Barbara Zimoń-Dubowik, Anna Cieślik

Hierarchia w pracy zawodowej - kulturowe i psychologiczne aspekty relacji między przełożonym i podwładnym

Teraźniejszość - Człowiek - Edukacja : kwartalnik myśli społeczno-pedagogicznej nr 2 (50), 97-110

2010

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja

Nr 2(50) 2010

BARBARA ZIMOŃ-DUBOWIK

Dolnośląska Szkoła Wyższa, Wrocław

ANNA CIEŚLIK

Uniwersytet Wrocławski

Hierarchia w pracy zawodowej – kulturowe i psychologiczne aspekty relacji między przełożonym i podwładnym

Celem publikacji jest opis badania eksploracyjnego na temat wybranych aspektów mobbingu – nękania jednostki w miejscu pracy. Kontekstem rozważań jest współczesna kultura globalizacji, promująca efektywność jednostki w życiu zawodowym kosztem – jak się wydaje – poczucia jej podmiotowości. Tożsamość jednostki, język jako narzędzie porządkowania osobistej i społecznej rzeczywistości, władza i jej podporządkowanie nabierają w dobie postmodernizmu nowych znaczeń. Ciągle powszechna hierarchia w strukturze organizacji pracowniczej wpływa dodatkowo na cechy relacji, jaka kształtuje się między przełożonym i podwładnym.

Artykuł omawia trzy czynniki wywierające wpływ na charakter asymetrycznej interakcji społecznej w miejscu pracy: (1) klimat organizacyjny; (2) władzę i (3) procesy komunikacyjne. Wszystkie mają znaczenie dla tworzenia i utrzymywania się często długotrwałej i destrukcyjnej relacji zawodowej (między pracownikiem i jego zwierzchnikiem), nazywanej mobbingiem.

Konteksty współczesnej kultury hierarchicznej

Żyjemy w czasach postępującej globalizacji, której jednym z ważnych efektów jest „kompresja czasoprzestrzeni": dzięki coraz szybszej komunikacji „zanikają" granice

geograficzne i czasowe, a bezpośrednie kontakty międzykulturowe stają się codziennością. Cechą charakterystyczną współczesnej rzeczywistości jest nieustanna zmiana, brak pewnych i stałych punktów odniesienia. *Tysiące sprzecznych prawd rywalizuje* (...) *ze sobą o status jedynej prawdy, relatywizując siebie nieustannie. Tysiące sposobów (re)prezentacji ściga się o status obiektywności* – twierdzi Z. Melosik (2000, s. 69). Dawniej świat zmieniał się o wiele wolniej, dziś właściwie zmienia się nieustannie, z minuty na minutę. *Każdego dnia pojawiają się (i wkrótce znikają bez śladu) nowe dyskursy, nowe idee i ideologie, nowe mody, nowe gadżety kulturowe, nowe gwiazdy mediów, nowe wersje tożsamości i ciała* (tamże, s. 73). Z takim oto obrazem rzeczywistości postmodernistycznej musi zmierzyć się jednostka, w takich warunkach musi tworzyć czy też odnajdywać swoją tożsamość. Tożsamość uwikłaną w nowe (zmienne) standardy identyfikacyjne.

Już od czasów słynnej tezy M. Foucaulta o jedności władzy i wiedzy często zauważa się, że ten, kto potrafi narzucić sposób myślenia o świecie, decyduje jednocześnie o tym, jak ten świat odbieramy (Koczanowicz 2003). Jak pisze M. Foucault (2002), każde społeczeństwo ma swój „reżim prawdy" objawiający się w dyskursie, który jest zaakceptowany, co w efekcie powoduje, że *prawdą jest to, co uchodzi za prawdę*. Dlatego – jego zdaniem – nie istnieje prawda poza władzą. Skoro nie istnieje społeczeństwo bez relacji władzy, a „gry prawdy" są ich immanentną częścią, to nie istnieje również społeczeństwo bez produkcji dyskursów prawdziwych. *Jesteśmy poddani produkcji prawdy przez władzę i nie możemy sprawować władzy inaczej jak tylko przez produkcję prawdy.* (...) *Władza nigdy nie zaprzestaje swej ingerencji, swej inkwizycji, swej rejestracji prawdy. Ona instytucjonalizuje, profesjonalizuje i nagradza jej poszukiwanie* (tamże, s. 160).

W naszym kraju wystarczających dowodów na istnienie destruktywnej władzy dostarczył system komunistyczny z całą swoją ideologią narzucającą specyficzne sposoby myślenia, dla wielu tak oczywistą, że aż niezauważalną. Konformistyczne przyswajanie ideologii jest niemal zawsze związane ze stopniowym zinternalizowaniem znaków, symboli ujawnianych w języku, porządkujących i scalających procesy myślenia człowieka. Język jest narzędziem, za pomocą którego następuje „społeczne tworzenie rzeczywistości". Pozwala on uchwycić, zobiektywizować i ująć we wzory jednostkowe doświadczenie i buduje sfery znaczeń (Berger 1985). Według Sapira (1978) język jest przewodnikiem po rzeczywistości społecznej, a realny świat jest w znacznej mierze zbudowany nieświadomie na zwyczajach językowych danej grupy. *Światy, w których żyją różne społeczności, są odrębnymi światami, nie zaś tym samym światem, tylko opatrzonym odmiennymi etykietkami* (tamże, s. 88).

Podobnie uważa Ch. Taylor, dla którego ramy pojęciowe warunkują nasze doświadczenie i odnajdywany/nadawany przez nas sens. W takim ujęciu język staje się tym, co współkonstytuuje nas i naszą opowieść (Rosner 2003). Język wyraża więc wszystko, co powszechnie dostępne i „intersubiektywnie uzgodnione", określa nasze sposoby myślenia, a jednocześnie staje się jednym ze sposobów ujawnienia siebie.

Język też dookreśla i dopełnia kontakty między ludźmi, ponieważ międzyludzkie relacje są oparte na rodzaju języka, jakim podmioty posługują się. Od stopnia bliskości i intymności w kontakcie z drugim człowiekiem zależy rodzaj słów dobieranych i używanych we wzajemnym dialogu. Do innych zatem znaków języka sięgniemy w bezpiecznych, intymnych relacjach interpersonalnych, do innych w tych formalnych, różne bowiem są cele i funkcje spełniane przez owe interakcje.

W perspektywie psychologii społecznej człowiek widziany jest przede wszystkim jako istota społeczna, której zachowanie, w głównej mierze, jest uwarunkowane kontaktem z innymi ludźmi i wynika ze zdolności do interpretowania i do uzgadniania wzajemnych oczekiwań oraz wzorców postępowania w ramach życia społecznego. Taka zdolność jest efektem mediacji określonych procesów psychicznych, głównie typu kognitywno-percepcyjnego. Dodatkowo relacje między różnymi kulturami zaczynają odgrywać coraz większą rolę w dziedzinie stosunków międzygrupowych. Pod koniec XX wieku przemiany społeczne, polityczne, ekonomiczne i osiągnięcia techniczne sprawiły, że bezpośrednie kontakty międzykulturowe stały się codziennością. Współzależność wszystkich ludzi na świecie przydaje tym kontaktom jeszcze większego znaczenia (Cookie, Walter 2007).

Społeczeństwo buduje system znaczeń za pomocą wspólnego kodu (języka), bez niego każde pokolenie musiałoby od nowa rozwiązywać podstawowe problemy przetrwania. Język jest zatem esencją kultury, stanowi jednocześnie zwierciadło norm kulturowych jak i narzędzie tworzenia własnego „ja". Pojęcie „ja" definiowane jest bowiem w kontekście danej kultury. W zależności od wartości, norm i standardowych zachowań składających się na mentalność danego społeczeństwa inaczej konstytuowane będzie „ja" jednostki. Własne „ja" będzie też wyznaczać inne zachowania w relacjach społecznych (w tym zawodowych), odmiennie bowiem będzie motywowane (zob.: Bocheńska 2008).

Elementy współczesnej kultury organizacyjnej

Kulturę można ujmować jako zobiektywizowany byt, który ujawnia się w sposobie funkcjonowania danej społeczności/organizacji i jej członków albo jako zjawisko mentalne (poznawcze), określające postrzeganie i interpretowanie świata (Kostera 1996, s. 73–74). Zatem kulturę organizacji można ujmować jako system wartości, norm, symboli, typowych dla danej organizacji, rozwijających się w danym czasie, w wyniku którego powstają wzory postępowania dla całej instytucji oraz odpowiednia hierarchia wartości (Przybyła 2001). W ramach kultury organizacyjnej można wyróżnić jej aspekt formalny – oficjalnie sformułowane cele, technologię, strukturę, zasady i sposoby postępowania oraz aspekt nieformalny – wspólne spostrzeżenia, postawy

i uczucia oraz wspólne wartości dotyczące natury ludzkiej oraz stosunków interpersonalnych.

Aktywność życiowa człowieka w dużej mierze wyznaczana jest przez ramy funkcjonowania różnych organizacji. Człowiek jest istotą społeczną, a zatem aby realizować pewne cele, musi podejmować współpracę. Efektywność współdziałania jest wynikiem procesu organizowania, czyli dobrej koordynacji wspólnych działań. Można więc powiedzieć, że podstawą funkcjonowania każdej organizacji są ludzie – jej członkowie, bez których organizacja nie mogła by istnieć (Bartkowiak 2003, s. 20).

Podstawowymi elementami systemu społecznego, to jest systemu zachowań organizacyjnych, są role, normy, władza oraz klimat organizacyjny. Role są to oczekiwania innych w odniesieniu do określonego zachowania w określonym miejscu lub na określonym stanowisku pracy (Bańka, 2001, s. 323). Rzetelność wypełniania ról przez każdego pracownika decyduje w dużej mierze o efektywności organizacji. Normy są grupowymi oczekiwaniami w odniesieniu do wymaganych zachowań. Są one wymuszane, komunikowane, monitorowane i nagradzane przez grupę. Władza zaś jest podstawowym źródłem sprawowania kontroli nad członkami organizacji (tamże). Natomiast klimat organizacyjny jest pojęciem opisującym stan przekonań członków organizacji, jest czynnikiem modyfikującym działanie grupowych i indywidualnych determinant skuteczności i efektywności organizacji (Paluchowski 1998). Na podstawie literatury przedmiotu można wyróżnić trzy grupy zjawisk składających się na klimat organizacyjny: (1) zjawiska organizacyjno-społeczne (klimat organizacyjny), (2) zjawiska dotyczące procesu komunikacji wewnątrz organizacji (klimat informacyjny) i (3) jednostkowe postawy w organizacji (klimat psychologiczny).

Klimat organizacyjny sam w sobie nie jest ani dobry, ani zły, dopasowuje się on do określonych zachowań funkcjonalnych, a to, jaki jest, zależy od wywoływanych przezeń skutków (Bańka 2001, s. 324). Na przykład smukłe i zhierarchizowane struktury, w których występuje dużo szczebli podporządkowanych sobie stanowisk i władzy, tworzą klimat organizacyjny surowej dyscypliny w wykonywaniu ściśle określonych zadań i bezwzględnego posłuszeństwa wobec poleceń. W organizacjach społecznych zaś, które nie precyzują ściśle zachowań warunkujących sukces organizacji, panuje klimat organizacyjny, który sprzyja ujawnianiu twórczości i inicjatywy (tamże).

Klimat organizacyjny jako jeden z elementów kultury organizacyjnej może stanowić wskaźnik atmosfery charakteryzującej daną organizację. Ponadto jako jeden z wyznaczników ról społecznych, w jakie wchodzą pracownicy, przyczynia się do deprecjonowania czy wręcz nękania niektórych członków organizacji, bądź odwrotnie – może stanowić odbicie panujących w organizacji niepokojących zachowań. Z naszych wstępnych badań wynika, że klimat organizacyjny niemal we wszystkich wymiarach, badanych narzędziem stworzonym przez W.J. Paluchowskiego (1998) koreluje ze wskaźnikami mobbingu, (badanego za pomocą kwestionariusza działań negatywnych – NAQ (w polskiej adaptacji M. Warszewskiej-Makuch). I tak okazuje się, że osoby

doświadczające z różną częstotliwością mobbingu ze strony przełożonego wskazują na brak pozytywnej z nim relacji (–0,392; p = 0,000), na ograniczony dostęp do informacji w miejscu pracy (–0,258; p = 0,012), słabą identyfikację z zespołem pracowniczym (–0,260; p = 0,011) oraz na brak ogólnej pozytywnej postawy wobec organizacji (–0,220; p = 0,034). Ponadto poczuciu badanych osób, iż są (w jakimś stopniu) poddawane mobbingowi, towarzyszy przekonanie o osamotnieniu w pracy (0,279; p = 0,006). Dane te wydają się dość oczywiste, jednak kierunek zależności już prosty nie jest. Na tym etapie badań trudno powiedzieć, czy to mobbing ze strony przełożonego wywołuje wymienione psychologiczne konsekwencje, czy też na przykład skłonność pracownika do odczuwania samotności w grupie, bądź trudności identyfikacyjne z grupą w ogóle, wzbudzają w dysfunkcyjnej organizacji mobbing.

Można – jak się wydaje – postawić hipotezę, że klimat organizacyjny stanowi ważny predyktor mobbingu w organizacji. Dodatkowo, biorąc pod uwagę, jak ważne znaczenie mają władza, hierarchia oraz język w relacjach międzyludzkich, postanowiłyśmy w naszych wstępnych badaniach przyjrzeć się ich wspólnym oddziaływaniom.

Hierarchia i władza w relacjach społecznych

Naturalną konsekwencją społecznych interakcji są konstytuowane w czasie relacje społeczne, które w zależności od pełnionych ról oraz kontekstu społecznego nabierają określonych cech. I tak A.P. Fiske (1992, 1993) wyróżnia cztery powszechnie występujące rodzaje relacji społecznych: (1) relacje wspólnotowe (łączące osoby związane najbliżej, jak rodzina, małżeństwo); (2) relacje partnerskie (łączące przyjaciół i znajomych); (3) relacje hierarchiczne (o asymetrycznym charakterze, występujące w pracy i szkole); (4) relacje bilansu (łączące osoby związane konkretnym interesem, jak się to dzieje na przykład w biznesie). Na potrzeby tego opracowania poruszymy problem relacji hierarchicznej jako tej, w której obrębie, być może, najczęściej dochodzi do naruszenia praw jednostki, a nawet do utraty przez nią godności. Jak bowiem pokazały badania nad problematyką godności, stopień jej utraty był odwrotnie proporcjonalny do stopnia zażyłości łączącej sprawcę i ofiarę. Te same działania sprawcy oznaczały mniejsze odebranie godności, gdy relacja ta była bliska (równościowa lub wspólnotowa), niż wtedy, gdy była mniej zażyła (hierarchiczna i bilansu). Może to wskazywać, że zażyłość niesie ze sobą ukryte założenia (tolerancji i wybaczenia), wskutek czego zachowania pozbawiające kogoś godności w mniejszym stopniu zasługują na potępienie przy bliskich relacjach. Ponadto najczęściej wskazywanym miejscem przez badanych studentów, w którym dochodzi do ataku na czyjąś godność, była szkoła, relacją zaś: nauczyciel – uczeń (Zimoń 2004). Zatem cechy relacji hierarchicznej sprzyjają prawdopodobnie nękaniu jednostek niżej ulokowanych w strukturze formalnej organi-

zacji, instytucji czy szerzej grupy, istota samej hierarchii bowiem polega na asymetrii między jednostkami jako stronami interakcji. Jedna z nich, ulokowana wyżej, posiada władzę i przywileje, druga jest formalnie podporządkowana, ma obowiązki, rzadziej prawa.

Ciągle obecne w kulturach organizacyjnych anachroniczne rozumienie władzy (przełożony jako podmiot *vs* podwładny jako przedmiot) skłoniło nas do poszukiwania psychologicznych mechanizmów składających się na szeroko rozumiany proces nieetycznego traktowania ludzi np. w miejscu pracy (poprzez mobbing), począwszy od prześledzenia form naruszania praw drugiego człowieka, poprzez analizę strategii radzenia sobie ofiary z zagrożeniem, skończywszy na profilu zachowań i cech ofiary oraz czynnikach sytuacyjnych współwystępujących i/lub współtworzących mobbing (zob.: Zimoń-Dubowik, Gamian-Wilk, Szarmach-Nestorowicz 2008; Gamian-Wilk, Zimoń-Dubowik 2008, Zimoń-Dubowik 2008). Wydaje się ważne, by wspomnieć w tym miejscu o co najmniej kilku aspektach relacji hierarchicznej, poprzez które mobbing powstaje i utrzymuje się często długie lata. Sama definicja mobbingu mówi bowiem, że do przemocy (psychicznej i fizycznej) w miejscu pracy dochodzi, gdy prześladowanie pracownika trwa długi czas (co najmniej pół roku), a częstotliwość ataków jest znaczna (co najmniej raz w tygodniu), w warunkach braku możliwości samoobrony (Leymann 1990; 1996).

Jednym z aspektów relacji hierarchicznej składających się na mobbing i inne formy prześladowania wyżej ulokowanych w relacji wobec tych ulokowanych niżej jest władza. Władza to temat w naukach społecznych mocno eksploatowany, po II wojnie światowej i jej dramatycznych dla ludzkości konsekwencjach zwracano uwagę na wypaczony, totalny czy absolutny sposób sprawowania władzy.

Również psychologia w badaniach eksperymentalnych pokazała, że bezkrytyczne i bezrefleksyjne reagowanie na polecenia autorytetu sprawującego władzę grozi utratą poczucia odpowiedzialności i może popychać ludzi do zbrodni (Milgram 1963; 1965; 2008). Z drugiej strony proste przekazanie komuś władzy (na przykład dla celów eksperymentalnych, gdzie jedni stawali się strażnikami, inni więźniami w zaimprowizowanym więzieniu) skutkowało silną identyfikacją z przydzieloną rolą i nawet tymczasowo sprawowana władza okazywała się niebezpieczna w swych skutkach dla podwładnych (Zimbardo 1971; Zimbardo, Ruch 1988). Podporządkowanie wobec scentralizowanej władzy (w różnych epokach) interpretowane jest przez historyków jako sposób uwalniania się ludzi od konieczności brania odwetu na tych, którzy wyrządzili im krzywdę (za: Pinker 2005), natomiast tam, gdzie władza i prawo nie były egzekwowane, nieuchronnie powstawały agresywne kultury honoru (zob.: Nisbett, Cohen, 1996). Władza więc może pełnić wiele funkcji, również pozytywne.

M. Deutsch (1973) zaproponował szerokie rozumienie władzy i opisał ją jako relację pomiędzy osobą a jej środowiskiem. Zaakcentował znaczenie wzajemnego oddziaływania dwu grup czynników składających się na władzę (władzę sprawujących i jej podporządkowanych), co okazuje się szczególnie ważne dla naszych rozważań.

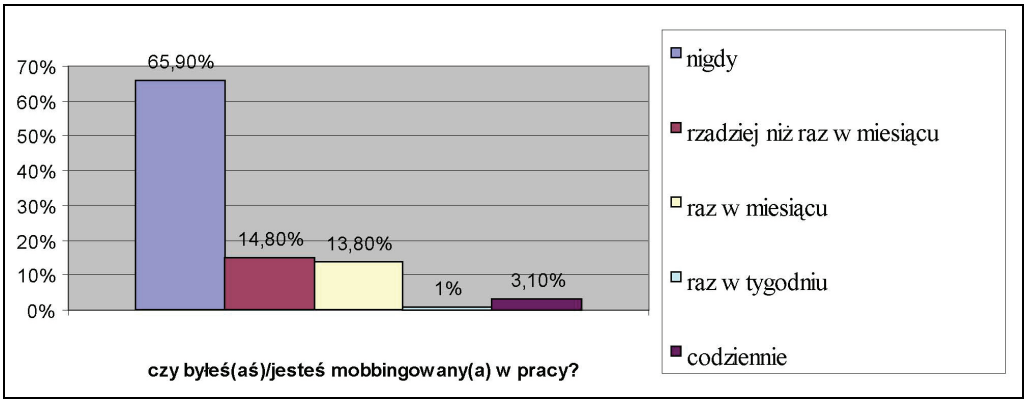
Autor dokonał rozróżnienia na trzy rodzaje władzy: (1) władzę nad środowiskiem (stopień, w jakim jednostka może wpływać na swoje otocznie); (2) władzę w relacji (oznaczającą wpływ na daną jednostkę lub grupę osób) i (3) władzę osobistą (umożliwiającą zaspokojenie własnych potrzeb). Trzy rodzaje władzy mogą, acz nie muszą, współwystępować, jednak najczęściej są u danej osoby ze sobą powiązane w ten sposób, że zmiana w jednym typie władzy powoduje zysk lub stratę w typach pozostałych (za: Deutsch, Coleman 2005).

McClelland (1975) w swoim rozwojowym modelu wyrażania władzy zwrócił uwagę na cztery środki (wsparcie, autonomia, przewaga i poczucie wspólnoty), za pomocą których ludzie dążą do władzy. I tak dzięki posiadanej władzy jednostka (1) uzyskuje wsparcie ze strony innych, często na gruncie relacji opartej na zależności; (2) ustala swoją autonomię i niezależność od innych; (3) stanowczo oddziałuje i wywiera wpływ na innych oraz zdobywa przewagę i dominację; (4) staje się częścią organizacji lub grupy (tamże, s. 114). Jak widać, władza nie musi służyć tylko interesom osoby lub grupie nią dysponującą, jednak dzieje się tak wówczas, gdy jedna z wymienionych orientacji zaczyna sztywno dominować np. w stylu zarządzania grupą (poprzez przewagę lub rywalizację). Elastyczne zachowania zarządzających utrudniać może wiele czynników, począwszy od szerokiego kontekstu społecznego i kulturowego (promującego siłę i władzę), poprzez osobowościowe skłonności jednostki (autorytaryzm), skończywszy na cechach samej sytuacji trudnej, która wymaga wiedzy, wysiłku i czasu od przełożonego, co bywa szybciej zastępowane właśnie prostym odwołaniem się do władzy jako siły, a nawet przemocy.

Warto dodać, że polska kultura, nacechowana konserwatywnymi wartościami, ciągle nawiązuje do tradycyjnego rozumienia władzy. Jej sprawowanie kojarzy się często z dyscyplinującym i instrumentalnym traktowaniem innych, którzy w pracy stają się narzędziem w rękach przełożonego.

Konsekwencje destruktywnej relacji hierarchicznej w pracy zawodowej

Wiele polskich danych z zakresu psychologii zarządzania zwraca uwagę na nieetyczne traktowanie pracownika przez przełożonego w warunkach pracy zawodowej (zob. np.: Bechowska-Gebhardt, Stalewski, 2004; Godlewska-Werner 2006). Wspomniane zjawisko mobbingu ocenia się w Polsce na ok. 30%, dodatkowo wśród mobbingowanych osób 68% przyznaje, że w wyniku upokarzającego zajścia dochodzi do utraty ich godności z rąk przełożonego (Zimoń-Dubowik, Gamian-Wilk, Szarmach-Nestorowicz 2008). Najnowsze badanie naszego zespołu pokazuje, że z różną częstotliwością, ale znów 31% pracowników doświadcza w pracy jakiejś formy znieważenia (por. rys. 1).



Rys. 1. Procent odpowiedzi badanych na temat liczby negatywnych działań w miejscu pracy: 1 – nigdy, 2 – rzadziej niż raz w miesiącu, 3 – raz w miesiącu, 4 – raz w tygodniu, 5 – codziennie); $N = 94$

Wyniki badań ankietowych pozwoliły pokategoryzować formy utraty godności w miejscu pracy. Z wymienionych przez badanych dziewięciu form pięć miało charakter uprzedmiotowienia ofiary przez przełożonego. Zaliczyć do nich można ignorowanie pracownika, szantaż, nadmierną kontrolę, molestowanie seksualne i stosowanie wobec podwładnego rozkazów (Zimoń 2004; Zimoń-Dubowik i in. 2008). Przedmiotowe traktowanie wydaje się szczególnie dotkliwe dla ofiary, poczucie podmiotowości bowiem składa się na godność każdego człowieka. Utrata podmiotowości w wymienionych przejawach oznacza przede wszystkim brak wpływu na zaistniałą sytuację, ograniczenie bądź utratę swobody wyboru, psychologiczne unieruchomienie ofiary w miejscu pracy (zob.: Hirigoyen 2001; 2003).

Ponieważ mobbing w literaturze traktowany jest dość ogólnikowo, mianowicie jako działania agresora utrudniające pracownikowi możliwość komunikacji, zaburzające relacje społeczne, społeczny wizerunek osoby, wpływające na jakość życia i stan zdrowia ofiary (Leymann 1990; 1996), proponujemy do definicji mobbingu włączyć inne oblicze nękania – nękanie o charakterze niejawnym. We współczesnej kulturze, w której bardzo wysoko ceniony jest pieniądz, praca jawi się jako jedna z najważniejszych wartości, również Polaków (Czapiński, Panek 2006). Lęk przed jej utratą, niskie płace, ciągle obecne bezrobocie powodują, że w obrębie organizacji swoje zastosowanie znajduje tzw. kultura *political corectness*. Polega ona w pracy na unikaniu jawnego konfliktu, by nie narażać na szwank pozytywnych relacji między współpracownikami i przełożonymi. O ile wybiórcze ignorowanie problemu czy konfliktu może konstruktywnie wpływać na jakość relacji w grupie, o tyle długoterminowe przemilczanie, omijanie problemu wpływa destruktywnie, konflikt ma bowiem to do siebie, że z czasem eskaluje (por.: Reykowski 1999). Uznajemy więc, że konflikt wpisany jest w postępujący proces mobbingu, jednak może on przybierać formę konfliktu nie-

jawnego. Jego istota polega nie na sprzeczności interesów stron interakcji (jak ma to miejsce w typowym konflikcie), lecz na walce tylko z osobą, grupą społeczną, nie z problemem, który stał się przedmiotem sporu. Ten rodzaj konfliktu bywa również nazywany konfliktem destruktywnym (zob.: Deutsch 1973; za: Reykowski 1999). Przejawem konfliktu niejawnego jest presja psychiczna, której poddawana jest ofiara, postępujący proces manipulacji – stosowanie podstępu, wprowadzanie w błąd, formułowanie niejasnych komunikatów, oszukiwanie bądź nieinformowanie, czyli stopniowe pozbawianie ofiarę swojej autonomii, tym bardziej dla niej trudne, że przez długi czas proces ten pozostaje ukryty.

Wywołane w ten sposób osamotnienie ofiary tym bardziej będzie dojmujące, iż wiąże się często z napiętnowaniem i wykluczaniem z jednej strony, z drugiej z biernością otoczenia społecznego, tym bardziej powszechnego, gdy ofiara sama wobec ataków pozostaje bierna (Zimoń 2004; Gruszecka 2006).

W świetle powyższych danych interesujące i ważne wydają się psychologiczne mechanizmy pośredniczące w relacji między sprawcą i ofiarą mobbingu, poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak przebiega proces stopniowego wikłania osób w relację destruktywną, oraz psychologiczny profil ofiary, która w związku z tym, że ma swój udział w interakcji, prawdopodobnie też ją tworzy i wywiera wpływ na mobbera, poza oczywistą i dość znaną już dzisiaj kwestią, że to on przede wszystkim na ofiarę oddziałuje.

Komunikacja w pracy zawodowej

Wydaje się, że język, którym posługujemy się w procesach komunikacji, prócz funkcji poznawczych (jak wymiana informacji), służy innym tożsamościowym i społecznym celom. Poprzez konstruowanie komunikatów jednostka otrzymuje informacje zwrotne, dookreślając siebie jako oddzielną i przynależną do innych istotę. Ponadto tworzy więzi społeczne, realizując podstawową potrzebę bezpieczeństwa. Gdy warunki komunikacji nie są dla jednostki zagrażające, sięga do otwartego stylu wyrażania nie tylko swoich potrzeb, opinii, ale i zastrzeżeń. Negocjuje rozwiązania spornych kwestii, unikając narażania najpierw siebie na przykre napięcia w obrębie swojej samooceny. Stosuje zatem komunikaty „wprost", nazywa dosłownie swoje uczucia, poglądy i zgodnie z nimi się zachowuje. Pamięta jednocześnie, by nie przekroczyć granic drugiego człowieka, by nie naruszyć cudzych praw, zwłaszcza gdy w związku z tym własne „ja" może zostać naruszone (co ma miejsce w warunkach wzajemnej zależności). Taki styl możemy nazwać otwartym stylem komunikacji.

Kiedy warunki funkcjonowania jednostki zagrażają jej, co wynikać może z niejasności, chaosu organizacyjnego, a także konfliktu czy problemów personalnych, komunikacja nabiera cech dysfunkcyjnych. Ponieważ sytuacja trudna (konflikt z przełożonym) jest najczęściej źródłem silniejszego lub słabszego stresu, można założyć, iż jednostka zareaguje na nią bądź atakiem, bądź ucieczką. Pierwszy sposób w warunkach pracy zawodowej wydaje się dla pracownika wysoce ryzykowny, atak w postaci otwartej walki poprzez agresję grozi mu zachwianiem pozycji zawodowej lub wręcz utratą pracy. Wydaje się więc, że w warunkach konfliktu pracownik będzie sięgał raczej do strategii o charakterze ucieczkowym, by zachować *status quo* w systemie organizacji.

Korzystając z wiedzy na temat indywidualnego podejścia do sytuacji konfliktowych, zakładamy, że wśród wielu wymienianych strategii komunikacyjnych dwie wydają się szczególnie ważne z punktu widzenia niniejszego opracowania. Chodzi o style komunikacji, nazwane przez nas stylem unikowym i niejawnym lub inaczej pośrednim (zob.: Phelps, Austin, Piaget 1975; za: Adler, Rosenfeld, Proctor 2006).

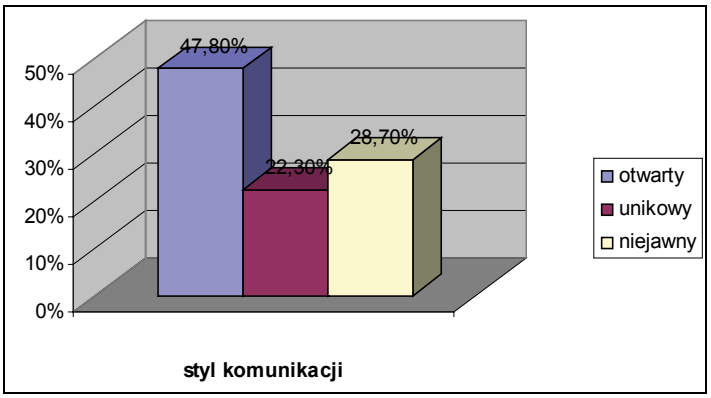
Unikowy styl komunikacji polega na zaprzeczaniu w rozmowie z partnerem interakcji zaistniałemu problemowi, unikaniu bezpośredniej konfrontacji poprzez zmianę tematu, dowcipkowanie, ignorowanie uwag, jakby się ich nie słyszało lub je bagatelizowało. W odpowiedzi na uwagi szefa pracownik reaguje np. odpowiedzią: „nic się przecież nie stało", „to dla mnie żaden problem, zaraz to zrobię", „a słyszał pan najnowszy dowcip o blondynkach?". Unikowy styl komunikacji wynika prawdopodobnie z potrzeby przystosowania się do okoliczności, dzięki czemu koszty ponoszone w wyniku trudnej interakcji się obniżają. Wynikać może również z osobowościowych predyspozycji, jak nieśmiałość czy wysoki poziom lęku społecznego wpływających na niską samoocenę jednostki.

Niejawny styl komunikacji jest natomiast pośrednim rozwiązaniem dla trudnej sytuacji konfliktu, zawiera bowiem elementy stylu otwartego (komunikat jest wyrażany często „wprost"), jednak zachowanie czy komunikacja niewerbalna pozostaje z nim w sprzeczności. I tak gdy pracownik jest atakowany przez przełożonego, może kontaktować się z nim tylko przez osoby trzecie lub drogą elektroniczną. Może też np. tłumaczyć się szefowi: „nie ja się spóźniłem, lecz autobus, straszne są te korki, nic w tym kraju dla człowieka dobrego się nie zrobi", „to klient nie wywiązał się z umowy, dzwoniłem do niego setki razy, rozmawiałem, przekonywałem, a on swoje, że nie zapłaci. Nie dostał towaru, bo nie powiedział dokładnie, czego chce, ta jego firma w ogóle nie jest zorganizowana".

Badania na temat utraty godności w pracy pokazują, że tłumaczenie się jest najchętniej wybieraną strategią dla jej odbudowy (Zimoń 2004; Zimoń-Dubowik, Gamian-Wilk, Szarmach-Nestorowicz 2008). Sposób ten polega na podejmowaniu prób przeciwdziałania krzywdzie pozornie aktywnych, podejmowaniu dialogu ze sprawcą, tłumaczeniu powodów własnego zachowania, błędu czy niepowodzenia, jednak w taki sposób, że towarzyszy temu przeżywanie poczucia winy. Na niejawny sposób komu-

nikacji interpersonalnej składa się wiele czynników, część z nich służy sytuacyjnemu poradzeniu sobie z trudnością w sposób najbardziej możliwie akceptowany społecznie, pozwalający zachować twarz. Częściej dotyczy, być może, osób wykształconych i inteligentnych o wysokiej, acz niestabilnej samoocenie.

W celu prześledzenia stylów, jakimi posługują się pracownicy wobec swoich przełożonych, daliśmy pracującym studentom wykaz sytuacji trudnych w pracy i poprosiliśmy o wybranie jednego z trzech zaproponowanych rozwiązań komunikacyjnych: stylu otwartego, unikowego i niejawnego (z możliwością dopisania rozwiązania własnego). Badanie pokazało, że nieco ponad 50% ankietowanych odwołuje się do ucieczkowego charakteru komunikacji, druga połowa rozmawia z przełożonym otwarcie (48%). Wśród pierwszych 29% posługuje się stylem niejawnym, 23% unikowym stylem komunikacji (rys. 2).



Rys. 2. Procent odpowiedzi badanych dotyczących stylu komunikacji ze swoim przełożonym: *O* – styl otwarty, *U* – styl unikowy, *N* – styl niejawny; *N* = 94

Wstępne analizy na temat znaczenia procesów komunikacji w hierarchicznej strukturze organizacji pokazały również, że – wbrew zdrowemu rozsądkowi – komunikacja otwarta nie sprzyja tworzeniu pozytywnej relacji z przełożonym oraz identyfikacji z zespołem pracowniczym. Być może, zdaniem podwładnych, otwarty sprzeciw wobec szefa naraża dobre imię, samoocenę czy godność pracownika na niebezpieczeństwo, reaguje więc on ucieczką przed bezpośrednią konfrontacją ze sprawcą. Dodatkowo okazało się, że niejawny styl komunikacji powoduje, iż poziom osamotnienia pracownika w firmie się obniża (–0,258; $p = 0{,}012$), zatem unikanie otwartości może utrudniać relacje z przełożonym w warunkach konfliktu i jednocześnie dostarczać pracownikowi korzyści w postaci zaspokojenia potrzeby aprobaty społecznej i tworzenia (raczej pozornych) więzi.

Ważnym czynnikiem dodatkowo regulującym wymienione prawidłowości może być polska kultura, w której tradycyjnymi wartościami są skromnościowe normy i kolek-

tywnie kształtowane Ja jednostek, bliskie wspólnotowej oraz religijnej kulturze katolickiej Polaków. Normy te zniechęcają do otwartej konfrontacji z innymi, ewentualna kłótnia narusza bowiem równowagę w relacjach społecznych i nie sprawia wrażenia pozytywnej, sprawiane wrażenie zaś bywa ważniejsze niż rzeczywiste postawy i uczucia jednostek. Ten kulturowy wątek wymaga jednak dalszych poszukiwań badawczych.

Podsumowanie

W swoich rozważaniach poruszyłyśmy związek wciąż obecnej i powszechnej we współczesnej kulturze hierarchicznej struktury organizacji pracowniczej z cechami relacji, jaka kształtuje się między przełożonym i podwładnym. Omówiłyśmy trzy czynniki wywierające wpływ na charakter asymetrycznej interakcji społecznej w miejscu pracy: (1) klimat organizacyjny, (2) władzę i (3) procesy komunikacyjne. Wszystkie one mają znaczenie dla tworzenia i utrzymywania się, często długotrwałego mobbingu – fizycznego i psychicznego nękania pracownika przez jego zwierzchnika. Szczególnie interesuje nas proces o charakterze psychicznym, pozostaje on bowiem często ukryty, trudny do zidentyfikowania (również dla samej ofiary), co niesie daleko idące, destruktywne konsekwencje dla relacji zawodowej pracowników. Mobbing w Polsce wydaje się ciągle aktualnym problemem, rozwijająca się demokracja, kult pieniądza i z nimi związane rosnące zaangażowanie obywateli w życie zawodowe stają się podatnym gruntem dla nadużywania przewagi i siły wobec zatrudnianych pracowników.

Dotychczasowe dane oraz aktualne badania pozwalają przypuszczać, że nieelastyczne sprawowanie władzy (rywalizacyjne lub autorytarne) będą sprzyjały powstawaniu mobbingu, warunki takie bowiem pozbawiają pracownika autonomii działania, decyzyjności, a co za tym idzie poczucia podmiotowości i godności. Ponadto klimat organizacyjny oraz komunikacja, jaką posługują się podwładni, mogą przyczyniać się do eskalacji konfliktu w relacjach asymetrycznych. Mobbing doświadczany przez pracowników wpływa bowiem negatywnie na relację z przełożonym, na stopień identyfikacji podwładnego z zespołem pracowniczym, na otwartą wymianę informacji w organizacji. Sprzyja natomiast poczuciu osamotnienia pracownika. Z kolei komunikacja, jaką posługują się przełożeni i podwładni, może przybierać różne formy, jednak nie otwarty, lecz ucieczkowy styl porozumiewania się ze swoim szefem zabezpiecza pracownika przed dotkliwymi kosztami ewentualnego konfliktu. Pracownik bowiem unikając otwartej konfrontacji ze zwierzchnikiem, chroni tymczasowo swoją samoocenę, uzyskuje aprobatę, ale i – być może – daje sygnał partnerowi interakcji, że jest do jego pełnej dyspozycji i psychologicznej eksploatacji. Tym samym osoba mobbingowana nieświadomie przyczynia się do własnego trudnego położenia. Wyrażając

niejako zgodę (niejawnie) na pozbawianie siebie praw przysługujących pracownikowi, pozbawia się ich sama.

Na czym polega dynamika długotrwałego procesu mobbingu, w jaki sposób sukcesywnie proces ten przebiega, to nasze podstawowe pytania badawcze, na które starałyśmy się odpowiedzieć, sięgając do kilku psychologicznych aspektów relacji hierarchicznej w miejscu pracy.

Bibliografia

ADLER R.B., ROSENFELD L.B., PROCTOR II R.F., 2006, *Relacje interpersonalne*, Rebis, Poznań.

BAŃKA A., 2001, *Psychologia organizacji*, [w:] Strelau J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, GWP, Gdańsk.

BARTKOWIAK G., 2003, *Psychologia zarządzania*, wyd. III, Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra.

BECHOWSKA-GEBHARDT A., STALEWSKI T., 2004, *Mobbing: patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa.

BERGER P.L., 1985, *Tożsamość jako problem socjologii wiedzy* (przeł. J. Niżnik), [w:], A. Chmielecki, S. Czerniak, J. Niżnik, S. Rainko (red.), *Problemy socjologii wiedzy*, PWN, Warszawa.

BOCHEŃSKA D., 2008, *O tożsamości jednostki z perspektywy psychologii międzykulturowej: niektore konsekwencje Ja niezaleznego i Ja współzależnego*, [w:] B. Zimoń-Dubowik, M. Gamian-Wilk (red.), *Oblicza tożsamości: perspektywa interdyscyplinarna*, Wydawnictwo Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław.

COOKIE S.W., WALTER S.G., 2007, *Wywieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji*, wyd. 2, GWP, Gdańsk.

CZAPIŃSKI J., PANEK T., 2006, *Diagnoza społeczna 2005. Warunki i jakość życia Polaków*, Wyd. Wizja Press, Warszawa.

DEUTSCH M., COLEMAN P.T., 2005, *Rozwiązywanie konfliktów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

DEUTSCH, M., 1973, *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*, Yale University Press, New Haven, CT.

FISKE A.P., 1992, *The four elementary form of sociality: Framework for a unified theory of social relation*, Psychological Review, 99.

FISKE A.P., 1993, *Social errors in four cultures: Evidence about universal forms of social relations*, Journal of Cross-Cultural Psychology, 24.

FOUCAULT M., 2002, *Porządek dyskursu*, tłum. M. Kozłowski, Wyd. słowo/obraz terytoria Gdańsk.

GODLEWSKA-WERNER D., 2006, *Zjawisko mobbingu w polskich przedsiębiorstwach*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 1(46).

GRUSZECKA E., 2006, *Człowiek w obliczu krzywdy – zachowania ofiar, sprawców i obserwatorów*, [w:] E. Martynowicz (red.), *Od poczucia podmiotowości do bycia ofiarą*, Oficyna Wydawnicza „Impuls", Kraków.

HIRIGOYEN M.-F., 2001, *Molestowanie moralne*, W drodze, Poznań.

HIRIGOYEN M.-F., 2003, *Molestowanie w pracy*, W drodze, Poznań.

KOCZANOWICZ L., 2003, *Polityka biografii politycznej*. Materiały niepublikowane z konferencji „Narracja – autobiografia – etyka" organizowanej przez DSWE TWP, Kudowa Zdrój, 24–27 listopada.

KOSTERA M., 1996, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.

LEYMANN H., 1990, *Mobbing and psychological terror at workplaces*, Violence Victims, 5, 2.

LEYMANN H., 1996, *The content and development of mobbing at work*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 2.

MCCLELLAND D., 1975, *Power: The inner experience*, Irvington, New York.

MELOSIK Z., 2000, *Kultura „instant" – paradoksy pop-tożsamości*, Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja, numer specjalny, Wrocław.

MILGRAM S., 1963, *Behavioral Study of Obedience*, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 67.

MILGRAM S., 1965, *Some Conditions of Obedience and Disobedience to Authority*, Human Relations, 18(1).

MILGRAM S., 2008, *Posłuszeństwo wobec autorytetu*, Wyd. WAM, Kraków.

NISBETT R., COHEN D., 1996, *Culture of honor: The psychology of violence in the South*, Westview Press, Boulder.

PALUCHOWSKI W.J., 1998, *Klimat organizacyjny i jego pomiar*, [w:]: S.A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. IV, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.

PINKER S., 2005, *Tabula rasa. Spory o naturę ludzką*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

PRZYBYŁA M. (red.), 2001, *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

REYKOWSKI J., 1999, *Konflikty polityczne*, [w:] K. Skarżyńska (red.), *Psychologia polityczna*, Zysk i S-ka, Warszawa.

ROSNER K., 2003, *Narracja, tożsamość, czas*, Uniwersitas, Kraków.

SAPIR E., 1978, *Kultura, język, osobowość. Eseje wybrane*, przekład B. Stanosz, R. Zimand, PIW, Warszawa.

ZIMBARDO P.G., 1971, *The power and pathology of imprisonment. Congressional Record* (Serial No. 15, 1971-10-25). *Hearings before Subcommittee No. 3, of the Committee on the Judiciary, House of Representatives, Ninety-Second Congress*, *First Session on Corrections, Part II, Prisons, Prison Reform and Prisoner's Rights: California*, U.S. Government Printing Office, Washington, DC.

ZIMBARDO P.G., RUCH F.L., 1988, *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa.

ZIMOŃ B., 2004, *Dynamika utraty i restytucji godności. Próba podejścia empirycznego*, Uniwersytet Wrocławski,Wrocław (niepublikowana rozprawa doktorska).

ZIMOŃ-DUBOWIK B., GAMIAN-WILK M. (red.), 2008, *Oblicza tożsamości: perspektywa interdyscyplinarna*, Wydawnictwo Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław.

ZIMOŃ-DUBOWIK B., GAMIAN-WILK M., SZARMACH-NETOROWICZ I., 2008, *Mobbing – psychologiczne mechanizmy utraty tożsamości zawodowej*, [w:] Zimoń-Dubowik B., Gamian-Wilk M. (red.), *Oblicza tożsamości: perspektywa interdyscyplinarna*, Wydawnictwo Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław.