelką cenę do uzyskania gratyfikacji za własne wyniki mogą rozpowszechniać plotki na temat rywali, mogą w inny sposób wzajemnie sobie szkodzić, mogą wywoływać i angażować się w konflikty między sobą. Co więcej, grupom/pracownikom, którzy mają osiągnięcia godne pozazdrosczenia przez innych towarzyszy z początku poczucie dumy, następnie wyższości, a w końcu pojawia się arogancja w stosunku do tych mniej efektywnych. W rzeczywistości, wszystkim, osiągającym ponadprzeciętne efekty zdarzają się zachowania deprecjonujące innych, błędem popełnianym przez kierownictwo jest tolerowanie tego zjawiska, traktowanie go jako czegoś zupełnie normalnego. Warto przy tej okazji uświadomić sobie, na co zwraca uwagę A. Lipka, że rywalizacja i współdziałanie współtworzą kontekst organizacyjny, pozostając w sytuacji komplementarnej i/lub wykluczającej się. Niezdawanie sobie sprawy z istnienia i negatywnych konsekwencji rywalizacji może zniweczyć wysiłki aplikacyjne związane z wdrażaniem nowoczesnych koncepcji, modeli i metod zarządzania wymagających zaufania i współdziałania<sup>16</sup>, przy czym zaufanie jest koniecznym warunkiem współdziałania.

#### 4. Zaufanie w organizacji

Jak wykazały wyniki prowadzonych współcześnie badań, zaufanie jest czynnikiem istotnym – krytycznym dla prawidłowego funkcjonowania i rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa, mówi się nawet o wprost proporcjonalnej zależności między zaufaniem a kondycją organizacji<sup>17</sup>.

R. Wiśniewski, wyróżnia dwa podstawowe rodzaje zaufania: elementarne i szczególne, pozyskane. W jego opinii, zaufanie elementarne związane jest istotowo z osobowo-moralnym wymiarem istnienia i pokrywa się ze sferą elementarnych powinności człowieka, deontologii zawodowych, instytucji publicznych. Zaufanie tego rodzaju stanowi jedynie racjonalną podstawę współdziałania podmiotów społecznych. W relacjach osobowych ulega wyraźnemu wzmocnieniu dzięki założeniu powszechnej wartości człowieka jako osoby zasadniczo kierującej się dobrą wolą<sup>18</sup>. Zakładamy, że każda istota ludzka cechuje się zdolnością do otwarcia się, powierzenia się i gotowości do wstępnej akceptacji w stosunku do drugiego człowieka. Innymi słowy, zaufanie elementarne, to przekonanie, że z reguły ludzie są godni zaufania. P. Sztompka definiuje takie zaufanie jako gotowość do podejmowania działań, opartą na oczekiwaniu a *priori*, że większość ludzi i instytucji będzie działać

---

<sup>16</sup> A. Lipka, *Współdziałanie Zmierzch rywalizacji pracowników? Pro- i antyrywalizacyjne narzędzia personalne*, Difin, Warszawa 2004, s. 10.

<sup>17</sup> W. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.

<sup>18</sup> R. Wiśniewski, *Ontologia zaufania w biznesie*, [w:] A. Węgrzecki, (red.), *Etyczny wymiar przekształceń gospodarczych w Polsce*, wyd. AE w Krakowie, Kraków 1996, s. 100–102.

w sposób dla nas korzystny<sup>19</sup>. Według R. Wiśniewskiego, poziom zaufania elementarnego „warunkuje poziom minimum współdziałania, spójności społecznych interakcji, wchodzenia w relacje bez leku. [...] Zniszczenie tego minimum doprowadziłoby do rozpadu więzi ekonomicznych”<sup>20</sup>. W opinii P. Sztompki, kraje skandynawskie, narody o wysokim poziomie zaufania elementarnego mają bardziej otwarte rynki, wysoki wzrost gospodarczy, lepiej funkcjonujące rządy, mniejszą korupcję i stoją na czele globalizacji. Można w tym przypadku mówić o istnieniu kultury zaufania. Zaufanie elementarne, E. Uslaner uznaje za szczególnie istotne w społeczeństwie opartym na wiedzy, jako iż promuje ono współpracę<sup>21</sup>.

Z kolei zaufanie szczególne, jak zauważa cytowany wyżej R. Wiśniewski wzmocnia i upraszcza więzi społeczne, ale jednocześnie wymaga mozolnego budowania i zależy od działań w sferze organizacyjno-moralnej. Nie mniej, jak twierdzi J. Kamiński, ogólna skłonność zaufania to pierwszy etap budowania zaufania<sup>22</sup>. Zaufanie w organizacji rozwija się stopniowo na podłożu norm i wartości wspólnie podzielanych przez jej członków, prowadząc do osobistego zaangażowania i współodpowiedzialności. Zgodnie z tym, co powiedziano wyżej, niezwykle ważny dla rozwoju zaufania jest też wymiar osobowościowo-moralny. Istotne znaczenie ma więc indywidualna osobowość i wynikające z niej umiejscowienie (poczucie) kontroli (zewnątrzne, wewnętrzne), wpływające na stopień jej zaufania do otoczenia. Według Galforda i współpracowników trudności z zaufaniem innym mają zwykle perfekcyjniści, którzy ufają wyłącznie sobie oraz pracoholicy, którzy wszystko muszą robić sami i unikają delegowania swoich uprawnień<sup>23</sup>. Ważne dla rozwoju zaufania w organizacji jest też wzajemne postrzeganie się partnerów zaufania i wzajemne oddziaływanie na siebie<sup>24</sup>, tym bardziej, że zaufanie jest czymś więcej niż tylko zwykłym poleganiem na kimś, jest to swoisty apel do dobrej woli drugiej strony oparty na bezinteresownym zaangażowaniu<sup>25</sup>. Na podstawie dotychczasowego doświadczenia i wyników badań można przyjąć założenie, że osobowościowo-moralny wymiar zaufania wydaje się o wiele ważniejszy niż tzw. wymiar kalkulacyjny, w którym jednostka dokonuje kalkulacji korzyści i kosztów płynących z powstania relacji zaufania<sup>26</sup>. Wydaje się, że ciągle jeszcze przeceniane jest znaczenie koncepcji *homo economicus*, która zakłada, że ludzie są pragmatykami i kierują się wyłącznie chłodną kalkulacją własnych kosztów i korzyści. Tymczasem każdy z ludzi chce mieć poczucie przydatności, wnoszenia osobistego wkładu w kształtowanie otaczającej go rzeczywistości. Podobnie jest w organizacji, każdy pracownik pragnie, aby jego punkt widzenia był brany pod uwagę, nawet, jeżeli uznany zostanie przez osoby kompetentne za niesłuszny. Innymi słowy, każdy pragnie sprawiedliwego, uczciwego traktowania.

---

<sup>19</sup> P. Sztompka, *Kultura zaufania*, [w:] *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo „Znak”, Kraków–Warszawa 2005, s. 326.

<sup>20</sup> Tamże, s. 102–103.

<sup>21</sup> E. Uslaner, *Trust in the Knowledge Society, Conference on Social Capital, Cabinet of Government of Japan*, s. 1, cyt. za: W. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *op.cit.*, s. 52.

<sup>22</sup> J. Kamiński, *Uwagi na temat znaczenia czynnika zaufania w negocjacjach*, „Prakseologia” 2003, nr 143, cyt. za: A. Lipka, *Różnorodność kulturowa a budowanie zaufania w organizacji*, [w:] A. Poczowski (red.) *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 286.

<sup>23</sup> R. Galford, A. Seibold Drapeau, *The Enemies of Trust, Harvard Business Review*, February 2003, s. 92.

<sup>24</sup> H. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *op.cit.*, s. 201–209.

<sup>25</sup> E. Podrez, *Aksjologiczne i normatywne aspekty zaufania*, „Prakseologia” 2003, nr 143, s. 87.

<sup>26</sup> P. Kordel, *Zaufanie a proces tworzenia strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 2 (108), s. 77–89.

Z badań J.W. Thibuda i L. Walnera oraz T.R. Tylera i E.A. Linda nad uczciwym podejściem wynika, że „pracownicy najczęściej współpracują z własnej woli z tymi systemami, którym ufają, ponieważ przestrzega się w nich uczciwego podejścia – i to bez względu na to, czy taki system przynosi im samym i całej załodze korzyści czy straty. [...] Potwierdziły to badania prowadzone w 19 korporacjach, w których zachodził związek pomiędzy podejściem, nastawieniem i zachowaniem. Kierownicy, którzy sadzili, że podejście korporacji jest uczciwe, wykazywali zaufanie i duże zaangażowanie, co przekładało się na chęć aktywnej współpracy z centralą. I przeciwnie, menedżerowie przekonani, że korporacja nie jest wobec nich *fair* trzymali informacje dla siebie i ociągali się z wykonaniem planów”<sup>27</sup>. Zgodnie z koncepcją zaufania elementarnego (ogólnego), uczciwe podejście zaspokaja podstawową potrzebę bycia postrzeganym jako człowiek – osoba godna zaufania. Każdy z pracowników – bez względu na zajmowane stanowisko – chce, by postrzegano go jako człowieka, a nie tylko część personelu czy zasobów ludzkich<sup>28</sup>. Warto odnotować, że w uczciwym podejściu, opartym o sprawiedliwość proceduralną (*procedural justice*) nie chodzi o wprowadzenie demokracji w zakładzie, nie poszukuje się tu ogólnej zgody, harmonii ani też poparcia dzięki kompromisom, które uwzględniają opinie, potrzeby lub interesy wszystkich zainteresowanych osób. W ramach uczciwego podejścia szuka się najlepszego rozwiązania, bez względu na to, czy zgłosiła je jedna osoba, czy też wiele<sup>29</sup>. Uczciwe podejście rodzi zaufanie i zaangażowanie, które staje się zaczynem dobrowolnej współpracy. Przykładowo, tworzenie wiedzy i dzielenie się nią to procesy nie zawsze kontrolowane przez ludzką świadomość, których tym bardziej nie można nadzorować, ani egzekwować w organizacji, i które zachodzą spontanicznie, gdy ludzie chcą ze sobą współpracować<sup>30</sup>. Innowacyjność, jeden z filarów współczesnej gospodarki wymaga tworzenia nowej wiedzy i dzielenia się własną wiedzą, własnymi pomysłami na temat rozwiązywania konkretnych problemów, a to z kolei także wymaga zaufania.

O skuteczności współczesnych metod zarządzania, takich jak upełnomocnienie, stosowania pracy zespołowej, czy tworzenia warunków dla powstawania „wspólnot praktyków” i pośredników uczenia się organizacyjnego, decyduje również zaufanie. „Każda firma może czerpać korzyści z dobrowolnej aktywności swoich pracowników, jeżeli dzięki uczciwości zyska ich zaufanie”<sup>31</sup>.

Zjawisko mobbingu uniemożliwia budowanie zaufania, tak ogólnego, jak i szczegółowego, albowiem godzi w jego istotę, rodzi brak zaufania do człowieka, jako osoby ludzkiej. Tym samym uniemożliwia, a co najmniej znacznie utrudnia stosowanie nowoczesnych koncepcji, modeli i metod zarządzania wymagających zaufania i współdziałania. To z kolei, opóźnia procesy unowocześniania gospodarki i wpływa negatywnie na tempo jej rozwoju.

Skala zjawiska, jakim jest mobbing, nie została dotychczas w Polsce dostatecznie rozpoznana, ale jak wynika z dotychczasowych badań i potocznej obserwacji nie jest ona mniejsza niż w innych krajach Unii Europejskiej. Biorąc dodatkowo pod uwagę fakt Wieloletniej transformacji gospodarki polskiej, procesy integracyjne, globalizację i wynikające

---

<sup>27</sup> W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Chcesz by pracownicy dali wszystko? Graj fair*, „Harvard Business Review Polska” (wydanie specjalne) 2006, s. 186.

<sup>28</sup> Tamże, s. 187–188.

<sup>29</sup> Tamże.

<sup>30</sup> M. Rybak, *Zintegrowane uczenie się w organizacji a zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] Z. Wiśniewski, A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 202.

<sup>31</sup> W. Chan Kim, R. Mauborgne, *op.cit.*, s. 193.



stąd perturbacje oraz fakt, że nosimy na sobie piętno człowieka, zwanego przez księdza prof. J.Tchisnera mianem „homosowietikus”, zjawisko mobbingu winno nas mocno niepokoić i wywołać chęć podjęcia energicznych działań, mających na celu zarówno przeciwdziałanie rozprzestrzenianiu się tego zjawiska, jak i zapobieganie jego pojawianiu się. Sądzę, że wspólnotowe i wzorowane na nich krajowe uregulowania prawne tego zjawiska są wystarczające<sup>32</sup>. Ważniejsze od rozwiązań prawnych są jednak zmiany mentalne, dbałość o uczciwość i prawość w interakcjach międzyludzkich i w relacjach z, i między podmiotami społecznymi i gospodarczymi. Powszechna uczciwość i prawość gwarantują zarówno sukces w ograniczaniu zjawiska mobbingu, jak i w budowaniu zaufania ogólnego i szczególnie, tak w skali kraju jak i w organizacji.

## **The Phenomenon of Mobbing and Building up Trust in an Organization**

### **Summary**

The purpose of this paper is to attract attention to the extent of mobbing, especially in the public sector and to its destructive character. Mobbing reduces the value of human capital because of incurred psychological and health losses. It influences innovation negatively and in consequence leads to lowering the effectiveness of an organization. Negative effects of mobbing may be also seen in the social and individual dimensions.

According to Heinz Leymann, abandoning moral norms, wrongly comprehended tolerance are creating a climate for practising different forms of hidden violence and psychical terror. Psychological war of this kind in workplace involves the abuse of power and manipulation. Once it has appeared, it is – as put by M.F. Hirigoyen – like a machine, which set in motion, may smash everything on its way. This asymmetric and destructive interaction can only keep strengthening unless someone from the outside intervenes decisively.

Yet, the introduction of the notion of mobbing to labour code does not provide sufficient protection from mobbing in workplace – regulations leave too wide, unfilled space which needs to be filled up with concrete solutions and measures. On one hand, action taken by an organization should have a formal, administrative and organizational character. On the other hand, it should take into account the ethical sphere of an organization's functioning. It should put special emphasis on the maintenance and the development of integrity, one of the most important dimensions of the conception of trust.

---

<sup>32</sup> M. Chakowski, *op.cit.*