



dr hab. MAŁGORZATA GAMIAN-WILK (ORCID: 0000-0002-6095-5269)

Uniwersytet SWPS

Kontakt: mgamian@swps.edu.pl

DOI: 10.54215/BP.2023.11.23.Gamian-Wilk

Mobbing w miejscu pracy: przeciwdziałanie poprzez redukcję organizacyjnych czynników ryzyka

Fot. nielowwa/Bogstockphoto



Mobbing w miejscu pracy, czyli powtarzające się przez dłuższy czas nękanie pracownika, stanowi poważne wyzwanie dla organizacji ze względu na ogromne koszty ponoszone zarówno na poziomie indywidualnym, jak i całej organizacji. Ważne jest zatem podejmowanie skutecznych kroków mających na celu przeciwdziałanie temu niebezpiecznemu zjawisku. W artykule przedstawione zostały organizacyjne czynniki ryzyka mające najsilniejszy związek z eskalacją mobbingu. Następnie zaprezentowane zostały poziomy „etycznej infrastruktury” oraz wskazówki odnośnie do możliwości i kierunków przeciwdziałania mobbingowi.

Słowa kluczowe: mobbing w pracy, etyka pracy, prewencja

Workplace mobbing: Prevention through reducing risk factors

Workplace mobbing, i.e. repeated harassment of an employee over a long period of time, is a serious challenge for organizations due to the costs for both individuals and the entire organization. It is therefore important to take steps to counteract this dangerous phenomenon. The article presents organizational risk factors that have the strongest link with the escalation of workplace bullying. Then, ethical infrastructure is presented that gives the possibility of counteracting bullying.

Keywords: workplace mobbing, workplace ethics, prevention

Wstęp

Ostatnie cztery dekady badań nad zjawiskiem mobbingu w miejscu pracy i jego konsekwencjami pokazują, jaką silną traumą w pracy jest jego doświadczanie [1, 2] oraz jak poważne skutki niesie dla całej organizacji i dla całego społeczeństwa [3]. Występowanie patologii miejsca pracy i nieetycznych zachowań ma bowiem konsekwencje zdrowotne, a co za tym idzie ekonomiczne, biorąc pod uwagę długotrwałe zwolnienia lekarskie [4, 5], zwiększoną rotację pracowników [6], przedwczesne przechodzenie na emeryturę [7], konieczność

utrzymywania przez państwo pracowników, którzy na skutek strat zdrowotnych pozostają bezrobotni [8]. Z drugiej strony dbałość o pracowników, kładzenie nacisku na zrównoważony rozwój i „etyczną infrastrukturę” [9, 10] są coraz bardziej pożądanymi elementami przywództwa [11]. Patrząc zatem z perspektywy zarówno dobra pracownika, jak i wizerunku organizacji, ogromnie ważne jest przeciwdziałanie mobbingowi. Zrozumienie przyczyn pojawiania się i eskalacji działań nieetycznych skierowanych przeciwko pracownikowi oraz poznanie mechanizmu leżącego

u podstaw tej patologii w miejscu pracy może przyczynić się do budowania skutecznych systemów prewencji. Celem niniejszego artykułu jest zatem przedstawienie problematyki mobbingu w miejscu pracy, jego przejawów i uwarunkowań oraz zwrócenie uwagi na możliwości i kierunki przeciwdziałania mobbingowi w pracy.

Mobbing w miejscu pracy i jego konsekwencje

Mobbing w miejscu pracy definiowany jest jako bycie poddawany systematycznym (np. raz lub kilka razy w tygodniu) działaniom nieetycznym przez długi czas (np. kilka miesięcy). Osoba poddawana tym oddziaływaniom ma coraz większe trudności z broniemieniem się przed zachowaniami mobbera, co wynika z rosnącej w procesie rozwoju mobbingu nierównowagi sił między sprawcą i ofiarą [12, 9]. Przewaga władzy mobbera może wynikać z formalnego układu hierarchii lub może być skutkiem przewagi psychologicznej, emocjonalnej czy też ekonomicznej sprawcy nad ofiarą [13, 9, 14]. Co ważne, mobbing jest długotrwałym procesem, w którym występują różne rodzaje przemocy. Poziom nękania nasila się w czasie, a formy zachowań przemocowych zmieniają się od subtelnych do coraz bardziej wyrazistych [15].

Większość badaczy zgadza się z tym, że w przypadku mobbingu mamy do czynienia z działaniami przede wszystkim o charakterze przemocy relacyjnej (wykorzystywanie relacji z innymi osobami do uzyskiwania przewagi nad daną osobą poprzez np. wypowiedzi podważające samoocenę osoby mobbingowanej lub jej przynależność do grupy, plotkowanie, ujawnianie innym informacji prywatnych o tej osobie, podważanie reputacji oraz izolowanie i ostracyzm [16]) i werbalnej (krzywdzenie danej osoby poprzez używanie przezwisk, krzyczenie, wyzywanie [17]), rzadziej natomiast z przemocą fizyczną czy seksualną [18, 19]. Na działania mobbingowe składają się zatem zachowania o charakterze psychologicznym, takie jak bezpośrednie i pośrednie słowne atakowanie, nadużycia związane z presją i przeciążaniem pracą, izolowaniem pracownika oraz rozpowszechnianiem nieprawdziwych lub krzywdzących informacji na jego temat.

Mobbing nie zawsze musi być intencjonalny, chociaż nie wszyscy badacze zgadzają się z takim podejściem [20, 21], ale może być niejako „produktem ubocznym” wadliwie funkcjonującej organizacji [22]. Jednakże z perspektywy osoby poddawanej mobbingowi to, czy określone zachowania są intencjonalne czy nie, nie zmienia faktu ich szkodliwości.

Uwarunkowania mobbingu

W literaturze dominują dwa podejścia mające na celu wyjaśnienie źródeł pojawiania się mobbingu w miejscu pracy: hipoteza uwarunkowań indywidualnych [23, 24] oraz hipoteza uwarunkowań organizacyjnych [25, 26, 14]. Zgodnie z pierwszym podejściem cechy lub zachowania niektórych pracowników mogą denerwować innych, prowokując działania o charakterze mobbingu. Wyniki badań weryfikujące założenia hipotezy uwarunkowań indywidualnych nie są spójne, część wyników badań podłużnych sugeruje bowiem zależność wręcz odwrotną: obniżony poziom ugodowości czy też podwyższony poziom neurotyczności i wrogości może następować po dłuższym czasie bycia poddawany mobbingowi [27-29], a nie być jego przyczyną.

Na słuszność hipotezy uwarunkowań organizacyjnych jest natomiast dużo dowodów empirycznych [30]. Na czynniki organizacyjne jako główne źródło rozwoju mobbingu wskazywano od początku prowadzenia badań nad tym zjawiskiem. Jako pierwszy uwagę na nieprawidłowe działania przełożonych oraz złą organizację pracy zwrócił Leymann [14], analizując przeszło 800 wywiadów z osobami poddanymi mobbingowi. Później, na podstawie wyników badań zarówno poprzecznych, jak i podłużnych, badacze wskazywali na szereg czynników mających udział w rozwoju mobbingu, takich jak aspekty kultury organizacyjnej. Wykazano, że klimat organizacyjny podkreślający normy etyczne oraz stosowanie sankcji hamują rozwój mobbingu, podczas gdy wrogi klimat przyczynia się do jego eskalacji [31-33]. Ponadto wprowadzanie zmian, takich jak redukcje personelu czy przeprojektowanie procesów [34] i związana z tym niepewność zatrudnienia [35, 36], przyczynia się do rozwoju mobbingu.

Inną grupą czynników ryzyka pojawiania się mobbingu są zachowania przełożonych. Badania wskazują na to, że permissywny styl zarządzania (fr. *laissez-faire* [np. 37]) może się wiązać z mobbingiem. Częściej wskazuje się jednak nie tyle na styl zarządzania, ile na brak określonych dobrych praktyk zarządzania, tzn. przejawianie braku wsparcia oraz braku sprawiedliwego rozdzielania zadań, wymagań czy wynagrodzenia [25, 26].

Najsilniejszymi i prawdopodobnie pierwotnymi czynnikami leżącymi u źródeł mobbingu są niejasności wynikające z opisu stanowisk, pełnionych zadań i oczekiwań stawianych pracownikom (ang. *role stressors* [25, 26, 33, 38]). Niejasności dotyczyć mogą formułowanych wobec pracownika oczekiwań, przekazywanych informacji i instrukcji wykonywania zadań (ang. *role ambiguity*

[39, 40]). Pracownik może również otrzymywać sprzeczne polecenia od różnych przełożonych, co może oznaczać, że wykonywanie jednych zadań czyni trudnym lub niemożliwym wywiązywanie się z innych zadań (ang. *role conflict* [39, 40]). Dodatkowo pojawianiu się tego zjawiska sprzyjają wymagania pracy, czyli zbyt duża ilość pracy i presja czasu [41, 42], oraz brak odpowiednich zasobów do wykonywania pracy, np. ograniczona autonomia, brak wsparcia i pozytywnych wzmocnień [32]. Jednakże wyniki badań podłużnych [43, 44] oraz metaanalizy [23, 45] potwierdzają przede wszystkim silny związek między niejasnymi oczekiwaniami i wymaganiami a rozwojem mobbingu w pracy.

Uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne stanowią zatem główny czynnik ryzyka rozwoju mobbingu. Ponadto występowanie określonych czynników ryzyka pociąga za sobą pojawianie się kolejnych. Jak argumentują badacze [13], niejasne, sprzeczne oczekiwania i zadania powodują frustrację pracowników. Otrzymywanie nieprecyzyjnych instrukcji lub wykluczających się wytycznych rodzi bowiem stres, irytację, strach przed tym, że z powodu braku adekwatnej wiedzy zadania mogą być wykonane nieprawidłowo [46-48]. O swoim rosnącym niezadowoleniu z pracy i zastrzeżeniach pracownicy zaczynają rozmawiać z innymi pracownikami, co pogarsza klimat w pracy. Na frustrację i konflikty pracownicy reagują niekonstruktywnie, np. unikając wykonania zadań lub ucinając dyskusje, co nasila frustrację [35]. Wrogi klimat sprzyja z kolei odreagowywaniu, rywalizacji i zachowaniom niewłaściwym, działaniom o charakterze mobbingu [33]. Niestety, nieetyczne działania są często akceptowane lub nawet wspierane w środowisku pracy [9]. Ponadto wykazano, że niewłaściwe zarządzanie pracownikami, zwłaszcza brak okazywania im wsparcia i brak sprawiedliwego traktowania, pełni rolę moderatora między niejasnościami wymagań i zadań a rozwojem mobbingu [49]. Gdy zatem miejsce pracy charakteryzuje się brakiem przejrzystych zasad i procedur, to w im mniejszym stopniu przełożony okazuje wsparcie i im mniej jest sprawiedliwy, tym bardziej przyczynia się do eskalacji działań mobbingowych.

W kierunku „etycznej infrastruktury” miejsca pracy

Na podstawie opisanego powyżej mechanizmu leżącego u podstaw rozwoju mobbingu w miejscu pracy określić można kierunki przeciwdziałania mobbingowi. Po pierwsze, wprowadzanie klarownych struktur (opisów stanowisk, obszarów zadań, ścieżek awansu, zasad wynagradzania) i procedur postępowania jest podstawowym działaniem prewencyjnym. Po drugie, rozwój mobbingu może być hamowany poprzez adekwatne reagowanie na skargi. Ponieważ frustracja i niezadowolenie pracowników prowadzą często do konfliktów interpersonalnych [13], konieczne jest zarządzanie sporów między pracownikami zapobiegając pogorszeniu klimatu organizacyjnego i hamując rozwój

mobbingu [33]. Przełożeni powinni zatem analizować wszelkie sygnały sugerujące frustrację pracowników i spadek ich zadowolenia poprzez postawę otwartą na pracownika i dawanie adekwatnego wsparcia (np. ukierunkowywanie, informowanie o możliwościach rozwiązywania problemu, szkolenia umożliwiające sprawniejsze wykonywanie zadań). Ponadto działania nieetyczne muszą spotykać się z brakiem akceptacji. W osiągnięciu tych pożądaných celów pomocne jest etyczne przywództwo, które opiera się na wdrażaniu w życie postaw wyrażających moralność i sprawiedliwość oraz jasnym delegowaniu zadań [50]. Poprzez naśladowanie etycznego przywódcy wśród pracowników wzrasta poziom współpracy i zachowań altruistycznych na korzyść organizacji własnej. Działania prewencyjne oraz ukierunkowywanie i wsparcie pracowników powinny być nasilone w sytuacjach kryzysowych czy też planowanych zmianach różnego rodzaju, takich jak restrukturyzacja.

Biorąc pod uwagę, że za eskalację mobbingu odpowiedzialne są przede wszystkim czynniki wewnątrzorganizacyjne, badacze potwierdzili empirycznie, że wprowadzanie „etycznej infrastruktury” daje możliwości skutecznego przeciwdziałania mobbingowi [10]. Wdrażanie etycznej infrastruktury polega na wprowadzaniu kontroli nad respektowaniem przez pracowników zasad etyki i na radzeniu sobie z bieżącymi problemami. Na poziomie formalnym etyczna infrastruktura zakłada istnienie prezentowanych wewnątrz i na zewnątrz spisanych regulacji, kodeksu dobrych praktyk, procedur związanych z reagowaniem na skargi, programu szkoleń oraz, co ważne, zestawu sankcji za nieprzestrzeganie zasad etyki. Działania organizacji powinny skupiać się zatem na tym, aby pracownicy mieli wiedzę na temat tego, czym mobbing jest, znali zasady postępowania w sytuacji naruszenia zasad etyki i pojawiania się zachowań o charakterze mobbingu oraz mieli świadomość sankcji wiążących się z podejmowaniem działań o charakterze mobbingu. Poziom nieformalny stanowi natomiast system komunikacji między pracownikami, promujący dobre wartości, przekonywania i sposoby działania w sytuacjach naruszenia dobrych praktyk. Dobre praktyki powinny zatem być elementem nieformalnych rozmów, są wówczas nabywane na bazie obserwacji i społecznego uczenia się. Na tym poziomie ważne jest, aby procedury nie pozostawały „martwymi” dokumentami, lecz były traktowane poważnie, omawiane i promowane. Procedury i regulaminy powinny być wykorzystywane dla dobra pracowników, a nie przeciwko nim. Przykłady dobrych praktyk powinny być nagłaśniane. Wyniki badań nad efektywnością wprowadzania etycznej infrastruktury wskazują na to, że w organizacjach radzących sobie z mobbingiem w pracy poziom formalny i nieformalny wzajemnie na siebie oddziałują i się uzupełniają [10].

Podsumowanie

Na mobbing w miejscu pracy składać się mogą działania subtelne i doświadczone subiektywnie,

dlatego też trudne bywa zdiagnozowanie zjawiska, a zachowania nieetyczne pozostają akceptowane przez współpracowników. Wyzwaniem dla współczesnych organizacji jest wprowadzanie zrównoważonego i odpowiedzialnego zarządzania ludźmi, opartego na zasadach etyki pracy [51].

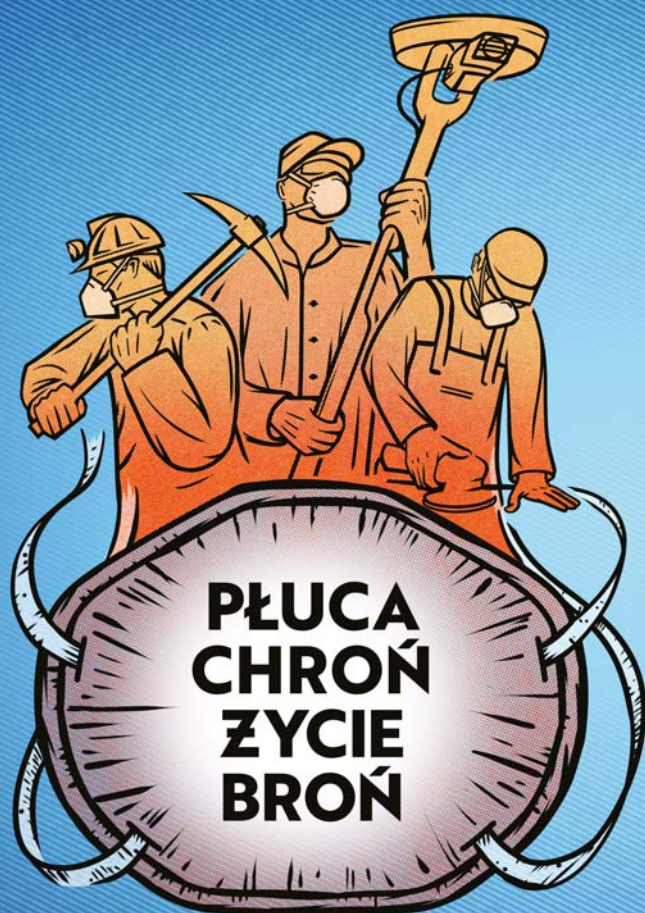
Ponieważ głównym powodem rozwoju mobbingu są niesprecyzowane obszary obowiązków, zadania formułowane w sposób niejasny, bez koniecznych instrukcji i sprzeczne lub wykluczające się polecenia, pierwszym krokiem w procesie prewencji mobbingu powinno być uporządkowanie struktur, tj. opisów obowiązków dla poszczególnych stanowisk czy też uspołnienie poleceń. Aby przeciwdziałać wrogemu klimatowi w pracy, który jest bezpośrednio powiązany z eskalacją mobbingu, każda sytuacja niejasności powinna spotykać się z umożliwianiem jej klaryfikacji, a frustracja i niezadolenie pracowników powinny być analizowane. Wczesne reagowanie na nieporozumienia i konflikty między pracownikami przyczynia się do przeciwdziałania wrogemu klimatowi i mobbingowi. Ponadto przełożony chcący podmiotowo traktować swoich podwładnych powinien im dawać adekwatne wsparcie poprzez okazywanie zrozumienia i reagowanie na skargi.

Ważnym aspektem przeciwdziałania mobbingowi jest wprowadzanie dwóch poziomów etycznej infrastruktury – procedur i zasad etycznych na poziomie formalnym, natomiast na poziomie nieformalnym dbania o propagowanie komunikacji popierającej dobre wartości i sankcjonującej zachowania nieetyczne. Te dwa elementy wzajemnie się uzupełniają i wspierają, przyczyniając się istotnie do przeciwdziałania mobbingowi.

BIBLIOGRAFIA

- [1] FEVRE R., LEWIS D., ROBINSON A., JONEST. *Trouble at work*. Londyn: Bloomsbury Academics, 2012.
- [2] HANSEN Å.M. i in. Health Consequences of Workplace Bullying: Physiological Responses and Sleep as Pathways to Disease. [W:] P. D'Cruz, E. Noronha, E. Baillien, B. Catley, K. Harlos, A. Høgh, E.G. Mikkelsen (red.), *Pathways of Job-related Negative Behaviour*. Springer Singapore, 2021, s. 129-152.
- [3] HØGH A. i in. Consequences of Workplace Bullying for Individuals, Organizations and Society. [W:] P. D'Cruz, E. Noronha, E. Baillien, B. Catley, K. Harlos, A. Høgh, E.G. Mikkelsen (red.), *Pathways of Job-related Negative Behaviour*. Springer Singapore, 2021, s. 177-200.
- [4] CLAUSEN T., HOGH A., BORG V. Acts of offensive behavior and risk of long-term sickness absence in the Danish elder-care services: A prospective analysis of register-based outcomes. *International Archives of Occupational and Environmental Health*. 2012, 85(4): 281-387.
- [5] GRYNDRUP M.B. i in. Does perceived stress mediate the association between workplace bullying and long-term sickness absence? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2016, 58(6): e226-e230.
- [6] NABE-NIELSEN K. i in. The role of psychological stress reactions in the longitudinal relation between workplace bullying and turnover. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2017, 59(7): 665-675.
- [7] NIELSEN M.B., EMBERLAND J.S., KNARDAHL S. Workplace bullying as a predictor of disability retirement: A prospective registry study of Norwegian employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2017, 59(7): 609.
- [8] GLAMBEC M., SKOGSTAD A., EINARSEN S. Take it or leave: A five-year, three-wave prospective study of workplace bullying and indicators of expulsion in working life. *Industrial Health*. 2015, 53(2): 160-170.
- [9] EINARSEN K. i in. Outcomes of a proximal workplace intervention against workplace bullying and harassment: A protocol for a cluster randomized controlled trial among Norwegian industrial workers [Methods]. *Frontiers in Psychology*. 2020, 11; doi: 10.3389/fpsyg.2020.02013.
- [10] EINARSEN K. i in. Ethical infrastructure and successful handling of workplace bullying. *Nordic Journal of Working Life Studies*. 2017, 7(1): 37-54; doi: 10.18291/njwls.v7i1.81398.
- [11] YUKL G. *Leadership in organizations*. Wydanie 7. Prentice Hall, 2010.
- [12] D'CRUZ P. i in. *Dignity and Inclusion at Work*. Tom 3. Springer, 2021.
- [13] EINARSEN S., RAKNES B.I., MATTHIESEN S. Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1994, 4(4): 381-401.
- [14] LEYMAN H. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1996, 5: 165-184.
- [15] EINARSEN S. i in. Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice. Wydanie 2. Londyn: Taylor & Francis, 2011.
- [16] FIELD J.E. Relational and social aggression in the workplace. [W:] J. Lipinski, L.M. Crothers (red.), *Bullying in the workplace: causes, symptoms, and remedies*. Nowy Jork: Routledge, 2014, s. 179-191.
- [17] RADLIFF K. Physical and verbal bullying. [W:] J. Lipinski, L.M. Crothers (red.), *Bullying in the workplace: causes, symptoms, and remedies* (s. 163-177). Nowy Jork: Routledge, 2014.
- [18] NAMIE G. Workplace bullying: Escalated incivility. [Online]. *Ivey Business Journal*. 2003, November/December, <https://iveybusinessjournal.com/publication/workplace-bullying-escalated-incivility>.
- [19] ZAPF D. i in. Empirical findings on bullying in the workplace. [W:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. Londyn: Taylor & Francis, 2003, s. 103-126.
- [20] FOX S., LITUCHY T. *Gender and dysfunctional workplace*. Nowy Jork: Edward Elgar Pub, 2012.
- [21] KEASHLY L., JAGATIC K. North American perspectives on hostile behaviors and bullying at work. [W:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*. Boca Raton, Londyn, Nowy Jork: Taylor & Francis Press, 2011, s. 41-74.
- [22] ZAPF D., EINARSEN S. Individual antecedents of bullying: victims and perpetrators. [W:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*. Boca Raton, Londyn, Nowy Jork: Taylor & Francis Press, 2011, s. 177-200.
- [23] BOWLING N.A., BEEHR T.A. Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2006, 91(5): 998-1012.
- [24] BOWLING N.A. i in. Target personality and workplace victimization: A prospective analysis. *Work and Stress*. 2010, 24(2): 140-158.
- [25] HAUGE L.J. i in. Leadership and role stressors as departmental level predictors of workplace bullying. *International Journal of Stress Management*. 2011, 18(4): 305.
- [26] HAUGE L.J., SKOGSTAD A., EINARSEN S. Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*. 2007, 21: 220-242.
- [27] GAMIAN-WILK M. i in. Workplace bullying: individual hostility, poor work environment or both? Exploring competing explanatory models in a single longitudinal study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*. 2022, 95(10): 1955-1969.
- [28] NIELSEN M.B., KNARDAHL S. Is workplace bullying related to the personality traits of victims? A two-year prospective study. *Work & Stress*. 2015, 29(2): 128-149.
- [29] PODSIADLY A., GAMIAN-WILK M. Personality traits as predictors or outcomes of being exposed to bullying at workplace. *Personality and Individual Differences*. 2017, 115: 43-49.
- [30] BALDUCCIC., CONWAY P.M., VANHEUGTENK. The Contribution of Organizational Factors to Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment. [W:] P. D'Cruz, E. Noronha, E. Baillien, B. Catley, K. Harlos, A. Høgh, E.G. Mikkelsen (red.), *Pathways of Job-related Negative Behaviour*. (t. 2). Springer, 2021, s. 3-28.
- [31] FINCHILESCU G., BERNSTEIN C., CHIHAMBAKWE D. The impact of workplace bullying in the Zimbabwean nursing environment: Is social support a beneficial resource in the bullying-well-being relationship? *South African Journal of Psychology*. 2019, 49(1): 83-96.
- [32] TAGOE T., AMPONSAH-TAWIAH K. Psychosocial hazards and work engagement in the Ghanaian banking sector: The moderating role of

- psychosocial safety climate. *International Journal of Bank Marketing*. 2019, 38(2): 310-331.
- [33] ZAHLQUIST L. i in. When the going gets tough and the environment is rough: The role of departmental level hostile work climate in the relationships between job stressors and workplace bullying. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2023, 20(5): 4464.
- [34] D'CRUZ P., NORONHA E. Workplace bullying in the context of organizational change: The significance of pluralism. *Industrial Relations Journal*. 2014, 45(1): 2-21.
- [35] BAILLIEN E. i in. Qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model. *Journal of Community and Applied Social Psychology*. 2009, 19(1): 1-16.
- [36] KLEIZEN B. i in. Bullying and harassment as a consequence of workplace change in the Australian civil service: Investigating the mediating role of satisfaction with change management. *Review of Public Personnel Administration*. 2023, 43(1): 56-79.
- [37] ÅGOTNES K.W. i in. The moderating effect of laissez-faire leadership on the relationship between co-worker conflicts and new cases of workplace bullying: A true prospective design. *Human Resource Management Journal*. 2018, 28: 555-568.
- [38] HARLOS K., HOLMVALL C.M. Reciprocal Influences Involving Workplace Bullying: The Case of Role Stressors. [W:] P. D'Cruz, E. Noronha, E. Baillien, B. Catley, K. Harlos, A. Høgh, E.G. Mikkelsen (red.), *Pathways of Job-related Negative Behaviour*. Springer Singapore, 2021, s. 29-48.
- [39] BEEHR T.A. *Psychological stress in the workplace*. Routledge, 1995.
- [40] RIZZO J.R., HOUSE R.J., LIRTZMAN S.I. Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1970, 15(2): 150-163.
- [41] BAILLIEN E. i in. Do demands and resources affect target's and perpetrators' reports of workplace bullying? A two-wave cross-lagged study. *Work and Stress*. 2011, 2(5): 128-146.
- [42] GOODBOY A.K. i in. Creating the boiler room environment. *Communication Research*. 2017, 44(2): 244-262.
- [43] BALDUCCI C., CECCHIN M., FRACCAROLI F. The impact of role stressors on workplace bullying in both victims and perpetrators, controlling for personal vulnerability factors: A longitudinal analysis. *Work and Stress*. 2012, 26(3): 195-212.
- [44] HAMRE K.V., EINARSEN S.V., NOTELAERS G. Psychosocial safety climate as a moderator in role stressor-bullying relationships: A multilevel approach. *Safety Science*. 2023, 64: 106165.
- [45] VAN DEN BRANDE W. i in. The role of work stressors, coping strategies and coping resources in the process of workplace bullying: A systematic review and development of a comprehensive model. *Aggression and Violent Behavior*. 2016, 29: 61-71.
- [46] ÖRTQVIST D., WINCENT J. Prominent consequences of role stress: A meta-analytic review. *International Journal of Stress Management*. 2006, 13(4): 399-422.
- [47] SPECTOR P.E. Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*. 1986, 39(11): 1005-1016.
- [48] SPECTOR P.E., JEX S.M. Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*. 1998, 3(4): 356-367.
- [49] STAPINSKI P. i in. A role that takes its toll? The moderating role of leadership in role stress and exposure to workplace bullying. [Online]. *International Journal of Conflict Management*. 2023; doi: 10.1108/IJCM-03-2023-0047.
- [50] HOOGH A.H.B., HARTOG D.N. Ethical and despotic leadership, relationship with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*. 2008, 19(3): 297-311.
- [51] AHMADS. i in. Caring for those in your charge: The role of servant leadership and compassion in managing bullying in the workplace. *International Journal of Conflict Management*. 2023, 34(1): 125-149.



**Ogólnopolska kampania społeczna
na rzecz poprawy świadomości
w zakresie doboru oraz zasad
stosowania, przechowywania,
konserwacji i utylizacji
półmasek filtrujących.**

www.ciop.pl/nos-polmaske

[@nos_polmaske](https://www.instagram.com/nos_polmaske)