

Anna Klim-Klimaszewska*, Katarzyna Nowosad**

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

* anna.klim-klimaszewska@uph.edu.pl; ORCID: 0000-0001-7418-9983

** katarzyna.nowosad@uph.edu.pl; ORCID: 0000-0002-6841-9890

Mobbing w środowisku pracy kobiet funkcjonujących w administracji państwowej a kultura organizacji

Abstrakt: Mobbing jako zjawisko patologiczne jest dużym zagrożeniem w środowisku pracy. Wrogie i nieetyczne, systematycznie powtarzające się zachowania w różnych relacjach zawodowych powodują psychiczne, psychosomatyczne i społeczne wyniszczenie pracownika (Wyleżałek 2012). W literaturze przedmiotu do najczęstszych czynników sprzyjających tego typu zachowaniom zalicza się: niski poziom kultury organizacji, nieodpowiednią atmosferę w środowisku pracy, nieprawidłowe relacje społeczne, niesprawiedliwy podział zadań i oceny wysiłku pracowników, przeciążenie obowiązkami (Kędziora, Śmiszek 2010; Chodkowski 2019). Kierując się tymi przesłankami przedmiotem niniejszego artykułu uczyniono mobbing w środowisku pracy kobiet funkcjonujących w administracji państwowej. Problematyka ta rozpatrywana jest w kontekście kultury organizacji. Badaniami objęto 148 kobiet, z czego do analiz zakwalifikowano 142 prawidłowo wypełnione kwestionariusze. Badania przeprowadzono za pomocą Kwestionariusza MDM (Mobbing, dręczenie, molestowanie) oraz Kwestionariusza do Oceny Kultury Organizacji (OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument). Analiza materiału empirycznego wykazała złożony układ zależności między różnymi wymiarami mobbingu w badanym środowisku zawodowym a kulturą organizacji.

Słowa kluczowe: mobbing, praca zawodowa kobiet, administracja państwowa, kultura organizacji.

Wprowadzenie w problematykę badań

Praca zawodowa może być źródłem satysfakcji pracowników ze względu na możliwość zaspokojenia ich różnych potrzeb i oczekiwań: materialnych, moralnych, społecznych, rozwojowych, twórczych czy stabilizacyjnych, ale może także stać się przyczyną nadmiernego stresu, dyssatisfakcji ze względu na zablokowanie możliwości rozwojowych, doświadczane upokorzenia, dręczenie i zastraszanie, ignorowanie, przemoc psychiczną a nawet terror psychiczny ze strony przełożonych lub innych współpracowników. W konsekwencji zachowania te powodują uszczerbek na zdrowiu, mogą być źródłem syndromu stresu pourazowego, prowadzić do dysfunkcjonalności społecznej i zawodowej ofiary przemocy psychicznej (Bechowska-Gebhart, Stalewski 2004; Litzcke, Schuh 2007; Karney 2007; Jędrejek 2011).

Problematyka ta od dłuższego czasu jest przedmiotem licznych badań i analiz naukowych, zarówno międzynarodowych (Leyman 1996; Mikkelsen, Einarsen 2002; Hirigoyen 2003; Nielsen, Einarsen 2012; Allen i in. 2015), jak i krajowych (Bechowska-Gebhart, Stalewski 2004; Gamian-Wilk, Grzesiuk 2016; Turska, Pilch 2017; Bieniek 2018; Ryś, Dyrła-Mularczyk 2018; Kucharska 2019; Maciejewska i in. 2021). Jej początki sięgają lat 60. XX w. Wówczas pojawiło się pojęcie „mobbing”, które, zapożyczone od etnologa Konrada Lorenza przez lekarza Petera Paula Heinemana, odnosiło się do agresji i prześladowań wśród uczniów (Rybak 2008; Szczepaniak 2014). Z kolei Heinz Leyman (1996), psycholog i psychiatra, rozpatrywał różne jego aspekty w środowisku pracy, uznając, że mobbing to terror psychiczny w miejscu pracy, który polega na wrogim i nieetycznym, systematycznie powtarzającym się zachowaniu, skierowanym wobec jednej lub kilku osób, co skutkuje bezradnością ofiary i jej brakiem możliwości do obrony. Tego rodzaju zachowania mobbingowe, według Leymana, utrzymują się długo (statystycznie najmniej raz w tygodniu i przez pół roku). Ze względu na dużą częstotliwość i długotrwałość wrogiego zachowania, rezultatem tego maltretowania są psychosomatyczne i społeczne urazy występujące u ofiary prześladowania (Marciniak 2006, s. 15). W praktyce chodzi o wyrządzenie ofierze psychicznego cierpienia, obniżenie jej jakości funkcjonowania zawodowego i satysfakcji życiowej, zniszczenie kariery zawodowej, zepchnięcie w bezradność i wyeliminowanie z zespołu pracy.

Z kolei Marie France Hirigoyen (2003) określa mobbing jako molestowanie moralne. Uznając, iż stanowi to przemoc w małych dawkach, która jest jednak bardzo destrukcyjna a każdy atak wzięty z osobna jest czymś poważnym, mówi o agresji stanowiącej skumulowany efekt częstych i powtarzalnych mikrourazów. Tak więc jest to niewłaściwe postępowanie godzące w godność (słowo, gest, zachowanie, postawa), które przez swoją powtarzalność czy systematyczność narusza integralność psychiczną bądź fizyczną osoby, narażając ją na utratę zatrudnienia lub pogarszając atmosferę pracy (Bechowska-Gebhardt 2004).

Charakteryzując mobbing należy odróżnić go od zdarzeń okazjonalnych, nieporozumień, wzajemnej niechęci pracowników czy występujących konfliktów (Merecz 2010). Identyfikując mobbing należy uwzględnić następujące jego aspekty: prześladowanie ma charakter ciągły, stały; nękanie trwa przez dłuższy czas; działanie ma charakter celowy (choć niekiedy wynika z ignorancji sprawcy); jest psychicznym nękanieniem; występuje zależność nie tylko służbowa, ale czasem „patologiczna zależność między sprawcą lub sprawcami a prześladowanym”; perfidia i wyrachowanie; osamotnienie i izolacja ofiary poprzez stworzenie bariery pomiędzy nią a otoczeniem (Marciniak 2006).

Listę zachowań mobbingowych, na podstawie własnych badań, stworzył Heinz Leyman (1996). Jego zdaniem, wystarczy doświadczyć jednego zachowania z przedstawionej listy, aby można mówić o mobbingu:

1. Działania wpływające negatywnie na procesy komunikowania się w pracy obejmujące: a) ograniczanie lub utrudnianie przez przełożonego lub współpracowników możliwości wypowiadania się; b) ciągłe przerywanie wypowiedzi; c) reagowanie na wypowiedzi i uwagi podniesionym głosem, krzykiem, wyzwiskami, uśmierzaniem; d) stała krytyka wykonywanej pracy, życia zawodowego i osobistego; e) napastowanie przez telefon; f) pogrożki i groźby pisemne lub ustne; g) wykonywanie poniżających, obraźliwych gestów, kierowanie w stronę ofiary spojrzeń o ładunku emocjonalnym jednoznacznie negatywnym; g) operowanie językiem obfitującym w różnego rodzaju aluzje, unikanie wypowiadania się jasno i wprost.
- 2) Działania negatywnie wpływające na stosunki społeczne w zakładzie pracy: a) unikanie rozmów z ofiarą; b) izolowanie miejsca pracy pracownika, wprowadzenie zakazu kontaktowania się ze współpracownikami; c) zakazywanie pracownikom kontaktu z ofiarą; d) ignorowanie, celowe niedostrzeganie ofiary w środowisku pracowniczym, przechodzenie obok obojętnie, traktowanie „jak powietrze”.
- 3) Działania wpływające na negatywną percepcję osoby w środowisku pracowniczym: a) obmawianie, rozsiewanie plotek, wymyślanie przezwisk; b) podejmowanie prób ośmieszania i skompromitowania ofiary, różnych sfer jej życia; c) żarty na temat życia osobistego danej osoby; d) parodiowanie sposobu chodzenia, mówienia, gestów i mimiki ofiary; e) atakowanie poglądów politycznych, przekonań religijnych, ogólnie pojętego światopoglądu; f) wyśmiewanie i atakowanie ofiary ze względu na jej narodowość, kolor skóry, orientację seksualną; g) wyśmiewanie niepełnosprawności, kalectwa lub cech charakterystycznych dla ofiary; h) sugerowanie choroby psychicznej, kierowanie na badania diagnostyczne; i) używanie wobec ofiary wulgarnych przezwisk lub innych upokarzających i poniżających wyrażań; j) składanie propozycji o charakterze seksualnym.
- 4) Działania mające wpływ na jakość sytuacji zawodowej i osobistej ofiary: a) wydawanie poleceń służbowych wymuszających wykonywanie obraźliwych

- prac, naruszających godność osobistą; b) fałszywe ocenianie zaangażowania w pracę; c) kwestionowanie podejmowanych decyzji; d) nie dawanie ofierze zadań do wykonania, by wykazać jej zbędność; e) zlecenie określonych zadań, po czym manifestacyjne ich odbieranie; f) wydawanie absurdalnych, sprzecznych lub bezsensownych poleceń; g) przydzielanie zadań powyżej lub poniżej możliwości i umiejętności pracownika; h) przydzielanie wciąż nowych zadań z nierealnym terminem ich wykonania w celu zdyskredytowania ofiary.
- 5) Działania wywierające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary: a) zlecenie prac szkodliwych dla zdrowia, przewyższających fizyczne możliwości ofiary; b) groźenie przemocą fizyczną; c) znęcanie się fizyczne; d) przyczynianie się do ponoszenia kosztów przez danego pracownika; e) działania o podłożu seksualnym, molestowanie seksualne; f) wyrządzanie szkód psychicznych w miejscu pracy lub w miejscu zamieszkania ofiary (Kucharska 2019, s. 7–8; Bechowska-Gebhardt, Stalewski 2004; Mościcka, Drabek 2010).

Jak wykazują wyniki badań, mobberem najczęściej jest przełożony. Zjawisko mobbingu może też występować między pracownikami, wśród których inne osoby znajdują przysłowiowego „kozła ofiarnego”. Niekiedy też zespół pracy może mobbingować młodego, niedoświadczonego a ambitnego przełożonego. Okazuje się, że sprawcą mobbingu najczęściej jest osoba o niskim poziomie refleksyjności, która nie liczy się z innymi, a ważny jest dla niej jedynie cel osobisty. Osoba ta rywalizuje i porównuje się z innymi, aby być kimś lepszym, dlatego posunie się nawet do niegodziwych działań. Są to więc ludzie dążący do władzy za wszelką cenę, zazdrośni i zawistni o czyjeś sukcesy, wymagający ciągłej stymulacji, stąd zadawanie innym cierpienia. Podkreślić należy, iż mobber często cechuje się także brakiem poczucia bezpieczeństwa i dużym poziomem lęku. Natomiast ofiarą mobbingu może być każdy pracownik, zwłaszcza ten, który wyróżnia się pod jakimś względem: prezentowanych poglądów, przekonań, kompetencji, zaangażowania, skuteczności, pracownik, który wykrył nieprawidłowości w firmie (instytucji), a także osoba w trudnej sytuacji życiowej, mająca jakieś słabości, np. jedyny żywiciel rodziny, pracownik spłacający kredyty, ktoś bardzo wrażliwy, skłonny do frustracji czy też z niską samooceną (Gamian-Wilk 2016; Kucharska 2019; Maciejewska i in. 2021).

Negatywne skutki zdrowotne, społeczne, organizacyjne i ekonomiczne spowodowane mobbingiem sprawiły, że problem przeciwdziałania nękanii i przemocy w pracy znalazł prawne uregulowania w wielu krajach. Pierwszymi państwami, w których prawnie uregulowano tę kwestię były Szwecja, Francja i Belgia, dalej Hiszpania, Niemcy i Polska. Parlament Europejski również przyjął określoną rezolucję, która wzywa państwa członkowskie do przeciwdziałania mobbingowi i molestowaniu seksualnemu oraz standaryzacji definicji mobbingu (Chakowski 2011). W polskim Kodeksie Pracy w roku 2003 wprowadzono odpowiedni zapis, który określa mobbing jako „...działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciw pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwa-

łym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zanizowaną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników” (Ustawa 2003). Prawo to obowiązuje od 1 stycznia 2004 roku.

Okazuje się, że w wymiarze społecznym przyczyną zachowań mobbingowych najczęściej są czynniki kulturowe, ekonomiczne lub gospodarcze, a także zła organizacja pracy, brak transparentnych zasad funkcjonowania pracowników, bałagan dotyczący podziału zadań, delegowania i ponoszenia odpowiedzialności, niesprawiedliwy system awansowania i oceny wysiłku pracowników, nieumiejętne kierowanie, zła wola przełożonych, czy też niekiedy sprawowanie władzy z pozycji siły (Szaban 2008; Turska, Pilch 2017; Bieniek 2018; Chodkowski 2019; Maciejewska et al. 2021). Zatem są to najczęściej przejawy niskiej kultury organizacji. Wyniki badań empirycznych, między innymi Zycha (2007), Jędrejka (2011), Marcinak (2015), Tomczak i Krawczyk-Bryły (2017) wskazują, że mobbing, jak pisze Renata Maciejewska, „...we wczesnym stadium najszybciej jest rozpoznawalny w tych krajach, które posługują się wysoką kulturą organizacyjną, natomiast w innych państwach, w tym także w Polsce, zjawisko to jest dostrzegane dopiero wówczas, gdy przybiera skrajną postać” (Maciejewska et al. 2021, s. 77).

Jak się powszechnie uważa, kultura organizacji stanowi systemem nieformalnych zasad informujących, jak ludzie mają się zwykle zachowywać, wywiera więc znaczący wpływ na ich postępowanie. Są to powszechnie przyjęte przekonania, postawy oraz wartości istniejące w organizacji. Jak twierdzi Armstrong, jest to „sposób w jaki działamy” (Armstrong 2010, s. 150). Elementy kultury silnie oddziałują na członków organizacji, którzy uważają je za wartościowe „narzędzia” rozwiązywania wielu problemów, nie tylko swoich, ale również firmy jako całości. Pracownicy przyswajają sobie właściwy sposób percepcji, myślenia i odczuwania problemów zawodowych i integrują się z zespołem pracy oraz swoją firmą. Zdaniem M. Przybyły kultura organizacji stanowi „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, s. 32).

Z analizy literatury wynika, że są różne koncepcje i sposoby opisywania kultury organizacji (Cameron, Quinn 2003; Sikorski 2009; Aniszewska 2007; Schein 2010). Dla naszych badań przyjmujemy model opracowany przez Camerona i Quinna (2003, s. 24), którzy definiują kulturę organizacji jako „zbiór wartości, które uważane są za oczywiste, założeń, o których się nie mówi, wspólnych oczekiwań, a także elementów pamięci zbiorowej. Kultura odzwierciedla panujące poglądy, określa poczucie tożsamości, dostarcza niepisanych, a często nieuświadomianych zasad postępowania w miejscu pracy i wzmacnia trwałość systemu społecznego”. Autorzy, analizując różne firmy, uzyskali dwa biegunowe wymiary przeciwstawne, ze sobą konkurujące: a) elastyczność i swoboda działania, i z drugiej strony, stabilność i kontrola; b) orientacja na sprawy wewnętrzne i integracja,

a z drugiej strony orientacja na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie. W wyniku przecięcia się osi, uzyskali cztery ćwiartki, które odpowiadają przeciwstawnym typom kultury organizacyjnej: kulturę hierarchii, kulturę rynku, kulturę klanu i kulturę adhokracji.

Pierwsza z nich, kultura hierarchii, jest mocno sformalizowana i zhierarchizowana. Przywódcy są koordynatorami i organizatorami działalności a organizacja jako całość ma być przewidywalna, trwała i efektywna.

Druga, określana mianem kultury rynku, odnosi się do organizacji koncentrującej uwagę na sprawach zewnętrznych i budowaniu własnej pozycji w otoczeniu, opierającej się na takich wartościach, jak konkurencyjność i wydajność. Określony cel i agresywna strategia doprowadzą do zysku i wzrostu wydajności.

Kolejna to kultura klanu, w której najważniejsza jest rodzinna atmosfera, praca zespołowa, poczucie zaangażowania pracowników, wyznawanie wspólnych celów i wartości. Współpraca w zespołach pracowniczych układa się bardzo dobrze a przywódca jest mentorem, opiekunem.

Natomiast kultura adhokracji to najszybciej reagująca kultura na zmiany na rynku. Jej podstawowe wartości to: kreatywność i stosowanie nowatorskich rozwiązań, elastyczność, przedsiębiorczość i dynamiczność. Przywódca musi być wizjonerem i nie bać się ryzykownych decyzji.

W realizowanym przez nas projekcie badawczym, dotyczącym środowiska pracy kobiet funkcjonujących w administracji państwowej, interesować nas będą powyższe wymiary kultury organizacji.

Założenia badań empirycznych

Teoretyczny kontekst prowadzonych badań pozwolił określić przedmiot analiz empirycznych. Opis mobbingu w środowisku pracy kobiet funkcjonujących w administracji państwowej rozpatrywany jest w kontekście kultury organizacji obejmującej: kulturę hierarchii, kulturę rynku, kulturę klanu i kulturę adhokracji. W realizowanym projekcie badawczym chodzi więc o odpowiedź na następujące pytanie: Czy występuje, a jeśli tak, to jaka jest zależność między mobbingiem w środowisku pracy kobiet funkcjonujących w administracji państwowej a kulturą organizacji?

Przyjęto hipotezę roboczą zakładającą istotną zależność między badanymi zmiennymi. Charakter tej zależności zależał będzie od natężenia wartości analizowanych zmiennych (Ryś, Dyrła-Mularczyk 2010; Bieniek 2018; Warszewska-Makuch 2019; Maciejewska i in. 2021). Rozwiązanie tego problemu i weryfikacja hipotezy roboczej wymaga postawienia kolejnych pytań (problemów) szczegółowych:

- 1) Jaka jest skala mobbingu w środowisku pracy badanych kobiet w wymiarze wertykalnym i horyzontalnym?
- 2) Jaka jest kultura organizacji w środowisku pracy badanych?
- 3) Jaki jest związek między badanymi zmiennymi?

Pierwszy problem badawczy, dotyczący skali mobbingu (zmienna zależna), rozwiązany zostanie dzięki zastosowaniu Kwestionariusza MDM (Mobbing, Dręczenie, Molestowanie) autorstwa Mościckiej, Drabka i Merecz. Ocenia on częstość występowania mobbingu i wrogich zachowań w środowisku pracy. W Kwestionariuszu MDM znajdują się 32 pozycje diagnostyczne i 24 pozycje dodatkowe. Odpowiadając na pytania, respondent wybiera dwie odpowiedzi – jedną (z 6 dostępnych) do określenia częstości zachowań i jedną (z 4 dostępnych) dla określenia czasu trwania zachowań. Pozycje w kwestionariuszu dzielą się na dwie kategorie:

- opisujące zachowania wobec respondenta ze strony przełożonych (MDM Szef),
- opisujące zachowania wobec respondenta ze strony współpracowników (MDM Koledzy).

Wyniki można przydzielić do dwóch kategorii – wrogie zachowania lub mobbing. Kryterium rozróżniającym wrogie zachowania od mobbingu jest czas trwania i częstość zachowań wymienionych w pozycjach. Żeby dane zjawisko zostało zakwalifikowane do mobbingu, muszą być spełnione kryteria: częstość co najmniej raz w tygodniu oraz czas trwania co najmniej trzy miesiące. Na podstawie wyników kwestionariusza można uzyskać sześć kategorii danych – dwie ogólne i cztery szczegółowe.

Natomiast do opisu kultury organizacji (zmiennej niezależnej) zastosowany został Kwestionariusz do Oceny Kultury Organizacji (OCAI) – Organizational Culture Assessment Instrument. Kwestionariusz składa się z sześciu pytań diagnostycznych, które określają cztery wymiary kultury organizacyjnej. Każde pytanie zawiera cztery odpowiedzi, a zadaniem badanego jest rozdzielanie 100 punktów, w zależności od tego, jak dana odpowiedź silnie odzwierciedla sytuację w jego instytucji. Analiza punktów pozwoli określić dominujący typ kultury w danej instytucji. Kwestionariusz składa się z dwóch części – w pierwszej badany określa stan obecny w danej instytucji, następnie odpowiadając na te same pytania odnosi się do stanu pożądanego, który pozwoliłby udoskonalić jego miejsce pracy. Autor wyróżnia cztery typy kultury, takie jak: kultura klanu, kultura adhocracji, kultura hierarchii oraz kultura rynku (K. Cameron, R. Quinn 2003).

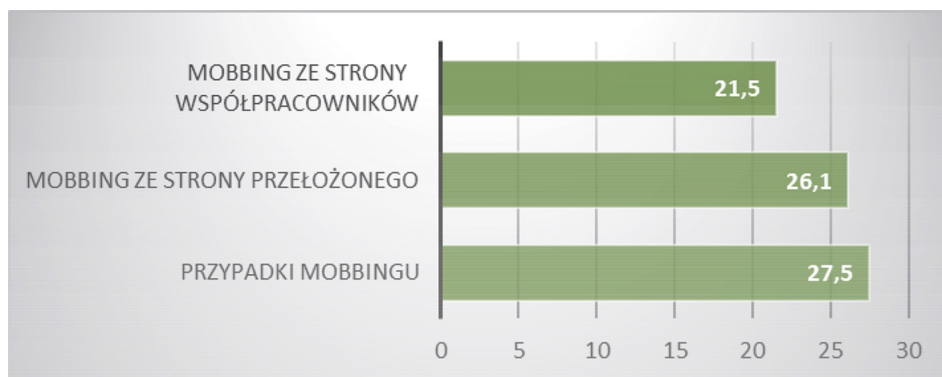
W prowadzonych analizach uwzględniono także zmienne niezależne pośredniczące, takie jak: wiek, miejsce zamieszkania, staż zawodowy, zajmowane stanowisko: kierownicze, wykonawcze. Z kolei, rozwiązując trzeci szczegółowy problem badawczy, zastosowano elementy statystyki korelacyjnej: test U Manna-Whitneya, test kolejności par Wilcoxa, test t-Studenta oraz test chi kwadrat Pearsona.

Podstawę prowadzonych analiz stanowi materiał empiryczny zebrany metodą sondażu diagnostycznego, realizowanego techniką ankietową w instytucjach administracji państwowej na terenie województwa lubelskiego i podlaskiego. Dobór próby był celowo-losowy. W ten sposób badaniami objęto 148 osób, z czego do analiz zakwalifikowano 142 prawidłowo wypełnione kwestionariusze. Średnia wie-

ku respondentek wynosi 26,3 lata, w tym do 23 lat – 45,7% badanych, w wieku 24–27 lat – 28,1% i powyżej 28 lat – 26,1% respondentek. Spośród badanych ponad połowa mieszkała w mieście (54,9%), pozostałe (45,1%) na wsi. Jak ustalono, średni staż pracy badanych wynosił 4,1 lat. Ze stażem do roku było 54,9% badanych. Stanowiska wykonawcze zajmowało 95,1% badanych. Osoby pełniące funkcje kierownicze to zaledwie 4,9%. Badania obejmowały zatem osoby relatywnie młode, o krótkim stażu pracy, zajmujące stanowiska wykonawcze.

Analiza uzyskanych wyników badań

Diagnostując zjawisko mobbingu w środowisku pracy kobiet funkcjonujących w administracji państwowej dążono do określenia częstotliwości występowania zachowań mobbingowych. Zjawisko to analizowane było w dwóch płaszczyznach: pionowej i poziomej. W pierwszej kolejności chodziło o ustalenie relacji przełożony–pracownik i analizowano takie czynniki, jak: działania ze strony przełożonego uderzające w pozycję zawodową, działania uderzające w wizerunek pracownika oraz działania uderzające w relacje społeczne. Częstotliwość występowania tych zjawisk przedstawia wykres 1.



Wykres 1. Skala mobbingu w środowisku pracy badanych kobiet (dane w %)

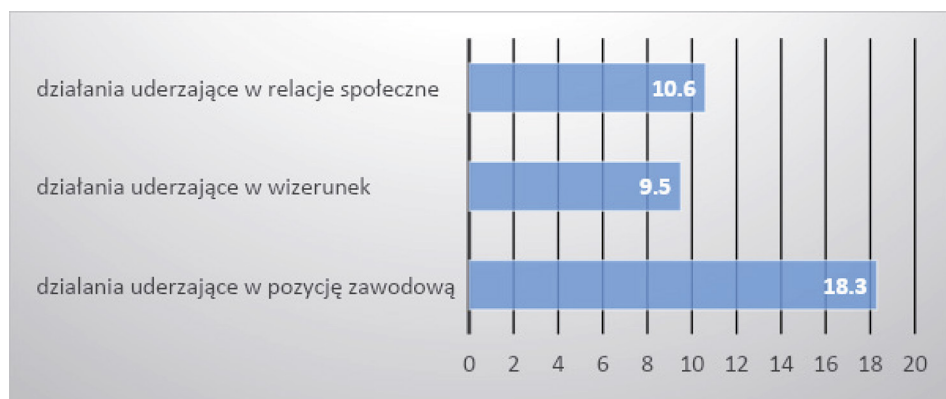
Źródło: badania własne.

Należy zauważyć, iż dane nie sumują się do 100%, ponieważ poszczególne parametry są niezależne od siebie, czyli badana osoba może znaleźć się w grupie pracowników doświadczających mobbingu w jednym lub kilku czynnikach.

Uzyskane dane wskazują, że w badanym środowisku pracy kobiet zatrudnionych w administracji państwowej poważnym problemem są działania lub zachowania zarówno ze strony przełożonych, jak i innych współpracowników, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii bądź zastraszaniu niektórych osób. Ustalono bowiem, że różnych form zachowań mobbingowych doświadczyło

ogółem 39 osób, co stanowi 27,5% ogółu badanych. Ofiary przemocy psychicznej ze strony przełożonego to 37 osób (26,1% respondentek), a ze strony innych współpracowników – 31 osób (21,5% badanych). Jak wynika z analiz statystycznych, najczęściej ofiarami mobbingu ze strony przełożonego są kobiety o dłuższym stażu pracy ($p < 0,017$). Podobna tendencja została ujawniona w relacjach pracownik–współpracownicy. Ustalono bowiem, że częściej ofiarami mobbingu ze strony innych współpracowników są osoby dłużej zatrudnione w instytucji niż osoby najmłodsze, będące na początku swojej drogi zawodowej ($p < 0,040$).

Okazuje się (wykres 2), że przełożeni, stosując działania mobbingowe, najczęściej starają się uderzyć w pozycję zawodową badanych osób, nieco rzadziej w relacje społeczne. Natomiast relatywnie najrzadziej chcą zaszkodzić poprzez atakowanie wizerunku swoich podwładnych.



Wykres 2. Czynniki mobbingu w relacji przełożony–pracownik (dane w %)
 Źródło: badania własne.

Jak wynika z analizy materiału empirycznego, 26 osób (18,3%), czyli średnio częściej niż co piąta respondentka, doświadcza w relacjach z przełożonym mobbingu związanego z działaniami uderzającymi w jej pozycję zawodową. Polega to głównie na krytykowaniu wykonywanej pracy, ignorowaniu i lekceważeniu w różnych sytuacjach zawodowych, zmuszaniu do rezygnowania z rzeczy, do których pracownik ma prawo. Ponadto obejmuje przydzielanie zadań drobnych i upokarzających, nieadekwatnych zarówno do kwalifikacji formalnych, jak i wiedzy oraz umiejętności i doświadczenia zawodowego. Pojawia się też sugerowanie przez przełożonego zwolnienia z pracy badanych osób. Jak ustalono, ocenę tych zachowań różnicuje staż pracy badanych ($p < 0,021$). Częściej mobbing uderzający w pozycję zawodową dotyczy pracownic z dłuższym doświadczeniem zawodowym niż osób rozpoczynających dopiero pracę w administracji państwowej. Natomiast nie ma istotnej zależności między oceną tych zachowań przez respondentki a ich wiekiem ($p > 0,185$), pełnioną funkcją ($p > 0,222$) czy miejscem zamieszkania ($p > 0,237$).

Kolejne analizy wskazują, że 15 badanych kobiet zatrudnionych w administracji (10,6%), czyli średnio co dziesiąta, jest ofiarą swojego przełożonego, który swoim działaniem dąży do dezorganizacji relacji społecznych tych podwładnych i ich izolacji od innych pracowników. Stara się więc utrudniać im kontakt z innymi współpracownikami, pomija przy organizowaniu spotkań i narad służbowych, narusza ich prywatność, obarcza zadaniami wykraczającymi poza kompetencje i kwalifikacje, dyskredytuje ich prace wobec innych osób, a także pomija w awansie i ośmiesza w obecności innych (pracowników czy interesantów). Nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności między oceną respondentek dotyczącą mobbingowych zachowań przełożonego związanych z działaniami uderzającymi w ich relacje społeczne a wiekiem ($p > 0,991$), miejscem zamieszkania ($p > 0,857$), stażem pracy ($p > 0,863$) i zajmowanym stanowiskiem służbowym ($p > 0,763$).

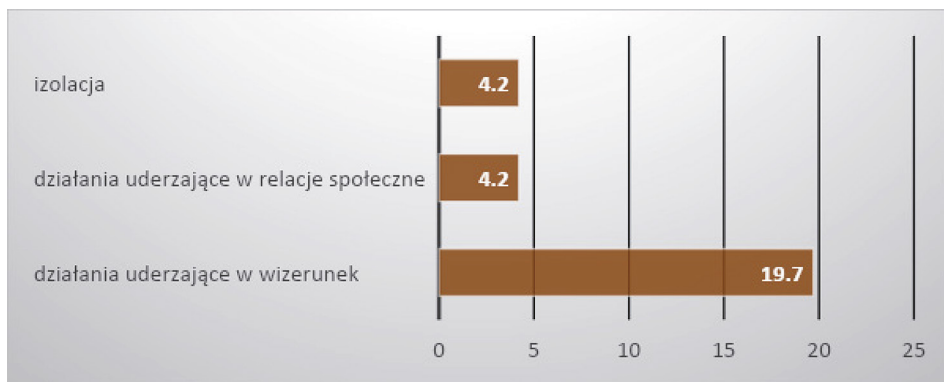
Z kolei działania uderzające w wizerunek pracownika doświadczyło 13 osób spośród grupy badanych pracowników administracji państwowej, co stanowi 9,5%, czyli co jedenasta badana osoba narażona jest na złośliwe uwagi czy komentarze ze strony przełożonego, wysuwanie pod jej adresem fałszywych oskarżeń, bezprawne przeglądanie korespondencji, rozpowszechnianie plotek, a nawet zagrożenie zwolnieniem z pracy. Wyniki analizy statystycznej wskazują, że ocena badanych pracownic administracji o zachowaniach mobbingowych ich przełożonych, polegających na działaniach uderzających w ich wizerunek, koreluje z ich stażem zawodowym ($p < 0,007$) i pełnioną funkcją ($p < 0,012$). Okazuje się, że najczęściej osoby z dłuższym stażem pracy i pełniące funkcje wykonawcze, doświadczają tych negatywnych zachowań ze strony bezpośrednich przełożonych. Natomiast wiek ($p < 0,991$) i miejsce zamieszkania ($p > 0,875$) nie różnicują ocen badanych osób.

Analizy dotyczyły także mobbingu w relacjach pracownik–współpracownicy. Badaniem objęto działania uderzające w wizerunek, w relacje społeczne oraz działania mające na celu izolację pracownika od innych osób w środowisku pracy.

Uzyskane wyniki (wykres 3) wskazują, że 28 pracownic administracji, czyli co piąta respondentka (19,7%), doświadcza od innych osób w środowisku swojej pracy różnego rodzaju działań, które mają na celu jej dyskredytację.

Częściej takich zachowań doświadczają osoby z dłuższym stażem pracy niż będące dopiero na początku swojej aktywności zawodowej ($p < 0,050$). Są to głównie różnego rodzaju pomówienia, plotki, insynuacje, obrażanie i obgadywanie za plecami, podważanie kompetencji zawodowych. Koleżanki z pracy lekceważą realizowane zadania, na których doskonale zna się ofiara mobbingu. Krzywdzona osoba jest też obiektem złośliwych uwag i dowcipów innych współpracowników, upowszechnianych w środowisku pracy, zataja się przed nią ważne informacje, zabiera jej materiały tak, aby utrudnić korzystanie z potrzebnych środków i wykazać jej indolencję. Wraz ze stażem pracy wzrasta również liczba osób będących ofiarami izolacji społecznej ($p < 0,040$).

W środowisku pracy badanych kobiet wiele wrogich i szkodliwych zachowań mobbingowych nie jest artykułowanych wprost, lecz upowszechnianych poza ple-



Wykres 3. Czynniki mobbingu w relacji pracownik-współpracownicy (dane w %)

Źródło: badania własne.

camii ofiar przemocy psychicznej. Jedynie sporadycznie pojawiają się zachowania agresywne uderzające w relacje społeczne i formy przemocy psychicznej polegające na izolacji społecznej. Przedmiotem drwin są także różne aspekty życia prywatnego osób krzywdzonych. W przypadku tych pierwszych zdarzeń problem dotyczy sześciu osób (4,2% badanych). Osoby te doświadczają różnych przejawów wulgarnego odnoszenia się do nich, publicznie wysuwane są pod ich adresem różne oskarżenia lub sugestie, że są osobami chorymi psychicznie. Taka sama liczba osób (6) i odsetek respondentek (4,2%) jest ofiarą odtrącenia społecznego i swoistego wykluczenia z zespołu pracy. Osoby mobbingowane nie doświadczają zwykłej życzliwości, empatii, a także unika się z nimi kontaktu lub utrudnia kontakt z innymi osobami. Należy także odnotować dotkliwie odczuwane przez krzywdzone osoby, okazywane im przejawy niechęci przez innych współpracowników do podjęcia nawet niezobowiązującej rozmowy na tematy służbowe.

Stwierdzone dotychczas zachowania lobbingowe, wobec kobiet zatrudnionych w administracji państwowej ze strony przełożonego oraz ze strony innych współpracowników, wskazują na liczne czynniki kulturowe w organizacji, będące źródłem wrogich, nieetycznych i krzywdzących zachowań. Dlatego, dążąc do określenia dominującej kultury organizacji w badanym środowisku, posłużono się narzędziem pozwalającym zdiagnozować zarówno stan obecny, jak i stan pożądaną kultury organizacji (tab. 1).

Z analizy danych wynika, że w badanym środowisku pracy kobiet zatrudnionych w administracji państwowej dominuje obecnie kultura adhocracji ($M = 39,8$). Charakteryzuje się ona istnieniem dynamicznego i kreatywnego środowiska pracy. Pracownicy chętnie podejmują ryzyko, a liderzy wprowadzają nowatorskie rozwiązania. Na drugim miejscu znalazła się kultura klanu ($M = 32,2$), co świadczy, że występuje generalnie przyjemna atmosfera pracy, a przełożony jest uznawany za lidera i mentora. Następną kulturą jest kultura hierarchii ($M = 24,0$), w której środowisko pracy ma charakter sformalizowany i silnie ustrukturyzowany. W najmniej-

szym stopniu w badanym środowisku pracy występuje kultura rynku ($M = 27,1$), co oznacza skupianie się w organizacji na realizacji zadań, uzyskiwanych wynikach oraz efektywnym wykonywaniu pracy. Przełożony powinien być twardy i wymagający tak, aby można było skutecznie pokonywać konkurencję.

Tabela 1. Kultura organizacji w środowisku pracy badanych kobiet – stan obecny i stan pożądaný

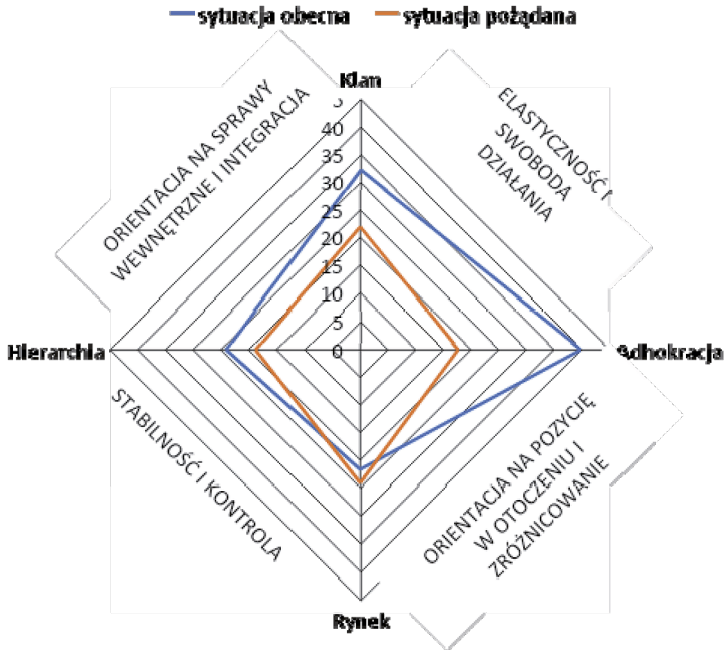
Stan obecny kultury organizacji	Statystyki opisowe			
	N ważnych	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
Kultura klanu	142	32,3	31,7	14,681
Kultura adhokracji	142	39,8	38,3	13,055
Kultura rynku	142	21,7	20,8	7,374
Kultura hierarchii	142	24,0	24,2	6,937
Stan pożądaný kultury organizacji	N ważnych	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
Kultura klanu	142	21,9	21,3	9,977
Kultura adhokracji	142	17,7	16,7	7,681
Kultura rynku	142	24,1	24,2	11,343
Kultura hierarchii	142	18,7	19,2	7,627

Źródło: badania własne.

Następnym krokiem procedury badawczej było dokonanie analizy pod kątem pożądanego stanu kultury organizacji w badanym środowisku kobiet zatrudnionych w administracji państwowej. Okazało się, że najbardziej pożądana jest tu kultura rynku ($M = 24,1$), dalej kultura klanu ($M = 21,9$). Dopiero w dalszej kolejności wskazywano na kulturę hierarchii ($M = 18,7$), a najmniej pożądaną była kultura adhokracji ($M = 17,7$). Schemat występujących różnic między obecną kulturą organizacji a kulturą pożądaną przedstawia wykres 4.

Z przeprowadzonego porównania testem statystycznym t-Studenta dla prób zależnych analizowanych kultur – obecnej i pożądaney – wynika, że występuje największa statystycznie różnica między obecną a pożądaną kulturą adhokracji ($t = 13,376$; $p < 0,000$). Tym samym obecnie jest zbyt duża dynamika zmian w środowisku pracy badanych kobiet, tendencja do wprowadzania nowych rozwiązań i podejmowania nieadekwatnego ryzyka w kontekście potencjalnie zakładanych efektów, służących podniesieniu jakości funkcjonowania organizacji.

Różnice stwierdzono także w odniesieniu do stanu obecnego i pożądanego kultury klanu ($t = 5,30$; $p < 0,000$). W tym przypadku występuje nadmierne preferowanie rodzinnej atmosfery, działań zespołowych a przełożony jest traktowany jako lider i mentor. Sukces rozpatrywany jest tu głównie w kategoriach troski



Wykres 4. Stan obecny i stan pożądaný kultury organizacji w środowisku pracy badanych kobiet

Źródło: badania własne.

o ludzi, dobrej atmosfery wewnątrz organizacji, zespołowej pracy i porozumienia. Na plan dalszy schodzi indywidualizacja pracy.

Ostatnia ujawniona istotnie statystycznie różnica dotyczy stanu obecnego i pożądanego kultury hierarchii ($t = 5,284$; $p < 0,000$). Okazuje się, że w sposób nadmierny stosowane są w analizowanym środowisku pracy badanych kobiet zasady, przepisy i procedury dyktujące pracownikom, co i jak mają robić, a szansą na awans jest przede wszystkim ich doskonała znajomość i precyzyjne stosowanie. Natomiast indywidualne zdolności mają charakter drugorzędny. Kierownictwo sprawuje zbyt mocną kontrolę nad organizacją, która w tych założeniach ma być trwała i efektywna.

Jak ustalono w badaniach, jedynie obecny stan kultury rynku w badanym środowisku pracy badanych kobiet jest zgodny ze stanem pożądanym. Nie stwierdzono tu istotnych statystycznie różnic ($t = -1,744$; $p > 0,083$). Można zatem skonstatować, że nie występują potrzeby zmian w zakresie kultury rynku, aby stała się ona bardziej pożądana z punktu widzenia zatrudnionych kobiet w badanym środowisku pracy.

Rozwiązując kolejny problem badawczy, dokonano korelacji zarówno ogólnej oceny występowania mobbingu przez badane kobiety funkcjonujące w państwowej administracji w ich środowisku pracy, jak i poszczególnych jego czynników w re-

lacji: przełożony–pracownik i pracownik–współpracownicy, z obecnym stanem kultury organizacji oraz jej pożądanym stanem. Pierwsza korelacja obejmuje ogólną ocenę badanych kobiet dotyczącą występowania mobbingu a obecną i pożądaną kulturą organizacji (tab. 2).

Tabela 2. Mobbing w środowisku pracy badanych a obecny i pożądaný stan kultury organizacji

Obecna kultura organizacji	Test U Manna-Whitneya Mobbing w środowisku pracy	
	Z popraw.	p
Kultura klanu	3,916	0,000
Kultura adhokracji	-0,238	0,812
Kultura rynku	1,725	0,0845
Kultura hierarchii	-0,332	0,740
Pożądana kultura organizacji	Z popraw.	p
Kultura klanu	-3,244	0,001
Kultura adhokracji	0,082	0,934
Kultura rynku	-2,980	0,003
Kultura hierarchi	0,666	0,506

Źródło: badania własne.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy statystycznej, odnotowano jedynie istotną różnicę w ocenie obecnego stanu kultury organizacji, odnoszącego się do kultury klanu pomiędzy badanymi osobami, które doświadczają różnych form lobbingu, a tymi, które nie są ofiarami tych negatywnych zachowań ($p < 0,000$). Wyższe oceny kultury klanu stwierdzono w grupie osób niedoświadczających mobbingu. Średnia ocena w tej grupie kultury klanu to $M = 34,95$, przy medianie $Me = 35,00$, niż w grupie osób krzywdzonych psychicznie ($M = 25,23$; $Me = 20,83$).

Natomiast w przypadku korelacji pożądaney kultury organizacji w obecnym miejscu pracy przez badane kobiety, ujawniono istotną statystycznie zależność między kulturą organizacji w aspekcie kultury klanu ($p < 0,001$) i kulturą rynku ($p < 0,002$) a ofiarami mobbingu ($M = 26,15$ przy $Me = 24,17$) i osobami niedoświadczającymi tej formy przemocy ($M = 20,37$ przy $Me = 19,17$). Okazuje się, że za pożądaną kulturą klanu opowiadają się częściej ofiary przemocy psychicznej niż osoby bez tego negatywnego doświadczenia. Podobnie przedstawia się sytuacja w drugiej korelacji. Osoby doświadczające mobbingu bardziej pożąda- ją kultury rynku niż osoby, które nie były nigdy psychicznie prześladowane w pracy (odpowiednio: $M = 8,29$ przy $Me = 30,00$ i $M = 22,55$ przy $Me = 23,17$).

Kolejne analizy mają na celu zweryfikowanie zależności między poszczególnymi czynnikami mobbingu a różnymi wymiarami kultury organizacji. Wyniki korela-

cji działań podejmowanych przez przełożonych uderzających w pozycję zawodową badanych kobiet a obecnym stanem kultury organizacji przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Działania przełożonego uderzający w pozycję zawodową pracownika a obecna i pożądana kultura organizacji

Ocena kultury organizacji	Test U Manna-Whitneya Działania przełożonego uderzające w pozycję pracownika	
	Z	p
Kultura klanu	2,567	0,010
Kultura adhokracji	2,095	0,036
Kultura rynku	0,264	0,792
Kultura hierarchii	-0,967	0,334
Pożądana kultura organizacji	Z	p
Kultura klanu	-2,821	0,005
Kultura adhokracji	-1,822	0,068
Kultura rynku	-1,367	0,172
Kultura hierarchii	-1,175	0,240

Źródło: badania własne.

Przeprowadzone analizy pozwalają stwierdzić, że występuje istotna statystycznie różnica w ocenie obecnej kultury organizacji w aspekcie kultury klanu ($p < 0,010$) i kultury adhokracji ($p < 0,036$) a tymi, którzy doświadczają mobbingu uderzającego w ich pozycję zawodową i osobami bez tego przykrego doświadczenia. Wyższe oceny kultury klanu odnotowano w grupie niedoświadczającej mobbingu ze strony przełożonego (średnia ocena kultury klanu $M = 33,7$, przy $Me = 33,75$) niż osoby będące ofiarami ich psychicznego dręczenia i prześladowania, mającego na celu deprecjację ich pozycji zawodowej ($M = 25,42$; $Me = 28,33$). Podobna tendencja występuje w przypadku drugiej korelacji. Osoby, które nigdy nie były ofiarami przemocy psychicznej ze strony przełożonego, bardziej pozytywnie oceniają kulturę organizacji powiązaną z istnieniem dynamicznego i kreatywnego środowiska pracy, nastawionego na ryzykowne i nowatorskie rozwiązania ($M = 40,99$; $Me = 40,42$) niż osoby doświadczające działań mobbingowych, uderzających w ich pozycję zawodową ($M = 34,65$; $Me = 35,42$).

Analizując zależności między pożądaną przez badane kobiety zatrudnione w administracji państwowej kulturą organizacji a mobbingiem ze strony przełożonego, uderzającego w pozycję zawodową, stwierdzono jedną istotną statystyczne korelację. Okazuje się, że ofiary mobbingu ze strony przełożonego podejmującego różne działania uderzające w ich pozycję zawodową, bardziej pożądamy kultury

klanu, zakładającej istnienie przyjaznej atmosfery, w której lider uznawany jest za mentora ($M = 26,63$; $Me = 24,14$) niż respondentki, które nie mają za sobą tych przykrych doświadczeń.

Zależności między mobbingiem przełożonego, który podejmuje działania uderzające w wizerunek pracownika, a obecną i pożądaną kulturą organizacji prezentuje tabela 4. W przypadku tych analiz, z uwagi na małą liczbę kobiet w grupie doświadczających lobbingu, posłużono się statystyką U.

Tabela 4. Działania mobbingowe przełożonego uderzające w wizerunek pracownika a obecna i pożądana kultura organizacji

Obecna kultura organizacji	Test U Manna–Whitneya Działania przełożonego uderzające w wizerunek pracownika	
	U	p
Kultura klanu	381,5	0,001
Kultura adhokracji	535,5	0,031
Kultura rynku	824,0	0,922
Kultura hierarchii	632,0	0,146
Pożądana kultura organizacji	U	p
Kultura klanu	350,5	0,000
Kultura adhokracji	603,0	0,097
Kultura rynku	605,5	0,099
Kultura hierarchii	803,5	0,807

Źródło: badania własne.

Przeprowadzone analizy wykazały, że istnieje istotna statystycznie różnica w ocenie kultury organizacji w wymiarze kultury klanu ($p < 0,000$) i kultury adhokracji ($p < 0,031$) pomiędzy ofiarami mobbingu ze strony przełożonego uderzającego w ich wizerunek ($M = 20,64$; $Me = 20,00$) a osobami niedoświadczającymi tych negatywnych zachowań ($M = 33,43$; $Me = 34,17$). Respondentki nie będące ofiarami mobbingu wyżej cenią sobie występującą w ich środowisku pracy kulturę, która wiąże się z przyjazną atmosferą pracy i liderem uznawanym za mentora, niż te, które doświadczyły zachowań mobbingowych. Podobną tendencję zaobserwowano w przypadku kultury adhokracji. Osoby niedoświadczające mobbingu ze strony przełożonego, który wymierzony byłby w ich wizerunek, w sposób istotnie wyżej cenią sobie istnienie dynamicznego i kreatywnego środowiska pracy oraz ryzykowne działania, niż osoby, które doświadczyły negatywnych działań przełożonego: wysuwania pod ich adresem fałszywych oskarżeń, groźenia zwolnieniem z pracy, upowszechniania na ich temat różnych plotek i pomówień.

Korelując mobbing przełożonego, polegający na działaniach uderzających w wizerunek pracownika, z kulturą organizacji, stwierdzono jedną istotną zależność statystyczną ($p < 0,000$). Okazało się, że pożądaną kulturę klanu, związanej z przyjazną atmosferą pracy i przełożonym będącym mentorem, bardziej oczekują respondentki, które były ofiarą działań uderzających w ich wizerunek ze strony przełożonego ($M = 30,83$; $Me = 34,17$) niż osoby niemobbingowane ($M = 21,06$; $Me = 20,00$).

W przypadku kolejnych korelacji obejmujących działania przełożonego uderzające w relacje społeczne z różnymi wymiarami obecnej i pożądaną kulturę organizacji w środowisku pracy badanych kobiet zatrudnionych w administracji państwowej, stwierdzono występowanie dwóch istotnych statystycznie zależności między badanymi zmiennymi w każdym z tych obszarów (tab. 5).

Tabela 5. Działania przełożonego uderzające w relacje społeczne a obecna i pożądana kultura organizacji

Obecna kultura organizacji	Test U Manna–Whitneya	
	Działania przełożonego uderzające w relacje społeczne	
	U	p
Kultura klanu	527,5	0,004
Kultura adhokracji	640,0	0,037
Kultura rynku	825,0	0,403
Kultura hierarchii	885,0	0,660
Pożądana kultura organizacji	U	p
Kultura klanu	373,0	0,000
Kultura adhokracji	590,0	0,015
Kultura rynku	869,5	0,585
Kultura hierarchii	781,0	0,259

Źródło: badania własne.

Odnotowano istotną statystycznie różnicę w ocenie bieżącej kultury organizacji w aspekcie kultury klanu ($p < 0,004$) i kultury adhokracji ($p < 0,037$) pomiędzy badanymi, którzy doświadczają ze strony przełożonego wrogich i nietetycznych działań uderzających w relacje społeczne ($M = 22,61$; $Me = 18,33$), i którzy takiego mobbingu nie doświadczają ($M = 33,40$; $Me = 33,33$). Wyższe oceny kultury klanu odnotowano w grupie niedoświadczającej mobbingu niż wśród ofiar działań mobbingowych. Podobnie zależności występują w przypadku oceny obecnej kultury adhokracji (odpowiednio mobbingowani: $M = 32,20$; $Me = 31,67$ i niemobbingowani $M = 40,70$; $Me = 40,00$). Tu również osoby, które nie były ofiarą mobbingu, wyżej cenią różne aspekty kultury związanej z dyna-

micznym i kreatywnym środowiskiem pracy i liderami wprowadzającymi nowatorskie rozwiązania niż osoby, które doświadczyły negatywnych działań przełożonych uderzających w relacje społeczne.

Interesujących danych dostarczają kolejne korelacje statystyczne analizowanych zmiennych, dotyczące weryfikacji zależności między działaniami mobbingowymi uderzającymi w pracownika ze strony innych współpracowników a analizowanymi tu wymiarami kultury organizacji: działaniami uderzającymi w wizerunek, działaniami uderzającymi w relacje społeczne i działaniami powodującymi izolację społeczną pracownika.

Analizując zależność między działaniami współpracowników badanych kobiet uderzających w ich wizerunek a kulturą organizacji stwierdzono, że występuje tu jedna istotna statystycznie zależność między tymi działaniami a obecną kulturą klanu w ich środowisku pracy ($p < 0,003$) (tab. 6).

Tabela 6. Działania współpracowników uderzające w wizerunek pracownika

Obecna kultura organizacji	Test U Manna-Whitneya	
	Działania współpracowników uderzające w wizerunek pracownika	
	Z popraw.	p
Kultura klanu	2,933	0,003
kultura adhokracji	0,879	0,379
kultura rynku	1,886	0,059
kultura hierarchii	-0,236	0,813
Pożądana kultura organizacji	Z popraw.	p
Kultura klanu	-3,583	0,000
Kultura adhokracji	-1,093	0,274
Kultura rynku	-1,023	0,306
Kultura hierarchii	0,423	0,672

Źródło: badania własne.

Okazuje się, że wyższe wyniki dotyczące oceny kultury klanu odnotowane zostały w grupie respondentek niedoświadczających mobbingu ($M = 33,88$; $Me = 34,17$) niż w grupie ofiar działań przemocy psychicznej, polegającej na upowszechnianiu o nich różnych plotek, wyśmiewaniu, używaniu wobec nich wulgarnych przezwisk, podejmowaniu prób skompromitowania poprzez podważanie ich kompetencji zawodowych lub sposobu funkcjonowania społecznego w pracy ($M = 25,65$; $Me = 20,42$).

Korelując zachowania mobbingowe współpracowników, polegające na uderzaniu w wizerunek pracownika, z pożądaną kulturą organizacji, ustalono, że występuje jedynie istotna statystycznie różnica dotycząca tylko oceny pożądaney kultury

klanu ($p < 0,000$). Uzyskane dane wskazują, że osoby niedoświadczające tych negatywnych działań, mniej pozytywnie odnoszą się do dalszego upowszechniania kultury polegającej na tworzeniu przyjaznej atmosfery i uznawaniu przełożonego za mentora ($M = 20,32$; $Me = 19,17$) niż osoby mobbingowane, dotkliwie odczuwające złośliwe, krzywdzące opinie o nich, upowszechniane przez innych współpracowników ($M = 28,60$; $Me = 26,67$).

Dalsze analizy polegały na poszukiwaniu związków i zależności między działaniami mobbingowymi współpracowników uderzających w relacje społeczne respondentek. Okazało się, że nie występują tu istotne statystycznie różnice między badanymi zmiennymi. Można sądzić, iż jest to konsekwencja znikomej liczby osób będących ofiarami mobbingu spowodowanego unikaniem z nimi rozmów przez innych współpracowników, ignorowanie ich, przechodzenie obok obojętnie, traktowanie „jak powietrze” (6 osób, co stanowi zaledwie 4,2%). Podobnie nie stwierdzono – jak można sądzić, z tych samych przyczyn – istotnej różnicy między oceną kultury organizacji przez osoby niemobbingowane i osoby będące ofiarami przemocy psychicznej spowodowanej izolowaniem społecznym. Jak bowiem ustalono, tu również pojedyncze osoby (4,2%) były w ten sposób krzywdzone przez innych współpracowników.

Podsumowanie

Przeprowadzone analizy wykazały, że w środowisku pracy kobiet zatrudnionych w administracji państwowej występuje zjawisko mobbingu, którego zakres i natężenie świadczy o dużej skali nękania i przemocy psychicznej, zarówno w relacji przełożony–pracownik, jak i pracownik–współpracownicy. O przypadkach tych sygnalizuje częściej niż co czwarta badana osoba. Dotyczą one różnych form, począwszy od negatywnego oddziaływania na proces komunikacji i relacje społeczne, działania wpływające negatywnie na percepcję pracownika w tym środowisku pracy, działania szkodzące wizerunkowi i jakości pracy zawodowej oraz sytuacji osobistej. Okazuje się, że w relacjach przełożony–pracownik co czwarta respondentka była ofiarą różnych zachowań wymierzonych w jej pozycję zawodową, co dziesiąta doświadczyła działań wymierzonych w jej wizerunek lub w relacje społeczne. Natomiast w relacjach pracownik–współpracownicy co piąta respondentka była obiektem złośliwych uwag i dowcipów innych współpracowników, upowszechnianych w środowisku pracy, zatajano przed nią ważne informacje, zabierano jej materiały, aby utrudnić korzystanie z potrzebnych środków i wykazać jej indolencję. Tylko nieliczne osoby doświadczyły negatywnych działań wymierzonych w ich relacje społeczne lub były ofiarami izolacji społecznej.

Jak ustalono, w środowisku pracy badanych kobiet dominuje kultura adhokracji, charakteryzująca się dynamicznym i kreatywnym środowiskiem, w którym podejmuje się wiele ryzykownych działań, a na ogół towarzyszy jej przyjazna

atmosfera pracy. W mniejszym stopniu mamy tu do czynienia z kulturą hierarchii, ze sformalizowanym i silnie ustrukturyzowanym środowiskiem, a najmniej z kulturą rynku nastawioną na realizację zadań i dużą efektywność pracy. Badane osoby, porównując stan obecny i stan pożądany kultury organizacji, wskazały na duże rozbieżności dotyczące nadmiernie preferowanej kultury, związanej z dużą dynamiką pracy i podejmowaniem ryzykownych działań oraz zbyt dużą familiarnością, która ma charakter raczej powierzchowny i nie zapobiega różnym negatywnym zjawiskom w relacjach społecznych. Podkreślano także występujący w ich środowisku pracy pewien przerost elementów kultury hierarchii powodującej skostnienie struktur i małą elastyczność działania. Natomiast nie stwierdzono istotnych różnic między sytuacją obecną a sytuacją pożądaną, dotyczącą kultury rynku, a więc zachowań pozwalających na budowanie własnej pozycji w otoczeniu, opierających się na konkurencyjności i wydajności.

Przeprowadzone analizy potwierdziły przyjęte założenia hipotetyczne o zależności między mobbingiem a kulturą organizacji w środowisku pracy badanych kobiet zatrudnionych w administracji państwowej. Okazało się, że za obecną, jak i pożądaną kulturą klanu oraz pożądaną kulturą rynku, opowiadały się częściej ofiary mobbingu niż osoby niedoświadczające przemocy psychicznej w pracy. Podobną tendencję odnotowano w przypadku analizowania działań przełożonego, uderzającego w pozycję zawodową, w wizerunek pracownika czy też w relacje społeczne, jak również w odniesieniu do działań podejmowanych przez współpracowników uderzających w wizerunek pracownika. Ponadto stwierdzono, że kobiety krzywdzone psychicznie w pracy przez przełożonego, jak i przez innych współpracowników, wyżej oceniają kulturę adhokracji, świadczą o dynamicznym i kreatywnym środowisku pracy niż respondenci niemobbingowane. Tym samym uzyskane dane wskazują, że ofiary mobbingu cenią sobie najbardziej kulturę organizacji, w której panuje przyjazna atmosfera pracy a przełożony pełni rolę lidera i mentora, jest przy tym wymagający lecz zapewnia sukces. Pracownicy z kolei są skupieni na realizacji zadań, uzyskiwanych efektach. Pojawia się też ich dążenie do funkcjonowania w kreatywnym i elastycznym środowisku, w którym wprowadzane są nowatorskie rozwiązania.

Abstract: Mobbing in the working environment of women functioning in the state administration versus the organizational culture

Mobbing as a pathological phenomenon is a great threat in the work environment. Hostile and unethical, systematically repeated behaviors in different professional relationships, cause psychological, psychosomatic and social destruction of the worker (Wyleżalek 2012). In the literature on the subject, the most common factors contributing to this type of behavior include: low level of organizational culture, inappropriate atmosphere in the work environment, incorrect social relations, unfair division of tasks and evaluation of employees'

effort, overloading with duties (Kędziora, Śmiszek 2010; Chodkowski 2019). Guided by these premises, the subject of this article is mobbing in the working environment of women functioning in the state administration. This issue is considered in the context of the culture of the organization. The study included 148 women, of which 142 correctly completed questionnaires were qualified for the analysis. The research was conducted with the help of the MDM Questionnaire (Mobbing, Dręczenie, Molestowanie – Mobbing, Bullying, Harassment) and Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). The analysis of the empirical material showed a complex system of relationships between various dimensions of mobbing in the surveyed professional environment and the culture of the organization.

Key words: Mobbing, professional work of women, state administration, organizational culture.

Bibliografia

- [1] Allen B. et al., 2015. *The effect of bullying on burnout in nurses: the moderating role of psychological detachment*, „Journal of Advanced Nursing”, 71.
- [2] Aniszewska G. (red.), 2007, *Kultura organizacyjna – istota zjawiska*, [w:] *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa.
- [3] Armstrong M., 2010, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [4] Bechowska-Gebhard A., Stalewski T., 2004, *Mobbing – patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa.
- [5] Bieniek E., 2018, *Mobbing w praktyce polskich przedsiębiorstw – rozpoznawalność zjawiska*, „Journal of Modern Science”, 1 (36).
- [6] Cameron K.S., Quinn R.E., 2003, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [7] Chakowski M., 2011, *Mobbing, aspekty prawno-organizacyjne*, Oficyna Wydawnicza Brandta, Bydgoszcz.
- [8] Chodkowski Z., 2019, *Adaptacja człowieka do środowiska pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- [9] Gamian-Wilk M., Grzesiuk L., 2016, *Mobbing w miejscu pracy: przegląd wyników badań związanych z przejawami mobbingu, genozą i konsekwencjami*, „Psychologia Społeczna”, 11 (3).
- [10] Hirigojen M.F., 2003, *Molestowanie w pracy*, W Drodze, Poznań.
- [11] Hofstede G., Hofstede G.J., 2002, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- [12] Jędrejek G., 2011, *Mobbing. Środki ochrony prawnej*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [13] Karney J.E., 2007, *Psychopedagogika pracy*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.
- [14] Kędziora K., Śmiszek K., 2010, *Dyskryminacja i mobbing w zatrudnieniu*, C.H. Beck, Warszawa.
- [15] Kucharska A., 2019, *Pracownik wobec mobbingu*, Wydawnictwo Państwowej Inspekcji Pracy, Warszawa.
- [16] Leyman H., 1996, *The content and development of mobbing at work*, „European Journal of Work and Organization Psychology”, 5 (2).
- [17] Litzcke S., Schuh H., 2007, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- [18] Maciejewska R. i in., 2021, *Mobbing w stosunkach pracy – wybrane aspekty*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, 14.

- [19] Marciniak J., 2006, *Przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy. Poradnik dla pracodawcy*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [20] Marciniak J., 2015, *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie: przeciwdziałanie w praktyce*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [21] Merecz D., 2010, *Jestem mobbingowany... Ale czy na pewno? O podobieństwach i różnicach między mobbingiem a innymi zjawiskami*, [w:] *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli. Pomiędzy wypaleniem zawodowym a zaangażowaniem*, (red.) J. Pyżalski, D. Merecz, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- [22] Merecz D. i in., 2005, *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Wydawnictwo Instytutu Medycyny Pracy, Łódź.
- [23] Miedzik M., 2008, *Mobbing – charakterystyka zjawiska w Polsce*, „Polityka Społeczna”, 3.
- [24] Mikkelsen E.G., Einarsen S., 2002, *Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: the role of state negative affectivity and generalized self – efficacy*, „Scandinavian Journal of Psychology”, 43 (5).
- [25] Mościcka A., Drabek M., 2010, *Mobbing w środowisku pracy nauczycieli*, [w:] *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli. Pomiędzy wypaleniem zawodowym a zaangażowaniem*, (red.) J. Pyżalski, D. Merecz, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- [26] Nelsen M.B., Einarsen S., 2012, *Outcomes of exposure to work place bullying: A meta-analytic review*, „Work & Stress”, 26.
- [27] Przybyła M., 2001, *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- [28] Rybak M., 2008, *Zjawisko mobbingu a budowanie zaufania w organizacji*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym”, 11 (1).
- [29] Ryś K., Dyrła-Mularczyk K., 2018, *Psychologiczne i prawne aspekty mobbingu w miejscu pracy*, „Modern Management Review”, 23, 25 (3).
- [30] Schein E.H., 2010, *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, San Francisco.
- [31] Sikorski C., 2009, *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategie, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [32] Szaban M.J., 2008, *Zachowania organizacyjne: aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- [33] Szczepaniak E., 2014, *Zjawisko mobbingu w organizacjach*, „Dylematy”, 3.
- [34] Tomczak M., Krawczyk-Bryła B., 2017, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: wybrane aspekty*, Difin, Warszawa.
- [35] Turska E., Pilch I., 2017, *Makiawelizm i kultura organizacji jako predyktory mobbingu w miejscu pracy*, „Psychologia Społeczna”, 11 (3).
- [36] Warszewska-Makuch M., 2019, *Mobbing w miejscu pracy – ograniczenie negatywnych skutków dla indywidualnych pracowników*, CIOP-PIB, Warszawa.
- [37] Wyleżałek J., 2012, *Mobbing uczelniany jako problem społeczny. Specyfika, uwarunkowania organizacyjne oraz konsekwencje przemocy w miejscu pracy na przykładzie szkół wyższych*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa.
- [38] Zych M., 2007, *Mobbing w polskim prawie pracy*, C.H. Beck, Warszawa.

Akty prawne

- [39] Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. 2003, Nr 213, poz. 2081.