

PRZECIWDZIAŁANIE CYBERPRZEMOCY W MIEJSCU PRACY

Trening regulacji emocji jako jeden z elementów prewencji

PORADNIK



Opracowano na podstawie wyników V etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.

Projekt nr IV.PB.04

pt. Badania indywidualnych i organizacyjnych uwarunkowań zjawiska cyberprzemocy w miejscu pracy

Koordynator Programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Autor: dr Magdalena Warszewska-Makuch

Zdjęcie na okładce: cosmaa/Bigstockphoto

Ilustracje w treści: Bigstockphoto

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

© Copyright by Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy
Warszawa 2022

CIOP  **PIB**

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa

tel. (48-22) 623 46 50, fax (48-22) 623 36 93, www.ciop.pl

Spis treści

Wprowadzenie.....	4
1. Czym jest cyberprzemoc w pracy?	5
2. Skala cyberprzemocy w środowisku pracy.....	8
3. Źródła cyberprzemocy w miejscu pracy.....	9
4. Konsekwencje cyberprzemocy na poziomie indywidualnym.....	12
5. Konsekwencje cyberprzemocy na poziomie organizacji.....	13
6. Przeciwdziałanie cyberprzemocy w pracy.....	15
7. Polityka anty cyberprzemocowa i kodeks postępowania.....	16
8. Interwencje technologiczne.....	19
9. Szkolenia etyczne dla sprawców/kadry zarządzającej/specjalistów HR.....	21
10. Kształtowanie etycznego przywództwa.....	22
11. Teoria regulacji emocji.....	24
12. Regulacja emocji a cyberprzemoc.....	25
13. Wyniki badań zrealizowanych w CIOP-PIB.....	27
14. Program treningu regulacji emocji.....	30
15. Bibliografia.....	33

Wprowadzenie

W ostatniej dekadzie, wraz z postępowaniem technologicznym, sposoby wykonywania pracy uległy diametralnej zmianie. Obecnie pracownicy coraz częściej komunikują się ze sobą przy użyciu nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych (określanych skrótem ICT – ang. *information and communication technologies*), które oferują im takie możliwości, jak np. wymiana wiadomości sms, zdjęć czy filmów, rozmowy telefoniczne, wysyłanie i odczytywanie e-maili, wpisywanie treści na stronach i forach internetowych czy serwisach społecznościowych.

Ma to jednak i swoją mroczną stronę, jako że ta sama technologia ułatwia atakowanie potencjalnych ofiar. Jak podkreśla wielu ekspertów, cyberprzemoc (ang. *cyberbullying, cybermobbing*) jest szczególnie szkodliwym zjawiskiem, ponieważ może wywołać poważne konsekwencje za pomocą „kilku kliknięć” (Fertik, 2010). Należy zaznaczyć, że cyberprzemoc różni się od tradycyjnego mobbingu (nękania), gdyż:

- sprawcy mogą pozostać anonimowi,
- negatywne zachowania wobec konkretnego pracownika są widoczne dla szerszej grupy obserwatorów,

a ponadto

- do aktów cyberprzemocy może dochodzić poza fizycznym miejscem pracy.

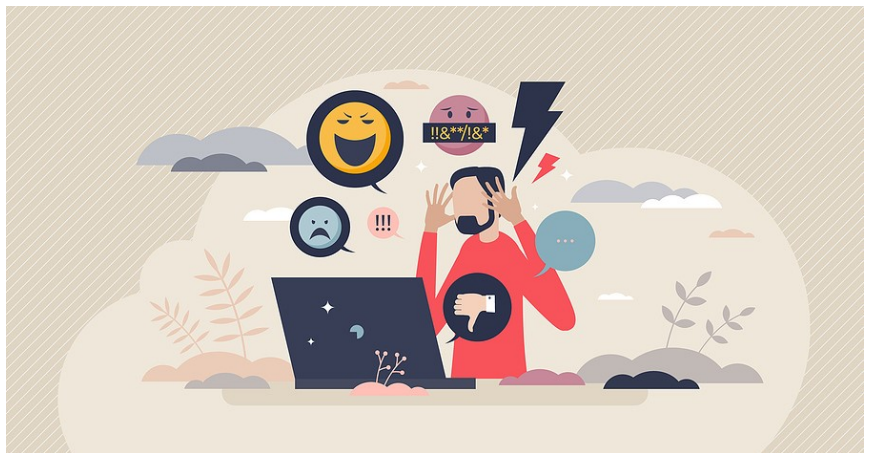
W Konwencji ILO nr 190 (Art. 2 i 4) podkreśla się, że przed przemocą i prześladowaniem, w tym przed cyberprzemocą w miejscu pracy, powinni być chronieni zarówno pracownicy, osoby poszukujące pracy, kierownicy, przełożeni, pracodawcy i osoby trzecie (m.in. pacjenci, klienci i petenci). Wyniki dotychczasowych badań pokazują, że cyberprzemoc w miejscu pracy może występować z większą intensywnością niż tradycyjny mobbing, a brak przygotowania organizacji na radzenie sobie z tym problemem może mieć szkodliwy wpływ nie tylko na efektywność, lecz także na poziom zaangażowania pracowników (Gardner i in., 2016). Badania potwierdzają również, że cyberprzemoc, podobnie jak tradycyjny mobbing, negatywnie wpływa na stan zdrowia psychicznego i fizycznego pracowników oraz poziom ich zadowolenia z pracy (Vranjes i in., 2017). W najnowszym raporcie *International Labour Organization* (ILO) (De Stefano i in., 2020) zwrócono uwagę, że kompleksowe zrozumienie „świata pracy” jest niezbędne, by odpowiednio radzić sobie ze wszystkimi przypadkami cyberprzemocy, które ze swej natury mogą wystąpić w dowolnym miejscu i czasie. Ponieważ przypadki cyberprzemocy stają się coraz bardziej powszechne, potrzeba interwencji przeciwdziałających temu zjawisku w organizacji stała się oczywista.

Celem tego poradnika jest wyjaśnienie czym jest cyberprzemoc w miejscu pracy, a także – jakie są jej potencjalne źródła i skutki, zarówno dla samej organizacji, jak i indywidualnych pracowników. Ponadto w poradniku przedstawiono możliwe sposoby przeciwdziałania i radzenia sobie z tym problemem. Wśród

opisanych interwencji szczególnie wyakcentowano program treningu regulacji emocji. Najnowsze badania, również te przeprowadzone w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym, pokazują, że trening regulacji emocji może stanowić skuteczne narzędzie ograniczające stres zawodowy indywidualnych pracowników, w tym stres wynikający z narażenia na cyberprzemoc i zwiększać ich zasoby umożliwiające radzenie sobie z tym zjawiskiem.

Czym jest cyberprzemoc w pracy?

Podjmując próby określenia czym jest cyberprzemoc w pracy należy zaznaczyć, że nie ma jednej, uniwersalnej definicji tego zjawiska, a termin cyberprzemoc stosuje się do ogólnego określenia agresywnych zachowań podejmowanych wobec pracowników w organizacji za pośrednictwem nowych technologii



informacyjno-komunikacyjnych. Większość badaczy w obszarze psychologii pracy rozumie cyberprzemoc jako pewne „przedłużenie” tradycyjnej przemocy, stanowiące jedną z form mobbingu (Coyne i in., 2017). Istnieje też grupa ekspertów, która podkreśla, że cyberprzemoc w istotny sposób różni się od tradycyjnie rozumianej przemocy psychicznej w miejscu w pracy (Vranjes i in., 2017).

Dopiero w ostatnich latach badacze zaczęli rozwijać definicje, które uwzględniają unikalne cechy zmieniającego się środowiska pracy – jedną z nich jest definicja opracowana przez Vranjes i in. (2017). Zgodnie z nią cyberprzemoc w pracy oznacza wszelkie negatywne działania wynikające ze stosunków pracy, podejmowane za pomocą nowych technologii, występujące wielokrotnie i przez pewien okres lub są podejmowane co najmniej raz, mocno ingerują w życie osobiste pracownika oraz narażają go na publiczne ujawnianie prywatnych informacji o nim drogą online. Autorami jednej z częściej przytaczanych definicji cyberprzemocy są Farley i in. (2016). Według nich z tym zjawiskiem mamy do czynienia w sytuacji, gdy dana osoba jest systematycznie narażona na negatywne działania (związane z jej pracą), podejmowane z wykorzystaniem nowych technologii (np. telefonu, poczty elektronicznej, stron internetowych, mediów społecznościowych), a jednocześnie ma trudności z obronieniem się przed tymi działaniami.

Definicje cyberprzemocy i mobbingu w pracy zwykle opierają się na tych samych podstawowych elementach, lecz fakt korzystania z nowych technologii może zmieniać niektóre istotne cechy i implikacje

tradycyjnego mobbingu (Dredge i in., 2014). Dalej przedstawiono kluczowe różnice pomiędzy tymi dwiema formami przemocy w pracy.

Wszechobecność

Podkreśla się, że wszechobecność i nieograniczoność negatywnych zachowań stanowią kluczowy element cyberprzemocy w pracy. Odnosi się to do zachowań wymierzonych w sferę osobistą ofiary. Biorąc pod uwagę fakt, że nowe technologie są powszechne i dotyczą większości aspektów naszego życia – zarówno publicznego, jak i prywatnego – należy mieć świadomość stałej, całodobowej dostępności ofiary, która nie może uciec przed tą formą przemocy. Ponadto nowe technologie mogą ułatwiać dostęp do prywatnych informacji o ofierze, wcześniej niedostępnych dla osób trzecich (Vranjes i in., 2017). Działania te można określić natrętnymi, ponieważ nawet gdy są podejmowane jednorazowo, potencjalnie prowadzą do udostępniania negatywnych treści na temat ofiary i publikowania ich w sieci niezliczoną ilość razy (Dooley i in., 2009). Przykładem może być udostępnianie kompromitujących zdjęć *online* i włamywanie się na osobiste konta pracowników w celu pozyskania intymnych informacji.

Powtarzalność

Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne umożliwiają wielokrotny dostęp do agresywnych treści, które opublikowano online. Jeśli powtarzalność jest wskaźnikiem dotkliwości (Rodkin i Fisher, 2012), to krzywdzące plotki na temat danej osoby – nawet gdy mają jednorazowy charakter – należy uznać za cyberprzemoc, ponieważ *tweetowane* i udostępniane dalej mogą dotrzeć do ogromnej i niekontrolowanej grupy osób. Wynika to z faktu, że w przeciwieństwie do tradycyjnego mobbingu działania cyberprzemocowe mogą się okazać niemożliwe do monitorowania w praktyce.

Anonimowość

Cyberprzemoc wiąże się z anonimowym zastraszaniem. Badania wykazały, że odsetek ofiar cyberprzemocy, które znają tożsamość sprawców, waha się od 43% do 80% (Cassidy i in., 2016). Taka możliwość anonimowego działania stanowi istotny czynnik ryzyka stosowania cyberprzemocy w przyszłości (Barlett, 2016). Wynika to z fałszywego poczucia bezkarności sprawców, zwłaszcza że ich identyfikacja – zarówno przez same ofiary, jak i organy ścigania – jest zwykle utrudniona. Należy również podkreślić, że niektóre narzędzia komunikacji elektronicznej (np. Snapchat), w których wiadomości są widoczne tylko przez określony czas, mogą nasilać to poczucie bezkarności.

Rodzaje działań cyberprzemocowych

Należy mieć na uwadze, zgodnie z tym, co zaznaczono wcześniej, że tak, jak nie ma uniwersalnej definicji cyberprzemocy, tak nie istnieje jednolita kategoryzacja działań cyberprzemocowych. Poniżej przedstawiono klasyfikację różnych form cyberprzemocy opisaną przez Williard (2007).

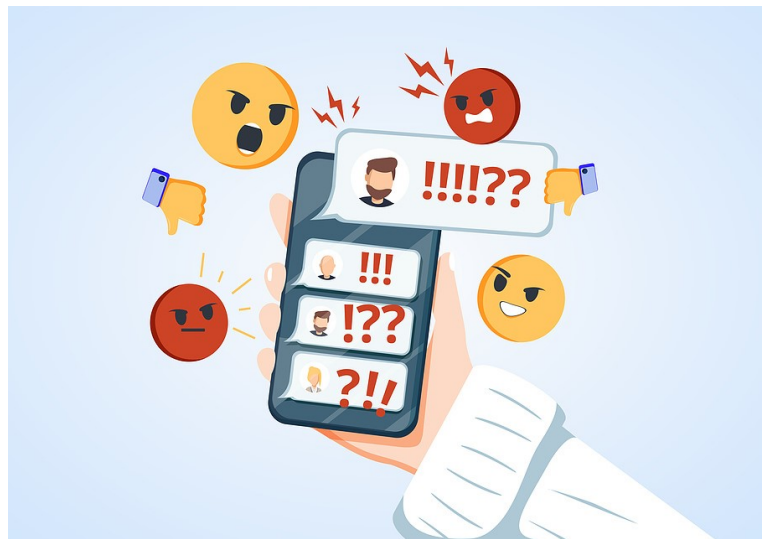
- *Flaming*: wywoływanie drogą elektroniczną gwałtownego, krótkotrwałego sporu z ofiarą, bądź grupą ofiar, obejmującego obraźliwe, wulgarne uwagi, obelgi, a czasem wręcz groźby;
- Nękanie (ang. *harassment*): powtarzające się, nieustanne wysyłanie ofierze obraźliwych komunikatów za pośrednictwem internetowych komunikatorów np. *Messenger*, *WhatsApp*, bądź poczty elektronicznej;
- Oczernianie (ang. *denigration*): wypowiedzanie się o ofierze w krzywdzący, kłamliwy lub okrutny sposób. Takie szkodliwe wypowiedzi mogą być zamieszczane w sieci lub bezpośrednio wysyłane do innych osób drogą elektroniczną;
- Podszycanie się (ang. *impersonation*): podszywanie się przez sprawcę pod ofiarę i zamieszczanie informacji w jej imieniu celem zdyskredytowania jej i ewentualnie innych osób;
- *Outing* i *Trickery*: publiczne zamieszczanie, wysyłanie bądź przekazywanie osobistych wiadomości lub zdjęć ofiary, zwłaszcza takich które zawierają intymne informacje i są dla niej potencjalnie kompromitujące. U podstaw powyższych działań może leżeć podstęp, tj. sprawca oszukuje ofiarę, że przekazane przez nią intymne treści zachowa wyłącznie dla siebie, podczas gdy w rzeczywistości rozpowszechnia je w sieci, bądź wykorzystuje jako narzędzie szantażu;
- Wykluczenie (ang. *exclusion*): wykluczenie ofiary z określonej grupy społecznej wskutek czego staje się ona wyrzutkiem w określonym środowisku, komunikującym się drogą elektroniczną;
- *Cyberstalking*: cykliczne wysyłanie ofierze wyjątkowo obraźliwych wiadomości, które zawierają groźby lub, których celem jest wymuszenie określonych zachowań lub działań;
- Grożenie *online* (ang. *cybertreats*): bezpośrednie grożenie ofierze wyrządzeniem jej krzywdy lub nakłanianie jej do popełnienia samobójstwa. Takie groźby, przesyłane drogą elektroniczną, zawierają zazwyczaj informacje o rzeczywistym planowanym zdarzeniu; bądź umieszczanie w sieci niepokojących materiałów prezentujących ofiarę jako osobę chwiejną emocjonalnie, która może rozważyć skrzywdzenie siebie lub innych osób.

Vranjes i in. (2018) dokonali z kolei kategoryzacji działań cyberprzemocowych ograniczając się wyłącznie do środowiska pracy. Warto podkreślić, że ta klasyfikacja stanowiła podstawę do opracowania przez tych samych autorów narzędzia do pomiaru narażenia na cyberprzemoc w pracy tj. skali ICW-W (Vranjes i in., 2018). Lista tych działań obejmuje:

- Ignorowanie maili, telefonów lub innych wiadomości przesyłanych przez pracownika drogą elektroniczną;
- Udostępnianie osobom trzecim maili pracownika by mu zaszkodzić;
- Publiczne krytykowanie wykonanej przez pracownika pracy za pomocą narzędzi informacyjno-komunikacyjnych;
- Ukrywanie przed pracownikiem ważnych maili bądź dokumentów, by uniemożliwić mu prawidłowe wykonywanie pracy;
- Szerzenie drogą elektroniczną plotek i fałszywych informacji na temat pracownika;
- Znieważanie, zastraszanie, bądź grożenie pracownikowi za pomocą narzędzi informacyjno-komunikacyjnych;
- Wygłaszanie obraźliwych uwag na temat pracownika dotyczących jego pochodzenia, wyglądu, poglądów lub życia prywatnego za pomocą narzędzi informacyjno-komunikacyjnych;
- Hakowanie prywatnych informacji pracownika i wykorzystywanie ich w celu jego zdyskredytowania;
- Udostępnianie w sieci zdjęć lub filmów pracownika, by go ośmieszyć;
- Kradzież tożsamości pracownika w sieci.

Skala cyberprzemocy w środowisku pracy

Brak uniwersalnej, powszechnie przyjętej definicji cyberprzemocy w miejscu pracy niewątpliwie utrudnia oszacowanie skali tego zjawiska. Do tej pory znaczna część badań w tym obszarze koncentrowała się na sektorze edukacji. Badanie przeprowadzone na Uniwersytecie Sheffield (Wielka Brytania) wśród ponad 300 pracowników naukowych wskazuje, że w ciągu sześciu miesięcy poprzedzających to badanie osiem na dziesięć



osób doświadczyło przynajmniej jednego zachowania mającego znamiona cyberprzemocy. Okazało się również, że 20% respondentów doświadczało tego typu zachowań przynajmniej raz w tygodniu (University of Sheffield, 2012). Taką skalę zjawiska potwierdzają też badania przeprowadzone w grupie pracowników kanadyjskich uczelni. Na ich podstawie ustalono, że 25% z tych osób doświadczyło cyberprzemocy ze strony studentów (15%) lub współpracowników (12%) (Cassidy i in., 2016). Podobnie badania w grupie czeskich nauczycieli wskazują na wysoki odsetek osób dotkniętych cyberprzemocą, aczkolwiek w tym przypadku tylko 3,5% doświadczało jej dłużej niż przez tydzień (Kopecky i Szostkowski, 2017).

Problem cyberprzemocy jest zauważalny również w innych branżach. Zgodnie z wynikami sondażu z 2009 r. aż 22% szwedzkich dziennikarzy było ofiarami przemocy *online* (Eurofound, 2015, s. 59). Z kolei badania przeprowadzone wśród ponad 800 pracowników reprezentujących różne sektory gospodarki Nowej Zelandii pokazały, że 15% z tych osób było zastraszanych, a 3% doświadczało cyberprzemocy przynajmniej raz w tygodniu od co najmniej pół roku (Gardner i in., 2016). Australijskie badania, obejmujące grupę ponad 600 pracowników administracji publicznej, pozwoliły ustalić, że 72% urzędników doświadczało, bądź było obserwatorami cyberprzemocy w pracy. Jednocześnie 74% z nich oceniało swoje miejsce pracy jako „wysocześnie stresujące” (Dredge i in., 2014; Lawrence, 2015). Dla porównania, wyniki badań przeprowadzonych w grupie 103 australijskich pracowników przetwórstwa przemysłowego pokazały, że 34% z nich doświadczało tradycyjnego mobbingu w pracy (twarzą w twarz), a 11% – cyberprzemocy w pracy. Jednocześnie wszystkie ofiary cyberprzemocy doświadczyły w tym samym czasie tradycyjnego mobbingu (Privitera i Cambel, 2009). Według najnowszych wyników badań przeprowadzonych na reprezentatywnej próbie ponad 1800 fińskich pracowników 17% z nich doświadcza cyberprzemocy w pracy średnio raz w miesiącu (Oksanen i in., 2020).

Źródła cyberprzemocy w miejscu pracy

Nadal istnieje niewiele badań na temat zmiennych mogących stanowić przyczynę cyberprzemocy w pracy. Poniżej skoncentrowano się na przedstawieniu źródeł cyberprzemocy w pracy zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym.

Czynniki indywidualne

W przypadku zmiennych demograficznych wyniki badań pokazują, że mężczyźni częściej uważają się za ofiary cyberprzemocy (Forssell, 2016), podczas gdy w innych nie potwierdzono takich zależności (Baruch, 2005; Gardner i in., 2016). Istnieją również dowody na to, że w przeciwieństwie do tradycyjnego mobbingu, w przypadku cyberprzemocy to przełożeni są bardziej narażeni na stanie się jej ofiarą, niż podwładni (Forssell, 2016; Gardner i in., 2016). Dodatkowo, w badaniu Baruch (2005) przeprowadzonym wśród pracowników dużej międzynarodowej firmy, ustalono, że sprawcy cyberprzemocy charakteryzowali się nieco starszym wiekiem i wyższą pozycją w hierarchii organizacyjnej, w porównaniu do jej ofiar. Ponadto badania Forssell (2020) pokazały, że niskie wsparcie społeczne ze strony współpracowników oznaczało częstsze doświadczanie cyberprzemocy przez kobiety na stanowiskach kierowniczych, tak samo zresztą, jak przez kobiety i mężczyzn zajmujących szeregową pozycję w organizacji. Odnotowano również, że wiek stanowił czynnik chroniący przed doświadczaniem cyberprzemocy – zależność ta nie dotyczyła jedynie kobiet-kierowników (Forssell, 2016; 2020).

Eksperti podkreślają również, że prawdopodobieństwo stania się ofiarą cyberprzemocy w pracy wiąże się z takimi zmiennymi, jak: rodzaj umowy o pracę, charakter pracy itp. Moore (2018, s. 3) podkreśla, że „praca w sytuacjach, które nie są w ogóle lub nie są odpowiednio chronione przez prawo pracy i ochronę socjalną” może szczególnie stwarzać ryzyko stania się ofiarą przemocy. Wybrani pracownicy tak, jak pracownicy dorywcy czy pracownicy, których praca jest kierowana i dystrybuowana za pośrednictwem nowych technologii, np. pracownicy platform są istotnie bardziej narażeni na doświadczenie cyberprzemocy cyfrowych (De Stefano, 2017). W przypadku pracowników platform ryzyko może być jeszcze większe, ponieważ w większości przypadków platformy cyfrowe umożliwiają klientom ocenę wydajności pracowników. Praca pracowników platformy może zasadniczo zależeć od tych ocen, ponieważ platformy przydzielają przyszłe zadania na podstawie tychże ocen, a także zwalniają pracowników, których oceny spadają poniżej określonej średniej. Pracownicy mogą więc czuć się zmuszeni do znoszenia obraźliwych zachowań klientów w obawie przed utratą pracy, mając świadomość, że jeśli zareagują, może to spowodować, że zostaną negatywnie ocenieni. Ponadto osoby prowadzące działalność na własny rachunek i pracownicy tymczasowi mogą być częściej wykluczeni z pełnej ochrony przepisami prawa pracy, w tym przepisami dotyczącymi mobbingu, dyskryminacji i innych form przemocy, w porównaniu z pracownikami posiadającymi umowę o pracę na czas nieokreślony (De Stefano, 2016). Większe narażenie na tradycyjny mobbing i cyberprzemoc można również zauważyć w przypadku pracowników dorywczych, takich jak pracownicy kontraktowi (Williams, 2017). Niektórzy autorzy wskazują również na korelację między niepewnością zatrudnienia a środowiskiem pracy sprzyjającym zastraszaniu i przemocy (Acas, 2016). Należy także wziąć pod uwagę, że pracownicy tymczasowi lub dorywcy mogą powstrzymać się przed składaniem skarg na mobbing czy cyberprzemoc z obawy, że nie zostanie im przedłużona umowa o pracę. Większe narażenie na przemoc w pracy, w tym cyberprzemoc, opisanych powyżej kategorii pracowników może wiązać się również z większym ograniczeniem dostępu tych osób do praw zbiorowych np. prawa do wolnego zrzeszania się (ILO, 2016).

Nadal brakuje badań nad osobowością ofiar i sprawców cyberprzemocy w pracy. Można jedynie odnieść się do wyników badań nad cyberprzemocą wśród dzieci i młodzieży, w których pojawia się charakterystyka potencjalnej ofiary tego zjawiska. Zazwyczaj jest to osoba, która wyróżnia się na tle rówieśników. Różnice te mogą wynikać z cech fizycznych, np. ubioru czy tuszy, lub chociażby z poglądów, które odbiegają od ogólnie przyjętych przekonań. Ofiary cyberprzemocy można podzielić na dwie zasadnicze grupy: pasywne – osoby wycofane emocjonalnie, z niską samooceną, często także mniej sprawne fizycznie oraz prowokujące – konfliktowe, przejawiające agresję, przez co mogą stać się celem cyberataku (Jaworska, 2015). Heatherington i Coyne (2014) także podkreślają, że osoby zaangażowane w sytuację cyberprzemocy wykazują pewne cechy osobowości, które mogą przyczyniać się do stania się sprawcą (np. skłonność do agresji), czy też ofiarą (np. nadwrażliwość emocjonalna) (Heatherington i Coyne, 2014).

Ostatnie badania Anwar i in. (2020) przeprowadzone wśród 351 pakistańskich pracowników reprezentujących sektor bankowości, telekomunikacji, edukacji, opieki zdrowotnej, ubezpieczenia i doradztwa pokazały, że wyczerpanie emocjonalne pozytywnie pośredniczyło w związku między narażeniem na cyberprzemoc a stosowaniem przemocy, jako formy odwetu wobec innych pracowników.

Najnowsze wyniki badań przeprowadzonych na reprezentatywnej próbie pracowników fińskich (N = 1817) oraz w grupie 563 pracowników zatrudnionych w pięciu fińskich organizacjach eksperckich wskazują również, że duża aktywność w portalach społecznościowych i budowanie swojej tożsamości w oparciu o takie portale (koncepcja baniek tożsamości w mediach społecznościowych) wiąże się z większym ryzykiem narażenia na cyberprzemoc. Ponadto okazało się, że konsekwencje cyberprzemocy, tj. zaburzenia zdrowia psychicznego, były poważniejsze w przypadku ofiar intensywnie korzystających i budujących swoją tożsamość w oparciu o media społecznościowe (Oksanen i in., 2020).

Jak podkreśla Pyżalski (2017) nie można wskazać jednej konkretnej przyczyny wpływającej na to, że w sieci nierzadko możemy spotkać się z przejawami agresji. Wpływa na to z pewnością anonimowość Internetu – łatwiej określonej osobie anonimowo wyrazić kontrowersyjną opinię czy obrazić kogoś, niż narazić się na nieprzyjemności z tego wynikające w życiu realnym. Część internautów czuje się, więc w sieci bezkarnie i uważa, że może wyrażać swoje opinie publicznie nawet wtedy, gdy ośmieszają i znieważają inne osoby. Anonimowość nie jest jednak jedyną przyczyną agresji w cyberprzestrzeni. W Internecie zazwyczaj nie widzimy postawy drugiej osoby, jej emocji – zdarza się, że odbieramy niewłaściwie zamiary i intencje innych ludzi, prowokując ostrą wymianę zdań lub kłótni. Od tego krótka jest droga do wzajemnych obelg. W związku z tym, że przemoc rodzi przemoc – rozpoczyna się wymiana nieprzyjemnych zdań, a nierzadko i gróźb czy wyzwisk.

Czynniki organizacyjne

Szereg dotychczasowych badań dotyczących problematyki tradycyjnego mobbingu w pracy wskazuje na jego istotny związek z psychospołecznymi warunkami środowiska pracy (m.in. Einarsen i in., 1994; Leymann, 1996), wskazując, że prześladowanie w miejscu pracy wynika głównie ze stresorów związanych z tymi czynnikami. Badania pokazują, że zarówno stresory związane z wymaganiami pracy (Balducci i in., 2012; Notelaers i in., 2010), stresory związane z relacjami społecznymi w pracy (Baillien i in., 2014) oraz stresory organizacyjne (Baillien i De Witte, 2009; Coyne i in., 2003) są istotnie związane z zastraszaniem w miejscu pracy. Najsilniejsze związki zidentyfikowano w przypadku takich czynników, jak: obciążenie pracą, konflikt ról, niepewność pracy i autokratyczne przywództwo (Salin i Hoel, 2010; Van den Brande i in., 2016, Warszewska-Makuch, 2013). Można przypuszczać, że te same stresory będą odgrywać istotną rolę również w przypadku cyberprzemocy. Wsparciem tej tezy mogą być stosunkowo nowe badania Gardnera i in. (2016) pokazujące, że słabe psychospołeczne warunki pracy stanowią istotny predyktor przemocy w pracy zarówno w trybie *offline*

(mobbing), jak i *online* (cyberprzemoc). Ponadto autorzy ustalili, że cyberprzemoc często współistnieje z przemocą *offline* (Modecki i in., 2014; O'Driscoll i in., 2015). Oznacza to, że w przypadku większości badań ofiary deklarują doświadczanie obu tych form przemocy.

W badaniach jakościowych opartych na wywiadach z pracownikami, Heatherington i Coyne (2014) ustalili, że z cyberprzemocą wiążą się takie czynniki sytuacyjne i organizacyjne, jak: struktura i polityka organizacji oraz zmiany organizacyjne. Wyniki badań ilościowych dodatkowo potwierdziły rolę psychospołecznego środowiska pracy w pojawianiu się cyberprzemocy. Gardner i in. (2016) wykazali istotne korelacje między cyberprzemocą a niskim wsparciem organizacyjnym i mniej skutecznymi strategiami organizacyjnymi mającymi przeciwdziałać przemocy w pracy. Ponadto narażenie na cyberprzemoc w pracy wiązało się negatywnie z klimatem społecznym (Forssell, 2020), etycznym stylem przywództwa (Tiamboonprasert i Charoensukmongkoli, 2020) i wsparciem ze strony przełożonego (Zhang i in., 2020). Powyższe wyniki wydają się potwierdzać, że ustalona „hipoteza dotycząca środowiska pracy” (Leymann, 1996) w tradycyjnych badaniach dotyczących mobbingu w miejscu pracy może być ścieżką, która pogłębia także wgląd w predyktory cyberprzemocy w pracy (Vranjes i in., 2018).

Konsekwencje cyberprzemocy na poziomie indywidualnym

Jak zaznaczono wcześniej, istnieje niewiele badań nad konsekwencjami cyberprzemocy w miejscu pracy, choć zdaniem ekspertów (De Stefano i in., 2020) nie ma podstaw, by zakładać, że jej skutki są mniej dotkliwe, niż w przypadku tradycyjnych form przemocy. W literaturze poświęconej cyberprzemocy wśród dzieci i młodzieży wskazuje się na liczne konsekwencje tego zjawiska w obrębie zdrowia fizycznego i psychicznego, m.in. na: zaburzenia lękowe i depresyjne, nadużywanie substancji psychoaktywnych, problemy ze snem, zaburzenia psychosomatyczne, czy wręcz podejmowanie prób samobójczych (Privitera i Cambel, 2009). Okazuje się, że cyberprzemoc ma silny wpływ na zachowania nastolatków, takie jak: absencja w szkole czy nawet jej porzucenie, a także – na spadek wydajności (Mitchel i in., 2007).

Podobnie w badaniach dotyczących cyberprzemocy w pracy ustalono, że doświadczanie tego zjawiska stanowi istotny czynnik powodujący gorszy stan psychiczny, fizyczny i emocjonalny badanych pracowników (Farley i in., 2021). Cyberprzemoc w pracy miała negatywny wpływ na ofiary – prowadziła m.in. do zaburzeń lękowych, niezadowolenia z pracy i rozważania odejścia z pracy oraz ogólnie gorszego samopoczucia psychicznego (Coyne i in., 2017). W swoich badaniach Ovejero i in. (2016) podjęli próbę przyporządkowania skutków, które cyberprzemoc powoduje u indywidualnych pracowników, do następujących trzech odrębnych kategorii:

- skutki fizyczne (ból głowy i brzucha, zaburzenia snu, zmęczenie, ból pleców, utrata apetytu, problemy z trawieniem itp.),

- skutki psychologiczne i emocjonalne (lęk, niepokój, smutek, stres, zaburzenia depresyjne),
- skutki psychospołeczne (poczucie izolacji i osamotnienia, ostracyzm czy wręcz społeczne odrzucenie).

Konsekwencje cyberprzemocy na poziomie organizacji

Przemoc w miejscu pracy wiąże się z ogromnymi kosztami ponoszonymi przez organizację. Badania wykazały, że pojawienie się przemocy w pracy wpływa na: wydajność organizacji, kulturę organizacyjną, efektywność zespołów, satysfakcję z pracy czy planowanie przez pracowników odejścia z pracy – są to czynniki, które wyraźnie odbijają się na skuteczności organizacji (Samnani i Singh, 2012). Istnieją podstawy, by sądzić, że również cyberprzemoc może poważnie zagrażać funkcjonowaniu organizacji. Dotychczasowe badania wskazują na spadek produktywności nie tylko samych ofiar, lecz także sprawców cyberprzemocy, którzy czas i energię poświęcają na nękanie ofiar zamiast na wykonywanie zadań zawodowych. Jednocześnie spada wydajność ofiar, których cała energia i zasoby są zaangażowane w radzenie sobie z agresją sprawców (West i in., 2014). Spadek produktywności obserwuje się także u obserwatorów cyberprzemocy, np. współpracowników. Takie wnioski płyną również z brytyjskich badań wśród pracowników Queensland University of Technology, u których zaobserwowano, że cyberprzemoc ma negatywny wpływ na ich wydajność i produktywność (Queensland University of Technology, 2016). Inne badania potwierdzają, że cyberprzemoc ma negatywny wpływ na zaangażowanie pracowników (Muhonen i in., 2017; Tiamboonprasert i Charoensukmongkoli, 2020), a także wzmacnia ich absencję w pracy (Kowalski i in., 2017). Ponadto ofiary cyberprzemocy częściej przejawiały zachowania kontrproduktywne w organizacji i mniejszą satysfakcję z pracy (Creasy i Carnes, 2017). Wyniki przytoczonych badań powinny motywować pracodawców do podejmowania działań ograniczających cyberprzemoc w pracy. Muszą oni mieć świadomość, że zaangażowanie pracowników przekłada się na ich lepszą samoocenę, wyższe zyski firmy oraz na wzrost organizacyjnych zachowań obywatelskich¹, tzw. *organizational citizenship behaviour*, stanowiących przeciwieństwo zachowań kontrproduktywnych. Wcześniejsze badania pokazały też, że przemoc w pracy prowadzi do istotnego pogorszenia relacji między pracownikami, a tym samym do pogorszenia funkcjonowania zespołów. To z kolei może jeszcze pogłębić cyberprzemoc w organizacji (efekt błędnego koła). Ponadto przemoc w pracy często wiąże się ze stosowaniem destrukcyjnych stylów przywództwa i stosowania mniej skutecznych strategii organizacyjnych, co może zakłócać procesy pracy, utrudniać realizację oczekiwań klientów i ogólnie osłabiać możliwość odniesienia przez firmę sukcesu (Marshall, 2016).

Jak wcześniej wspomniano, ofiary cyberprzemocy ponoszą znaczne szkody zdrowotne, które – oprócz tego, że same w sobie są destrukcyjne – zmuszają pracowników do nieobecności w pracy. Przykładowo z badań prowadzonych w Kanadzie wynika, że szacowany koszt absencji spowodowanej narażeniem na

¹ Dobrowolne zachowania podejmowane na rzecz organizacji, nie wpisujące się w zakres formalnych obowiązków pracownika, a przyczyniające się do efektywnego funkcjonowania organizacji.

przemoc osiąga blisko 19 mld dolarów kanadyjskich rocznie (O'Connell i in., 2007). Oprócz tego pracodawcy muszą się liczyć z kosztami wewnętrznych dochodzeń i mediacji oraz kosztami postępowań sądowych i dochodzenia roszczeń przez ofiary. Ponieważ prześladowanie w pracy prowadzi do zwiększonej rotacji personelu, konieczne jest ciągłe rekrutowanie i szkolenie nowych pracowników, a to oznacza kolejne wydatki. Badania przeprowadzone wśród irlandzkich pracowników pokazały, że 60% respondentów doświadczających przemocy rozważało odejście z pracy, a 15% faktycznie z niej odeszło (D'Souza i in., 2017).

Trzeba podkreślić, że cyberprzemoc może szkodzić reputacji firmy (Wingate i in., 2013). Taka utrata dobrego wizerunku stanowi poważny sygnał dla przyszłych pracowników, że mogą nie być dostatecznie doceniani i szanowani, co zniechęca potencjalnych kandydatów do ubiegania się o pracę w danej firmie. Z przedstawionych badań wyraźnie wynika, że przemoc w miejscu pracy ma poważne konsekwencje nie tylko dla nękanek pracowników, lecz przynosi wiele szkód organizacji jako całości.

W tabeli 1. przedstawiono podsumowanie wyników badań koncentrujących się na indywidualnych i organizacyjnych skutkach cyberprzemocy w pracy.

Tabela 1. Wyniki dotychczasowych badań empirycznych nad skutkami cyberprzemocy w pracy (źródło: Vranjes, 2018)

	Autorzy badań	Efekty
EFEKTY INDYWIDUALNE	D'Cruz i Noronha (2014); Heatherington i Coyne (2014)	Afektywność negatywna
	Kowalski i in. (2017); Snyman i Loh (2015); Staude-Müller i in. (2012)	Stres
	Farley i in. (2015)	Zaburzenia zdrowia psychicznego
	Nikolić i in. (2017)	Obniżenie dobrostanu emocjonalnego
	Muhonen i in. (2017)	Pogorszenie zdrowia i dobrostanu
	Rosenthal i in. (2016); Kowalski i in. (2017)	Zaburzenia depresyjne
EFEKTY ORGANIZACYJNE	Farley i in. (2015); Snyman i Loh (2015); Kowalski i in. (2017)	Spadek satysfakcji z pracy
	Kowalski i in. (2017)	Absencja chorobowa
	Baruch (2005); Kowalski i in. (2017); Muhonen i in. (2017)	Chęć odejścia z organizacji
	Nikolić i in. (2017)	Niższe wsparcie społeczne
	Muhonen i in. (2017)	Spadek zaangażowania
	Kowalski i in. (2017)	Zachowania kontrproduktywne
	Kowalski i in. (2017)	Spadek wydajności

Przeciwdziałanie cyberprzemocy w pracy

Jak zaznaczono we wcześniejszym rozdziale postęp technologii głęboko katalizuje digitalizację i automatyzację pracy w wielu branżach. W krajach zachodnich około 90% populacji korzysta z Internetu (*Internet World Stats, 2020*), a tym samym ma dostęp do szerokiej gamy narzędzi komunikacyjnych, wykorzystywanych zarówno w celach zawodowych, jak i prywatnych. Cyfrowe środowisko pracy zmienia sposoby wykonywania



zadań zawodowych, wpływa na to, jakie utrzymujemy relacje społeczne w pracy, a nawet – jak reagujemy na negatywne działania jednych pracowników wobec drugih. Przykładem może być ciąg wiadomości mailowych z obraźliwymi dla pracownika treściami, który mogą być odczytywane na okrągło. Doskonale ilustruje on trwały charakter działań noszących znamiona cyberprzemocy i uświadamia pracodawcom, że zapobieganie i kontrolowanie negatywnych zachowań, określaných jako cyfrowe, staje się dla organizacji wyzwaniem. Co więcej, umieszczanie lub „lajkowanie” negatywnych postów na temat współpracowników, w mediach społecznościowych może szybko rozprzestrzenić się poza granice organizacji i naruszyć życie prywatne danej osoby. Jednocześnie, to co może być szczególnie trudne dla pracodawców, to fakt, że w wielu przypadkach nie są oni świadomi występowania cyberprzemocy w swoich organizacjach. Stąd, ich zdolność do monitorowania zjawiska i tworzenia kultury organizującej nie dającej przyzwolenia na stosowanie cyberprzemocy może być dość ograniczona (Zedlacher i Hartner-Tiefenthaler, 2021).

Mając na uwadze ciągły rozwój cyfryzacji i przedstawione powyżej trudności, pojawia się pytanie, czy i w jaki sposób organizacje mogą zapewnić pracownikom bezpieczną przestrzeń do pracy tzn. jak, jeśli w ogóle, zarządzający mogą zapobiegać nieetycznym zachowaniom i cyberprzemocy w miejscu pracy, które mają miejsce w "niekontrolowanej" przestrzeni cyfrowej?

Jak podkreślają eksperci (Zedlacher i Hartner-Tiefenthaler, 2021) opracowując metody przeciwdziałania i radzenia sobie z cyberprzemocą, należy wziąć pod uwagę samą jej definicję, która zawiera w sobie subtelne, ale odróżniające ją od tradycyjnych form przemocy cechy. Różnice te powodują, że negatywnym, cyfrowym zachowaniom w pracy i poza nią, nie można zapobiegać i monitorować wyłącznie za pomocą tradycyjnych, formalnych systemów kontroli, takich jak polityka antyprzemocowa czy technologiczny nadzór. Należy również wspierać nieformalną "kontrolę społeczną" zachowań i interakcji mających miejsce wśród członków określonych grup/zespołów pracowniczych. Można to osiągnąć poprzez wdrażanie do kultury

organizacyjnej odpowiednich wartości i zasad etycznych, tj. indywidualnej odpowiedzialności za przeciwdziałanie cyberprzemocy, wzajemnego szacunku, czy „zera” tolerancji dla negatywnych zachowań.

Formalne i nieformalne mechanizmy prewencji są ze sobą powiązane i muszą być rozpatrywane razem w celu zbudowania w organizacji przestrzeni wolnej od cyberprzemocy. Sprzyja to tworzeniu etycznego klimatu oraz wspiera organizację i jej kierownictwo w komunikowaniu, zgłaszaniu i sankcjonowaniu niewłaściwych zachowań wśród pracowników.

W dalszej części tekstu przedstawiono kluczowe narzędzia które mogą być wykorzystywane w przeciwdziałaniu przemocy w organizacji

Polityka anty cyberprzemocowa i kodeks postępowania

Polityka anty cyberprzemocowa lub ogólne kodeksy postępowania które możemy wprowadzić do organizacji stanowią formalne systemy przeciwdziałania cyberprzemocy. Ich głównym celem jest informowanie wszystkich pracowników, które wartości i normy zachowań są pożądane, a które nie będą akceptowane w organizacji. Ponadto mogą zawierać zapisy dotyczące sposobu monitorowania i zgłaszania przypadków cyberprzemocy oraz stosowania sankcji wobec sprawców.

Taka polityka może być wdrażana w ramach szerszych szkoleń przeznaczonych dla wszystkich pracowników i dotyczących etycznych zachowań w organizacji. Polityka anty cyberprzemocowa może być wpisana w ogólny kodeks postępowania, dotyczący odpowiedzialnych i pełnych szacunku zachowań w pracy (w tym zachowań w środowisku cyfrowym).

Co może zawierać polityka anty cyberprzemocowa?

- Jasną deklarację dotyczącą zaangażowania organizacji i kierownictwa w tworzenie środowiska wolnego od cyberprzemocy (Salin, 2013; Ferris i in., 2018);
- Opis kluczowych wartości, które wyznaje firma, co m.in. oznacza, że wszyscy pracownicy powinni być traktowani z szacunkiem. Każdy pracownik jest odpowiedzialny za reagowanie na jakiegokolwiek akty cyberprzemocy; takie wartości mogą być również wpisane w misję firmy i pisemny kodeks postępowania;
- Poradnik dotyczący zachowań cyfrowych w miejscu pracy, tj. wykorzystania urządzeń informacyjno-komunikacyjnych do komunikowania się z innymi pracownikami. W treści takiej publikacji można np. podkreślać, że firmowe, mobilne urządzenia (włączając w to pocztę elektroniczną) muszą być używane wyłącznie w celach zawodowych, stąd praca może być wykonywana wyłącznie przy

wykorzystaniu urządzeń dostarczonych przez pracodawcę. Inaczej mówiąc tworzy się „zakaz używania prywatnych urządzeń do celów zawodowych”;

- Wytyczne dotyczące używania poszczególnych narzędzi cyfrowych, np. służbowe e-maile zawierające polecenia wykonania zadań lub informacje zwrotne (szczególnie negatywne) nt. wykonanej pracy, nie powinny być wysyłane po oficjalnych godzinach pracy, np. późno w nocy;

WAŻNE: Wdrażanie polityki anty cyberprzemocowej niesie ze sobą wiele wyzwań. Zacieranie się granic między relacjami pracowniczymi i prywatnymi, a także internetowy charakter wielu interakcji pracowniczych powoduje, że często trudno egzekwować oczekiwane w zaleceniach polityki zachowania. Dlatego też pożądane są dodatkowe wysiłki na nieformalnym poziomie, by skłonić pracowników do postępowania zgodnie z duchem wdrażanej polityki.

- Jasny opis czym jest cyberprzemoc w miejscu pracy i do czego prowadzi. Pozwala to zwiększyć świadomość tego zjawiska, które wciąż nie jest jasno zdefiniowane;

WAŻNE: Osoby odpowiedzialne za opracowywanie polityki anty cyberprzemocowej w organizacji powinny zadbać o to, by w definicji uwzględniono różne rodzaje cyberprzemocy w pracy. Mogą one zostać wyraźnie wymienione w polityce i uzupełnione o przykłady tego, czym cyberprzemoc jest, a czym nie jest. Cenne jest również załączenie opisu przykładowych sytuacji, obrazujące specyficzne cechy, szkodliwe skutki oraz szybką eskalację określonych form cyberprzemocy. Należy również pamiętać, że w przypadku wniesienia przez pracownika skargi taka definicja, uwzględniona w polityce anty cyberprzemocowej, będzie prawdopodobnie decydująca w rozpatrzeniu sprawy (zob. Cowan, 2012; Salin i in., 2018).

- Deklaracja, że każde zachowanie noszące znamiona cyberprzemocy jest nie do zaakceptowania przez kierownictwo firmy, nawet jeśli intencje sprawcy były niejednoznaczne lub też był to jednorazowy akt powszechnie spostrzegany jako niezbyt poważny, czy intensywny.
- Informacja o tym, że osoby postronne, tj. obserwatorzy cyberprzemocy, które jednocześnie nie reagują na tę sytuację i dają sprawcy „ciche przywolenie” na stosowanie przemocy, również mogą zostać pociągnięte do odpowiedzialności.

WAŻNE: Polityka anty cyberprzemocowa powinna mocno skupić się na zwiększeniu świadomości osób trzecich, tj. obserwatorów, co do tego, czym jest cyberprzemoc i, jak eskaluje, a także odpowiedzialności tych osób za wczesną interwencję lub zgłoszenie spostrzeganych aktów przemocy (Ferris i in., 2018). Wszegobecność zjawiska cyberprzemocy sprawia, że szybka ingerencja i reakcja osób postronnych jest jeszcze ważniejsza, niż w przypadku tradycyjnego mobbingu. Dlatego osoby postronne powinny otrzymać jasne wskazówki, co mogą zrobić, gdy obserwują brak cyberprzemocy w swojej firmie, a także z kim mogą skonsultować spostrzegany problem lub u kogo szukać wsparcia społecznego (np. koledzy z zespołu, bezpośredni przełożony). Powinny też zostać poinformowane, gdzie mogą anonimowo zgłosić cyberprzemoc.

- Zapisy o „zerowej tolerancji” i sankcjach dla sprawców;
- Opis sposobu składania skargi, tj. należy jasno określić punkt kontaktowy, w którym pracownik może zgłosić cyberprzemoc. Zaleca się wskazanie więcej niż jednego punktu kontaktowego, aby osoby dotknięte cyberprzemocą mogły wybrać, z kim chcą się skontaktować.
- Określenie procesu interwencji i procedury dyscyplinarnej w przypadku stwierdzenia cyberprzemocy. W przypadku wprowadzenia sankcji ważne jest, aby nie pozostawić ich w gestii kierownictwa lub nie przewidzieć procesu odwoławczego (Beale & Hoel, 2011). Ustanowienie i komunikowanie przejrzystych kroków postępowania podczas rozpatrywania sprawy o cyberprzemoc może zwiększyć zaufanie pracowników do organizacji (Ferris i in., 2018). Ponadto skuteczność polityki anty cyberprzemocowej jest tym większa, im ściślej monitorowany jest proces jej wdrażania i zaangażowane jest szerokie grono aktorów organizacyjnych, którzy udzielają informacji zwrotnych na temat polityki lub współtworzą ją podczas warsztatów (Ferris i in., 2018).

WAŻNE: By polityka anty cyberprzemocowa była skuteczna, proces jej wdrażania powinien być ściśle monitorowany i angażować szerokie grono kierowników, specjalistów HR, przedstawicieli związków zawodowych itp., którzy udzielą informacji zwrotnych na temat polityki i będą ją współtworzyć z pracownikami, np. podczas warsztatów (Ferris i in., 2018).

WAŻNE: Należy wziąć pod uwagę potencjalnie ograniczoną skuteczność polityki anty cyberprzemocowej, zwłaszcza jeśli nie towarzyszą jej inne (nieformalne) działania, które są bliżej „rzeczywistych” organizacyjnych doświadczeń pracowników.

Interwencje technologiczne

Interwencje technologiczne powstrzymują cyberprzemoc poprzez wpływ na sposób, w jaki pracownicy komunikują się *online*. Poniżej przedstawiono przykłady takich interwencji.

Internet i media społecznościowe

Sytuacja gdy pracownicy komunikują się ze sobą w mediach społecznościowych (np. *Facebook*, *Instagram*, *Whatsup*) może sprzyjać zastraszaniu, plotkowaniu o wybranych osobach czy molestowaniu ich. Chociaż dzieje się to poza granicami miejsca pracy, skutki mogą mieć wpływ na funkcjonowanie samej organizacji. Mając to na uwadze pracodawcy powinni rozważyć opracowanie i wdrożenie polityki dotyczącej korzystania z mediów społecznościowych by zapobiegać negatywnym zachowaniom pracowników.

Wskazówki zawarte w takiej polityce powinny obejmować:

- Przekazanie pracownikom informacji o tym, że w związku z nieodpowiednimi treściami zamieszczanymi przez nich w Internecie mogą ponieść konsekwencje służbowe,
- Wyjaśnienie, że nie należy używać w sieci obelg, osobistych zniewag czy wulgarnego języka, które są nieodpuszczalne w miejscu pracy.
- Przypomnienie pracownikom, że raz zamieszczone w sieci treści są niezwykle trudne do usunięcia a ich konsekwencje mogą być odczuwalne przez długi okres czasu
- Wskazanie pracownikom, że komunikując się online, powinni określić się jako członkowie organizacji i wyjaśnić, że wszelkie wyrażane przez nich poglądy są ich własnymi, a nie organizacji (Mainiero i Jones, 2013).

Organizacje mogą również rozważyć dwutorową strategię radzenia sobie z cyberprzemocą w mediach społecznościowych, tj.:

- Strategię proaktywną polegającą na doradzaniu pracownikom, co można, a czego nie można publikować w sieci
- Strategię reaktywną, która nakreśla procesy organizacji po wybuchu sytuacji (Mainiero i Jones, 2013). Strategia reaktywna powinna być bezpośrednio powiązana z procedurami organizacji dotyczącymi postępowania z wszelkimi formami mobbingu i molestowania. W ten sposób wyraźnie zaznacza się, że domena internetowa nie jest poza jurysdykcją organizacji.

WAŻNE: Warto podkreślić, że firmy z branży mediów społecznościowych również ponoszą odpowiedzialność za zapobieganie cyberprzemocy. Większość firm z sektora mediów społecznościowych posiada politykę i wytyczne dotyczące bezpieczeństwa w Internecie, w tym takie zalecenia, jak zgłaszanie obraźliwych postów, odmawianie zaprzyjaźnienia/blokowanie osoby odpowiedzialnej, pomaganie użytkownikowi, którego dotyczy nadużycie oraz korzystanie z ustawień prywatności w celu ograniczenia ujawniania informacji innym użytkownikom (Topcu-Uzer i Tanrikulu, 2018)

Poczta elektroniczna, telefon i wiadomości tekstowe

Eksperti podkreślają, że cyberprzemocy można zapobiegać poprzez wykorzystanie wybranych funkcji poczty elektronicznej. Wymieniają tu na przykład aplikację Google'a „Undo Send”, pozwalającą pracownikom na zatrzymanie transmisji e-maila do 30 sekund po naciśnięciu przycisku wysyłania (Giunett i in., 2013). Ponadto można uczyć pracowników, by w wielu przypadkach zastanowili się, czy e-mail jest odpowiednim narzędziem do realizacji określonego tematu, który chcą omówić z innymi pracownikami, a także – czy ton ich korespondencji zostanie właściwie zinterpretowany przez odbiorcę. Wydaje się również, że charakter komunikacji e-mailowej sprawia, że pracownicy są bardziej anonimowi, w porównaniu do komunikacji „twarzą-w-twarz”. By temu zaradzić, Coyne i in. (2017) proponują zarządzającym by prosili pracowników o używanie swojego zdjęcia podczas komunikacji za pośrednictwem poczty elektronicznej. Takie podejście mogłoby być korzystne szczególnie w dużych organizacjach, ponieważ zmniejszyłoby anonimowość wynikającą z komunikacji elektronicznej.

Mainiero i Jones (2013) stworzyli termin „tekstowe nękanie” (z ang. *textual harassment*) na określenie zachowań polegających na wysłaniu, za pośrednictwem sms-ów, nieodpowiednich wiadomości do współpracowników (Mainiero i Jones, 2013). Sms-y różnią się od e-maili przede wszystkim tym, że często są wysyłane z osobistych telefonów i służą do prywatnej komunikacji między pracownikami. W związku z tym ważne jest by organizacja określiła, które sms-y są uznawane za niewłaściwe, jak również podać powód, dla którego określone wiadomości mogą zostać uznane za cyberprzemoc. Może to sprawić, że pracownicy będą ostrożniejsi i dobrze się zastanowią przed wysłaniem określonych sms-ów.

W przeciwieństwie do e-maili czy sms-ów, rozmowy telefoniczne nie pozostawiają po sobie dokładnego cyfrowego zapisu, mimo że możliwe jest odtworzenie ich czasu i długości. Niektóre organizacje nagrywają rozmowy pomiędzy swoimi pracownikami, jednocześnie informując ich o tym fakcie, co również może zapobiec obraźliwym komentarzom i nękaniam ze strony sprawców.

Szkolenia etyczne dla sprawców/kadry zarządzającej/specjalistów HR

Szkolenia etyczne powinny obejmować sprawców, kadre zarządzającą oraz inne osoby odpowiedzialne za przeciwdziałanie i radzenie sobie z cyberprzemocą w organizacji tj. specjaliści HR, czy przedstawiciele związków zawodowych. Takie szkolenia stanowią narzędzie kształtujące sposób rozumienia przez pracowników zjawiska cyberprzemocy i pomagające im w zrozumieniu zasad polityki anty cyberprzemocowej. Dzięki aktywnemu zaangażowaniu pracowników i zapewnieniu im przestrzeni do dyskusji, mogą oni lepiej zrozumieć swoją odpowiedzialność za zapobieganie i interweniowanie w sytuacjach, w których dochodzi do cyberprzemocy.

Eksperti (Zedlacher i Hartner-Tiefenthaler, 2021) wyróżniają dwa rodzaje możliwych szkoleń w tym zakresie tj. nieformalne i formalne.

Szkolenia nieformalne – mogą odbywać się w ramach budowania zespołów pracowniczych i wzmacniania relacji między pracownikami. W tym procesie kierownicy przypominają wartości i normy obowiązujące pracowników w codziennych interakcjach. Tworzenie silnych więzi interpersonalnych w zespołach pracowniczych zwiększa poczucie odpowiedzialności pracowników za reagowanie, w sytuacji gdy są oni obserwatorami konfliktów, czy wręcz cyberprzemocy w grupie. Pracownicy powinni być uświadamiani np. podczas warsztatów jakie mogą być konsekwencje ich negatywnych zachowań, a także braku interwencji, gdy są tylko obserwatorami. Podstawowe wartości, tj. szacunek i odpowiedzialność, które powinny być przestrzegane w codziennych sytuacjach wymagających wykorzystywania nowoczesnych narzędzi cyfrowych mogą być przekazywane pracownikom podczas oficjalnych zebrań prowadzonych przez przełożonych. Zespoły pracownicze powinny również formułować jasno określone wytyczne/zasady zachowania oraz normy dotyczące interakcji za pomocą narzędzi cyfrowych. Np. podczas komunikowania się z innymi pracownikami w celach zawodowych należy używać wyłącznie cyfrowych narzędzi należących do organizacji". Zasady etyczne i specyficzne normy zachowania mogą być również przekazywane pracownikom podczas nieformalnych rozmów i szkoleń. Takie nieformalne szkolenia są szczególnie ważne w przypadku nowych pracowników, którzy otrzymują od kierowników i współpracowników informacje jakich zachowań cyfrowych się od nich oczekuje a jakie są niepożądane.

Formalne szkolenia – rozwijające świadomość i odpowiedzialność sprawców i świadków cyberprzemocy powinny skupiać się zarówno na konsekwencjach cyberprzemocy na poziomie organizacji (spadek wydajności, fluktuacja kadr), jak i konsekwencjach dla kierowników oraz współpracowników, gdy pozwolą, by pozostała ona bezkarna. W ramach takich szkoleń można przeprowadzić ćwiczenia podczas których sprawcy/obserwatorzy wcielają się w rolę ofiary i mogą zobaczyć sytuację z jej perspektywy. Chociaż dotychczasowe badania nad etycznymi zachowaniami w organizacji sugerują, że negatywna ocena cyberprzemocy przez obserwatorów często nie przekłada się na ich zachowanie tj. podejście interwencji. Jest to

tym bardziej prawdopodobne, im mniej dostrzegalne są konsekwencje cyberprzemocy, a także kiedy obserwatorów/sprawców nie łączy bliska relacja. Ponadto w przypadku cyberprzemocy, sprawcy są często anonimowi, stąd istnieje jeszcze większa potrzeba podnoszenia świadomości na temat ich odpowiedzialności za podjęte działania.

Kształtowanie etycznego przywództwa

W przeciwdziałaniu cyberprzemocy niezwykle ważne jest podnoszenie świadomości kadry zarządzającej co do jej roli w wyznaczaniu standardów i kreowaniu środowiska pracy wolnego od cyberprzemocy.

Etycznych zachowań można się nauczyć nie tylko poprzez własne doświadczenia, ale także poprzez obserwację zachowań i konsekwencji innych osób. Etyczni kierownicy są wzorem do naśladowania, jeśli chodzi o pełne szacunku i obywatelskich zachowań cyfrowe środowisko pracy (Brown i Trevino, 2006).



Kluczowe jest, by kierownicy i nieformalni liderzy wyznaczali w swoich zespołach standardy odpowiedzialności i szacunku wobec wszystkich pracowników. Kierownicy powinni demonstrować i przekazywać wzory odpowiednich zachowań w organizacji poprzez dawanie osobistego, dobrego przykładu właściwego zachowania i budowanie relacji międzyludzkich. Liderzy nie tylko ustalają ton i standardy traktowania poszczególnych członków grupy roboczej w środowisku cyfrowym. Odgrywają oni również rolę w kształtowaniu indywidualnego postrzegania przez pracowników etycznego i zdrowego klimatu pracy.

Ważne jest, by kierownicy wykazywali się świadomym korzystaniem z narzędzi cyfrowych w miejscu pracy, w sposób respektujący prawo pracowników do prywatności i poufności. Chociaż zarządzający mogą nie być w stanie nadzorować w sposób ciągły zachowań swoich podwładnych w świecie cyfrowym, to jednak mogą egzekwować i kształtować formalne mechanizmy prewencyjne, tj. politykę i wytyczne dotyczące zachowań cyfrowych, np. dotyczące użytkowania poczty elektronicznej, czy prywatnych urządzeń w miejscu pracy.

Kierownicy powinni również:

- Nieustannie informować pracowników o znaczeniu zgłaszaniu przypadków cyberprzemocy, kiedy tylko je zauważą;
- Nagradzać pracowników, którzy angażują się w etyczne zachowania, np. interweniują, gdy są świadkami przemocy;
- Nakładać kary na sprawców cyberprzemocy. Ważne, by takie sankcje były nakładane ostrożnie, przez co należy np. rozumieć nieformalne upomnienie w swoich zespołach sprawcy podejmującego negatywne działania o niskiej intensywności, tak, by zapobiec przekształceniu ich w poważną cyberprzemoc.

Chociaż etyczne przywództwo jest uważane za system nieformalny, to również elementy formalne mogą wspierać taki styl zarządzania. Przykładem może być wykorzystanie przez kierowników informacji zwrotnej metodą oceny 360 stopni do monitorowania zachowań cyfrowych między jego podwładnymi. Podczas takiej oceny wyników poszczególnych pracowników należałoby uwzględnić takie kryteria, jak odpowiedzialność i szacunek wobec współpracowników w środowisku cyfrowym. Ponadto pomimo formalnych kryteriów rekrutacji i awansu kierowników, ich wybór powinien być ściśle związany z tym, czy kandydaci respektują podstawowe wartości, tj. odpowiedzialność i szacunek wobec wszystkich członków organizacji.

Teoria regulacji emocji

Emocje pełnią ważną rolę, ponieważ wyznaczają zachowania ludzi i pomagają im funkcjonować w społeczeństwie (Cole, Martin i Dennis, 2004). Dodatkowo przeżywane i wyrażane emocje są również sygnałem dla innych, jak się zachować (Van Kleef, 2009). Stąd sposób w jaki zarządzamy naszymi emocjami ma kluczowe znaczenie w interakcjach z innymi ludźmi.



Czym jest regulacja emocji?

Strategie, których ludzie używają, aby regulować swoje wewnętrzne pobudzenie emocjonalne definiuje się jako regulacje emocji. Zgodnie z jedną z najbardziej znanych teorii regulacji emocji (Gross i Thompson, 2007) można wyróżnić dwie podstawowe kategorie takich strategii:

- **Strategie wyprzedzające** - zmieniają doświadczenie wynikające z emocji w specyficzne bodźce;
- **Strategie korygujące** - zmieniają ekspresję przeżywanych emocji. Można je podzielić na strategie oparte na **reinterpretacji poznawczej** (tj. reinterpretacja znaczenia zdarzenia wywołującego emocje) i **tłumieniu** (tj. hamowanie ekspresji emocji) (John i Gross, 2004).

Reinterpretacja poznawcza jest adaptacyjną strategią regulacji emocji, ponieważ pociąga za sobą zmianę poznawczą, która modyfikuje wpływ i reakcję emocjonalną, jeszcze zanim do niej doszło. Ponieważ dzieje się to na tak wczesnym etapie procesu, wymaga kilku dodatkowych zasobów poznawczych przy wytwarzaniu odpowiednich społecznie reakcji interpersonalnych.

W przeciwieństwie do reinterpretacji **tłumienie ekspresji emocji** jest uważane za nieprzystosowawcze, ponieważ wymaga od człowieka nieustannego inwestowania wysiłku w zarządzanie reakcjami emocjonalnymi. Z tego powodu zasoby poznawcze, które normalnie byłyby wykorzystywane do optymalnego funkcjonowania, są wyczerpane, co prowadzi do zachowań upośledzonych społecznie (John i Gross, 2004).

Istnieje wiele dowodów na to, że stosowanie strategii opartych na reinterpretacji poznawczej wiąże się pozytywnymi efektami, jeśli chodzi o zdrowie psychiczne człowieka (m.in. Carthy i in. 2010; Gross i John, 2003), tj. lepsze samopoczucie i mniejszy niepokój, podczas gdy tłumienie z niekorzystnymi, czyli wyższym

poziomem depresji, lęku i agresji oraz obniżonym nastrojem (Betts, Gullone i Allen, 2009; Butler i in., 2003; Gross, 2002; Jaffe, Gullone i Hughes, 2010).

Regulacja emocji a cyberprzemoc

Przedstawioną w poprzednim rozdziale teorię regulacji emocji można również rozpatrywać w kontekście środowiska pracy. Zakładając, że strategie regulacji emocji oparte na reinterpretacji poznawczej są pozytywną, adaptacyjną formą radzenia sobie w sytuacji stresu, to również w przypadku czynników stresogennych w pracy, ponowna ocena zmniejszy ich negatywny wpływ na zdrowie psychiczne pracowników. Z drugiej strony tłumienie ekspresji emocji może wywołać reakcje stresowe zarówno u pracowników stosujących takie tłumienie, jak i u ludzi z którymi wchodzi oni w interakcje, negatywnie oddziałując na tworzenie i utrzymywanie relacji międzyludzkich (Butler i in., 2003). Podczas gdy tłumienie może hamować początkową, natychmiastową ekspresję negatywnych emocji, strategia ta w rzeczywistości może więc doprowadzić do nagromadzenia lęku i smutku (Vranjes i in., 2017).

Uwzględniając powyższe wnioski w kontekście problematyki cyberprzemocy w pracy, można założyć, że **osoby które regularnie tłumią swoje emocje są bardziej podatne na ataki w sieci i większym stopniu odczuwają jej negatywne skutki, szczególnie jeśli chodzi o samopoczucie psychiczne**. Z kolei pracownicy stosujący częściej strategie reinterpretacji poznawczej mogą w mniejszym stopniu być narażeni na cyberprzemoc i tym samym rzadziej doświadczają negatywnych efektów w przypadku zdrowia psychicznego.

Jak dotąd przeprowadzono niewiele badań empirycznych potwierdzających te hipotezy. Jednymi z nich są badania Vranjas i in. (2017, 2018), które opierały się na stworzonym przez badaczy modelu teoretycznym. Model ten zakłada, że strategie regulacji emocji odgrywają kluczową rolę w procesie doświadczania cyberprzemocy w pracy. Model ten został oparty na przeglądzie dotychczasowej literatury dotyczącej tradycyjnych form przemocy w pracy (mobbing w pracy), cyberprzemocy wśród młodzieży oraz komunikacji za pomocą narzędzi cyfrowych. Autorzy modelu wyszli z założenia, że cyberprzemoc pojawia się w wysoce stresującym środowisku pracy, w którym pracownicy przekładają swój stres w działania przemocowe. Powyższe założenie poparte jest szeregiem badań empirycznych w których wykazano, że stresory w pracy m.in. obciążenie pracą, konflikt roli, niepewność pracy czy konflikty między pracownikami stanowią istotne predyktory tradycyjnego mobbingu w pracy (m.in. Van den Brande in., 2016, Warszevska-Makuch, 2013). Nieliczne badania empiryczne przeprowadzone w obszarze cyberprzemocy w pracy również wskazują na istotną rolę kontekstu pracy. W badaniach Heatherington i Coyne (2014) ustalono, że słaba polityka firmy, a także przeprowadzane zmiany organizacyjne stanowią istotny czynnik inicjujący cyberprzemoc

w organizacji (Heatherington i Coyne, 2014). Z kolei badania Gardner'a i in. (2016) pokazują, że źródłem cyberprzemocy w pracy jest słaby styl przywództwa, wysoki poziom konfliktów w zespole, a także niski poziom otrzymywanego wsparcia społecznego. Zdaniem autorów jednoczesne trudności z regulacją emocji i wysoki poziom stresorów w pracy stanowią istotny czynnik ryzyka narażenia na cyberprzemoc w pracy. Ponadto strategie oparte na tłumieniu emocji wpływają negatywnie na sposób w jaki pracownicy będą reagować na doświadczaną cyberprzemoc. Potwierdziły to wyniki badań empirycznych (Vranjas i in., 2017), tj. stosowanie przez pracowników strategii tłumienia emocji wiązało się z doświadczaniem cyberprzemocy w miejscu pracy.

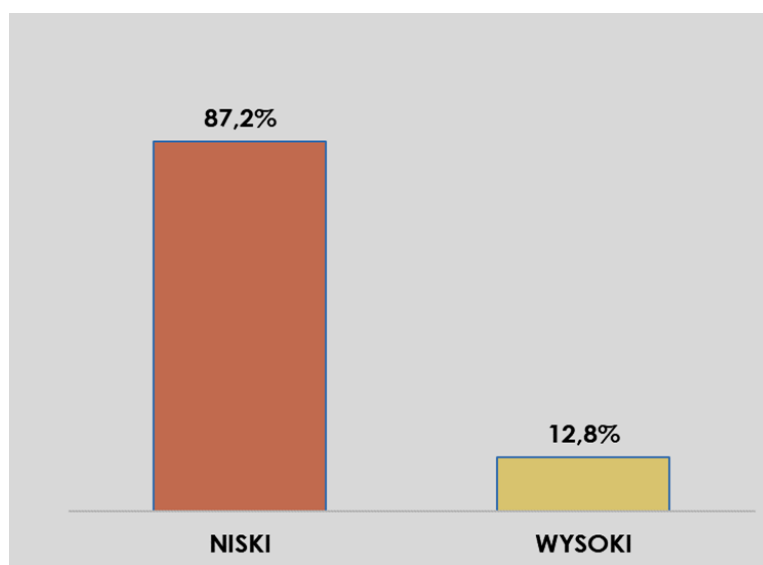
WAŻNE: Jak podkreślają eksperci (Vranjas i in., 2017; 2018) **uwzględnianie strategii regulacji emocji stosowanych przez pracowników może stanowić istotny element podczas opracowywania interwencji służących zapobieganiu cyberprzemocy w pracy.** Osoby które tłumią swoje emocje, zwykle spostrzegane są jako mniej autentyczne, a to z kolei zmniejsza prawdopodobieństwo, że w trudnej sytuacji otrzymają wystarczające wsparcie społeczne i tym samym staną się łatwiejszą ofiarą agresji *online*. Możliwe również, że ofiary które stosują strategie oparte na tłumieniu negatywnych emocji w obliczu cyberprzemocy będą wykazywały bierność i tym samym nie podejmą działań, które mogłyby im pomóc w poradzeniu sobie z agresją sprawcy.

Wyniki badań zrealizowanych w CIOP-PIB

W 2021 r. przeprowadzono w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym badania dotyczące narażenia polskich pracowników na cyberprzemoc w miejscu pracy. Badania zostały zrealizowane w ramach projektu nr IV.PB.04 pt. „Badania indywidualnych i organizacyjnych uwarunkowań zjawiska cyberprzemocy w miejscu pracy”² w ramach V etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju

Grupę badanych stanowiło 500 pracowników reprezentujących trzy sekcje gospodarki, tj.: informacja i komunikacja (34%), działalność finansowa i ubezpieczeniowa (29,8%) oraz działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (36,2%). Badani wykonywali pracę wymagającą stałego wykorzystywania technologii informacyjno-komunikacyjnych. Badania miały charakter podłużny z dwoma pomiarami (I pomiar: luty-marzec 2021 r., II pomiar: sierpień-wrzesień 2021 r.). Próba składała się z porównywalnej liczby kobiet (51,2%) i mężczyzn (48,8%).

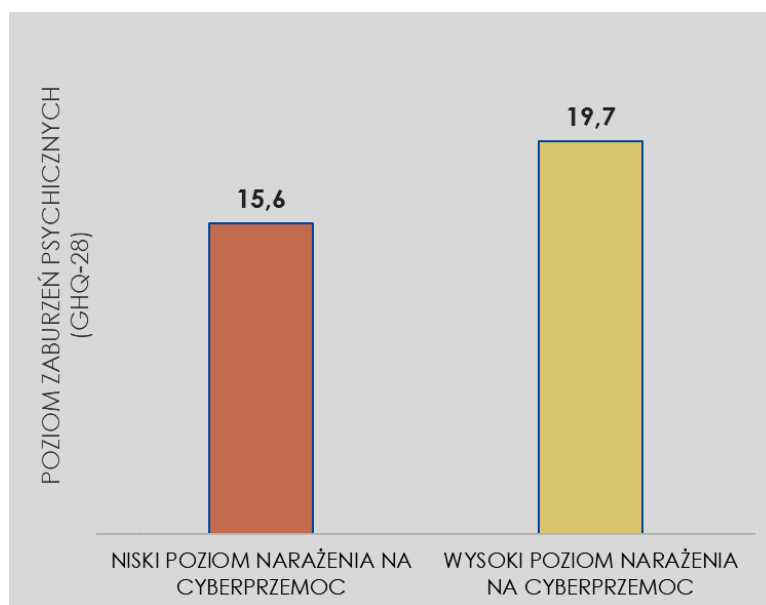
Wyniki pokazały, że wśród badanych pracowników blisko 13% charakteryzuje się wysokim poziomem narażenia na cyberprzemoc w miejscu pracy (rys. 1).



Rysunek 1. Poziom narażenia na cyberprzemoc wśród badanych pracowników (N=500) (tylko II pomiar)

² Projekt realizowany w ramach V etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (koordynator programu: centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy).

Pracownicy, którzy w większym stopniu byli narażeni na cyberprzemoc, charakteryzowali się gorszym stanem zdrowia psychicznego w porównaniu do pracowników o niskim poziomie narażenia (test U Manna-Whitneya, $p < 0,001$) (rys. 2).



Rysunek 2. Stan zdrowia psychicznego a poziom narażenia na cyberprzemoc w pracy w grupie badanych (N = 500) (tylko II pomiar)

Analiza wyników badań podłużnych, w których uwzględniono dwa pomiary pozwoliła zbadać przyczynowo-skutkowy związek badanych zmiennych. Okazało się, że wśród czynników organizacyjnych wpływających na stanie się obiektem cyberprzemocy znalazły się takie stresory w pracy, jak:

- Niski poziom wsparcia społecznego ze strony przełożonego;
- Konflikt praca – życie prywatne.

Jeśli chodzi o czynniki na poziomie indywidualnym to ryzyko doświadczania cyberprzemocy w pracy zwiększał gorszy stan zdrowia psychicznego, w tym szczególnie wyższy poziom lęku. Okazało się również, że samo doświadczanie cyberprzemocy przez pracowników wpływa na ich gorsze spostrzeganie wybranych elementów psychospołecznego środowiska pracy, tj. **osoby doświadczające cyberprzemocy gorzej oceniały poziom otrzymawanego w organizacji wsparcia, zarówno od współpracowników, jak i przełożonego, zgłaszały również wyższy poziom konfliktu praca – życie prywatne.** Wyniki pokazały również że **bycie narażonym na cyberprzemoc obniża również kreatywność pracowników.**

Szczególnie ciekawe okazały się wyniki dotyczące strategii regulacji emocji w kontekście doświadczania cyberprzemocy w pracy. Okazało się, że w sytuacji, **gdy w organizacji panują niewłaściwe psychospołeczne warunki pracy, szczególnie w takich obszarach jak styl przywództwa, klimat społeczny, możliwość rozwoju i poziom zaufania do kierownictwa i jednocześnie pracownicy stosują strategie regulacji emocji oparte na tłumieniu emocji, istotnie zwiększa się ryzyko doświadczania przez nich cyberprzemocy.** Wyniki te korespondują z wynikami uzyskanymi w dotychczasowych badaniach (Vranjas i in., 2017) tj. stosowanie przez pracowników strategii tłumienia emocji wiązało się z doświadczaniem cyberprzemocy w miejscu pracy.

Powyższe wyniki stanowią istotne wsparcie dla interwencji anty cyberprzemocowych wdrażanych nie tylko na poziomie organizacji m.in. polityka anty cyberprzemocowa, interwencje technologiczne, kształtowanie etycznego stylu przywództwa itp. (zob. roz. 2), ale również indywidualnym tj. trening regulacji emocji.

Program treningu regulacji emocji

Jak podkreślono we wcześniejszych rozdziałach zdolność do regulowania swoich emocji tak, by reagować adaptacyjnie na życiowe wyzwania stanowi kluczową umiejętność przetrwania człowieka.

W związku z tym istotne jest zrozumienie, jak możemy poprawić tę umiejętność poprzez trening. Jedną z metod treningowych łagodzącą stres jest trening regulacji emocji (Leahy i in., 2011). Regulacja emocji obejmuje wszystkie świadome i nieświadome strategie stosowane w celu zwiększenia, utrzymania i zmniejszenia emocjonalnych, poznawczych i behawioralnych komponentów reakcji emocjonalnej. Natomiast trening regulacji emocji to redukcja i kontrola emocji negatywnych oraz sposób wykorzystania emocji pozytywnych (Aazami i in., 2013).

Badania pokazują, że trening regulacji emocji jest skuteczny w radzeniu sobie ze stresem zawodowym, poprawia umiejętności emocjonalne, dobrostan psychiczny, a także zmniejsza lęk i depresję (za Saedpanah i in., 2016). Biorąc pod uwagę nieuchronność występowania stresorów w pracy oraz konieczność zapobiegania psychicznym i behawioralnym skutkom stresu, wdrażanie działań poprawiających jakość życia zawodowego oraz trening metod radzenia sobie z nim należy do kluczowych zadań kadry zarządzającej, specjalistów HR i innych ekspertów.

Poniżej przedstawiono ramowy program treningu regulacji emocji przeznaczony dla wszystkich pracowników w organizacji. Program treningu został oparty na dotychczasowych programach treningów regulacji emocji opracowanych i stosowanych w praktyce, wśród różnych grup odbiorców. Trening ten może być wykorzystany jako narzędzie służące prewencji anty cyberprzemocowej na poziomie indywidualnych pracowników. Założono, że sesje szkoleniowe odbywają się w ramach pięciu spotkań, podczas których realizowanych jest pięć modułów. Każda sesja trwa około 1,5 godziny. Trening powinien być przeprowadzany przez specjalnie przygotowanego do tego trenera (psychologa, terapeutę itp.). Trening ma charakter warsztatowo-wykładowy.

Celem treningu regulacji emocji jest zwiększenie świadomości doświadczanych emocji i wywołanie korzystnych zmian emocjonalnych, przekładających się na zmianę funkcjonowania pracownika. Dzięki udziałowi w proponowanej formie treningu pracownicy naberą wiedzę w zakresie psychologii emocji, tj.:

- geneza i funkcje emocji,
- kontrola emocji,
- pięć poziomów regulacji emocji,
- konsekwencje stosowania różnych strategii kontroli emocji,
- techniki regulacji emocji.

Ponadto pracownicy powinni nabyć następujące umiejętności:

- rozpoznawać emocje u siebie i u innych ludzi,
- być uważnym na emocje,
- stosować adaptacyjne techniki regulacji emocji,
- stworzyć własne techniki regulacji emocji.

Moduł 1: Czym są i jak działają emocje?

Pierwszy moduł wprowadza uczestników w świat emocji. Przekazywana jest im wiedza o tym czy są emocje, do czego służą, a także jak rozpoznawać kluczowe emocje towarzyszące codziennie każdemu człowiekowi.

1. Czym są i, jak działają emocje?
2. Do czego służą emocje?
3. Regulowanie emocji / Umiejętność regulowania emocji.
4. Mity na temat emocji.
5. Charakterystyka najważniejszych emocji.

Moduł 2: Rozpoznawanie emocji

W drugim module uczestnicy uczą się jak rozpoznawać i nazywać swoje emocje. Nabywają również wiedzę na temat związku między emocjami a autodestrukcyjnymi zachowaniami.

1. Rozpoznawanie swoich emocji / Głośne nazywanie emocji / Metoda sześciu kroków rozpoznawania emocji wg M. Linehan.
2. Emocje a autodestrukcyjne zachowania / Samouszkodzenie / Zaburzenia odżywiania /Nadużywanie substancji psychoaktywnych.

Moduł 3: Radzenie sobie z myślami wyzwalającymi

W trzecim module uczestnicy powinni uzyskać wiedzę, w jaki sposób radzić sobie z tzw. myślami wyzwalającymi. Celem modułu jest nauczenie pracowników weryfikowania faktów, sprawiając, by emocje związane z daną sytuacją były bardziej adekwatne, a także nabycie umiejętności związanych z podejmowaniem działań alternatywnych wobec dotychczasowych.

1. Radzenie sobie z myślami wyzwalającymi / Myśli zaradcze
2. Zdarzenia a interpretacja zdarzeń / Weryfikacja faktów / Uzasadnione emocje
3. Postępowanie wbrew impulsom / Przeciwnstawne działanie dla konkretnych emocji / Plan przeciwnych działań.

Moduł 4: Pozytywne emocje: satysfakcja w życiu, budowanie poczucia skuteczności, poczucie sprawczości

Czwarty moduł służy przekazaniu wiedzy, w jaki sposób uczestnicy mogą potęgować przyjemne emocje. Ponadto uczestnicy otrzymają wskazówki, jak wzmacniać swoje poczucie kompetencji i sprawczości.

1. Magazyn pozytywnych emocji / Przyjemne czynności / Satysfakcja w życiu
2. Kształtowanie poczucia kompetencji i skuteczności / Budowanie poczucia sprawczości / Przewidywanie

Moduł 5: Uwaga a emocje

W piątym module uczestnicy zapoznają się z koncepcją uważności w zakresie emocji. Dostają również informacje, jak można praktykować taką uważność. Uczestnikom przedstawia się wymierne korzyści uważności, tj. ograniczenie negatywnych odczuć, wyciszenie umysłu, zwiększenie kreatywności, a także wzrost odporności na stres. Ponadto uczestnicy zdobywają wiedzę, jak skuteczniej reagować w sytuacjach trudnych dzięki analizie własnego zachowania i tego, w jaki sposób dochodzi do powstania określonych emocji.

1. Bycie uważnym na bieżące emocje / Skupienie się na emocji / Obserwacja emocji bez osądzania
2. Rozwiązywanie problemów / Analiza zachowania / Rozwiązywanie problemów „krok po kroku”

BIBLIOGRAFIA

Aazami Y., Sohrabi F., Borjali A., Chopan H.: The effectiveness of teaching emotion regulation based on Gross model on reducing anger in drug-dependent people. *Counseling Culture and Psychotherapy*, 2013;4(16):53-68.

Acas A.: Workplace Trends. https://www.acas.org.uk/media/4521/Workplace-trends-of-2016/pdf/Workplace_trends_of_2016.pdf, 2016.

Anwar A., Mui Hung Kee D., Ahmed A.: Workplace Cyberbullying and Interpersonal Deviance: Understanding the Mediating Effect of Silence and Emotional Exhaustion. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 2020, 23(5).

Baillien E., De Witte H.: Why is organizational change related to workplace bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 2009, 30(3), s. 348-371.

Baillien E., Bollen K., Euwema M., De Witte H.: Conflicts and conflict management styles as precursors of workplace bullying: a two-wave longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2014, 23(4), s. 511-524.

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 & Stress*, 2012, 26(3), s. 195-212.

Barlett CP., Gentile DA.: Predicting Cyberbullying From Anonymity. *Psychology of Popular Media Culture*, 2016, 5(2), s. 171-180.

Baruch Y.: Bullying on the net: Adverse behavior on e-mail and its impact. *Information & Management*, 2005, 42(2), s. 361-371.

Beale D., Hoel, H.: Workplace bullying and the employment relationship: exploring questions of prevention, control and context, *Work, Employment and Society*, 2011, 25(1), s. 5-18.

Betts J., Gullone E., Allen JS.: An examination of emotion regulation, temperament, and parenting style as potential predictors of adolescent depression risk status: A correlational study. *British Journal of Developmental Psychology*, 2009, 27, s. 473-485

Brown ME., Trevino LK.: Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 2006, Vol. 17(6): 595-616.

Butler EA., Egloff B., Wilhelm FH., Smith NC., Erickson, EA., Gross JJ.: The social consequences of expressive suppression. *Emotion*, 2003, 3(1), s. 48-67.

Carthy T., Horesh N., Apter A., Edge M., Gross J.: Emotional reactivity and cognitive regulation in anxious children. *Behaviour Research and Therapy*, 2010, 48(5), s. 384-393.

Cassidy W., Jackson M.; Faucher C.: Gender Differences and Cyberbullying Towards Faculty Members in Higher Education [w]: R. Navarro, S. Yubero, E. Larranaga (red.): *Cyberbullying Across the Globe: Gender, Family, and Mental Health*. Switzerland, Springer, 2016, s. 79-98.

Cole PM., Martin SE., Dennis TA.: Emotion regulation as a scientific construct: Methodological challenges and directions for child development research. *Child Development*, 2004, 75, s. 317-333.

Coyne I. Farley S. Axtell C. Sprigg C. Best L. Kwok O.: Understanding the relationship between experiencing workplace cyberbullying, employee mental strain and job satisfaction: a dysempowerment approach. *International Journal of Human Resource Management*, 2017, 28(7), s. 945-972.

Coyne I., Chong PSL., Seigne E., Randall P.: Self and peer nominations of bullying: An analysis of incident rates, individual differences, and perceptions of the working environment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2003, 12(3), 209-228.

Creasy T., Carnes A.: The effects of workplace bullying on team learning, innovation and project success as mediated through virtual and traditional team dynamics. *International Journal of Project Management*, 2017, 35(6), s. 964-977.

D'Souza N., Forsyth D., Tappin D., Bevan C.: Workplace cyberbullying in New Zealand nursing. A report for participants and professional bodies.

https://www.researchgate.net/publication/328150180_WORKPLACE_CYBERBULLYING_IN_NEW_ZEALAND_NURSING_A_REPORT_FOR_PARTICIPANTS_AND_PROFESSIONAL_BODIES_Prepared_by, 2017

De Stefano V.: Casual Work beyond Casual Work in the EU: The Underground Casualisation, 2016

De Stefano V.: Labour is not a technology – Reasserting the Declaration of Philadelphia in times of platform-work and gig-economy. IUSLabor, 2.

https://www.upf.edu/documents/3885005/58976718/Labour_is_not_technology_DeStefano.pdf/f0ae7b4f-d39e-0ff7-1421-2cb0eb512977, 2017

De Stefano V., Durri I., Stylogiannis Ch., Wouters M.: System needs update: Upgrading protection against cyberbullying and ICT-enabled violence and harassment in the world of work, Working Paper 1, ILO, 2020.

Dooley JJ., Pyzalski J., Cross D.: Cyberbullying Versus Face-to-Face Bullying: A Theoretical and Conceptual Review. *Zeitschrift für Psychologie / Journal of Psychology*, 2009, 217(4), s. 182-188.

Dredge R., Gleeson J., De La Piedad X.: Cyberbullying in social networking sites: An adolescent victim's perspective. *Computers in Human Behavior*, 2014, 36, s. 13-20.

Einarsen S., Raknes BI., Matthiesen SB.: Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychology*, 1994, 4(4), s. 381-401.

Eurofound.: Violence and harassment in European workplaces: Extent, impacts and policies. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/violence-and-harassment-in-european-workplaces-extent-impacts-and-policies>, 2015.

Farley S., Coyne I., Axtell C., Sprigg Ch.: Design, development and validation of a workplace cyberbullying measure, the WCM. *Work & Stress*, 2016, 30(4), s. 293-317.

Farley S., Coyne I.J., D'Cruz P.: Cyberbullying at Work: Understanding the Influence of Technology. [w]: P. D'Cruz, E. Noronha, G. Notelaers, Ch. Rayner. *Concepts, Approaches and Methods. Handbook of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment*. Springer, 2021, s. 233-263.

Ferris PA., Deakin R., Mathieson S.: Workplace bullying policies; A review of best practices and research on effectiveness. In *Dignity and inclusion at work. Handbooks of workplace bullying, emotional abuse and harassment*. Singapor: Springer, 2018.

Fertik M., Thompson D.: *Wild West 2.0: How to Protect and Restore Your Online Reputation on the Untamed Social Frontier*. New York, American Management Association, 2010.

Forsell R.: Exploring cyberbullying and face-to-face bullying in working life – Prevalence, targets and expressions. *Computers in Human Behavior*, 2016, 58, s. 454-460.

Forsell R.: Gender and organisational position: predicting victimisation of cyberbullying behaviour in working life. *International Journal of Human Resource Management*, 2020, 31(16), s. 2045-2064.

Gardner D., O'Driscoll M., Cooper-Thomas HD., Roche M., Bentley T., Catley B., Teo STT., Trenberth L.: Predictors of workplace bullying and cyber-bullying in New Zealand. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2016, 13(5), s. 448-462.

Giumetti G., Hatfield A.L., Scisco J.L., Schroeder AN, Muth ER., Kowalski RM.: What a Rude E-Mail! Examining the Differential Effects of Incivility. Versus Support on Mood, Energy, Engagement, and Performance in an Online Context. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2013, Vol. 18, No. 3, 297–309.

Gross JJ., John OP.: Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2003, 85(2), 348–362.

- Gross JJ., Thompson RA.: Emotion regulation: Conceptual foundations. In Gross, JJ. (red.), Handbook of Emotion Regulation. New York: Guilford Press, 2007
- Gross JJ.: Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 2002, 39(3), s. 281-291.
- Heatherington W., Coyne I.: Understanding individual experiences of cyberbullying encountered through work. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 2014, 17(2), s. 163-192.
- ILO. Conclusions of the Meeting of Experts on Violence against Women and Men in the World of Work, Governing Body, 325th Session, Genewa, 3-6 października 2016. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/meetingdocument/wcms_546303.pdf
- Internet World Stats. <https://internetworldstats.com/stats.htm>, 2020
- Jaffe M., Gullone E., Hughes EK.: The roles of temperamental dispositions and perceived parenting behaviours in the use of two emotion regulation strategies in late childhood. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 2010, 31, s. 47-59
- Jaworska J.: Agresja elektroniczna. *Wychowawca*, 2015, 7-8, s. 26-27.
- John OP., Gross JJ.: Healthy and unhealthy emotion regulation: Personality processes, individual differences, and life span development. *Journal of Personality*, 2014, 72(6), s. 1301-1334.
- Kopecký K. Szotkowski R.: Specifics of Cyberbullying of Teachers in Czech Schools – A National Research. *Informatics in Education*, 2017, 16(1), s. 103-119.
- Kowalski RM., Tot A., Morgan M.: Bullying and cyberbullying in adulthood and the workplace. *The Journal of Social Psychology*, 2017, s. 1-18.
- Lawrence F.: Prevalence and consequences of negative workplace cyber communications in the Australian public sector. Queensland University of Technology, Doctoral Thesis, 2015.
- Leahy RL., Tirch DD., Napolitano LA.: Emotion regulation In psychotherapy. New York: Guilford Press, 2011. Print.
- Leymann H.: The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, 5, s. 165-184.
- Mainiero L., Jones K.: Sexual harassment versus workplace romance: social media spillover and textual harassment in the workplace. *The Academy of Management Perspectives*, 2013, Vol. 27(3): 187-203.
- Marshall D.: Understanding, Managing and Preventing Workplace Bullying by Donna Marshall. https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/february_workplace_webinar.pdf, 2016.
- Mitchell K J., Ybarra M., Finkelhor D.: The relative importance of online victimization in understanding depression, delinquency, and substance use. *Child Maltreatment*, 2007, 12, s. 314-324.
- Modecki KL., Minchin J., Harbaugh AG., Guerra NG., Runions KC.: Bullying prevalence across contexts: A meta-analysis measuring cyber and traditional bullying. *Journal of Adolescent Health*, 2014, 55(5), s. 602-611.
- Muhonen T., Jonsson S., Backstrom M.: Consequences of cyberbullying behavior in working life. The mediating roles of social support and social organizational climate. *International Journal of Workplace Health Management*, 2017, 10(5), s. 376-390.
- Notelaers G., De Witte H., Einarsen S.: A job characteristics approach to explain workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2010, 19(4), s. 487-504.
- O'Connell P., Calvert E., Watson D.: Bullying in the workplace: Survey Reports, 2007. Report to the Department of Enterprise Trade and Employment (Dublin).
- Oksanen A., Oksaa R., Savelaa N., Kaakinen M., Ellonena N.: Cyberbullying victimization at work: Social media identity bubble approach. *Computer in Human Behavior*, 2020, 109.

Ovejero A., Yubero S., Larrañaga E., de la Moral M.: Cyberbullying: Definitions and Facts from a Psychosocial Perspective [w]: R. Navarro; S. Yubero; E. Larrañaga (red.) Cyberbullying Across the Globe: Gender, Family, and Mental Health. Cham, Springer, 2016.

Privitera C., Campbell MA.: Cyberbullying: The New Face of Workplace Bullying? *CyberPsychology & Behavior*, 2009, 12(4), s. 395-400.

Pyżalski J.: Dzieci w wieku przedszkolnym w świecie technologii informacyjno-komunikacyjnych – w stronę zagrożeń, [w]: J. Pyżalski (red.) Małe dzieci w świecie technologii informacyjno-komunikacyjnych. Łódź, Wydawnictwo „Eter”, 2017, s.159-181.

Queensland University of Technology: Cyberbullying making Australian public servants miserable. Available at: <https://www.qut.edu.au/news?news-id=101295>, 2016.

Rodkin PC., Fischer K.: Cyberbullying from Psychological and Legal Perspectives Symposium: Cyberbullying: Emerging Realities and Legal Challenges. *Missouri Law Review*, 2012, 77(3), s. 619-640.

Saedpanah D., Salehi S., Moghaddam LF.: The Effect of Emotion Regulation Training on Occupational Stress of Critical Care Nurses, *Journal of Clinical and Diagnostic Research*, 2016, Vol-10(12): s. 1-4.

Salin D., Hoel H.: Organisational causes of workplace bullying [w]: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, and C. L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. London, Taylor & Francis, 2010, s. 227-244

Salin D.: Workplace bullying: creating a healthy work environment [w]: L. Sekere (red.) *Ethics training in practice: fostering moral courage*. Charlotte: Information Age Pub (IAP), 2013

Samnani AK., Singh P.: 20 years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behaviour*, 2012, 17(6), s. 581-589.

Tiamboonprasert W., Charoensukmongkoli P.: Effect of Ethical Leadership on Workplace Cyberbullying Exposure and Organizational Commitment. *Journal of Behavioral Science Research*, 2020, 15 (3), s. 85-100

Topcu-Uzer C., Tanrikulu I.: 3 - Technological solutions for cyberbullying. [w]: M. Campbell, S. Bauma. *Reducing Cyberbullying in Schools International Evidence-Based Best Practices*, Academic Press, 2018, s. 33-47

University of Sheffield. Hidden cyberbullying is as common as conventional counterpart in the workplace. 2012

Van den Brande W., Baillien E., De Witte H., Vander T., Godderis L.: 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 Behaviour*, 2016, 29, s. 61-71.

Van Kleef GA.: How emotions regulate social life the emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychological Science*, 2009, 18(3), s. 184-188

Vranjes I.: Understanding workplace cyberbullying. Doctoral Thesis. KU Leuven and Universiteit Antwerpen, 2018

Vranjes I., Baillien E., Vandebosch H., Erreygers S., De Witte H.: The dark side of working online: Towards a definition and an Emotion Reaction model of workplace cyberbullying. *Computers in Human Behaviour*, 2017, 69, s. 324-334.

Vranjes I., Baillien E., Vandebosch H., Erreygers S., De Witte H.: When workplace bullying goes online: construction and validation of the Inventory of Cyberbullying Acts at Work (ICA-W). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2017, 27(1), s. 28-39. doi: 10.1080/1359432X.2017.1363185

Vranjes I., Erreygers S., Vandebosch H., Baillien E., De Witte H.: Patterns of cybervictimization and emotion regulation in adolescents and adults. *Aggressive Behavior*, 2018, 44, s. 647-657.

Warszewska-Makuch M.: Osobowościowe i sytuacyjne predyktory mobbingu w miejscu pracy oraz jego związek z samopoczuciem psychicznym i zadowoleniem z pracy [praca doktorska]. SWPS, Warszawa, 2013

West B., Foster M., Levin A., Edmison J.: Cyberbullying at Work: In Search of Effective Guidance", *Laws*, 2014, 3(3), s. 598-617.

Williams M.: The bullying and fear at the heart of zero-hour contracts.

<https://www.theguardian.com/careers/2017/mar/27/the-bullying-and-fear-at-the-heart-of-zero-hour-contracts>, 2017

Williard N.: Cyberbullying and cyberthreats: Responding to the challenge of online social aggression, threats, and distress. Research Press, 2017.

Wingate VS., Minney JA., Guadagno RE.: Sticks and stones may break your bones, but words will always hurt you: A review of cyberbullying. *Social Influence*, 2013, 8(2-3), s. 87-106.

Zedlacher E., Hartner-Tiefenthaler M.: Civility Values and Cyberbullying Prevention in the Digital Workspace: How to Foster an Ethical Climate of Respect [w]: red. Salazar L.R. „Handbook of Research on Cyberbullying and Online Harassment in the Workplace, Wex Texas A&M University, IGI Global, 2021, s. 572-580

Zhang Z., Zhang L., Li M.: Workplace Cyberbullying and Interpersonal Deviance: Role of Depletion and Supervisor Support. *Academy of Management: Proceedings* 1, 2020.