UNIWERSYTET WARSZAWSKI

Raport z przeprowadzonych badań jakościowych i analiz eksperckich

Analizy oraz badania przeprowadzone w ramach projektu Bezpieczna Uczelnia

Warszawa 2025

Spis treści

Wprowadzenie 4

CZĘŚĆ I. KONTEKST PROBLEMU – ANALIZY I PRZEGLĄD BADAŃ 6

1. Mobbing i dyskryminacja w środowisku akademickim – stan badań 6

2. Wielowymiarowe konsekwencje dla zdrowia publicznego zjawiska mobbingu i dyskryminacji w miejscu pracy 11

3. Analiza orzecznictwa dotyczącego mobbingu, dyskryminacji i działań niepożądanych w latach 2020-2025 – syntetyczne podsumowanie 21

3.1. Orzeczenia sądów powszechnych i Sądu Najwyższego dotyczące mobbingu, dyskryminacji, naruszenia godności w sprawach dotyczących uczelni w latach 2020-2025 22

3.2. Wybrane orzeczenia Sądu Najwyższego oraz Sądów Apelacyjnych dotyczące mobbingu w latach 2020-2025 24

3.3. Sprawy dotyczące ochrony danych w postępowaniach antymobbingowych, nierównego traktowania, odpowiedzialności za działalność komisji anymobbingowych 26

CZĘŚĆ II. BADANIA JAKOŚCIOWE W ŚRODOWISKU AKADEMICKIM 28

4. Metodologia badania 28

4.1. Cel badania 28

4.2. Metoda badawcza 29

4.3. Dobór próby i charakterystyka uczestników badania 29

4.4. Kontekst badania 30

5. Analiza wyników badania jakościowego 31

5.1. Atmosfera, relacje i komunikacja w miejscu pracy 31

5.2. Percepcja zjawiska mobbingu i doświadczenia 40

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

5.3. Przyczyny mobbingu 96

5.4. Skutki mobbingu 125

5.5. Formy pomocy 129

5.6. Czynniki utrudniające przeciwdziałanie mobbingowi 145

5.7. Oczekiwane kierunki zmian 147

6. Wnioski z przeprowadzonych badań jakościowych 152

Zakończenie 161

Załącznik nr 1 – Wybrany przegląd orzecznictwa dotyczącego mobbingu, dyskryminacji i działań niepożądanych w latach 2020-2025 ..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Wprowadzenie

Uczelnie wyższe są nie tylko miejscem prowadzenia badań naukowych i kształcenia studentów, lecz także przestrzenią współpracy, wymiany wiedzy oraz budowania relacji zawodowych i społecznych. To właśnie w środowisku akademickim powinny obowiązywać najwyższe standardy związane z poszanowaniem godności człowieka, równym traktowaniem, wolnością od przemocy oraz budowaniem relacji opartych na wzajemnym szacunku. Jednocześnie współczesne uczelnie są złożonymi organizacjami zatrudniającymi tysiące pracowników i skupiającymi rozbudowane społeczności studenckie, w których występują różnorodne relacje zawodowe, służbowe i edukacyjne. Złożoność tych relacji sprawia, że środowisko akademickie nie jest wolne od konfliktów, napięć oraz zachowań o charakterze mobbingowym, dyskryminacyjnym lub naruszającym zasady współżycia społecznego.

W ostatnich latach problematyka przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji stała się jednym z ważniejszych tematów debaty dotyczącej funkcjonowania szkolnictwa wyższego. Coraz większa świadomość społeczna, zmiany legislacyjne, rozwój polityk równościowych oraz rosnąca liczba zgłaszanych przypadków sprawiają, że uczelnie podejmują działania zmierzające do budowania bezpiecznego środowiska pracy i nauki. W wielu ośrodkach akademickich powoływani są rzecznicy zaufania, pełnomocnicy ds. równego traktowania, komisje antymobbingowe i antydyskryminacyjne, wdrażane są procedury zgłaszania niepożądanych zachowań oraz organizowane szkolenia i działania informacyjne skierowane do członków społeczności akademickiej. Pomimo podejmowanych inicjatyw problem mobbingu i dyskryminacji nadal pozostaje istotnym wyzwaniem dla polskich uczelni. Wyniki dotychczasowych badań wskazują, że zarówno pracownicy, jak i studenci mogą doświadczać zachowań naruszających ich godność, poczucie bezpieczeństwa oraz możliwość swobodnego funkcjonowania w środowisku akademickim. Szczególną uwagę zwraca specyfika uczelni jako organizacji opartych na relacjach zależności służbowej, naukowej i dydaktycznej, w których występują rozbudowane struktury hierarchiczne, a proces zgłaszania nieprawidłowości bywa utrudniony przez obawy związane z konsekwencjami zawodowymi lub edukacyjnymi. Jednocześnie doświadczenia wielu uczelni pokazują, że skuteczne przeciwdziałanie

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

mobbingowi i dyskryminacji wymaga nie tylko wdrożenia odpowiednich procedur, lecz także budowania kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, odpowiedzialności i otwartej komunikacji.

W odpowiedzi na te wyzwania Uniwersytet Warszawski realizuje projekt „Uczelnia – przestrzeń bezpieczna od mobbingu i dyskryminacji – działania na rzecz wspierania polityki antymobbingowej i działań niepożądanych na polskich uczelniach". Celem projektu, realizowanego na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod kierunkiem prof. Jacka Męciny, jest diagnoza sposobów przeciwdziałania przez polskie uczelnie mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym oraz identyfikacja skutecznych rozwiązań organizacyjnych wspierających tworzenie bezpiecznego środowiska pracy i nauki. Projekt obejmuje działania badawcze, analityczne i upowszechniające, których efektem będzie między innymi opracowanie katalogu dobrych praktyk oraz promocja rozwiązań możliwych do wykorzystania przez uczelnie w całym kraju.

Niniejszy raport stanowi jeden z elementów realizacji projektu. Jego celem jest przedstawienie wyników badań jakościowych przeprowadzonych wśród przedstawicieli polskich uczelni wyższych oraz zaprezentowanie szerszego kontekstu problematyki mobbingu i dyskryminacji w środowisku akademickim. Opracowanie łączy wyniki badań własnych z analizami eksperckimi. Dzięki temu możliwe jest przedstawienie badanego problemu z perspektywy społecznej, organizacyjnej czy prawnej.

Raport składa się z dwóch zasadniczych części. W pierwszej zaprezentowano kontekst problemu, obejmujący przegląd krajowych badań dotyczących mobbingu i dyskryminacji w środowisku akademickim, analizę skutków zdrowotnych zachowań niepożądanych oraz omówienie najważniejszych zagadnień wynikających z aktualnego orzecznictwa. Druga część zawiera wyniki badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu, obejmujące charakterystykę badanych uczelni, opis zastosowanej metodologii oraz analizę doświadczeń, praktyk i rozwiązań wdrażanych przez uczelnie w obszarze przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji. Raport zamyka syntetyczne podsumowanie najważniejszych ustaleń płynących z przeprowadzonych analiz.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

CZĘŚĆ I. KONTEKST PROBLEMU – ANALIZY I PRZEGLĄD BADAŃ

1. Mobbing i dyskryminacja w środowisku akademickim – stan badań

Mobbing i dyskryminacja należą do najczęściej analizowanych przejawów przemocy psychologicznej występującej w środowisku pracy. W ostatnich dwóch dekadach problematyka ta stała się przedmiotem licznych badań prowadzonych zarówno w Polsce, jak i za granicą, obejmujących skalę występowania zjawiska, jego uwarunkowania organizacyjne, konsekwencje zdrowotne oraz skuteczność mechanizmów przeciwdziałania. Wyniki badań wskazują, że zachowania o charakterze mobbingowym i dyskryminacyjnym występują w różnych sektorach gospodarki, jednak szczególną uwagę badaczy zwraca środowisko akademickie. Uczelnie wyższe są bowiem organizacjami opartymi na rozbudowanych strukturach hierarchicznych, wielowymiarowych relacjach zależności zawodowej i naukowej oraz silnej konkurencji związanej z awansem, oceną dorobku czy dostępem do zasobów instytucjonalnych. Specyfika ta sprawia, że uczelnie stają się przestrzenią, w której mogą ujawniać się zarówno klasyczne formy mobbingu pracowniczego, jak i różnorodne przejawy nierównego traktowania, wykluczania czy nadużywania pozycji zawodowej.

Rosnące zainteresowanie problematyką bezpieczeństwa i jakości relacji w środowisku akademickim znajduje odzwierciedlenie w coraz większej liczbie badań poświęconych doświadczeniom pracowników naukowych, dydaktycznych, administracyjnych oraz studentów. Analizy prowadzone w ostatnich latach wskazują, że zachowania naruszające godność, poczucie bezpieczeństwa lub zasadę równego traktowania nie mają charakteru incydentalnego, lecz stanowią zjawisko obecne w wielu instytucjach szkolnictwa wyższego. Badacze zwracają uwagę nie tylko na skalę występowania takich doświadczeń, lecz także na ich specyficzne uwarunkowania związane z kulturą organizacyjną uczelni, relacjami władzy, nieformalnymi mechanizmami wpływu oraz ograniczoną gotowością do zgłaszania nieprawidłowości. Wyniki dotychczasowych badań pokazują jednocześnie, że skuteczne przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji wymaga działań wykraczających poza formalne regulacje i procedury, obejmujących również budowanie kultury organizacyjnej opartej na przejrzystości, odpowiedzialności i wzajemnym szacunku.

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Jednym z szerzej dyskutowanych opracowań poświęconych problemowi mobbingu w polskim środowisku akademickim były badania przeprowadzone przez Fundację Science Watch Polska w 2019 roku. W badaniu ankietowym uczestniczyło ponad 1000 przedstawicieli społeczności akademickiej[1]. Wyniki wskazały na niepokojącą skalę negatywnych doświadczeń pracowników uczelni. Ponad 72% respondentów uznało, że pracownicy uczelni nie są traktowani z należnym szacunkiem, natomiast ponad 65% zadeklarowało, że doświadczyło lub doświadczało mobbingu ze strony przełożonych. Uzyskane rezultaty zwróciły uwagę na potrzebę pogłębionej diagnozy warunków pracy w szkolnictwie wyższym oraz stały się impulsem do dalszych analiz dotyczących mechanizmów przeciwdziałania mobbingowi na uczelniach. Wnioski te znajdują potwierdzenie również w późniejszych badaniach prowadzonych w środowisku akademickim. W ramach projektu „Mapa mobbingu na uczelniach" Fundacji Science Watch Polska przeanalizowano odpowiedzi 1805 respondentów reprezentujących społeczność akademicką[2]. Ponad 63% badanych uznało, że zjawisko mobbingu występuje na uczelniach wyższych, podczas gdy odmiennego zdania było niespełna 37% respondentów. Wyniki te wskazują, że problem nie jest postrzegany jako zjawisko marginalne, lecz stanowi istotny element doświadczeń i obserwacji znacznej części osób funkcjonujących w środowisku akademickim.

Badania prowadzone na poziomie poszczególnych uczelni pokazują ponadto, że doświadczenia związane z nierównym traktowaniem, podważaniem kompetencji, wykluczaniem czy naruszaniem godności osobistej nie ograniczają się wyłącznie do pojedynczych przypadków. Przykładem mogą być wyniki badań przeprowadzonych w Uniwersytecie Śląskim w Katowicach, w których pracownicy oraz doktoranci wskazywali na występowanie zachowań związanych z zastraszaniem, poniżaniem, upokarzaniem, kwestionowaniem kompetencji zawodowych czy próbami wykluczania ze środowiska współpracowników[3]. Autorzy raportu podkreślali, że zjawiska dyskryminacji i nierównego

[1] J. Gruba, B. Stasińska, *Raport o stanie procedur antymobbingowych na uczelniach publicznych w Polsce*, Gliwice 2019.
[2] *Mapa mobbingu na uczelniach*, https://sciencewatch.pl/mapa-mobbingu-na-uczelniach [dostęp: 10.12.2025].
[3] M. Gierczyk, J. Mateusiak, S. Pawlik i in., *Raport z badania opinii pracowniczek i pracowników oraz doktorantek i doktorantów na temat dyskryminacji i nierównego traktowania w Uniwersytecie Śląskim w Katowicach*, Katowice 2021.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

traktowania były identyfikowane również we wcześniejszych diagnozach realizowanych na uczelni, co wskazuje na ich trwały i systemowy charakter.

Podobne wnioski płyną z badań dotyczących doświadczeń studentów. W ostatnich latach coraz częściej zwracano uwagę na występowanie zachowań naruszających godność, bezpieczeństwo oraz zasadę równego traktowania w relacjach pomiędzy studentami a pracownikami uczelni. Problem ten obejmuje zarówno przypadki niewłaściwego traktowania o charakterze psychicznym, jak również zachowania noszące znamiona dyskryminacji, molestowania czy nadużywania pozycji wynikającej z relacji zależności akademickiej. W przeciwieństwie do relacji pracowniczych, w których zastosowanie znajduje definicja mobbingu zawarta w Kodeksie pracy, w odniesieniu do studentów częściej analizowane są zjawiska nierównego traktowania, przemocy psychicznej oraz różnorodnych form dyskryminacji.

Jednym z najbardziej kompleksowych badań poświęconych doświadczeniom studentów był raport „Mobbing na uczelniach wyższych" przygotowany przez Niezależne Zrzeszenie Studentów w 2021 roku[4]. W badaniu uczestniczyli studenci i absolwenci reprezentujący 50 polskich uczelni. Wyniki wskazały, że ponad połowa respondentów (55%) zetknęła się z zachowaniami określanymi przez nich jako mobbingowe. Najczęściej wskazywane doświadczenia obejmowały wywoływanie strachu, poniżanie, obraźliwe komentarze oraz nadużywanie przewagi wynikającej z pozycji wykładowcy lub pracownika uczelni. Autorzy raportu zwracali uwagę, że skala deklarowanych doświadczeń może świadczyć o utrwalonym charakterze problemu w części środowisk akademickich.

Na potrzebę szerszego spojrzenia na problem wskazują również analizy Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka dotyczące molestowania i molestowania seksualnego na polskich uczelniach publicznych[5]. Badanie przeprowadzone w latach 2018–2019 objęło 94 uczelnie publiczne i koncentrowało się zarówno na funkcjonujących procedurach, jak i na przypadkach zachowań o charakterze dyskryminacyjnym oraz molestującym. Autorzy raportu zwracali uwagę, że liczba oficjalnie odnotowanych spraw pozostaje relatywnie niewielka w stosunku do sygnałów pojawiających się w przestrzeni publicznej i doświadczeń zgłaszanych przez

[4] Niezależne Zrzeszenie Studentów, *Mobbing na uczelniach wyższych*, Warszawa 2021.
[5] J. Gerlich, *Molestowanie na polskich uczelniach publicznych*, Warszawa 2019.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

członków społeczności akademickiej. Wskazywano jednocześnie, że brak odrębnych regulacji i wyspecjalizowanych mechanizmów wsparcia może ograniczać skuteczność przeciwdziałania takim zjawiskom.

Istotnym wątkiem obecnym w najnowszych badaniach jest także problem dyskryminacji doświadczanej przez studentów. Badania przeprowadzone wśród studentów uczelni medycznych wskazują, że dyskryminacja postrzegana jest jako zjawisko powszechne i wielowymiarowe[6]. Respondenci najczęściej wskazywali płeć jako jedną z głównych przesłanek nierównego traktowania, zwracając jednocześnie uwagę na ograniczoną wiedzę dotyczącą możliwości zgłaszania takich przypadków oraz niewystarczającą skuteczność działań podejmowanych przez uczelnie. Wyniki te pokazują, że doświadczenia związane z nierównym traktowaniem nie dotyczą wyłącznie pracowników, ale stanowią problem obecny również wśród osób studiujących.

Rosnąca liczba badań dokumentujących doświadczenia pracowników, doktorantów i studentów znalazła odzwierciedlenie w stopniowym rozwoju polityk antymobbingowych i antydyskryminacyjnych na polskich uczelniach. Analizy poświęcone funkcjonowaniu tych rozwiązań wskazują jednak, że samo przyjęcie procedur nie przesądza jeszcze o ich skuteczności. Coraz częściej podkreśla się, że efektywność działań podejmowanych przez uczelnie zależy nie tylko od formalnych regulacji, lecz także od poziomu zaufania społeczności akademickiej do obowiązujących mechanizmów, gotowości do zgłaszania nieprawidłowości oraz sposobu reagowania władz uczelni na pojawiające się problemy. Jednym z pierwszych opracowań poświęconych temu zagadnieniu był raport dotyczący stanu procedur antymobbingowych na uczelniach publicznych w Polsce przygotowany przez Joannę Grubę i Beatę Stasińską. Badanie to stanowiło próbę diagnozy stopnia przygotowania uczelni do przeciwdziałania mobbingowi[7]. Analiza wykazała znaczące zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi uczelniami zarówno pod względem funkcjonowania procedur, jak i działań edukacyjnych czy sposobów prowadzenia postępowań wyjaśniających. Autorki zwracały uwagę, że pomimo istniejącego obowiązku przeciwdziałania mobbingowi część uczelni nadal

[6] A. Krzywoń, V. Szulik, *Zjawisko dyskryminacji na polskich uczelniach medycznych z perspektywy studentek i studentów*, Forum Polityki Kryminalnej, vol. 2 (6) /2023, s. 1–21.
[7] J. Gruba, B. Stasińska, *op. cit.*

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

nie dysponowała kompleksowymi rozwiązaniami organizacyjnymi umożliwiającymi skuteczne reagowanie na zgłaszane przypadki. Wyniki raportu wskazywały również na ograniczony zakres działań szkoleniowych realizowanych w środowisku akademickim. W wielu przypadkach procedury funkcjonowały przede wszystkim jako dokumenty formalne, podczas gdy działania związane z budowaniem świadomości pracowników oraz rozwijaniem kompetencji kadry kierowniczej pozostawały niewystarczające. Zwracano także uwagę na niewielką liczbę oficjalnie zgłaszanych spraw w stosunku do wyników badań ankietowych wskazujących na znacznie szerszą skalę problemu. Rozbieżność ta może świadczyć o występowaniu barier związanych z obawą przed konsekwencjami zgłoszenia, niskim poziomem zaufania do procedur lub przekonaniem o ograniczonej skuteczności działań podejmowanych przez instytucję

Wnioski te znajdują potwierdzenie również w nowszych analizach poświęconych funkcjonowaniu środowiska akademickiego. Coraz częściej podkreśla się, że doświadczenia związane z mobbingiem, dyskryminacją czy innymi formami przemocy psychicznej należy rozpatrywać w szerszym kontekście dobrostanu i zdrowia psychicznego członków społeczności akademickiej. Badania dotyczące jakości życia studentów, doktorantów i pracowników uczelni wskazują, że przewlekły stres, poczucie braku wsparcia, przeciążenie obowiązkami oraz negatywne doświadczenia interpersonalne mogą prowadzić do pogorszenia dobrostanu psychicznego, obniżenia satysfakcji z pracy i nauki oraz ograniczenia zaangażowania w życie akademickie. W konsekwencji problematyka przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji coraz częściej postrzegana jest nie tylko jako kwestia przestrzegania prawa czy ochrony przed zachowaniami niepożądanymi, ale również jako jeden z elementów budowania bezpiecznego i wspierającego środowiska akademickiego.

Przegląd dostępnych badań i raportów pozwala stwierdzić, że problem mobbingu, dyskryminacji oraz innych form zachowań naruszających godność człowieka jest obecny w polskim środowisku akademickim i dotyczy różnych grup tworzących społeczność uczelni. Zarówno pracownicy naukowi, dydaktyczni i administracyjni, jak również doktoranci oraz studenci wskazują na doświadczenia związane z nierównym traktowaniem, wykluczaniem, podważaniem kompetencji, nadużywaniem zależności służbowych lub akademickich oraz zachowaniami o charakterze przemocowym. Jednocześnie wyniki badań pokazują, że

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

rzeczywista skala problemu może być trudna do oszacowania ze względu na ograniczoną skłonność do zgłaszania nieprawidłowości, obawy przed konsekwencjami zawodowymi lub edukacyjnymi oraz niski poziom zaufania do funkcjonujących mechanizmów wsparcia.

2. Wielowymiarowe konsekwencje dla zdrowia publicznego zjawiska mobbingu i dyskryminacji w miejscu pracy

dr n.med. Igor Radziewicz-Winnicki

Raporty WHO oraz ILO wskazują, iż co najmniej 20% pracujących na świecie doświadcza przemocy lub nękania w pracy w ciągu życia zawodowego. W badaniach europejskich odsetek pracowników narażonych na bullying, molestowanie lub przemoc w różnych sektorach sięga kilkunastu procent pracowników sektorów ochrony zdrowia, edukacji, administracji publicznej, usług społecznych i sektora hotelarsko-gastronomicznego. Dane z polskich badań Instytutu Medycyny Pracy wskazują, że mobbing dotyczy co najmniej kilku procent pracowników w ujęciu rocznym (np. 5,6% pielęgniarek, 7,8% pracowników sektora usług), natomiast pojedyncze akty przemocy psychicznej i fizycznej (groźby, zniewagi, ataki fizyczne) zgłasza nawet połowa pracowników w niektórych branżach (transport publiczny, służba zdrowia, pracownicy socjalni). Zjawisko to stanowi narastający problem, przy czym ekspozycja jest często niedoszacowana z powodu braku zgłoszeń i niskiej świadomości.

Z punktu widzenia zdrowia publicznego oznacza to, że znaczący odsetek populacji aktywnej zawodowo jest przewlekle narażony na silne stresory psychospołeczne o udokumentowanych skutkach szkodliwych dla zdrowia. Zjawiska mobbingu i dyskryminacji w miejscu pracy istotnie zwiększają zużycie świadczeń zdrowotnych, w tym konsumpcję leków generując dodatkowe koszty refundacji, diagnostyki i terapii.

W krajach OECD łączny koszt złego stanu zdrowia psychicznego, w dużej mierze związanego z warunkami pracy, ocenia się na około 3,5% PKB, obejmując wydatki zdrowotne, wsparcie socjalne i utratę produktywności. Wzrost kosztów leczenia przypisany narażeniu

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

mobbingowi w miejscu pracy wzrasta od 100%-160% w porównaniu do populacji ogólnej, przyjmując najwyższe wartości u osób leczących się z powodu chorób przewlekłych.

Biologiczne i psychospołeczne mechanizmy oddziaływania szkodliwego dla zdrowia mobbingu i dyskryminacji w miejscu pracy.

Szkodliwe oddziaływanie psychospołeczne występujące w sposób ciągły lub powtarzający się w miejscu pracy prowadzi do dysregulacji układu hormonalnego. Reakcja hormonalna na przewlekły stres polega na długotrwałej, powtarzanej aktywacji osi podwzgórze–przysadka–nadnercza (HPA) i układu współczulno-rdzeniowego, co prowadzi do utrzymywania się podwyższonego poziomu kortyzolu i katecholamin (m.in. adrenaliny) oraz wtórnych zaburzeń w wielu innych osiach hormonalnych. Z czasem dochodzi do rozregulowania mechanizmów sprzężenia zwrotnego, „przestawienia" poziomów reaktywności oraz i zmian plastyczności ośrodkowego układu nerwowego, co ma konsekwencje metaboliczne, immunologiczne i psychiczne.

Pod wpływem bodźca stresowego neurony podwzgórza (głównie jądro przykomorowe) wydzielają kortykoliberynę (CRH) i wazopresynę, które pobudzają przedni płat przysadki do uwalniania ACTH. ACTH stymuluje korę nadnerczy do syntezy i uwalniania glikokortykoidów (u człowieka głównie kortyzolu), stanowiących główny efektor hormonalny reakcji stresowej. W warunkach fizjologicznych wzrost kortyzolu uruchamia sprzężenie zwrotne ujemne na poziomie podwzgórza, przysadki i struktur limbicznych (zwłaszcza hipokampa), co wygasza odpowiedź HPA po ustąpieniu stresora. Przy przewlekłym stresie częsta lub ciągła aktywacja HPA prowadzi do częściowej utraty wrażliwości na to sprzężenie, przez co oś działa zbyt długo lub zbyt intensywnie.

Uwolniony do krwioobiegu kortyzol zwiększa dostępność substratów energetycznych poprzez nasilenie glukoneogenezy, lipolizy i rozkładu białek, a także modyfikuje reakcje układu odpornościowego i funkcje ośrodkowego układu nerwowego. Krótkotrwale działanie tego mechanizmu ma istotne znaczenie adaptacyjne (ułatwia reakcję „walcz lub uciekaj"), natomiast przewlekle utrzymujący się podwyższony poziom kortyzolu w warunkach stresu psychospołecznego nie poprzedza intensywnego wysiłku fizycznego. Zmiany w układzie hormonalnym sprzyjają insulinooporności, odkładaniu tkanki tłuszczowej trzewnej,

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

dyslipidemii i wzrostowi glikemii, co przyczynia się do rozwoju zespołu metabolicznego i cukrzycy typu 2, ponadto zaburzeniom nastroju, osłabieniu odporności oraz neurodegeneracji w obszarach takich jak hipokamp.

Długotrwały nadmiar glikokortykoidów zmienia ekspresję receptorów mineralokortykoidowych i glikokortykoidowych w strukturach limbicznych, co prowadzi do zaburzeń regulacji emocji, pamięci i reaktywności na kolejne stresory. Może też dochodzić do zaburzeń dobowego rytmu wydzielania kortyzolu (spłaszczenie krzywej, opóźnienie lub zanik porannego piku), co jest markerem dysregulacji osi HPA.

Równolegle do osi HPA aktywowany jest układ współczulno-rdzeniowy (SAM), część autonomicznego układu nerwowego, w którym pobudzenie części współczulnej stymuluje rdzeń nadnerczy do wydzielania adrenaliny i noradrenaliny. Hormony te przyspieszają czynność serca, podnoszą ciśnienie tętnicze, zwiększają przepływ krwi przez mięśnie szkieletowe i nasilają uwalnianie glukozy, co zapewnia natychmiastową mobilizację ustroju. Jednakże powtarzające się pobudzenie tego układu, w przewlekłym stresie prowadzi do długotrwałego wzrostu tonusu współczulnego, podwyższonego poziomu katecholamin i zmniejszenia aktywności przywspółczulnej, co sprzyja rozwojowi nadciśnienia tętniczego, zaburzeniom rytmu serca, uszkodzeniu śródbłonka wewnątrznaczyniowego, tym samym inicjując procesy miażdżycowe. Przeciążenie osi SAM wiązano również ze zwiększeniem uszkodzeń DNA i nasiloną produkcją wolnych rodników w tkankach.

Przewlekły stres zaburza także wydzielanie gonadoliberyny (GnRH) i gonadotropin (LH, FSH), co może skutkować hipogonadyzmem czynnościowym, zaburzeniami cyklu miesiączkowego, obniżonym libido i obniżeniu płodności. Mechanizm obejmuje zarówno bezpośredni hamujący wpływ glikokortykoidów na przysadkę i gonady, jak i pośrednie oddziaływanie przez zmiany w neuroprzekaźnictwie podwzgórzowym. Powyższym zmianom towarzyszy dysregulacja układu odpornościowego z przewagą odpowiedzi prozapalnej i wzrostem stężenia cytokin prozapalnych (IL-6, TNF-α), białka C-reaktywnego (CRP) i leukocytów prowadząc do dysfunkcji i uszkodzenia śródbłonka naczyniowego. Skutkiem jest przyspieszony rozwój miażdżycy, nadciśnienia i chorób sercowo-naczyniowych. Ponadto stan niskiego, przewlekłego zapalenia przyczynia się do nasilenia chorób autoimmunologicznych oraz gorszego gojenia się ran.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Stres wywołany mobbingiem i dyskryminacją powoduje głębokie zmiany w profilu cytokinowym układu immunologicznego. Badania meta-analityczne wykazały, że przewlekły stres prowadzi do charakterystycznego przesunięcia z odpowiedzi komórkowej Th1 w kierunku odpowiedzi humoralnej Th2. Przewlekły stres zaburza tę równowagę poprzez supresję cytokin Th1 i zmniejszenie IFN-γ, co osłabia odporność komórkową oraz stymulację cytokin Th2: wzrost IL-6 ($r = 0.26$) i IL-10 ($r = 0.41$), co prowadzi do nasilenia odpowiedzi humoralnej. To przesunięcie cytokinowe ma bezpośrednie konsekwencje dla rozwoju autoimmunizacji, prowadząc do istotnego wzrostu zapadalności na choroby z autoagresji.

Aktywacja HPA wpływa również na oś podwzgórze–przysadka–tarczyca, często prowadząc do obniżenia konwersji obwodowej T4 do T3 i zmiany wydzielania TSH, co może manifestować się objawami przypominającymi łagodną niedoczynność tarczycy mimo prawidłowej struktury gruczołu. Zaburzeniu ulega też wydzielanie hormonu wzrostu i prolaktyny, co ma znaczenie dla metabolizmu, regeneracji tkanek i funkcji immunologicznej.

Zmiany neurokognitywne i strukturalne mózgu oraz zaburzenia psychiatryczne

Przewlekły stres wiąże się ze zmianami w aktywności i budowie struktur limbicznych (ciało migdałowate, hipokamp, kora przedczołowa), które regulują odpowiedź HPA i SAM. Nadmiar kortyzolu i katecholamin prowadzi do zmniejszenia neurogenezy i liczby kolców dendrytycznych w hipokampie, a jednocześnie sprzyja przerostowi i nadreaktywności ciała migdałowatego, co nasila lęk i podtrzymuje wysoką reaktywność stresową. Te plastyczne zmiany prowadzą do „przeprogramowania" progów reakcji stresowej: bodźce o umiarkowanej sile wywołują wzmożoną odpowiedź hormonalną, a wygaszanie reakcji jest utrudnione, co utrwala stan przewlekłego stresu i sprzyja rozwojowi zaburzeń depresyjnych i lękowych.

Przewlekły stres i dyskryminacja są powiązane z dysfunkcją struktur mózgowych odpowiedzialnych za pamięć, emocje i regulację stresu. W badaniach populacyjnych wykazano, że wyższe poziomy codziennej dyskryminacji wiążą się z gorszym funkcjonowaniem poznawczym w wielu domenach (pamięć, szybkość przetwarzania, funkcje wykonawcze).

Liczne badania kohortowe i przeglądy systematyczne wskazują na silny związek między mobbingiem lub dyskryminacją a zaburzeniami nastroju i lęku i zaburzeniami adaptacyjnymi, przy czym objawy utrzymują się długo po ustaniu ekspozycji. Pracownicy doświadczający

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

nękania mają około trzykrotnie wyższe ryzyko rozwoju depresji oraz około pięciokrotnie wyższe ryzyko zaburzeń lękowych niż osoby nienarażone, Udokumentowano około 30% wzrost ryzyka zwolnień lekarskich z powodu zaburzeń psychicznych u osób poddanych mobbingowi. U 57% ofiar mobbingu w pracy stwierdza się obraz kliniczny spełniający kryteria rozpoznawcze zespołu stresu pourazowego (PTSD) lub co najmniej zaburzenia stresu pourazowego (ASD). U ofiar mobbingu obserwuje się natrętne wspomnienia epizodów nękania, pacjenci unikają miejsc pracy, osób, miejsc publicznych przypominających okoliczności pracy. Ponadto obserwuje się nadmiernie wzmożoną czujność, zaburzenia snu, drażliwość i reakcje lęku.

Badania epidemiologiczne wskazują na 30% wyższe ryzyko zachowań samobójczych u osób doświadczających mobbingu. Szacuje się, że w niektórych krajach istotny odsetek samobójstw może być pośrednio związany z mobbingiem w pracy (w badaniach szwedzkich wskazywano nawet na około 15% samobójstw).

Jednym z najczęstszych i najlepiej udokumentowanych somatycznych skutków mobbingu są zaburzenia snu. Zarówno aktualna, jak i przeszła ekspozycja na mobbing wiąże się z istotnym wzrostem ryzyka zaburzeń snu, z zależnością dawka–odpowiedź; nawet samo obserwowanie mobbingu innych pracowników koreluje z problemami ze snem. Wykazano, że ruminacje gniewu związane z pracą pośredniczą między mobbingiem a bezsennością – uporczywe, negatywne myśli o sytuacji w pracy utrudniają zasypianie, podtrzymywanie snu i sprzyjają przedwczesnemu budzeniu się. Badania wskazują również istotny negatywny wpływ mobbingu w miejscu pracy na zaburzenia snu u partnerów pracownika eksponowanego na mobbing.

Mobbing w pracy i nadużycia werbalne należą do kluczowych „patologicznych zjawisk w pracy", przy których często pojawia się wzrost konsumpcji alkoholu i rozwój szkodliwego picia, podobnie jak konsumpcja innych środków psychoaktywnych (a także tytoniu) i zwiększone użycie leków i jest jednym z typowych, niezdrowych sposobów radzenia sobie z mobbingiem.

Choroby układu sercowo-naczyniowego

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Wieloośrodkowe badania kohortowe z udziałem dziesiątek tysięcy pracowników wykazały, że mobbing i przemoc w pracy istotnie zwiększają ryzyko chorób układu krążenia: mobbing w miejscu pracy wiązał się z 59% wzrostem ryzyka choroby niedokrwiennej serca i udarów mózgu (CVD), a przemoc w pracy z 25% wzrostem ryzyka, W przypadku mobbingu w miejscu pracy oraz CVD wykazano zależność dawka–odpowiedź: im częstsza ekspozycja na mobbing/przemoc, tym wyższe ryzyko CVD ($p < 0,001$). Szczególnie wyraźny jest związek dyskryminacji w miejscu pracy z rozwojem nadciśnienia tętniczego – w badaniu prospektywnym (1 246 dorosłych) wysokie poziomy dyskryminacji w pracy wiązały się z 54% wzrostem ryzyka nadciśnienia, przy wyraźnej zależności dawka–odpowiedź.

Łącząc te dane z mechanizmami przewlekłego zapalenia i dysregulacji HPA, można traktować mobbing i dyskryminację jako klasyczne czynniki ryzyka sercowo-naczyniowego na poziomie populacyjnym, porównywalne z innymi psychospołecznymi determinantami zdrowia.

Bóle przewlekłe, dysfunkcje mięśniowo-szkieletowe oraz zaburzenia psychosomatyczne

Współcześnie choroby psychosomatyczne rozumie się jako grupy jednostek nozologicznych, w powstawaniu i przebiegu których istotną rolę pełnią procesy psychologiczne, takie jak stres psychiczny czy zmienne osobowościowe, behawioralne, czy temperamentalne. Inne nazwy określające tę grupę schorzeń to zaburzenia psychofizjologiczne, psychobiologiczne albo biopsychospołeczne. We współczesnym rozumieniu pojęcia zdrowia przyjmuje się model procesualny, rozpatrujący zdrowie jako dynamiczny proces zorientowany na przywracanie stale zakłócanej równowagi organizmu, w związku z nieustannie zachodzącymi zmianami w środowisku zarówno wewnętrznym jak i zewnętrznym. W ujęciu takim ludzie zajmują pozycję na *continuum* pomiędzy zdrowiem a chorobą. W obszarze rozważań nauk o zdrowiu powszechnie zaakceptowano polietiologiczny model rozwoju chorób somatycznych, który zakłada, że w łańcuchu niekorzystnych zjawisk patogenetycznych obok czynników biologicznych konieczny jest również udział determinant psychologicznych i społecznych, takich jak uwarunkowań osobowościowych, temperamentalnych oraz wynikających z nich określonych zmiennych behawioralnych, różnych międzyosobniczo, wynikających z warunków środowiskowych

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

oddziałujących w trakcie socjalizacji. Wymienione elementy stanowiące wrodzone i nabyte dyspozycje psychologiczne wchodzą w interakcje ze środowiskowymi, społecznymi i kulturowymi czynnikami ryzyka, doświadczeniem nabywanym w trakcie rozwoju człowieka, prowadząc do powstania określonych wzorów percepcyjnych i wzorów reagowania emocjonalnego oraz wegetatywno-somatycznego.

77,5% osób eksponowanych na mobbing w miejscu pracy zgłasza uogólnione bóle całego ciała, podczas gdy tylko 3,5% nie zgłasza żadnych dolegliwości bólowych. Obraz kliniczny jest zbliżony do pacjentów z długo trwającymi zaburzeniami mięśniowo-szkieletowymi. Ekspozycja na mobbing wśród pracowników szpitali wiązała się z około czterokrotnie wyższym ryzykiem rozpoznania fibromialgii, a także zwiększoną częstością bólów szyi i innych dolegliwości mięśniowo-szkieletowych. Mechanizmy obejmują przewlekłe napięcie mięśniowe, zaburzenia snu, centralną sensytyzację bólu oraz współwystępujące zaburzenia lękowo-depresyjne.

Badania w grupach pracowników narażonych na mobbing wskazują na szerokie spektrum dolegliwości psychosomatycznych: bóle głowy, migreny, bóle mięśniowo-szkieletowe, zaburzenia snu, czynnościowe bóle brzucha, kołatania serca i uczucie duszności stanowią najczęstszy rodzaj zgłaszanych dolegliwości somatycznych. Pracownicy doświadczający dyskryminacji zgłaszają także przewlekłe zmęczenie, obniżoną tolerancję wysiłku.

Osobną kategorią zdrowotnych konsekwencji mobbingu i dyskryminacji w miejscu pracy stanowią zaostrzenia chorób przewlekłych (szczególnie sercowo-naczyniowych, cukrzycy typu 2, chorób zapalnych, zaburzeń psychicznych i bólu przewlekłego). U pacjentów z reumatoidalnym zapaleniem stawów, łuszczycą, chorobami zapalnymi jelit stres jest jednym z najlepiej opisanych wyzwalaczy rzutów – ekspozycja na mobbing skutkuje częstszymi epizodami bólu, obrzęków stawowych, krwawień z przewodu pokarmowego, nasilenia zmian skórnych oraz pogorszeniem kontroli chorób zapalnych , co zwiększa potrzebę intensywniejszego leczenia (włączenie lub wydłużenie czasu leczenia biologicznego, sterydoterapii), powstanie konieczności hospitalizacji i dodatkowych konsultacji specjalistycznych. Ekspozycja na mobbing w tej grupie pacjentów wiąże się z pogorszeniem

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

jakości życia, większą absencją chorobową i wyższym ryzykiem trwałej niezdolności do pracy. W jednym z dużych badań przekrojowych stwierdzono, iż 16% pacjentów z chorobami przewlekłymi samoidentyfikuje się jako ofiary mobbingu, przy czym u 81% z nich mobbing pojawił się po rozpoznaniu choroby, co sugeruje większą podatność chorych przewlekle na bycie celem prześladowań.

Bibliografia

De Smet F, et al. Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks. European Agency for Safety and Health at Work; 2015.
European Trade Union Institute. Work-related stress and cardiovascular diseases. ETUI; 2025.
OECD. Mental Health and Work. OECD Publishing; 2021.
Need for guidelines on prevention of abuse in the health-care sector. Indian J Psychiatry. 2022;64(3):585-588.
AMA. Bullying in the health care workplace: A guide to prevention and mitigation. American Medical Association; 2025.
Centers for Disease Control and Prevention. About Workplace Violence. 2025.
Centers for Disease Control and Prevention. Health Workers Report Harassment, Symptoms of Poor Mental Health. 2023.
CDC/NIOSH. Workplace violence in healthcare settings: risk factors, consequences, and prevention strategies. J Prev Med Public Health. 2022;56(4).
CDC/NIOSH. Types of Workplace Violence. 2024.
World Health Organization. Mental health at work. Fact sheet. 2024.
American College of Cardiology. Stress From Workplace Violence Linked to Increased Heart Risks. 2019.
American Hospital Association. CDC reports increase in health worker harassment and poor mental health. 2023.
Maulik PK. Workplace stress: A neglected aspect of mental health wellbeing. Indian J Med Res. 2017;146(4):441–4.
Harvard T.H. Chan School of Public Health. How racial discrimination decays mental health. 2025.
Xu T, et al. Associations of Workplace Violence With Cardiovascular Disease Among US Workers. J Prev Med Public Health. 2023;56(4).
U.S. Department of Health and Human Services. Workplace Mental Health & Well-Being. 2022.
World Health Organization. Mental health at work. Policy brief. WHO/ILO. 2022.
Kreiner B, et al. Does mobbing cause posttraumatic stress disorder? Arch Womens Ment Health. 2008;11(4).

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Di Martino V, Hoel H, Cooper CL. Preventing violence and harassment in the workplace. European Foundation. 2003.
World Health Organization, International Labour Organization. WHO and ILO call for new measures to tackle mental health issues at work. 2022.
Stockholm University. Bullying in the workplace increases the risk of sick leave. 2024.
International Labour Organization. Violence and Harassment in the World of Work. 2022.
Lee N, et al. Association between workplace discrimination and depressive symptoms among firefighters: a nationwide survey in South Korea. BMC Public Health. 2018; 18:1.
American Psychological Association. Health Disparities and Stress. APA Fact Sheet. 2020.
Li J, et al. Multiple forms of perceived job discrimination and hypertension risk among women. Am J Ind Med. 2023.
Merecz D, Mościcka A, Drabek M. Mobbing w środowisku pracy. Instytut Medycyny Pracy, Łódź. 2005.
Konczanin J, Kaszubska A. Stres w pracy. Poradnik dla pracownika. Państwowa Inspekcja Pracy; 2025.
Sansone RA, Sansone LA. Workplace Bullying: A Tale of Adverse Consequences. Innov Clin Neurosci. 2015;12(1–2):32–7.
Konczanin J. Sposoby na stres. Poradnik dla pracownika. Państwowa Inspekcja Pracy; 2025.
Kaszubska A. Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy. Państwowa Inspekcja Pracy; 2025.
International Labour Organization. Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190).
European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). Discrimination in the workplace. 2012.
WHO/ILO. Mental health at work. Policy brief 2. 2022.
Niedhammer I, et al. Workplace Bullying and Sleep Disturbances: Findings from a Large Scale Cross-Sectional Survey. Sleep. 2009;32(9):1211–9.
Ward JA, et al. Pandemic-Related Workplace Violence and Its Impact on Public Health Officials. Am J Public Health. 2022;112(5):736–46.
The Effect of Workplace Bullying on Own and Partner Insomnia. J Interpers Violence. 2025.
Kaltenegger HC, et al. Associations of working conditions and chronic low-grade inflammation. Scand J Work Environ Health. 2021;47(7).
Xu T, et al. Workplace bullying and workplace violence as risk factors for cardiovascular disease. Eur Heart J. 2019;40(14):1124–34.
Conflicts at work are associated with a higher risk of cardiovascular disease. GMS Ger Med Sci. 2017;15.
Kivimäki M, et al. Workplace bullying and risk of fibromyalgia. Scand J Work Environ Health. 2004.
Workplace bullying and risk of suicide and suicide attempts. Scand J Work Environ Health. 2022;48(6).

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Buhaug K, et al. A clinical study of musculoskeletal dysfunction in targets of workplace bullying. Eur J Physiother. 2022;24(5).
Association of workplace violence and bullying with later suicide risk. Lancet Public Health. 2023;8(7).
Violence at the workplace increases the risk of musculoskeletal pain. Scand J Work Environ Health. 2010;36(2).
Hassard J, et al. The Financial Burden of Workplace Aggression: A systematic review. Occup Med (Lond). 2018.
Balducci C, et al. Estimating the Impact of Workplace Bullying on Quality of Life and Productivity. PLoS One. 2015;10(10):e0135225.
Barnes LL, et al. Everyday Discrimination and Subsequent Cognitive Abilities Across Domains. J Appl Gerontol. 2020;39(10):997–1007.
KPMG / Human Rights Commission. Counting the Cost: Workplace bullying and harassment in New Zealand. 2024.
Lupien SJ, et al. Effects of stress throughout the lifespan on the brain, behaviour and cognition. Nat Rev Neurosci. 2009;10(6):434–45.
Verfassungsblog. Reframing Harassment as Occupational Safety and Health: ILO Convention No. 190. 2024.
American Addiction Centers. Victim of Long-Term Bullying or Harassment and PTSD. 2025.
EU-OSHA. Bullying at work. Facts 23. 2002.
Australian Human Rights Commission. The financial cost of workplace sexual harassment. 2020.
Ontario Human Rights Commission. Preventing and responding to discrimination. 2009.
American Public Health Association. Workplace violence prevention. 2021.
University of East Anglia. Impacts of workplace bullying on sleep can be contagious between partners. 2025.
Bureau of Labor Statistics (BLS). Nonfatal occupational injuries and illnesses requiring days away from work. 2019.
International Labour Organization. Recommendation (No. 206) concerning the elimination of violence and harassment in the world of work. 2019.
Ontario Human Rights Commission. Policy on ableism and discrimination based on disability. 2009.
United Nations. More than 1 in 5 worldwide suffering from violence at work – ILO. 2022.
Knezevic E, Nenic K, Milanovic V, Knezevic NN. The Role of Cortisol in Chronic Stress, Neurodegenerative Diseases, and Psychological Disorders. Cells. 2023 Nov 29;12(23):2726. doi: 10.3390/cells12232726. PMID: 38067154; PMCID: PMC10706127.
Mazur J, Woynarowska B: Przemoc w szkole a zdrowie i zadowolenie z życia uczniów 11-15-letnich, Pediatria Polska 2004, 79 (9), 707-715.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Wrześniewski K: Styl życia a zdrowie. Wzór zachowania A, PAN, Wydawnictwo Instytutu Psychologii. 1993.
Fattori A, Neri L, Aguglia E, et al. Estimating the Impact of Workplace Bullying: Humanistic and Economic Burden among Workers with Chronic Medical Conditions. *Biomed Res Int*. 2015;2015:708908. doi:10.1155/2015/708908
Rospenda KM, Fujishiro K, Shannon CA, Richman JA. Workplace harassment, stress, and drinking behavior over time: Gender differences in a national sample. Addict Behav. 2008;33(7):964 967.
Gil Monte PR, Espejo B, Checa I, Gil LaOrden P. Mobbing as a predictor of health risk behaviours and seeking specialist support in non-university teachers. J Work Organ Psychol. 2024;40(1):41 49.
Sygit Kowalkowska E. Workplace stress and alcohol consumption. Research state of art, review and further development. Med Pr. 2019;70(6).

3. Analiza orzecznictwa dotyczącego mobbingu, dyskryminacji i działań niepożądanych w latach 2020-2025 – syntetyczne podsumowanie

W celu pogłębienia diagnozy problematyki mobbingu, dyskryminacji oraz innych zachowań niepożądanych w środowisku akademickim przeprowadzono analizę wybranego orzecznictwa sądów powszechnych i Sądu Najwyższego z lat 2020–2025. Analiza objęła zarówno sprawy dotyczące uczelni wyższych, jak również orzeczenia odnoszące się do ogólnych zasad interpretacji przepisów prawa pracy w zakresie mobbingu, nierównego traktowania, ochrony dóbr osobistych oraz odpowiedzialności pracodawcy za przeciwdziałanie zachowaniom niepożądanym. Ze względu na obszerność materiału źródłowego w niniejszym rozdziale przedstawiono syntetyczne podsumowanie najważniejszych kierunków orzeczniczych oraz wniosków istotnych z perspektywy funkcjonowania uczelni wyższych. Szczegółowe zestawienie analizowanych orzeczeń wraz z opisem stanów faktycznych i rozstrzygnięć zostało zamieszczone w załączniku do niniejszego raportu.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

3.1. Orzeczenia sądów powszechnych i Sądu Najwyższego dotyczące mobbingu, dyskryminacji, naruszenia godności w sprawach dotyczących uczelni w latach 2020-2025

Analiza orzecznictwa sądów powszechnych oraz Sądu Najwyższego z lat 2020–2025 dotyczącego uczelni wyższych wskazuje, że problematyka mobbingu, dyskryminacji oraz naruszenia godności pracowników pozostaje istotnym wyzwaniem dla środowiska akademickiego. Sprawy trafiające do sądów dotyczyły zarówno relacji pomiędzy przełożonymi a pracownikami naukowymi i dydaktycznymi, jak również konfliktów występujących wewnątrz jednostek organizacyjnych uczelni. Przedmiotem postępowań były między innymi zarzuty dotyczące długotrwałego nękania pracowników, publicznego podważania ich kompetencji, izolowania z życia zawodowego, nierównego traktowania, naruszania dóbr osobistych oraz niewłaściwego wykonywania obowiązków przez pracodawcę w zakresie przeciwdziałania mobbingowi.

Analizowane orzeczenia pokazują, że sądy konsekwentnie podkreślają konieczność ścisłego wykazania przesłanek określonych w art. 94^3 Kodeksu pracy. W szczególności zwraca się uwagę na wymóg uporczywości i długotrwałości działań oraz ich rzeczywisty wpływ na sytuację zawodową lub psychiczną osoby występującej z roszczeniem. W orzecznictwie podkreśla się, że nie każde zachowanie oceniane przez pracownika jako nieprzyjemne, niesprawiedliwe lub konfliktowe może zostać zakwalifikowane jako mobbing. Sądy wskazują, że ocena zachowań powinna uwzględniać całokształt okoliczności sprawy, charakter relacji zawodowych oraz specyfikę wykonywanej pracy.

W sprawach dotyczących uczelni wyższych szczególnego znaczenia nabiera analiza relacji hierarchicznych występujących w środowisku akademickim. Sądy wielokrotnie odnosiły się do sytuacji związanych z oceną dorobku naukowego, przydziałem obowiązków dydaktycznych, organizacją pracy jednostek naukowych czy relacjami pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami. Wskazywano przy tym, że działania mieszczące się w granicach uprawnień pracodawcy, takie jak kontrola wykonywania obowiązków, wydawanie poleceń służbowych czy ocena pracy, co do zasady nie stanowią mobbingu, o ile są realizowane zgodnie z prawem i zasadami współżycia społecznego. Jednocześnie analiza orzecznictwa pokazuje, że nawet działania formalnie związane z wykonywaniem funkcji kierowniczych mogą zostać

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

uznane za bezprawne, jeśli przybierają formę systematycznego poniżania, ośmieszania lub wykluczania pracownika z życia zawodowego. Sądy zwracały uwagę na znaczenie sposobu komunikowania decyzji, języka używanego wobec pracowników oraz wpływu podejmowanych działań na ich sytuację zawodową i poczucie bezpieczeństwa. W wielu sprawach podkreślano, że środowisko akademickie, ze względu na swoją specyfikę oraz znaczenie reputacji zawodowej, jest szczególnie wrażliwe na działania naruszające dobre imię i autorytet pracownika.

Istotnym obszarem analizowanych spraw były również roszczenia związane z naruszeniem godności oraz innych dóbr osobistych pracowników uczelni. Orzecznictwo wskazuje, że nawet w sytuacjach, w których nie zostały spełnione wszystkie przesłanki pozwalające na stwierdzenie mobbingu, możliwe jest uznanie, że doszło do naruszenia godności, dobrego imienia, czci lub prawa do poszanowania życia zawodowego. W praktyce oznacza to, że odpowiedzialność pracodawcy może wynikać nie tylko z przepisów dotyczących mobbingu, ale również z ogólnych zasad ochrony dóbr osobistych.

Analiza spraw sądowych dotyczących uczelni pokazuje ponadto rosnące znaczenie obowiązku przeciwdziałania mobbingowi jako elementu odpowiedzialności pracodawcy. Sądy coraz częściej oceniają nie tylko konkretne zachowania będące przedmiotem sporu, ale również sposób funkcjonowania systemów antymobbingowych obowiązujących w organizacji. Przedmiotem oceny staje się między innymi istnienie procedur zgłaszania nieprawidłowości, skuteczność działań wyjaśniających, sposób reagowania na zgłoszenia oraz rzeczywista dostępność mechanizmów wsparcia dla osób doświadczających zachowań niepożądanych. Przegląd orzeczeń z lat 2020–2025 pozwala stwierdzić, że sądy dostrzegają specyfikę środowiska akademickiego, jednocześnie stosując wobec uczelni te same standardy ochrony pracowników, które obowiązują innych pracodawców. Orzecznictwo podkreśla znaczenie budowania bezpiecznego środowiska pracy, przeciwdziałania zachowaniom naruszającym godność człowieka oraz tworzenia skutecznych mechanizmów reagowania na przypadki mobbingu i dyskryminacji. Jednocześnie analiza spraw pokazuje, że samo formalne wdrożenie procedur nie jest wystarczające, jeśli nie towarzyszą mu rzeczywiste działania organizacyjne służące ochronie pracowników i budowaniu kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym szacunku.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

3.2. Wybrane orzeczenia Sądu Najwyższego oraz Sądów Apelacyjnych dotyczące mobbingu w latach 2020-2025

Analiza wybranych orzeczeń Sądu Najwyższego oraz sądów apelacyjnych z lat 2020–2025 pozwala wskazać najważniejsze kierunki interpretacyjne dotyczące stosowania przepisów odnoszących się do mobbingu. W analizowanym okresie sądy konsekwentnie rozwijały dotychczasową linię orzeczniczą, doprecyzowując zarówno przesłanki uznania określonych zachowań za mobbing, jak i zakres obowiązków pracodawcy związanych z przeciwdziałaniem temu zjawisku. Szczególne znaczenie mają rozstrzygnięcia odnoszące się do oceny długotrwałości i uporczywości działań, granic dopuszczalnych działań kierowniczych oraz zasad odpowiedzialności pracodawcy za organizację środowiska pracy wolnego od zachowań naruszających godność pracowników.

Analizowane orzeczenia wskazują, że sądy zachowują ostrożność przy kwalifikowaniu określonych zachowań jako mobbing. Podkreśla się, że nie każda sytuacja konfliktowa, napięcie interpersonalne czy negatywna ocena pracy pracownika może zostać uznana za działanie mobbingowe. Kluczowe znaczenie ma wykazanie, że działania miały charakter uporczywy i długotrwały oraz prowadziły do poniżenia, ośmieszenia, izolowania pracownika lub zaniżenia jego oceny przydatności zawodowej. W orzecznictwie wskazuje się również, że ocena występowania mobbingu powinna opierać się na obiektywnych kryteriach i uwzględniać całokształt okoliczności konkretnej sprawy. Jednym z najczęściej pojawiających się zagadnień pozostaje rozróżnienie pomiędzy mobbingiem a działaniami mieszczącymi się w zakresie uprawnień pracodawcy. Sądy podkreślają, że kontrola wykonywania obowiązków, ocena jakości pracy, wydawanie poleceń służbowych czy egzekwowanie standardów organizacyjnych nie stanowią same w sobie mobbingu, nawet jeśli są odbierane przez pracownika jako niekomfortowe lub stresujące. Jednocześnie wskazuje się, że działania formalnie związane z wykonywaniem funkcji kierowniczych mogą zostać uznane za bezprawne, jeśli przybierają formę systematycznego nękania, publicznego poniżania lub celowego wykluczania pracownika z życia zawodowego.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

W analizowanym orzecznictwie istotne miejsce zajmuje również problematyka ciężaru dowodu w sprawach dotyczących mobbingu. Sądy zwracają uwagę, że obowiązek wykazania przesłanek mobbingu spoczywa na pracowniku występującym z roszczeniem, co w praktyce często stanowi jedno z największych wyzwań procesowych. Jednocześnie podkreśla się znaczenie dokumentowania zdarzeń, gromadzenia materiału dowodowego oraz analizy całokształtu relacji występujących w miejscu pracy. W wielu sprawach sądy odwoływały się do zeznań świadków, korespondencji służbowej, dokumentacji organizacyjnej oraz opinii biegłych oceniających wpływ określonych działań na stan psychiczny pracownika.

Ważnym kierunkiem orzeczniczym pozostaje również podkreślanie odpowiedzialności pracodawcy za przeciwdziałanie mobbingowi. Sądy wskazują, że obowiązek ten nie ogranicza się wyłącznie do reagowania na zgłoszone przypadki, ale obejmuje również działania prewencyjne, edukacyjne i organizacyjne. Ocenie podlega nie tylko zachowanie osób oskarżanych o stosowanie mobbingu, lecz także sposób funkcjonowania procedur obowiązujących w organizacji, skuteczność podejmowanych działań wyjaśniających oraz realna dostępność mechanizmów ochrony pracowników. Analiza wyroków z lat 2020–2025 pokazuje ponadto, że sądy coraz częściej zwracają uwagę na relację pomiędzy mobbingiem a naruszeniem dóbr osobistych. W praktyce oznacza to, że nawet w sytuacjach, w których nie zostały spełnione wszystkie przesłanki pozwalające na uznanie określonych zachowań za mobbing, możliwe jest stwierdzenie naruszenia godności, dobrego imienia lub prawa do poszanowania życia zawodowego. Tego rodzaju rozstrzygnięcia podkreślają znaczenie budowania środowiska pracy opartego na wzajemnym szacunku i odpowiedzialności za sposób komunikacji oraz relacje pomiędzy pracownikami.

Przegląd analizowanych orzeczeń pozwala stwierdzić, że współczesne orzecznictwo dotyczące mobbingu koncentruje się nie tylko na ocenie pojedynczych zachowań, lecz również na analizie funkcjonowania całego środowiska pracy. Coraz większego znaczenia nabiera ocena działań podejmowanych przez pracodawców w zakresie zapobiegania konfliktom, ochrony godności pracowników oraz tworzenia procedur umożliwiających skuteczne reagowanie na przypadki zachowań niepożądanych. Kierunek ten ma szczególne znaczenie dla instytucji publicznych, w tym uczelni wyższych, które są zobowiązane do tworzenia bezpiecznych i przejrzystych warunków pracy oraz nauki.

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

3.3. Sprawy dotyczące ochrony danych w postępowaniach antymobbingowych, nierównego traktowania, odpowiedzialności za działalność komisji anymobbingowych

W ostatnich latach coraz większego znaczenia w orzecznictwie nabierają zagadnienia związane z funkcjonowaniem procedur antymobbingowych, ochroną danych osobowych uczestników postępowań wyjaśniających oraz odpowiedzialnością pracodawców za sposób organizacji i prowadzenia działań mających na celu przeciwdziałanie mobbingowi i nierównemu traktowaniu. Wraz z rozwojem wewnętrznych systemów zgłaszania nieprawidłowości oraz powoływaniem komisji antymobbingowych pojawiają się nowe wyzwania dotyczące równoważenia prawa do ochrony dóbr osobistych, prywatności oraz prawa do rzetelnego postępowania wyjaśniającego.

Analiza orzecznictwa wskazuje, że działania podejmowane w ramach procedur antymobbingowych wymagają szczególnej staranności w zakresie przetwarzania danych osobowych. Sądy podkreślają, że informacje gromadzone w toku postępowań wyjaśniających często dotyczą sfery prywatnej uczestników, ich zdrowia psychicznego, relacji interpersonalnych oraz przebiegu zatrudnienia. W związku z tym pracodawcy zobowiązani są do zapewnienia odpowiedniego poziomu ochrony danych oraz ograniczenia dostępu do informacji wyłącznie do osób uczestniczących w prowadzonym postępowaniu. Istotnym zagadnieniem pozostaje również zakres informacji, które mogą być ujawniane stronom postępowania oraz osobom zaangażowanym w proces wyjaśniania zgłoszeń. Orzecznictwo wskazuje, że obowiązek zachowania poufności stanowi jeden z podstawowych elementów skutecznego systemu przeciwdziałania mobbingowi. Naruszenie zasad poufności może prowadzić nie tylko do pogorszenia sytuacji osób zgłaszających nieprawidłowości, lecz także do naruszenia ich dóbr osobistych oraz osłabienia zaufania do funkcjonujących na danej uczelni lub w organizacji procedur.

Analizowane sprawy pokazują także rosnące znaczenie oceny działalności komisji antymobbingowych oraz innych podmiotów odpowiedzialnych za prowadzenie postępowań wyjaśniających. Sądy zwracają uwagę, że skuteczność takich rozwiązań zależy nie tylko od formalnego powołania odpowiednich organów, ale również od ich rzeczywistej niezależności,

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

bezstronności oraz kompetencji osób uczestniczących w postępowaniach. Ocenie podlega między innymi sposób prowadzenia postępowania, rzetelność gromadzenia materiału dowodowego, przestrzeganie zasad poufności oraz zapewnienie wszystkim stronom możliwości przedstawienia swojego stanowiska. W orzecznictwie podkreśla się również odpowiedzialność pracodawcy za organizację i funkcjonowanie systemów przeciwdziałania mobbingowi. Samo posiadanie procedury antymobbingowej nie jest uznawane za wystarczające do realizacji obowiązku wynikającego z przepisów prawa pracy. Znaczenie ma przede wszystkim skuteczność podejmowanych działań, szybkość reakcji na zgłoszenia oraz zdolność organizacji do identyfikowania i eliminowania zachowań naruszających godność pracowników. W praktyce oznacza to, że odpowiedzialność pracodawcy może obejmować nie tylko przypadki wystąpienia mobbingu, ale również sytuacje związane z niewłaściwym funkcjonowaniem procedur mających mu przeciwdziałać.

Przedmiotem analizowanych rozstrzygnięć były również sprawy dotyczące nierównego traktowania i dyskryminacji, w których oceniano zarówno działania poszczególnych przełożonych, jak i rozwiązania organizacyjne obowiązujące u pracodawcy. Sądy wskazywały, że obowiązek zapewnienia równego traktowania obejmuje wszystkie etapy zatrudnienia, a pracodawca powinien podejmować działania mające na celu eliminowanie praktyk prowadzących do wykluczenia, nierównego dostępu do możliwości rozwoju zawodowego czy nieuzasadnionego różnicowania sytuacji pracowników. Przegląd orzecznictwa z lat 2020–2025 pokazuje, że coraz większą uwagę poświęca się jakości i skuteczności procedur funkcjonujących w organizacjach. Ocenie podlega nie tylko samo wystąpienie zachowań niepożądanych, lecz także sposób reagowania na zgłoszenia, poziom ochrony osób uczestniczących w postępowaniach oraz zgodność podejmowanych działań z zasadami rzetelności, bezstronności i poufności. Wnioski płynące z analizowanych spraw wskazują, że skuteczne przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji wymaga tworzenia rozwiązań organizacyjnych, które zapewniają zarówno ochronę osób zgłaszających nieprawidłowości, jak i poszanowanie praw wszystkich uczestników postępowania.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

CZĘŚĆ II. BADANIA JAKOŚCIOWE W ŚRODOWISKU AKADEMICKIM

Przedstawione w pierwszej części raportu analizy pozwalają uchwycić skalę i złożoność problematyki mobbingu, dyskryminacji oraz innych zachowań niepożądanych w środowisku pracy. Uzupełnieniem tego kontekstu są wyniki badań jakościowych przeprowadzonych wśród przedstawicieli społeczności akademickiej, których celem było poznanie doświadczeń, opinii oraz obserwacji dotyczących funkcjonowania uczelni w obszarze przeciwdziałania tym zjawiskom.

Badanie umożliwiło spojrzenie na problem z perspektywy osób bezpośrednio związanych ze środowiskiem akademickim, reprezentujących różne role i doświadczenia zawodowe. Zebrany materiał badawczy pozwolił na identyfikację najważniejszych wyzwań, ocenę funkcjonujących rozwiązań organizacyjnych oraz wskazanie obszarów wymagających szczególnej uwagi w kontekście budowania bezpiecznego i wspierającego środowiska pracy oraz nauki. W kolejnych podrozdziałach przedstawiono założenia metodologiczne badania, charakterystykę uczestników oraz najważniejsze wyniki przeprowadzonych wywiadów pogłębionych.

4. Metodologia badania

4.1. Cel badania

Celem badania było rozpoznanie doświadczeń, opinii oraz obserwacji przedstawicieli środowiska akademickiego dotyczących zjawiska mobbingu i innych zachowań niepożądanych występujących na uczelniach wyższych. Szczególną uwagę poświęcono identyfikacji form i uwarunkowań występowania tych zjawisk, sposobom reagowania na sytuacje problemowe oraz ocenie funkcjonujących mechanizmów wsparcia i ochrony osób doświadczających niepożądanych zachowań. Badanie miało charakter eksploracyjny i jakościowy. Jego celem nie było określenie skali zjawiska w całym środowisku akademickim, lecz pogłębiona analiza doświadczeń i perspektyw osób posiadających wiedzę na temat funkcjonowania uczelni oraz problematyki mobbingu i dyskryminacji.

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

4.2. Metoda badawcza

Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem metody indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI – In-Depth Interview) w okresie od sierpnia do listopada 2025. Zastosowanie jakościowej techniki badawczej umożliwiło uzyskanie szczegółowych informacji dotyczących doświadczeń respondentów, sposobu postrzegania problemu oraz oceny rozwiązań funkcjonujących w środowisku akademickim. Wywiady miały charakter półustrukturyzowany i były prowadzone w oparciu o wcześniej przygotowany scenariusz badawczy. Przyjęta formuła pozwalała zachować porównywalność poruszanych zagadnień, a jednocześnie umożliwiała pogłębianie wątków istotnych z perspektywy poszczególnych respondentów. Ze względu na wrażliwy charakter podejmowanej problematyki wszystkie wywiady realizowano w formule zdalnej.

Łącznie przeprowadzono 30 indywidualnych wywiadów pogłębionych. Czas trwania pojedynczego wywiadu wynosił od kilkudziesięciu minut do około 3 godzin. Wszystkie rozmowy były realizowane za zgodą uczestników, nagrywane, a następnie transkrybowane i poddawane analizie jakościowej. W trakcie realizacji badania zapewniono pełną anonimowość respondentów.

4.3. Dobór próby i charakterystyka uczestników badania

Dobór uczestników miał charakter celowy z elementami autoselekcji. W badaniu uczestniczyły osoby związane ze środowiskiem akademickim, które zgłosiły gotowość udziału w wywiadach po wydarzeniach poświęconych problematyce bezpieczeństwa i przeciwdziałania mobbingowi na uczelniach wyższych. Byli to zarówno pracownicy naukowi, jak i administracyjni, a także osoby ze społeczności studentko-doktoranckiej.

Badani reprezentowali uczelnie publiczne i niepubliczne z różnych regionów Polski, w tym głównie województw: łódzkiego, mazowieckiego, małopolskiego, śląskiego, dolnośląskiego, wielkopolskiego oraz lubuskiego. W grupie respondentów znalazły się osoby o bardzo zróżnicowanym doświadczeniu związanym z funkcjonowaniem uczelni – od studentów i doktorantów związanych z uczelnią od kilku lat, po pracowników posiadających

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

ponad czterdziestoletni staż zawodowy. Próba obejmowała przedstawicieli różnych dziedzin nauki, w tym nauk społecznych, nauk ścisłych i przyrodniczych, nauk medycznych i nauk o zdrowiu, nauk inżynieryjno-technicznych oraz dziedzin artystycznych. Takie zróżnicowanie pozwoliło na uchwycenie szerokiego spektrum doświadczeń i perspektyw dotyczących funkcjonowania środowiska akademickiego. Jednocześnie należy podkreślić, że badanie miało charakter jakościowy i nie było prowadzone na próbie reprezentatywnej. Uzyskane wyniki nie mogą być zatem traktowane jako obraz całego środowiska akademickiego, stanowią jednak cenne źródło wiedzy na temat mechanizmów, doświadczeń i wyzwań związanych z przeciwdziałaniem mobbingowi oraz innym zachowaniom niepożądanym na uczelniach wyższych.

4.4. Kontekst badania

Interpretując wyniki badania należy pamiętać, że przedmiotem analizy były doświadczenia, obserwacje oraz oceny respondentów dotyczące funkcjonowania środowiska akademickiego. Opisywane przez uczestników sytuacje nie stanowią zatem oceny prawnej poszczególnych zdarzeń ani nie przesądzają o występowaniu mobbingu w rozumieniu przepisów prawa pracy.

W trakcie wywiadów respondenci wielokrotnie zwracali uwagę na trudności związane z jednoznacznym rozpoznawaniem mobbingu oraz odróżnianiem go od innych form niewłaściwego traktowania, presji, nadużyć czy zachowań naruszających zasady współżycia społecznego. Część badanych podkreślała również świadomość wysokiego progu formalnego, jaki wiąże się z prawną definicją mobbingu, wskazując, że niektóre doświadczenia mogą być postrzegane jako krzywdzące lub długotrwale obciążające psychicznie, mimo że nie zawsze spełniają wszystkie przesłanki pozwalające na ich jednoznaczną kwalifikację prawną. Z tego względu prezentowane w dalszej części raportu wyniki należy traktować jako opis doświadczeń i praktyk postrzeganych przez respondentów jako potencjalnie mobbingowe lub sprzyjające występowaniu zachowań niepożądanych. Analiza ta pozwala jednak zidentyfikować mechanizmy, uwarunkowania organizacyjne oraz wzorce zachowań, które

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

mogą stanowić czynniki ryzyka dla rozwoju mobbingu i innych form naruszania godności w środowisku akademickim.

5. Analiza wyników badania jakościowego

5.1. Atmosfera, relacje i komunikacja w miejscu pracy

Atmosfera pracy była jednym z najczęściej poruszanych tematów podczas wywiadów. Wypowiedzi respondentów pokazują, że doświadczenia w tym zakresie są bardzo zróżnicowane i zależą zarówno od specyfiki danej jednostki organizacyjnej, jak i relacji interpersonalnych kształtujących codzienne funkcjonowanie zespołów. Część badanych opisywała atmosferę jako przyjazną i wspierającą, sprzyjającą współpracy oraz rozwiązywaniu pojawiających się konfliktów. Inni wskazywali jednak na napięcia, konflikty oraz występowanie zachowań postrzeganych jako naruszające poczucie bezpieczeństwa i wzajemnego szacunku.

> *Jeżeli chodzi o całość społeczności akademickiej, bywają miejsca, gdzie atmosfera jest w tej chwili nawet napięta bardzo mocno, stosunki międzyludzkie są bardzo trudne. Mogę powiedzieć, że są takie miejsca, w których dochodzi do zjawiska mobbingu i to jest zjawisko, które działa w różne strony.* (IDI 11)

> *Atmosfera jest raczej przyjazna, nie ma tutaj jakichś takich konfliktów otwartych. Czasami się pojawiają, oczywiście jakieś takie konflikty na tle pracowniczym, takie związane z obowiązkami służbowymi, z podziałem obowiązków z bieżącymi sprawami, ale są jakby rozwiązywane na bieżąco i to jakby nie mają wpływu na atmosferę taką ogólną*. (IDI 21)

Badani zwracali uwagę, że trudno mówić o jednej atmosferze panującej na uczelni. W ich ocenie uczelnie funkcjonują jako złożone organizacje składające się z wielu wydziałów, instytutów i jednostek administracyjnych, które wykształcają własne normy współpracy oraz

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

odrębne kultury organizacyjne. W rezultacie warunki pracy mogą znacząco różnić się pomiędzy poszczególnymi jednostkami funkcjonującymi w ramach tej samej instytucji.

> *No właśnie, trochę tak jak powiedziałam, że miałabym trudność z określeniem jakby jednej atmosfery, bo uważam, że uczelnia składa się z bardzo wielu takich podświatów, mikroświatów, tak jak na przykład każdy wydział, czy właśnie każda większa jednostka administracyjna, tworzą trochę własną kulturę organizacyjną.* (IDI 29)

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że jednym z najważniejszych czynników wpływających na atmosferę pracy jest sposób zarządzania jednostką oraz styl przywództwa reprezentowany przez osoby pełniące funkcje kierownicze. Respondenci wielokrotnie podkreślali, że zmiana kierownika, dziekana lub osoby zarządzającej zespołem może w krótkim czasie znacząco wpłynąć na jakość relacji między pracownikami. Tam, gdzie dominowały postawy oparte na współpracy, dialogu i otwartości, atmosfera była oceniana jako bardziej przyjazna i wspierająca. Z kolei autorytarny styl zarządzania wiązano z napięciami, ograniczonym przepływem informacji, konfliktami oraz spadkiem poczucia bezpieczeństwa wśród pracowników.

> *Tam bardzo mocno zmieniła się atmosfera wraz ze zmianą dziekana, który nie wiem, dlaczego się zmienił, szczerze mówiąc.* (IDI 2)

> *W tym momencie odbieram tę atmosferę jako przyjazną, natomiast rzeczywiście, jak zostałam zatrudniona, to dokonywał się jakiś taki moment przejściowy w katedrze, to znaczy osoba, która pełniła funkcję kierownika była dość negatywnie oceniona przez pozostałych pracowników i doszło do zmiany osoby kierującej zespołem*. (IDI 17)

> *[Nowa przełożona] tworzyła atmosferę już zupełnie fatalną do współpracy (...). Po roku czasu z tej jednostki absolutnie nie zostało nic. W sensie powiedziałbym, że zgliszcza. Odeszliśmy wszyscy, którzy tam pracowaliśmy*. (IDI 10)

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Istotnym wątkiem obecnym w wielu rozmowach były również podziały występujące pomiędzy pracownikami. Respondenci opisywali funkcjonowanie nieformalnych grup skupionych wokół władz jednostek lub osób posiadających wpływ na procesy decyzyjne. W ich ocenie prowadziło to do powstawania podziałów, ograniczania współpracy oraz osłabiania relacji koleżeńskich. W niektórych przypadkach skutkowało to również poczuciem wykluczenia części pracowników z dostępu do informacji, możliwości rozwoju zawodowego czy procesów decyzyjnych.

> *Natomiast schodząc niżej na wydziały, no to… to jest różnie. Nie wiem, jak na innych wydziałach. Na tym wydziale, na którym ja pracuję, no to też są takie obozy*. (IDI 22)

> *No jakby bardzo kiepska ta atmosfera była szczerze powiedziawszy na tyle kiepska, że wykładowcy w pewnym momencie już nie chcieli wchodzić do tak zwanego pokoju nauczycielskiego, ponieważ była tam energia i atmosfera, która nie pozwalała na swobodne funkcjonowanie.* (IDI 27)

Badani zwracali również uwagę na znaczenie polityki kadrowej oraz sposobu doboru pracowników. W części wypowiedzi pojawiało się przekonanie, że w niektórych jednostkach preferowane są osoby mniej skłonne do wyrażania krytycznych opinii i kwestionowania istniejącego porządku organizacyjnego. Zdaniem respondentów może to prowadzić do ograniczenia otwartego dialogu, utrwalania istniejących układów zależności oraz osłabiania potencjału rozwojowego jednostek.

> *Ja mam takie wrażenie, że za chwilę z tej kadry nie zostanie nic (...). Bierze się takich ludzi, którzy zależą tylko i wyłącznie od [kierownika] (...), tylko po to, żeby utrzymać system taki, jaki jest.* (IDI 2)

Na atmosferę pracy wpływ mają również czynniki organizacyjne, takie jak reorganizacje jednostek, zmiany strukturalne czy niejasny podział obowiązków. Respondenci wskazywali, że

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

procesy łączenia zespołów lub jednostek często prowadzą do konfliktów, wzrostu napięcia oraz nasilenia rywalizacji pomiędzy pracownikami.

> *W dużej mierze jest to kwestia środowiska, napięć między osobami, jakimiś zawiedzionymi ambicjami. Właśnie tak było, jak doszło do połączenia tych 2 jednostek w zeszłym roku, to wtedy bardzo dużo osób odeszło*. (IDI 1)

W wypowiedziach respondentów pojawiał się także wątek przeciążenia obowiązkami zawodowymi oraz silnie zakorzenionego przekonania o szczególnym charakterze pracy akademickiej. Badani opisywali sytuacje, w których od pracowników oczekiwano pełnej dyspozycyjności, pracy poza standardowymi godzinami oraz podporządkowania życia prywatnego wymaganiom zawodowym:

> *Profesor potrafił mi na przykład napisać (...), że spawacz pracuje 8 godzin i później nic go nie obchodzi. A ja nie powinienem się na to zapatrywać, że ja mam pracować 8 godzin, tylko mam wykonywać zadania, które on mi zaleca.* (IDI 22)

Analiza wypowiedzi respondentów pokazuje, że atmosfera pracy w środowisku akademickim jest zjawiskiem wielowymiarowym i zależy od szeregu czynników organizacyjnych, relacyjnych oraz kulturowych. Szczególne znaczenie mają styl zarządzania, jakość komunikacji, poziom wzajemnego zaufania oraz sposób rozwiązywania konfliktów. Badani podkreślali również, że długotrwałe funkcjonowanie w atmosferze napięcia i niepewności może prowadzić do pogorszenia dobrostanu psychicznego, problemów zdrowotnych oraz zwiększonej rotacji pracowników.

> *Były takie momenty (...), że dostałem takiego szczękościsku po prostu od tego stresu (...). I też się przy okazji chyba nabawiłem, albo pogłębiły się u mnie zaburzenia snu.* (IDI 9)

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

1Analiza wypowiedzi respondentów wskazuje, że atmosfera pracy w środowisku akademickim jest zjawiskiem złożonym i zależy od wielu wzajemnie powiązanych czynników. Do najważniejszych należą:

1. **Styl przywództwa i sposób zarządzania jednostką** – jakość relacji w zespołach jest silnie związana z postawami osób pełniących funkcje kierownicze. Styl oparty na współpracy, dialogu i transparentności sprzyja budowaniu atmosfery zaufania, natomiast autorytarne metody zarządzania są postrzegane jako źródło napięć, konfliktów i poczucia niesprawiedliwości.
2. **Podziały i nieformalne układy w środowisku pracy** – respondenci wskazywali na funkcjonowanie grup skupionych wokół osób posiadających wpływ na procesy decyzyjne. Tego rodzaju podziały mogą prowadzić do osłabienia współpracy, ograniczenia przepływu informacji oraz poczucia wykluczenia części pracowników.
3. **Polityka kadrowa i sposób doboru pracowników** – w części wypowiedzi pojawiało się przekonanie, że w niektórych jednostkach większe znaczenie niż kompetencje mają lojalność wobec przełożonych oraz gotowość do podporządkowania się istniejącym zasadom. Zdaniem respondentów może to ograniczać otwartość na dialog i innowacje.
4. **Zmiany organizacyjne i reorganizacja jednostek** – procesy łączenia zespołów, zmiany struktur organizacyjnych czy niejasny podział obowiązków bywają źródłem konfliktów, wzrostu napięć oraz pogorszenia atmosfery pracy.
5. **Specyfika funkcjonowania różnych typów uczelni** – część respondentów związanych z uczelniami niepublicznymi wskazywała na mniejszy poziom formalizacji i hierarchiczności relacji. Jednocześnie podkreślano, że o jakości atmosfery decydują przede wszystkim lokalne warunki organizacyjne oraz sposób zarządzania, a nie sam status uczelni.
6. **Przeciążenie pracą i przekonanie o „misyjnym" charakterze pracy akademickiej** – badani zwracali uwagę na wysokie obciążenie obowiązkami, oczekiwanie ponadstandardowego zaangażowania oraz zacieranie granic między życiem zawodowym a prywatnym. Czynniki te są postrzegane jako źródło przewlekłego stresu, napięcia i pogorszenia dobrostanu pracowników.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Wypowiedzi respondentów pokazują, że atmosfera pracy na uczelniach nie jest wyłącznie efektem indywidualnych relacji między pracownikami, lecz pozostaje silnie związana z kulturą organizacyjną, sposobem zarządzania oraz warunkami wykonywania pracy. Podobnie jak w przypadku atmosfery pracy, respondenci w zróżnicowany sposób oceniali relacje interpersonalne panujące w środowisku akademickim. W części jednostek relacje opisywano jako partnerskie, oparte na wzajemnym szacunku, współpracy i bezpośredniej komunikacji. Szczególnie pozytywnie oceniane były miejsca, w których osoby pełniące funkcje kierownicze świadomie ograniczały dystans hierarchiczny, wspierały dialog oraz budowały kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu.

> *Ponieważ pani dziekan jest osobą, która ucieka od takiego hierarchizowania bardzo mocno, wręcz przeciwnie, to też nie ma jakiejś takiej mocnej znowu hierarchii w tym przypadku. Wszyscy są na „ty", wszyscy robią sobie kanapki nawzajem, że tak powiem, w sensie to nie jest tak, że ktoś z administracji lata z kawusią za panią dziekan, a ona łaskawie pozwala sobie podłożyć rzeczy do podpisania, to nie ten typ współpracy. Ale to nie zakłóca pracy takiej jakby, która wymaga jakiejś hierarchii, czyli przekazywania, wypełniania obowiązków.* (IDI 15)

Jednocześnie znaczna część respondentów zwracała uwagę na występowanie trudności relacyjnych, które nie zawsze przybierają formę otwartych konfliktów. W wielu przypadkach napięcia pozostają ukryte i przejawiają się poprzez bierną agresję, nieformalną rywalizację, pomijanie wybranych osób czy ograniczanie ich wpływu na funkcjonowanie jednostki. Zdaniem badanych tego rodzaju zachowania są szczególnie trudne do identyfikacji, ponieważ rzadko przyjmują formę jawnych sporów lub otwartej przemocy:

> *Więc tutaj raczej też nie ma takich otwartych konfliktów, co jest czasami trudniejsze do wyłapania, bo to nie jest tak, że ktoś na kogoś będzie krzyczeć, albo ktoś po prostu będzie tutaj właśnie stosować jakieś takie jawnie przemocowe sytuacje, tylko że ta przemoc w sensie takim… to będzie wszystko w białych rękawiczkach, to będzie wszystko uśmiechnięte*. (IDI 2)

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Respondenci wskazywali również, że osoby prezentujące odmienne stanowisko lub otwarcie wyrażające krytyczne opinie mogą spotykać się z różnego rodzaju konsekwencjami organizacyjnymi. W ich ocenie prowadzi to do ograniczenia gotowości pracowników do zgłaszania problemów, wzmacnia postawy zachowawcze oraz utrudnia prowadzenie otwartej debaty wewnątrz społeczności akademickiej. Kolejnym wątkiem obecnym w wypowiedziach była izolacja społeczna i zawodowa części pracowników. Badani opisywali sytuacje, w których formalne uczestnictwo w życiu jednostki nie przekłada się na rzeczywiste poczucie przynależności do zespołu. Ograniczone kontakty interpersonalne, powierzchowne relacje oraz niewielka wymiana informacji powodują, że część osób funkcjonuje na marginesie społeczności zawodowej:

> *A też na spotkaniach po prostu jesteśmy odpytywani z tego, co robimy. Te osoby może które pracują w [nazwa jednostki], są po prostu ze sobą bliżej. Ale nie ma takich jakichś szczególnie bliskich relacji*. (IDI 5)

W niektórych wywiadach pojawiał się również temat zależności wykraczających poza formalne relacje służbowe. Respondenci opisywali sytuacje, w których granice pomiędzy sferą zawodową a prywatną ulegały zatarciu, a relacje osobiste stawały się elementem wpływającym na funkcjonowanie zespołu. Zdaniem badanych tego rodzaju zależności mogą sprzyjać powstawaniu nieformalnych układów, wzmacnianiu lojalności wobec przełożonych oraz utrudniać obiektywną ocenę sytuacji występujących w miejscu pracy.

> *I zazwyczaj działa tak, że te osoby, które jakby z nim [kierownikiem] są … to jest taka siatka zależności i to wychodzi dużo poza pracę. […] On [kierownik] zresztą na takiej sieci zależności i relacji, on buduje swoje te miejsca, które powstają. Bo ludzie robią często rzeczy dla [kierownika] nie dlatego, że są godnie za to wynagradzani*. (IDI 27)

Jednocześnie część respondentów zwracała uwagę, że poprawa relacji jest możliwa po zakończeniu sytuacji konfliktowych lub zmianie sposobu zarządzania zespołem. Choć skutki wcześniejszych doświadczeń bywają odczuwalne przez dłuższy czas, odbudowa wzajemnego

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

zaufania i poczucia bezpieczeństwa może prowadzić do stopniowej normalizacji relacji oraz poprawy jakości współpracy.

> *W tym momencie wydaje mi się, że się sytuacja ustabilizowała, chociaż też widać pewne podziały czy też pewne osoby ze sobą się bliżej trzymają po tym całym doświadczeniu, które wszyscy odbieramy jako trudne, ale wydaje mi się, że dąży do normalizacji*. (IDI 17)

1Jednym z obszarów najczęściej wskazywanych przez respondentów jako mających bezpośredni wpływ na jakość współpracy, atmosferę pracy oraz poczucie bezpieczeństwa w środowisku akademickim była komunikacja. Wypowiedzi badanych pokazują, że sposób przepływu informacji często odzwierciedla szerszą kulturę organizacyjną funkcjonującą w danej jednostce. Respondenci opisują zarówno przykłady komunikacji opartej na przejrzystości, regularnej wymianie informacji i współpracy, jak również sytuacje, w których przepływ informacji jest ograniczony, niespójny lub podporządkowany interesom osób zajmujących stanowiska kierownicze. W pierwszym przypadku komunikacja postrzegana jest jako narzędzie wspierające realizację zadań, budowanie zaangażowania oraz wspólne rozwiązywanie problemów. Szczególnie pozytywnie oceniane są sytuacje, w których pracownicy mają możliwość uczestniczenia w procesie podejmowania decyzji, a przełożeni wyjaśniają kontekst podejmowanych działań oraz dbają o równy dostęp wszystkich członków zespołu do informacji.

> *Różne spotkania, ustalenia, na przykład opracowujemy jakiś temat, pracujemy nad jakimś tematem, no to spotykamy się w grupach, rozmawiamy o tym, ustalam i wtedy na bazie tych ustaleń, rozmów tworzymy jakieś dokumenty, tworzymy jakieś wytyczne takie formalne, które są później dalej przekazywane*. (IDI 21)

> *I jakby staramy się jednocześnie zachować pełną poprawność tych relacji, taką formalno-techniczną, czyli żeby wszyscy byli równo informowani, żeby do wszystkich zawsze na piśmie kierować wszystkie zapytania. Jakby przy takiej dużej liczbie [współpracowników] nie możemy się opierać na takich relacjach towarzysko-nieformalnych, no bo one by*

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

w sposób oczywisty prowadziły do pominięć, błędów i tak dalej, one mogą być tylko wsparciem. (IDI 15)

W wielu wypowiedziach pojawiały się jednak opisy komunikacji ocenianej jako niewystarczająca lub dysfunkcyjna. Respondenci wskazywali na brak przejrzystości w przekazywaniu informacji, ograniczony dostęp do wiedzy niezbędnej do wykonywania obowiązków oraz niewystarczającą informację zwrotną ze strony przełożonych. W ich ocenie utrudnia to zarówno realizację codziennych zadań, jak i funkcjonowanie bardziej złożonych procesów organizacyjnych. Badani zwracali również uwagę na sytuacje, w których komunikacja jest silnie scentralizowana i uzależniona od jednej osoby pełniącej funkcję kierowniczą. W takich przypadkach przełożony staje się głównym kanałem przepływu informacji pomiędzy pracownikami, co może prowadzić do selekcjonowania, opóźniania lub modyfikowania przekazywanych treści. Zdaniem respondentów mechanizm ten sprzyja budowaniu zależności od kierownictwa, utrudnia bezpośrednią współpracę pomiędzy pracownikami oraz ogranicza transparentność procesów decyzyjnych. W części wypowiedzi pojawiały się również obserwacje dotyczące niewystarczającej komunikacji pomiędzy poszczególnymi szczeblami zarządzania uczelnią. Respondenci wskazywali, że nawet przy formalnie funkcjonujących kanałach komunikacyjnych informacje nie zawsze docierają do wszystkich zainteresowanych osób, a proces ich przekazywania bywa zakłócany przez pośredników lub nieformalne mechanizmy funkcjonujące wewnątrz organizacji.

Natomiast jak mogę być rzeczywiście szczery, to na uczelni jest takie poczucie, że zawodzi komunikacja. Rektor niby się stara, żeby wszystko było w miarę transparentne, natomiast jest takie poczucie, że rektor być może też nie o wszystkim wie ze względu na to, jak się zachowują jego współpracownicy (...), że tak jakby nie o wszystkim rektora informowali, że jak pozyskają jakąś wiedzę na jakiś temat, to nie do końca rektor to wszystko wie. (IDI 22)

Wypowiedzi respondentów pokazują, że komunikacja jest postrzegana nie tylko jako techniczny proces przekazywania informacji, ale również jako istotny element budowania

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

zaufania, współpracy i poczucia sprawczości w środowisku akademickim. Tam, gdzie komunikacja jest przejrzysta, regularna i oparta na dialogu, pracownicy częściej deklarują poczucie bezpieczeństwa oraz większe zaangażowanie w funkcjonowanie jednostki. Z kolei brak dostępu do informacji, niejasne zasady komunikacji oraz nadmierna centralizacja przepływu informacji są postrzegane jako czynniki sprzyjające napięciom, konfliktom i poczuciu wykluczenia.

5.2. Percepcja zjawiska mobbingu i doświadczenia

5.2.1. Definicja mobbingu

Punktem wyjścia do analizy sposobu rozumienia mobbingu przez respondentów jest ustawowa definicja zawarta w Kodeksie pracy. Zgodnie z nią mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie, ośmieszenie, izolowanie lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników. Kluczowe znaczenie mają więc takie elementy jak uporczywość, długotrwałość, naruszenie godności oraz skutki emocjonalne, zdrowotne lub zawodowe po stronie osoby doświadczającej takich działań. Wypowiedzi respondentów pokazują jednak, że znajomość formalnej definicji mobbingu jest zróżnicowana. Największą świadomość w tym zakresie wykazywały osoby, które zawodowo lub organizacyjnie zajmują się problematyką mobbingu, dyskryminacji, prawa pracy albo procedurami wewnętrznymi. Wśród pozostałych badanych rozumienie tego pojęcia było częściej intuicyjne i oparte na skojarzeniach z przemocą, nadużyciem władzy, poniżaniem lub długotrwałym stresem. Część respondentów przyznawała, że nie znała dokładnej definicji albo wcześniej utożsamiała mobbing z innymi formami zachowań niepożądanych, takimi jak dyskryminacja, nierówne traktowanie czy przemoc seksualna.

> *To znaczy, wie Pani co.... dla mnie to... okazuje się, że trochę źle to rozumiałam, bo wiem, że chyba mobbing i dyskryminacja... już teraz wiem, to są dwie różne rzeczy*. (IDI UW 20)

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Istotnym wątkiem była również obserwacja, że sposób rozumienia mobbingu może różnić się pokoleniowo. Respondenci wskazywali, że młodsze osoby częściej posługują się pojęciem mobbingu w odniesieniu do sytuacji związanych z presją, oczekiwaniami zawodowymi lub nierównowagą w relacjach służbowych. Starsi pracownicy częściej interpretują podobne sytuacje jako element zarządzania, stawiania wymagań lub egzekwowania obowiązków.

> *Znaczy na pewno pojęcie mobbingu się zmienia, i to widać bardzo mocno pokoleniowo. To, co dla mnie nie jest mobbingiem, dla młodych doktorów, doktorek, w wieku 30 lat, pewno będzie mobbingiem. Podam pani przykład, jeżeli mówię młodszej osobie, że jeżeli to zrobisz, to będziesz miała szansę na premię, awans i tak dalej, to dla mnie to jest wyznaczenie celów, i powiem, że jak zrealizujesz cel, zrealizujesz to, co ci mówię, to dostaniesz nagrodę, no to na przykład słyszałem, że to jest mobbing ekonomiczny. Więc przede wszystkim jest duża różnica w rozumieniu mobbingu przez młodych ludzi, powiedzmy tych młodych pracowników, ale też studentów, a zupełnie inaczej podchodzi do tego starsze pokolenie*. (IDI 29)

W praktyce badani definiowali mobbing przede wszystkim przez pryzmat skutków, jakie określone zachowania wywołują u osoby ich doświadczającej. Zwracali uwagę na poczucie zagrożenia, dyskomfort psychiczny, obniżenie samooceny, napięcie, stres, pogorszenie zdrowia psychicznego oraz trudności w wykonywaniu obowiązków. Taki sposób rozumienia mobbingu pokazuje, że dla wielu respondentów kluczowe znaczenie ma nie tyle formalna kwalifikacja prawna, ile realne konsekwencje przeżywane przez osobę znajdującą się w trudnej sytuacji zawodowej lub edukacyjnej.

> *Ja bym tak w skrócie powiedział, że to są, zestawy takich zachowań, które ja intuicyjnie odczytuję… że one są po prostu niewłaściwe wobec przełożonego, w ogóle pracowników. Czyli rzeczy, które powodują pewien dyskomfort, poczucie jakiegoś takiego zagrożenia, publicznego ośmieszania, wyszydzania*. (IDI 10)

> *Zajęcia, z tą panią profesor przebiegały w takim stresie, że nie byłam w stanie wykonać podstawowych kroków tanecznych, które były zadane, bo byłam tak zestresowana, moje*

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

ciało było tak napięte, że nie dałam rady. Nie tylko ja, moje koleżanki również, ponieważ ona wprowadzała taką atmosferę, że każdy jest beznadziejny. (IDI 18)

Drugim istotnym sposobem definiowania mobbingu było odwoływanie się do konkretnych form zachowań. Respondenci wskazywali przede wszystkim na działania odbierane jako upokarzające, bezpodstawne, nieadekwatne lub nieproporcjonalne wobec sytuacji. Podkreślali, że zachowania mobbingowe wykraczają poza zwykłą informację zwrotną, krytykę lub egzekwowanie obowiązków, ponieważ ich skutkiem jest naruszenie godności, podważenie poczucia wartości zawodowej albo wywołanie poczucia zależności i zagrożenia.

To dla mnie najważniejszy jest ten element, że osoba, która dopuszcza się mobbingu, no właśnie stosuje takie środki, które są upokarzające, naruszają godność, zaniżają poczucie wartości zawodowej, czyli jakby godzą w osobę. Bo, no tak, jakby kluczowy nie jest dla mnie cel, który chce osiągnąć ta osoba stosująca mobbingowe zachowania, tylko środek. (IDI 8)

Na przykład sytuacja taka, kiedy powiedzmy szef jakby daje ci karę za rzeczy, które się nie zrobiło, jakby wymyślanie, że zaniedbujesz obowiązki na przykład, kiedy nie zaniedbujesz, albo to, co mówię, kiedy na przykład inni pracownicy dostają premie i jedna osoba, która na przykład celowo tej premii nie dostaje. (IDI 12)

Mobbing to są takie zachowania przemocowe w stosunku do pracownika, które wykraczają poza normalną informację zwrotną. Takie, które mają na celu na przykład poniżenie pracownika. Spowodowanie, że czuje się niekomfortowo w pracy. (IDI 19)

Ważnym elementem definicji mobbingu w wypowiedziach badanych była asymetria sił. Respondenci najczęściej lokowali mobbing w relacji przełożony–pracownik, wskazując na wykorzystywanie pozycji służbowej, stopnia naukowego, funkcji organizacyjnej lub dostępu do zasobów. Mobbing był więc rozumiany jako zjawisko silnie związane z władzą, kontrolą i możliwością wpływania na sytuację zawodową drugiej osoby. Jednocześnie część badanych zauważała, że asymetria nie musi wynikać wyłącznie z formalnej hierarchii. Może być związana

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

także z doświadczeniem, pozycją nieformalną, odpornością psychiczną, relacjami środowiskowymi lub dostępem do wsparcia.

> *Pojęcie mobbingu, no to myślę, że to jest wykorzystywanie jakby narzędzi zazwyczaj w takiej relacji pracodawca pracownik, jakby, które nie są zachowaniami pożądanymi, czyli na przykład właśnie jakieś nieuzasadnione uwagi, komentarze, ale też właśnie finansowe różne kary, albo nawet jeśli nie kary, to powiedzmy brak premii, jakby jakieś takie wrzucanie też winy i odpowiedzialności takiego, jakby generowanie poczucia winy w pracowniku*. (IDI 12)

> *Według mnie mobbing to jest po prostu no prześladowanie kogoś. Z reguły to raczej robione przez osobę, która jest postawiona wyżej w stosunku do osoby, która jest niżej i to jest takie użycie swojego położenia, żeby umniejszać innym ludziom.* (IDI 23)

> *Działania w życiu prywatnym doprowadziły do depresji i konieczność brania leków, które doprowadziły do czasowego powiedzmy... otępienia funkcji poznawczych i możliwości wykonywania obowiązków w pracy. To zostało pewnie nawet nieświadomie wykorzystane przez tą osobę [stosującą mobbing] do tego, że może się w jakiś sposób bardziej naigrywać, albo no coś niemiłego powiedzieć, że do tamtej osoby [doświadczającej mobbingu].* (IDI 1)

Respondenci zwracali również uwagę na problem długotrwałości i uporczywości, które są jednym z kluczowych elementów definicji prawnej. To właśnie ten aspekt budził najwięcej wątpliwości interpretacyjnych. Badani wskazywali, że niektóre zachowania mogą pojawiać się cyklicznie, z przerwami, ale w dłuższej perspektywie tworzyć powtarzalny wzorzec nadużyć. W ich ocenie formalne rozumienie długotrwałości nie zawsze dobrze oddaje doświadczenie osoby, która przez lata funkcjonuje w środowisku okresowych napięć, upokorzeń lub działań destabilizujących jej poczucie bezpieczeństwa.

> *Natomiast ja jestem przeciwnikiem tej części definicji, która mówi o długotrwałym tym działaniu. No bo to tak do końca nie jest. Te działania mogą być krótkotrwałe albo po*

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

prostu cykliczne, że to trwa chwilę. Później jest spokój, spokój, spokój. I później znowu. I tak naprawdę według definicji nie jest to długotrwałe i uporczywe, natomiast cykliczne. I na przestrzeni lat, jeżeli to się co chwilę powtarza, no to tak samo może powodować gorsze samopoczucie, obniżenie samooceny i tak dalej. (IDI 22)

Dla mnie mobbing to jest takie długotrwałe uprzykrzanie życia drugiej osobie albo grupie osób. To też może być jednorazowa sytuacja, ale jakby… po prostu mobbing, to myślę o takim długotrwałym. Właśnie, że uprzykrzają życie drugiej osobie, co wpływa na stan psychiczny, pogarsza stan psychiczny drugiej osoby. (IDI 14)

Istotnym zagadnieniem było także pytanie o to, kogo może dotyczyć mobbing w środowisku akademickim. W wypowiedziach badanych widoczne były dwie perspektywy. Pierwsza opierała się na ścisłym, kodeksowym rozumieniu mobbingu jako zjawiska dotyczącego pracowników zatrudnionych w ramach stosunku pracy. W tej perspektywie studenci, doktoranci lub osoby współpracujące na podstawie umów cywilnoprawnych nie mieszczą się w klasycznej definicji mobbingu. Druga perspektywa była szersza i obejmowała wszystkich członków społeczności akademickiej, niezależnie od formalnego statusu. W tym ujęciu kluczowe znaczenie ma nie forma zatrudnienia, lecz doświadczenie przemocy, zależności, upokorzenia lub długotrwałego naruszania granic.

Zgodnie z prawem mobbing dotyczy tylko i wyłącznie pracowników kodeksowo. A jeżeli chodzi o studentów i doktorantów? To nie wiem..., bo mobbing ja tak mi się wydaje, że mobbing jest związany tak naprawdę z działalnością zawodową konkretnej jednostki. Student nie prowadzi działalności zawodowej na uczelni. Tak samo doktoranci to tacy można powiedzieć pół na pół są, ale to też nie do końca. Działalność stosunku do doktorantów i studentów, nie używałbym pojęcia mobbing. (IDI 1)

I ja nie umiem tak tego rozgraniczyć między kim a kim. Dla mnie mobbing jest i między uczniami, i między wykładowcami, i między studentami, nauczycielami i też między pracodawcą i na każdym poziomie on występuje. (IDI 14)

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Wypowiedzi osób znających sprawy sądowe lub mających doświadczenie z procedurami formalnymi wskazują na krytyczną ocenę kodeksowej definicji mobbingu. Badani podkreślali, że konieczność łącznego wykazania wszystkich przesłanek, w tym długotrwałości, uporczywości oraz skutków psychicznych, sprawia, że dochodzenie roszczeń bywa bardzo trudne. W ich ocenie obecna definicja może działać na niekorzyść osób doświadczających przemocy, ponieważ ochrona prawna pojawia się dopiero wtedy, gdy skutki są już bardzo poważne.

> *Mam taki problem z kodeksową definicją mobbingu, że widzimy, że w praktyce udowodnienie tego, że wszystkie te przesłanki mobbingu muszą występować łącznie, jest nieomal niemożliwe*. (IDI 8)

> *Definicja kodeksowa jest taka jak większość definicji, czyli powiedzmy ma niestety moc i porządkującą i moc ograniczającą prawa pracownicze. Jeżeli ktoś krótko pracuje, a mobbing trwa trzy miesiące, no to jest to takie długotrwałe z punktu widzenia jego kariery zawodowej. Ale sąd by powiedział, „no dobrze, no to tam trzy miesiące i zmienił pan pracę" [w domyśle: nie było to długotrwałe].* (IDI 13)

> *Po jednej stronie mamy pracownika, po drugiej stronie mamy rektora i osobę, którą oskarżamy o mobbing. Ten pracodawca ma całą machinę prawną, ma radców prawnych, ma środki na to, żeby sobie bardzo dobrą, tutaj pomoc prawną zapewnić. Ten pracownik z reguły idzie do sądu i ma po drugiej stronie tą osobę, którą oskarża o mobbing. Jest tam tak duża nierówność, musi udowodnić, że to ten przełożony go mobbingował. W innych sprawach z zakresu prawa pracy, na przykład w sprawach o dyskryminację, że pracownik ma tylko udowodnić [w znaczeniu: uprawdopodobnić].* (IDI 3)

> *To jest pojęcie, którym właściwie nie ma sensu się posługiwać. No bo żeby doświadczyć mobbingu tak jak to definiuje prawo, no to trzeba być osobą zniszczoną psychicznie. Po prostu właściwe to oznacza mobbing, trzeba mieć stałą obniżoną przydatność do pracy i zaniżone samopoczucie i nie wiem, po prostu być na zwolnieniu psychiatrycznym. To jest mniej więcej tyle. (…) No wiadomo, że mobbing ma w sobie tą definicję uporczywości, że*

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

to nie chodzi tutaj o różnice zdań, o jakieś jedno czy drugie spontaniczne zdarzenie. Tylko pewien zamysł, który jest po prostu powtarzany. (IDI 28)

Powtarzającym się wątkiem była także trudność rozpoznania tzw. „mobbingu w białych rękawiczkach". Respondenci opisywali sytuacje, w których działania mają charakter subtelny, rozproszony i trudny do udowodnienia. Mogą być maskowane poprawnym zachowaniem wobec innych osób, formalną uprzejmością lub pozornie neutralnymi decyzjami organizacyjnymi. Tego rodzaju mechanizmy utrudniają zarówno osobom doświadczającym niepożądanych zachowań nazwanie sytuacji, jak i świadkom oraz instytucji właściwą ocenę zdarzeń. Jednocześnie badani zwracali uwagę na ryzyko nadużywania pojęcia mobbingu. W ich ocenie rosnąca świadomość tego zjawiska sprawia, że część sytuacji konfliktowych, pojedynczych decyzji organizacyjnych, poleceń służbowych lub działań dyscyplinujących bywa określana jako mobbing, mimo że nie spełnia jego przesłanek. Respondenci wskazywali, że takie rozszerzanie znaczenia pojęcia może utrudniać precyzyjną ocenę rzeczywistych przypadków przemocy i nadużyć.

Bo to, że ktoś zgłasza mobbing do klubu nawet naszego czy do mnie, to nigdy nie jest tak, że to wiadomo, że ten mobbing jest, bo często to się kończy na pierwszej rozmowie i pokazuje, że to nie jest mobbing … Bo to też jest kwestia wrażliwości pracownika czy człowieka w ogóle. Ktoś komuś powie, że „no jesteś głupia", albo „jak ty się dzisiaj ubrałaś, beznadziejnie wyglądasz" Kilka razy się to zdarzy, to nie jest mobbing. (IDI 3)

Mamy ludzi, którzy na przykład, jako mobbing traktują przełożonego, który wydaje mu polecenie, w sposób bardzo jasny, prosty: czy mailowo, czy na piśmie, czy po prostu powie „proszę cię przygotuj mi zestawienie z jakimiś danymi". To mamy takich ludzi, którzy zaraz będą krzyczeć i mówić, to jest mobbing, bo on mi karze coś robić. No to więc mamy zupełnie pomylenie z poplątaniem. (IDI 10)

Analiza wypowiedzi respondentów pokazuje, że pojęcie mobbingu funkcjonuje w środowisku akademickim równolegle w dwóch porządkach – prawnym i społecznym. Z jednej strony badani odwołują się do ustawowej definicji, dostrzegając jej znaczenie dla

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

procedur formalnych i postępowań sądowych. Z drugiej strony znacznie częściej opisują mobbing poprzez konkretne doświadczenia, skutki psychiczne, relacje władzy oraz poczucie naruszania godności. W rezultacie granice pomiędzy mobbingiem, dyskryminacją, nierównym traktowaniem czy innymi formami zachowań niepożądanych bywają nieostre, a ocena poszczególnych sytuacji zależy nie tylko od ich formalnej kwalifikacji, lecz również od indywidualnej perspektywy osób zaangażowanych.

Szczególnie wyraźnie widoczne jest przekonanie respondentów, że obowiązujące regulacje prawne nie zawsze odpowiadają rzeczywistym doświadczeniom osób funkcjonujących w środowisku akademickim. Badani zwracają uwagę na trudności związane z udowodnieniem mobbingu, wysokie wymagania stawiane przez definicję ustawową oraz ograniczoną możliwość objęcia ochroną wszystkich członków społeczności akademickiej. Jednocześnie podkreślają, że wiele zachowań postrzeganych jako krzywdzące, naruszające dobrostan lub prowadzące do wykluczenia społecznego nie zawsze spełnia formalne kryteria mobbingu, choć wywołuje podobne konsekwencje dla osób ich doświadczających. Wypowiedzi respondentów wskazują również na rosnącą świadomość problematyki mobbingu w środowisku akademickim. Towarzyszy jej jednak potrzeba dalszego porządkowania pojęć oraz budowania wspólnego rozumienia granic pomiędzy mobbingiem a innymi formami zachowań niepożądanych. Jest to istotne zarówno z perspektywy skutecznego reagowania na rzeczywiste przypadki przemocy psychicznej, jak i ograniczania ryzyka nadmiernego rozszerzania znaczenia tego pojęcia na sytuacje, które mają odmienny charakter.

5.2.2. Formy mobbingu

Analiza materiału badawczego została przeprowadzona z wykorzystaniem jednej z najczęściej stosowanych w literaturze przedmiotu typologii zachowań mobbingowych opracowanej przez Heinza Leymanna. Przyjęcie tej perspektywy pozwala uporządkować doświadczenia opisywane przez respondentów, a także osadzić uzyskane wyniki w szerszym kontekście badań dotyczących przemocy psychicznej w środowisku pracy. W klasycznym

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

ujęciu zachowania mobbingowe mogą dotyczyć pięciu wzajemnie powiązanych obszarów funkcjonowania pracownika:

1. **Działania utrudniające proces komunikowania się**, które ograniczają możliwość wyrażania siebie, reagowania lub obrony.
2. **Działania wpływające negatywnie na relacje społeczne**, które prowadzą do izolacji, marginalizacji, unikania kontaktów i podważania pozycji ofiary w zespole.
3. **Działania naruszające wizerunek i reputację**, wywierające negatywny wpływ na postrzeganie osoby w środowisku zawodowym przez innych.
4. **Działania uderzające w pozycję zawodową**, ograniczające możliwość wykonywania obowiązków lub rozwoju zawodowego.
5. **Działania uderzające w zdrowie fizyczne i psychiczne**.

Należy jednocześnie podkreślić, że mobbing nie jest pojedynczym zdarzeniem, lecz procesem rozwijającym się stopniowo. Literatura przedmiotu wskazuje, że najczęściej przebiega on przez kolejne etapy, które różnią się natężeniem działań oraz ich wpływem na osobę doświadczającą przemocy:

1. **Pojawienie się pierwszych napięć i konfliktów** – początkowo sytuacje problemowe są często interpretowane jako naturalny element współpracy lub efekt stresu związanego z wykonywaną pracą. W tej fazie zachowania budzą niepokój, ale zwykle nie są jeszcze postrzegane jako mobbing.
2. **Nasilenie działań wymierzonych w konkretną osobę** – konflikt stopniowo traci charakter merytoryczny i coraz częściej koncentruje się wokół osoby pracownika. Pojawiają się powtarzalne działania wywołujące stres, poczucie zagrożenia oraz konieczność ciągłego bronienia własnych racji.
3. **Stygmatyzacja i marginalizacja** – osoba staje się obiektem negatywnych ocen, a jej pozycja w zespole ulega osłabieniu. Może pojawiać się izolowanie społeczne, podważanie kompetencji oraz utrwalanie niekorzystnego wizerunku w środowisku zawodowym.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

4. **Wykluczenie z organizacji lub ograniczenie aktywności zawodowej** – długotrwałe działania prowadzą do rezygnacji z pracy, odsunięcia od wykonywanych obowiązków, problemów zdrowotnych lub innych form faktycznego wyłączenia z życia zawodowego.

Warto zaznaczyć, że poszczególne formy mobbingu nie funkcjonują w praktyce jako odrębne i rozłączne kategorie. Te same działania mogą jednocześnie wpływać na komunikację, relacje społeczne, reputację oraz pozycję zawodową pracownika. Z tego względu przedstawione dalej wyniki należy traktować jako wzajemnie powiązane elementy szerszego procesu, a nie niezależne od siebie typy zachowań.

Działania utrudniające proces komunikowania się

Jedną z najczęściej opisywanych przez respondentów grup zachowań były działania ograniczające możliwość swobodnego komunikowania się. Analiza wypowiedzi wskazuje, że problem ten nie sprowadza się wyłącznie do pojedynczych incydentów związanych z niekulturalnym sposobem prowadzenia rozmowy. W wielu przypadkach komunikacja staje się narzędziem sprawowania kontroli, budowania przewagi oraz ograniczania wpływu wybranych osób na funkcjonowanie zespołu lub jednostki organizacyjnej. Respondenci opisywali sytuacje, w których osoby zajmujące stanowiska kierownicze lub posiadające silną pozycję w środowisku akademickim ograniczały możliwość przedstawienia własnego stanowiska, przerywały wypowiedzi lub podważały kompetencje rozmówców jeszcze przed wysłuchaniem ich argumentów. Szczególnie często dotyczyło to osób postrzeganych jako krytyczne wobec kierownictwa lub prezentujących odmienne stanowisko w sprawach organizacyjnych i merytorycznych. Tego rodzaju działania nie tylko utrudniały udział w dyskusji, ale również wysyłały sygnał pozostałym członkom zespołu, że otwarte wyrażanie opinii może wiązać się z negatywnymi konsekwencjami.

> *No i była taka sytuacja, w której właśnie doszło do takiego jakby... mojej niezgody na jakąś opinię. No i przy zespole zostało mi powiedziane w złości, że mam się już w końcu zamknąć*. (IDI 27)

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Są sytuacje takie, kiedy ktoś nie jest dopuszczany w ogóle do głosu i jeszcze się na niego macha ręką, [i mówi] „A co ty tam wiesz" i tym podobne, inne rzeczy. (IDI 30)

W części relacji pojawiały się również opisy bardziej bezpośrednich form agresji werbalnej. Respondenci wskazywali na krzyk, publiczne upokarzanie, podważanie kompetencji czy stosowanie obraźliwych komentarzy podczas spotkań służbowych. Charakterystyczne jest jednak to, że badani stosunkowo rzadko uznawali takie zachowania za dominującą formę przemocy psychicznej. Znacznie częściej zwracali uwagę na działania subtelniejsze, mniej spektakularne, ale jednocześnie trudniejsze do zakwestionowania lub udowodnienia.

Mam właśnie bliską osobę, która została po prostu przez swoją dziekankę i dziekana potraktowana bardzo źle (...). I tak jakby ją po prostu pobili słownie. (IDI 5)

I wtedy na tym spotkaniu moja szefowa zaczęła na nas krzyczeć, że kłamiemy. I że właśnie ją nie obchodzi, co czujemy. (IDI 5)

Natomiast wielokrotnie na spotkaniach centrum czy na mnie osobiście na przykład krzyczała, nie dając mi możliwości jakoś odniesienia się do jakichś zarzutów. (IDI 10)

Istotnym elementem opisywanych doświadczeń było także naruszanie granic pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Respondenci wskazywali na sytuacje, w których kontakt służbowy odbywał się poza standardowymi godzinami pracy, w czasie urlopów, weekendów czy świąt. W ich ocenie nie chodziło wyłącznie o dużą liczbę obowiązków, lecz o utrwalanie przekonania, że pracownik powinien pozostawać stale dostępny i gotowy do realizacji poleceń niezależnie od okoliczności. Tego rodzaju praktyki były odbierane jako forma kontroli oraz sygnał podporządkowania interesów prywatnych wymaganiom zawodowym.

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Nawet taka praca, właśnie weekendy (...). I on do mnie mówi: świetnie [imię] to siostra pójdzie na basen, a my popracujemy na stolikach. I on przyjechał do mnie i siedzieliśmy na stolikach przed basenem. (IDI 9)

Drugą grupę działań stanowiły zachowania pasywne, polegające nie na aktywnym komunikowaniu określonych treści, lecz na celowym ograniczaniu dostępu do informacji lub unikaniu kontaktu. Wypowiedzi respondentów pokazują, że brak odpowiedzi na wiadomości, odsuwanie w czasie spotkań, ignorowanie próśb o wyjaśnienia czy nieudzielanie informacji zwrotnej mogą pełnić podobną funkcję jak otwarta krytyka lub agresja. W praktyce prowadzą bowiem do poczucia bezradności, utrudniają realizację obowiązków oraz zwiększają zależność od osób kontrolujących przepływ informacji:

To znaczy ja prosiłem kilkakrotnie o spotkanie i za każdym razem dostawałem odpowiedź, że jeszcze nie czas na spotkanie. I do tego… minęło od tego czasu 4 lata i nadal ten czas na spotkanie nie przyszedł. (IDI 15)

Brak odpowiedzi na mail, no to na pewno (...). Na mail to już pomijam, ale nawet na pisma brak odpowiedzi [rektora]. (IDI 20)

Mieli bardzo dużo narzędzi, żeby dalej mnie represjonować i to robili takimi rzeczami miękkimi, które trudno wykazać. (IDI 26)

Szczególnie dotkliwie odbierane było wykluczanie wybranych osób z obiegu informacji. Badani opisywali sytuacje polegające na pomijaniu pracowników w korespondencji, niedopuszczaniu ich do spotkań lub ograniczaniu dostępu do informacji niezbędnych do wykonywania obowiązków zawodowych. W rezultacie osoby te funkcjonowały w stanie permanentnej niepewności i miały poczucie utraty kontroli nad własną sytuacją zawodową:

I ilekroć dostawałem informację zwrotną, tylekroć mój promotor był wycinany z listy mailowej (...). To było dla mnie dziwne i takie (...) odbierające poczucie bezpieczeństwa. (IDI 6)

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

A to prowadzi do tego, że dana osoba (...) jest spychana na bok, oddzielana od informacji (...). Przekazywana jest jej tylko cząstkowa wiedza. (IDI 11)

Kolejnym mechanizmem pojawiającym się w relacjach respondentów było przekazywanie niepełnych, sprzecznych lub zmieniających się informacji. Badani opisywali sytuacje, w których wcześniejsze ustalenia były kwestionowane, polecenia zmieniane bez wyjaśnienia, a odpowiedzialność za wynikające z tego problemy przerzucana na pracowników. Tego rodzaju praktyki prowadziły do dezorientacji, utrudniały planowanie pracy i wzmacniały zależność od osób sprawujących kontrolę nad przepływem informacji.

Takie kłamanie, mataczenie, mówienie jednej osobie jednej rzeczy, komuś innemu czegoś innego. (...) po czym przyjmowane jest więcej osób na przedmioty, które moglibyśmy prowadzić. (IDI 2)

Analiza zgromadzonych wypowiedzi pokazuje, że utrudnianie komunikacji nie ogranicza się do pojedynczych aktów agresji słownej. Znacznie częściej przyjmuje formę działań rozproszonych, trudnych do jednoznacznego udokumentowania i pozornie mieszczących się w granicach codziennych praktyk organizacyjnych. To właśnie ich powtarzalność, długotrwałość oraz wpływ na możliwość wykonywania pracy sprawiają, że są one postrzegane przez respondentów jako jeden z podstawowych mechanizmów prowadzących do marginalizacji, utraty poczucia bezpieczeństwa i stopniowego wykluczania ze społeczności akademickiej.

Działania wpływające negatywnie na relacje społeczne

Drugą grupę zachowań opisywanych przez respondentów stanowiły działania prowadzące do osłabiania relacji społecznych oraz stopniowej izolacji wybranych osób w środowisku akademickim. W przeciwieństwie do działań utrudniających komunikację, których głównym celem jest ograniczenie przepływu informacji lub możliwości wyrażania własnego stanowiska, zachowania te koncentrują się na pozycji społecznej danej osoby

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

w grupie. Ich konsekwencją jest osłabienie więzi zawodowych, ograniczenie wsparcia ze strony współpracowników oraz stopniowe wykluczanie z nieformalnej wspólnoty funkcjonującej w miejscu pracy. Respondenci wielokrotnie opisywali sytuacje, w których osoby zajmujące stanowiska kierownicze lub posiadające silną pozycję organizacyjną podejmowały działania mające na celu przedstawienie wybranych pracowników w negatywnym świetle. Działania te przyjmowały formę krytycznych komentarzy kierowanych do innych członków zespołu, podważania kompetencji, rozpowszechniania negatywnych opinii czy przypisywania odpowiedzialności za pojawiające się problemy organizacyjne. W efekcie wokół wskazanej osoby budowany był niekorzystny obraz, który stopniowo wpływał na sposób jej postrzegania przez otoczenie.

> *Z biegiem czasu tak naprawdę cała grupa już tak zaczyna patrzeć wilkiem na tę daną osobę i czasami wręcz są obrażane przy tłumie, to też dotyczyło paru osób, wytykane palcami przez szefa bezpośrednio, z imienia, nazwiska. (...)* (IDI 11)

W części relacji pojawiał się mechanizm określany przez respondentów jako poszukiwanie „kozła ofiarnego". W sytuacjach napięć organizacyjnych lub konfliktów odpowiedzialność za problemy była koncentrowana wokół jednej osoby, która stawała się obiektem krytyki, niezależnie od rzeczywistych przyczyn trudności. Szczególnie interesujące jest to, że respondenci zwracali uwagę na zmienność ról w takim systemie. Osoby wcześniej doświadczające podobnych zachowań mogły z czasem same uczestniczyć w wykluczaniu kolejnych pracowników, co wskazuje na reprodukowanie destrukcyjnych wzorców funkcjonowania grupy.

> *To jest naprawdę taki bardzo prosty schemat znalezienia sobie kogoś, kto jest tą ofiarą, na którą możemy wyrzucać całe śmieci (...). Tu jesteś ofiarą, ale za chwileczkę, pyk, jesteś też oprawcą, ktoś inny.* (IDI 26)

Jednocześnie część respondentów podkreślała, że w mniejszych zespołach lub grupach współpracowników pojawiają się również mechanizmy ochronne. Osoby obserwujące

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

niepożądane zachowania niekiedy przekazywały informacje o próbach oczerniania lub izolowania współpracowników, co pozwalało częściowo ograniczać skuteczność takich działań. Wskazuje to, że relacje nieformalne mogą pełnić zarówno funkcję wzmacniającą proces wykluczenia, jak i stanowić źródło wsparcia dla osób znajdujących się w trudnej sytuacji.

> *Zaczął [osoba stosująca mobbing] oczerniać mnie w stosunku na przykład do moich doktorantek. (...) One [doktorantki] przychodziły do mnie i mówiły, że coś się dzieje w ogóle.* (IDI 4)

Kolejną formą osłabiania relacji społecznych było systematyczne pomijanie wybranych osób w działaniach zespołowych. Respondenci opisywali sytuacje, w których pracownicy nie byli zapraszani do wspólnych projektów, spotkań lub inicjatyw, mimo że ich udział był uzasadniony kompetencjami lub zakresem obowiązków. Charakterystyczne dla tego typu działań jest ich pozorna racjonalność – decyzje o niewłączeniu konkretnej osoby mogą być formalnie uzasadniane względami organizacyjnymi, jednak ich powtarzalność prowadzi do stopniowej marginalizacji pracownika.

> *Może być takie celowe niewłączanie w różne działania, niezapraszanie do projektów, gdzie by można. (...) pewne osoby notorycznie się ignoruje i izoluje się.* (IDI 19)

W bardziej zaawansowanych przypadkach izolacja przybierała wymiar nie tylko społeczny, ale również fizyczny. Respondenci przywoływali sytuacje, w których pracownicy byli faktycznie oddzielani od zespołu, pozbawiani codziennego kontaktu ze współpracownikami lub wyłączani z procesów podejmowania decyzji. Szczególnie istotne jest to, że znaczenie takich działań bywało dostrzegane dopiero po czasie, kiedy poszczególne zdarzenia zaczynały układać się w spójny wzorzec systematycznego wykluczania:

> *(...) Zaprowadził mnie do takiego schowka na ostatnim piętrze przy windzie (...) Ja wtedy naprawdę zacząłem tam przesiadywać na początku, bo myślałem, że on to robi z dobrej woli (...).* (IDI 7)

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

> *Zebranie, które było zrobione niby z pracownikami katedry, ale na dwie grupy podzielone (...), zostały zrobione pewne ustalenia poza naszymi plecami*. (IDI 11)

Na uwagę zasługują również wypowiedzi dotyczące wykorzystywania relacji prywatnych w celach zawodowych. W badaniu pojawiały się opisy sytuacji, w których przełożeni budowali bliskie, nieformalne relacje z pracownikami, a następnie wykorzystywali powstałe więzi do zwiększania wpływu na ich decyzje, zachowania lub zaangażowanie w pracę. W takich przypadkach granice pomiędzy sferą zawodową a prywatną ulegały zatarciu, a relacje oparte na zaufaniu stawały się narzędziem wywierania nacisku i budowania zależności:

> *Czyli byliśmy znajomymi, byliśmy kolegami, byliśmy być może przyjaciółmi (...) On [kierownik] zresztą na takiej sieci zależności i relacji, on buduje swoje te miejsca, które powstają*. (IDI 27)

Analiza wypowiedzi respondentów pokazuje, że działania wpływające negatywnie na relacje społeczne rzadko mają charakter pojedynczych, łatwych do zidentyfikowania incydentów. Znacznie częściej są to długotrwałe procesy polegające na stopniowym osłabianiu pozycji społecznej danej osoby, ograniczaniu jej dostępu do wsparcia oraz podważaniu jej miejsca w społeczności akademickiej. W rezultacie osoba doświadczająca takich działań traci nie tylko możliwość pełnego uczestnictwa w życiu zawodowym, ale również poczucie przynależności do zespołu, które dla wielu respondentów stanowiło jeden z najważniejszych elementów funkcjonowania w środowisku akademickim.

Działania naruszające wizerunek i reputację

Kolejną grupę zachowań opisywanych przez respondentów były działania wymierzone w wizerunek zawodowy i osobisty danej osoby. W przeciwieństwie do zachowań ograniczających komunikację czy relacje społeczne, których skutki dotyczą przede wszystkim bieżącego funkcjonowania w zespole, działania te oddziałują na sposób postrzegania jednostki

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

przez otoczenie. Ich celem lub konsekwencją jest osłabienie wiarygodności, podważenie kompetencji oraz utrwalenie negatywnego obrazu danej osoby w środowisku akademickim. Respondenci wielokrotnie podkreślali, że działania tego typu często mają charakter publiczny. Odbywają się podczas zebrań, spotkań zespołowych, zajęć dydaktycznych czy innych sytuacji, w których obecni są współpracownicy, studenci lub doktoranci. Publiczny charakter takich zachowań sprawia, że ich oddziaływanie wykracza poza bezpośrednią relację pomiędzy sprawcą a osobą doświadczającą mobbingu. W praktyce wpływają one na sposób postrzegania tej osoby przez całe otoczenie zawodowe.

> *Znaczy biorąc pod uwagę moje doświadczenia i też tej osoby, o której mówię, bardzo wiele takich działań miało miejsca wbrew pozorom na forum właśnie. To znaczy, to było jakby ustawianie, albo taki wspólny atak, albo takie publiczne, no właściwie poniżenie, czy też lekceważenie*. (IDI 28)

> *Nawet jeżeli była na roku pierwsza solistka Opery Narodowej, to ona [prowadząca] też potrafiła ją, że tak powiem zgnoić różnymi tekstami, minami, sapnięciem, cmoknięciem, że wszyscy przeżywaliśmy mocno te zajęcia*. (IDI 18)

W wielu wypowiedziach pojawiały się przykłady publicznego podważania kompetencji zawodowych, osiągnięć naukowych lub jakości wykonywanej pracy. Badani opisywali sytuacje, w których ich wiedza, przygotowanie merytoryczne lub efekty pracy były kwestionowane bez uzasadnienia albo w sposób nieproporcjonalny do rzeczywistych okoliczności. Szczególnie dotkliwe były przypadki, gdy krytyka formułowana była w obecności studentów, doktorantów lub współpracowników, ponieważ prowadziło to do osłabienia autorytetu zawodowego oraz podważenia pozycji danej osoby w środowisku:

> *Natomiast takie inne sytuacje to na przykład, nie wiem, ośmieszanie, czy no tak można powiedzieć, że ośmieszanie mnie przed studentami. Że profesor na wykładzie na przykład potrafi studentom powiedzieć, że ja ich źle uczę. Źle im coś tam przedstawiam*. (...) (IDI 22)

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Respondenci przywoływali również sytuacje związane z rozpowszechnianiem nieprawdziwych informacji, przypisywaniem nieetycznych działań lub formułowaniem zarzutów, które mogły podważać uczciwość zawodową i naukową. W środowisku akademickim, gdzie reputacja stanowi jeden z kluczowych zasobów zawodowych, tego rodzaju działania były odbierane jako szczególnie dotkliwe:

> *Dużo się przelało. Zaczął oskarżać mnie o kradzież IP Instytutu opierając się na kłamstwie* (...). (IDI 4)

W analizowanych wypowiedziach widoczny jest także mechanizm publicznego piętnowania, polegający na organizowaniu sytuacji, w których dana osoba staje się przedmiotem zbiorowej krytyki. Respondenci opisywali przypadki spotkań lub zebrań, podczas których kilka osób jednocześnie podważało kompetencje, intencje lub działania wybranego pracownika. Charakterystyczne jest to, że takie działania były postrzegane jako wcześniej zaplanowane i skoordynowane, a ich celem było nie tyle rozwiązanie problemu, ile zakwestionowanie pozycji danej osoby w grupie.

> *To znaczy, jeżeli jest zwołane zebranie i na tym zebraniu jest szereg osób, które się porozumiało co do celu przeprowadzania ataku. (...) To jest atak przygotowany przez kilka osób. I wyraźnie widać, że tam są rozdane role.* (...) (IDI 28)

Istotnym elementem opisywanych doświadczeń była także stygmatyzacja. W relacjach respondentów pojawiały się sytuacje, w których osobom zgłaszającym problemy, wyrażającym sprzeciw lub reagującym emocjonalnie na trudne doświadczenia przypisywano określone etykiety. Takie określenia jak „histeryk", „osoba konfliktowa", „przewrażliwiona", „roszczeniowa" czy „trudna we współpracy" pełniły funkcję podważania wiarygodności zgłaszanych przez nie problemów. W rezultacie uwaga otoczenia przesuwała się z oceny konkretnych zachowań na ocenę cech osoby zgłaszającej nieprawidłowości.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

> Jeżeli te argumenty ze strony [kierownika] wówczas nie zadziałają, to następnie używają się sytuacji czy skłonności danej osoby. Na przykład ja miałem opinie na [nazwa uczelni] frustrata i histeryka. (...) (IDI 7)

Respondenci wskazywali również na przypadki przypisywania sobie osiągnięć podległych pracowników, pomniejszania ich wkładu w realizowane projekty oraz przerzucania odpowiedzialności za niepowodzenia na wybrane osoby. Takie działania prowadziły do stopniowego osłabiania pozycji zawodowej i poczucia sprawczości, a jednocześnie wzmacniały zależność od osób zajmujących wyższe stanowiska w strukturze organizacyjnej.

Analiza wypowiedzi pokazuje, że działania naruszające reputację rzadko ograniczają się do pojedynczych incydentów. Znacznie częściej tworzą one długotrwały proces budowania negatywnego obrazu danej osoby w środowisku akademickim. W konsekwencji osoba doświadczająca takich działań musi mierzyć się nie tylko z bezpośrednimi skutkami krytyki czy ośmieszania, ale również z utratą zaufania, osłabieniem pozycji zawodowej oraz koniecznością ciągłego potwierdzania własnych kompetencji i wiarygodności wobec otoczenia.

Działania uderzające w pozycję zawodową

Spośród wszystkich opisywanych przez respondentów form zachowań niepożądanych najwięcej miejsca zajmowały działania wpływające na pozycję zawodową, możliwości wykonywania obowiązków oraz rozwój kariery akademickiej. Wypowiedzi badanych pokazują, że właśnie ten obszar jest szczególnie podatny na nadużycia w środowisku akademickim, ponieważ wiele decyzji dotyczących organizacji pracy, dydaktyki, awansów czy dostępu do zasobów pozostaje w gestii osób posiadających formalną władzę organizacyjną. Analiza materiału badawczego wskazuje, że działania tego rodzaju rzadko mają charakter otwarcie represyjny. Znacznie częściej przybierają formę decyzji organizacyjnych, które formalnie mieszczą się w kompetencjach przełożonych, jednak w praktyce prowadzą do nadmiernego obciążania wybranych osób, ograniczania ich możliwości rozwoju lub utrudniania wykonywania obowiązków zawodowych. To właśnie pozorna zgodność z procedurami sprawia, że tego typu działania są szczególnie trudne do zakwestionowania. Jednym

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

z najczęściej opisywanych mechanizmów było celowe przeciążanie pracowników dodatkowymi obowiązkami. Respondenci wskazywali, że zadania były przydzielane w momentach szczególnie dużego obciążenia pracą, bez uwzględniania rzeczywistych możliwości ich wykonania. W niektórych przypadkach dodatkowe obowiązki pojawiały się właśnie wtedy, gdy pracownik sygnalizował trudności lub potrzebę wsparcia.

Badani w wywiadach poświęcili najwięcej czasu na opowiadanie historii opisujących działania uderzające w pozycję zawodową. Pierwszym rodzajem tego typu działań jest celowe obciążanie wybranej osoby dodatkowymi zadaniami**,** czasami nawet w najbardziej wymagających okresach pracy, przy pełnej świadomości, że wpłynie to na realizację podstawowych obowiązków. W jednym z opisywanych przykładów takie dodatkowe obciążenie było odpowiedzią przełożonego na prośbę o wsparcie w sytuacji, gdy pracownik już miał trudności z realizacją swoich obowiązków.

> *Zamiast wystąpić z jakąkolwiek pomocą, postanowiła, że przeprowadzi audyt w całej jednostce. Na dodatek na termin audytu wybrała absolutnie najbardziej obciążający okres w roku akademickim, czyli przełom września i października, co znaczy, że wyłączyła całą naszą jednostkę z działania, wymagając od nas dziesiątek dokumentów, pokazywania zestawień czy tworzenia zestawień tak naprawdę* (IDI 15)

Innym przykładem są sytuacje, w których na pracownika nakłada się dodatkowe zadania, nie uwzględniając przy tym realnego czasu potrzebnego na ich wykonanie. Bardzo często w parze idzie oczekiwanie pełnej dostępności poza godzinami pracy. Jedna z badanych osób mówi o traktowaniu ludzi jak zasób podlegający maksymalnej eksploatacji, podkreślając poczucie przedmiotowego traktowania. W wypowiedziach respondentów wyraźnie widoczne jest napięcie pomiędzy postrzeganiem pracowników jako samodzielnych specjalistów a traktowaniem ich wyłącznie jako zasobu służącego realizacji celów organizacyjnych. Badani zwracali uwagę, że w takich sytuacjach pomijane są indywidualne kompetencje, doświadczenie oraz rzeczywiste możliwości wykonywania powierzanych zadań. W konsekwencji pojawia się poczucie utraty podmiotowości oraz przekonanie, że oczekiwania

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

wobec pracowników nie uwzględniają granic związanych z czasem pracy, dobrostanem czy życiem prywatnym.

> *Ale są też osoby, które traktują ludzi jak zasoby w swojej dyspozycji, czyli w takim trochę trybie jakby pracowali na linii produkcyjnej (…) że właśnie traktują ludzi jak zasoby ludzkie a nie jak ekspertów, z którymi się współtworzy coś, którym się daje przestrzeń do działania i swobodę działania. I to oczywiście jest trudne*. (IDI 5)

> *No i od tamtej pory rzeczywiście no wszystkie działania już były takie bardzo, bardzo skierowane przeciwko mnie. Ośmieszanie mnie na zebraniach. Dawanie mi bardzo dużo pracy. Miałem zawsze najwięcej nadgodzin w katedrze*. (IDI 22)

W części wywiadów pojawiały się również relacje dotyczące oczekiwania wykonywania obowiązków służbowych pomimo formalnie usprawiedliwionej nieobecności w pracy. Szczególnie interesujące jest to, że presja nie zawsze była wywierana bezpośrednio przez przełożonych. W niektórych przypadkach do podtrzymywania kontaktu i egzekwowania realizacji zadań angażowane były również inne osoby z zespołu, co utrudniało odcięcie się od obowiązków zawodowych oraz wzmacniało poczucie ciągłej odpowiedzialności za sprawy służbowe. Respondenci podkreślali, że tego rodzaju działania prowadziły do narastania stresu oraz poczucia naruszania granic pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym.

> *Nie byłam w stanie świadomie myśleć ze względu na niewyspanie. To była jeszcze końcówka projektu. I w tym momencie jakby oczywiście ja miałam pełną akceptację do tego, żeby pójść na zwolnienie. Jednocześnie po 4 tygodniach, jak urodziła się moja córka, to zaczęłam dostawać telefony: „gdzie są rzeczy?"; że powinnam dokończyć, że powinnam to robić. No a biorąc pod uwagę sytuację posiadania drugiego małego członka w domu było praktycznie to nierealne. I finał był taki, że zostałam wprowadzona w tak duży stres i napięcie. Ja po prostu przestałam odbierać telefony od przełożonego. Inne osoby z katedry też zaczęły do mnie dzwonić. Ja myślałam, że oni dzwonią do mnie w dobrej wierze. Tak naprawdę byli wysłannikami szefa*. (IDI 19)

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

W wypowiedziach respondentów istotnym obszarem potencjalnych nadużyć okazał się sposób organizacji procesu dydaktycznego. Badani wskazywali, że decyzje dotyczące przydziału zajęć, harmonogramów czy zakresu prowadzonych przedmiotów mogą być wykorzystywane nie tylko do zarządzania procesem kształcenia, ale również jako narzędzie wywierania presji na pracowników. Szczególnie często pojawiały się relacje dotyczące powierzania zajęć wykraczających poza obszar specjalizacji, częstych zmian programów dydaktycznych oraz przydzielania nowych przedmiotów bez odpowiedniego czasu na przygotowanie. W konsekwencji część osób ponosiła znacznie większe nakłady pracy związane z opracowywaniem materiałów dydaktycznych niż pozostali członkowie zespołu. Respondenci zwracali również uwagę, że pozornie neutralne decyzje organizacyjne mogą prowadzić do znaczącego zwiększenia obciążeń zawodowych. Dotyczyło to między innymi sposobu układania planów zajęć, konieczności przemieszczania się pomiędzy lokalizacjami czy częstych zmian harmonogramów. W ich ocenie działania te wpływały nie tylko na efektywność wykonywanej pracy, ale także na możliwość planowania życia prywatnego oraz poczucie kontroli nad własnymi obowiązkami zawodowymi.

> *Z dnia na dzień straciłam tą funkcję. I w momencie, kiedy wiesz, że twoje zajęcia są, ale ktoś inny je dostaje, a na przykład ja budowałam te programy od początku, no to nie miałam nic do powiedzenia. A dostałam zajęcia, na których się powiedzmy wprost, ja się w ogóle na tym nie znałam. Więc to jest też mało profesjonalne, dawać osobie coś, na czym totalnie się nie zna*. (IDI 19)

> *Jak się pojawiały nowe przedmioty, trudne i tak dalej, to na przykład było tak, że człowiek się dowiaduje tydzień przed początkiem semestru, że ma poprowadzić nowy przedmiot i nie ma wyjścia. Ja miałam cały czas nowe przedmioty, jeszcze z których ja miałam przygotować całą bazę, a ktoś inny to robił moje poprzednie, czyli musiałam kogoś poprowadzić, a ja się jeszcze musiałam douczyć do innych przedmiotów*. (IDI 11)

W analizowanym materiale pojawiały się również sytuacje przeciwne do przeciążania pracą, polegające na powierzaniu zadań niewymagających posiadanych kwalifikacji lub całkowicie niezwiązanych z kompetencjami zawodowymi pracowników. Respondenci zwracali uwagę, że

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

tego rodzaju działania były odbierane nie tylko jako przejaw niewłaściwej organizacji pracy, lecz przede wszystkim jako forma deprecjonowania ich wiedzy, doświadczenia oraz pozycji zawodowej. W niektórych przypadkach przyjmowało to postać powierzania obowiązków o charakterze pomocniczym lub usługowym, które pozostawały poza zakresem formalnych obowiązków pracownika. Badani wskazywali również na sytuacje stopniowego odbierania obowiązków zawodowych i odsuwania od zadań, do których byli przygotowani pod względem kompetencyjnym. W ich ocenie działania takie prowadziły do ograniczenia możliwości wykorzystania posiadanej wiedzy i doświadczenia, a także osłabiały poczucie sprawczości oraz zawodowej tożsamości. Szczególnie interesujące są wypowiedzi dotyczące relacji promotor–doktorant, w których formalna zależność pomiędzy stronami sprzyja wykonywaniu dodatkowych poleceń i obowiązków wykraczających poza standardowe ramy współpracy akademickiej. Respondenci podkreślali, że tego rodzaju praktyki często nie mają charakteru otwartego przymusu, lecz funkcjonują w oparciu o nieformalne oczekiwania oraz świadomość konsekwencji, jakie mogłaby przynieść odmowa ich realizacji.

> *Bo rzeczywiście to, co było jakby karą moja później po powrocie, że dostałam zajęcia, które całkowicie były niezwiązane z moim obszarem specjalizacji. Były zajęciami, które zazwyczaj daje się asystentom, a nie doświadczonym osobom z doktoratem, głównie specjalizujących się w studiach anglojęzycznych. Jeszcze dostałam jak najwięcej tego wszystkiego na weekendy. Czyli praktycznie uniemożliwiając mi kontynuację życia rodzinnego.* (IDI 19)

> *A wiele osób, które z kolei niedawno zostały zatrudnione, dobrze zna swoje zadania w pracy i wie, czy ma obowiązek kserować, być może ma, ale na przykład czy już ma obowiązek, nie wiem, parzenia kawy, albo robienia zakupów komuś. Bo to też są tego typu po prostu prośby, żeby ktoś robił zakupy spożywcze komuś, albo oddawał rzeczy do pralni.* (IDI 8)

> *Jej [o innej osobie] mobbing polegał na tym, że zabierano jej obowiązki, czyli ona jest do tego [wykonywania konkretnych obowiązków] przygotowana, ma odpowiednie certyfikaty, jest wykształcona. Przez wiele lat wykonywała te wszystkie rzeczy,*

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

wykonywała je bardzo dobrze i w tym momencie jest właśnie ofiarą mobbingu, ponieważ powoli pomimo tego, że cały czas jest na stanowisku X, teraz zajmuje się praktycznie tylko urlopami. Została odsunięta od rzeczy, którymi wcześniej się po prostu zajmowała, bo była do tego wykształcona i przygotowana. (IDI 4)

W relacjach respondentów pojawiały się również przykłady działań polegających na utrudnianiu wykonywania obowiązków zawodowych poprzez ograniczanie dostępu do informacji, dokumentów lub procesów decyzyjnych. W przeciwieństwie do bezpośrednich form nacisku działania te często mają charakter pośredni i organizacyjny, przez co są trudniejsze do jednoznacznego zidentyfikowania. Badani zwracali uwagę, że opóźnianie obiegu dokumentów, pomijanie pracowników w przepływie informacji czy podejmowanie decyzji bez konsultacji z osobami odpowiedzialnymi za ich realizację prowadzi do dezorganizacji pracy oraz zwiększa ryzyko popełnienia błędów. Szczególnie istotnym wątkiem było wykorzystywanie kontroli nad przepływem informacji jako narzędzia wpływu na pracowników. Respondenci podkreślali, że brak dostępu do kluczowych informacji lub celowe wyłączanie z procesu uzgodnień ogranicza możliwość samodzielnego wykonywania obowiązków i zwiększa zależność od osób zajmujących wyższe stanowiska w strukturze organizacyjnej. W konsekwencji pracownicy byli zmuszeni do reagowania na decyzje podjęte bez ich wiedzy, często ponosząc odpowiedzialność za sytuacje, na które nie mieli realnego wpływu.

On jakby uniemożliwia mi pewne rzeczy, czyli na przykład nie podpisuje mi pewnych dokumentów, przetrzymuje te dokumenty, oczernia mnie w stosunku do innych osób, mówiąc na zewnątrz, że ja nie potrafię, nie umiem, że jestem za młoda, że wszystko za szybko chcę. (IDI 4)

Nie konsultowanie z nami, nie tylko ze mną, ale w ogóle z naszym zespołem czegokolwiek, jakichś terminów, które on sobie gdzieś tam uzgadnia. My na przykład często wyjeżdżamy ze studentami do fabryk. Profesor gdzieś to tam organizuje nawet nie informując nas. Organizuje wyjazd do fabryki. Po czym ktoś dzwoni do mnie z fabryki „No słyszałem, że Pan będzie tam 21 listopada”. (IDI 22)

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

W wypowiedziach respondentów istotne miejsce zajmowały również doświadczenia związane z utrudnianiem rozwoju zawodowego i naukowego. Badani opisywali sytuacje, w których wykorzystywano formalną przewagę organizacyjną do ograniczania możliwości uzyskania awansu, pełnienia określonych funkcji czy realizacji kolejnych etapów kariery akademickiej. Działania te przyjmowały różne formy – od podważania kompetencji i wiarygodności kandydatów, przez kwestionowanie ich osiągnięć naukowych, aż po opóźnianie procedur wymagających zgody lub podpisu przełożonych.

Szczególnie charakterystyczne dla środowiska akademickiego okazały się działania wymierzone w dorobek naukowy oraz pozycję ekspercką badanych. Respondenci wskazywali, że kwestionowanie jakości prowadzonych badań, podważanie autorstwa osiągnięć czy publiczne dyskredytowanie kandydatur do pełnienia funkcji stanowiło sposób ograniczania wpływu i pozycji wybranych osób w strukturze uczelni. W ich ocenie tego rodzaju praktyki nie tylko utrudniały rozwój zawodowy, ale również prowadziły do długotrwałego osłabienia reputacji, która w środowisku akademickim stanowi jeden z kluczowych zasobów zawodowych. W części relacji pojawiały się także przykłady wykorzystywania procedur formalnych do spowalniania lub blokowania procesów awansowych. Badani zwracali uwagę, że nawet pozornie drobne działania administracyjne mogą prowadzić do wielomiesięcznych opóźnień w uzyskaniu kolejnych stopni naukowych, uczestnictwie w konkursach czy realizacji przedsięwzięć badawczych. Z perspektywy respondentów szczególnie trudne było poczucie zależności od decyzji pojedynczych osób, które dysponowały możliwością wpływania na przebieg ich kariery zawodowej.

> *Natomiast ja jestem na zdjęciu zaprezentowany w dresie jako jedna osoba. Gdyby było tak, że ktoś mnie poprosił o to zdjęcie i je dostarczyłem, to powiedzmy, że mogę nie mieć pretensji o to, bo sam chciałem, to mam. Natomiast no nikt się ze mną nie kontaktował w tej sprawie. Natomiast cel był tylko jeden. Taki, żeby zdyskredytować moją kandydaturę z uwagi na to, że potrzeba była taka, żeby w tej radzie uczelni tych trzech reprezentantów było silnie związanych z rektorem*. (IDI 10)

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Bardzo często właśnie w tych laboratoriach, gdzie kierownik jest osobą starszą [mówi]"ty jesteś gówniarą", takie psychiczne znęcania się "Ty jesteś gówniarą usiądź na swoim miejscu", "nie, ja nie wyrażę zgody, żebyś złożyła papiery na habilitację, bo ja jeszcze uważam, że ty nie jesteś gotowa na to". (IDI 4)

(…). To jest książka, która jest wynikiem jedenastu lat moich badań w archiwach. Dotyczy (temat). I wtedy, kiedy zachorowałam i poczuli krew, bo to tak chyba trzeba nazwać, to ruszyli. Zebrało się wiele osób, którym w jakiś sposób wykazałam ich niekompetencję. Już nie będę ich wymieniać, ale najgorszą rzeczą oprócz tych donosów stało się to, że oni napisali pismo oficjalne do Centralnej Komisji do Spraw Stopni Naukowych, Centralnej Komisji Kwalifikacyjnej, dawnej CKK, teraz to jest Rada Doskonałości Naukowej. I wykazali w tym piśmie, że ta moja książka to jest plagiat. Nie będę już pani szczegółowo opowiadać, co tam się zadziało według ich argumentów. Bzdura to była. I do podpisania tego znaleźli osobę, kobietę biznesmenkę, która była związana z tamtym stowarzyszeniem, o którym pani opowiadałam, bo funkcjonowała w KRS jako skarbnik chyba czy ktoś taki. Więc podpisała to osoba kompletnie spoza kręgu naukowego. (IDI 26)

W analizowanych wywiadach pojawiały się również relacje dotyczące ograniczania dostępu do zasobów niezbędnych do prowadzenia działalności naukowej i rozwoju zawodowego. Respondenci wskazywali na przypadki nierównego dostępu do finansowania badań, infrastruktury badawczej, sprzętu, grantów oraz możliwości uczestnictwa w konferencjach i projektach naukowych. W ich ocenie decyzje dotyczące przydziału tych zasobów nie zawsze opierały się na przejrzystych i obiektywnych kryteriach, co prowadziło do poczucia niesprawiedliwości oraz przekonania o preferencyjnym traktowaniu wybranych osób. Badani podkreślali, że w środowisku akademickim dostęp do środków finansowych, aparatury czy projektów badawczych ma znaczenie wykraczające poza bieżące wykonywanie obowiązków. Zasoby te wpływają bowiem bezpośrednio na możliwości prowadzenia badań, publikowania wyników, budowania dorobku naukowego oraz wzmacniania pozycji zawodowej. Ograniczanie dostępu do nich było przez respondentów postrzegane nie tylko jako utrudnienie organizacyjne, ale również jako forma wywierania wpływu i wzmacniania zależności od osób sprawujących władzę.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

W części relacji pojawiały się także przykłady wykorzystywania kontroli nad zasobami jako narzędzia dyscyplinowania pracowników lub sygnalizowania własnej dominującej pozycji w strukturze organizacyjnej. Respondenci wskazywali, że możliwość decydowania o dostępie do grantów, sprzętu czy projektów badawczych stawała się niekiedy sposobem manifestowania przewagi oraz przypominania o zależności służbowej i organizacyjnej osób znajdujących się niżej w hierarchii uczelni.

> *Brak środków na realizację tych podstawowych rzeczy, które mogą być realizowane, czyli ja mam prowadzić badania naukowe, a nie mam na podstawowe odczynniki, nie mam na podstawowe badania, nie mam nawet na szkło i tak dalej. Nie mam możliwości wyjeżdżania na jakiekolwiek konferencje, spotkania, bo nie mam finansowania, a pozostali jeżdżą i potrafią na przykład jechać z jednym posterem w 4 osoby.* (IDI 11)
>
> *Wtedy zaczęło się dziać najwięcej takich spraw, które były mocnymi dowodami, że coś jest nie w porządku, że największa ilość sprzętów jest dostosowana do jednej osoby, nie też do tej, do której by wszyscy sądzili, że powinno to być, ze względu właśnie na specyfikę pracy* (IDI 17)

> *Jedna osoba została wykluczona z grantu jako wykonawca, więc to były takie zagrania właśnie. [Osoba badana imituje wypowiedź przełożonego] „Ja teraz pokazuję Ci, że ja mogę wiele. Ja mogę nawet podzielić twoje laboratorium. Ja mogę nawet sprawić, że nie będziesz kierownikiem. Ja mogę zrobić tak naprawdę wszystko". On po prostu czuje się takim Bogiem*. (IDI 4)

W wywiadach pojawiały się również przykłady nadużywania formalnej zależności charakterystycznej dla relacji akademickich, w szczególności pomiędzy promotorem a doktorantem oraz pomiędzy nauczycielem akademickim a studentem. Respondenci zwracali uwagę, że relacje te opierają się na znaczącej asymetrii kompetencji, doświadczenia oraz wpływu na dalszy przebieg kariery naukowej. W takich warunkach młodsi członkowie społeczności akademickiej mogą mieć ograniczone możliwości kwestionowania decyzji osób zajmujących wyższą pozycję w hierarchii, nawet jeśli uznają je za niekorzystne lub

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

niesprawiedliwe. Badani opisywali sytuacje, w których autonomia naukowa doktorantów była ograniczana przez promotorów, a decyzje dotyczące tematyki badań czy kierunków rozwoju naukowego podporządkowywano interesom osób sprawujących opiekę naukową. W ich ocenie prowadziło to do osłabienia podmiotowości młodych badaczy oraz ograniczało możliwość samodzielnego kształtowania własnej ścieżki naukowej. Szczególnie istotne było poczucie, że sprzeciw wobec takich działań może wiązać się z negatywnymi konsekwencjami dla dalszego przebiegu doktoratu lub kariery akademickiej.

W wypowiedziach respondentów pojawiał się także problem przypisywania sobie przez osoby zajmujące wyższą pozycję w strukturze akademickiej efektów pracy studentów i doktorantów. Badani zwracali uwagę na przypadki wykorzystywania zależności służbowych i naukowych do budowania własnego dorobku publikacyjnego lub realizacji przedsięwzięć naukowych przy znaczącym udziale młodszych współpracowników. W ich ocenie tego rodzaju praktyki prowadzą do nierównowagi w relacjach akademickich i wzmacniają przekonanie, że wkład pracy nie zawsze znajduje odzwierciedlenie w uznaniu oraz możliwościach dalszego rozwoju zawodowego.

> *Więc on [promotor badanego] powiedział: „Także Panie [imię badanego], no mamy tutaj Pana pomysł [na doktorat]…, ale oddajmy ten temat tej koleżance, niech ona z tego napisze doktorat, a my znajdziemy dla Pana inny [temat]. Napiszemy szybko jakąś publikację". Ja byłem głupim studentem, więc powiedziałem: „Dobrze, no to niech ta koleżanka weźmie ten doktorat [badanego], niego napisze [do końca*]. (IDI 7)

> *No i póki ma dobrych studentów, to ma publikacje. Jak się przyjrzeć jej publikacjom, to póki Ci studenci, doktoranci u niej są dobrzy, to ona ma dużo publikacji. W tej chwili nie ma dobrych studentów i nie widziałem, żeby ona cokolwiek opublikowała. Nic. Typowy wampir akademicki. Zbiera po młodych ludziach, daje im tematy, których sama nie rozumie. My odkryliśmy, jak pracowaliśmy z [imię współpracownika], że ta osoba [wspomniana promotorka] nie rozumie tematyki, którą nam zadała w tym projekcie i zupełnie ją źle pojmuje*. (IDI 7)

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Moim zdaniem mobbing, to jest wykorzystywanie doktoranta, żeby pracował za promotora na przykład, zajęcia, to zrób, tu, gdzieś tam, jakieś tam rzeczy, zrób to za mnie, traktowanie jako asystenta, asystentki. Nieraz trochę tak moim zdaniem jeszcze jest, chociaż coraz rzadziej. (IDI 25)

Może rzadziej to się już zdarza [przypisywanie autorstwa artykułów naukowych profesorom], bo dużo się o tym zwłaszcza ostatnio mówi natomiast, no mówię kiedyś, jak ja zaczynałam pracę, to to nawet nie wiedziałam, że to jest coś nie tak, że myślałam, że to jest taka normalna praktyka, jak gdyby przechodzę, Jestem nowa zaczynam, no to pracuję na czyjeś konto. (IDI 3)

W części wywiadów pojawiały się również opisy zachowań dotyczących relacji pomiędzy nauczycielami akademickimi a studentami. Respondenci zwracali uwagę, że proces oceniania, stanowiący naturalny element działalności dydaktycznej, może w niektórych sytuacjach być wykorzystywany w sposób wykraczający poza merytoryczną weryfikację wiedzy i umiejętności. W takich przypadkach formalna przewaga wynikająca z możliwości oceniania studenta staje się narzędziem budowania nierównej relacji oraz podkreślania zależności pomiędzy stronami. Badani podkreślali, że szczególnie dotkliwe były sytuacje, w których ocenie towarzyszył sposób komunikacji nacechowany lekceważeniem, ironią lub publicznym eksponowaniem niewiedzy studenta. W ich ocenie nie służyło to procesowi uczenia się ani rozwojowi kompetencji, lecz prowadziło do obniżenia poczucia własnej wartości oraz wzmacniało przekonanie o bezsilności wobec osoby dysponującej formalną władzą oceny. Respondenci zwracali uwagę, że granica pomiędzy wymagającym egzaminowaniem a działaniami o charakterze poniżającym bywa trudna do jednoznacznego wyznaczenia, jednak kluczowe znaczenie ma sposób traktowania studenta oraz intencja towarzysząca podejmowanym działaniom.

Pani profesor tak patrzyła na mnie [podczas egzaminu praktycznego], z takim politowaniem i próbowała mi tam jeszcze zadawać pytania, wiedziała, że ja leżę i kwiczę, nic z tego nie będzie, ale próbowała jeszcze naciskać na mnie, żeby coś tam wyciągać, ale nie w takiej formie, żeby naciskać, żeby mi pomóc, tylko, żeby mnie zmiażdżyć, bo

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

doskonale sobie zdawała sprawę, że nie jestem w stanie wykonać tego kroku, nie jestem w stanie nazwać i tak dalej, więc ten mechanizm taki, który czuje się, że ktoś jeszcze ma po prostu taką satysfakcję z tego, że cię udupia i pokazuje ci, że nie wiesz, ale jeszcze zapytam to i jeszcze raz spróbuj, a nie takie, słuchaj, jeszcze raz, spróbujmy jeszcze raz, z tym tonem. (IDI 18)

W części wywiadów respondenci zwracali uwagę, że wiele opisywanych wcześniej działań było osadzonych w określonym stylu zarządzania i sprawowania władzy. Badani wskazywali przede wszystkim na autorytarny sposób funkcjonowania niektórych przełożonych, przejawiający się niską gotowością do dialogu, niechęcią do uwzględniania opinii współpracowników oraz oczekiwaniem bezwarunkowego podporządkowania się podejmowanym decyzjom. W takich warunkach wyrażanie odmiennego zdania lub próba zakwestionowania przyjętych rozwiązań mogły stać się źródłem napięć i prowadzić do pogorszenia relacji zawodowych.

Tak, to znaczy u innych kolegów to przyczyna była jedna. To, że w pewnym momencie przestali zgadzać się na różne właśnie… No na przyjmowanie jakichś zadań, czy tam poleceń. Takie przeciwstawienie się w pewnym momencie. To była główna przyczyna tego (IDI 22)

Ale rozpoczęło się od mojego zakwestionowania jakiegoś sposobu działania. I opowiedzenia, jak w związku z tą relacją ja się czuję. I dostałam informację zwrotną, że mojej przełożonej nie obchodzi, jak ja się czuję, i że mam robić to, co mi każe (IDI 5)

Przywołane wypowiedzi wskazują, że sam moment wyrażenia sprzeciwu lub odmiennego stanowiska był przez respondentów często postrzegany jako punkt zwrotny w relacji z przełożonym. W ich ocenie problem nie wynikał wyłącznie z różnicy zdań, lecz przede wszystkim ze sposobu reagowania na krytykę i brak zgody. Badani opisywali sytuacje, w których oczekiwano od nich lojalności rozumianej jako podporządkowanie się decyzjom osób zarządzających, nawet jeśli budziły one wątpliwości lub były oceniane jako niekorzystne dla zespołu. Tego rodzaju doświadczenia stanowią ważny kontekst dla opisywanych wcześniej

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

działań wymierzonych w pozycję zawodową pracowników oraz ich możliwości funkcjonowania w środowisku akademickim.

Działania uderzające w zdrowie fizyczne i psychiczne

Ostatnia z wyróżnionych kategorii dotyczy działań wpływających na zdrowie psychiczne i fizyczne osób doświadczających zachowań mobbingowych. Respondenci zgodnie podkreślali, że w środowisku akademickim rzadko spotykają się z przypadkami otwartej przemocy fizycznej. Znacznie częściej opisywali natomiast długotrwałe oddziaływanie czynników psychologicznych, które pojedynczo mogą wydawać się nieistotne, jednak z czasem prowadzą do kumulacji napięcia i pogorszenia dobrostanu. W wypowiedziach badanych szczególnie często pojawiały się doświadczenia związane z przewlekłym stresem, poczuciem ciągłej kontroli, przeciążeniem obowiązkami oraz oczekiwaniem nieograniczonej dyspozycyjności. Respondenci zwracali uwagę, że negatywne skutki takich działań nie pojawiają się zazwyczaj od razu. W wielu przypadkach są efektem długotrwałego funkcjonowania w środowisku charakteryzującym się wysokim poziomem presji, niepewności oraz brakiem możliwości skutecznego przeciwstawienia się niepożądanym zachowaniom. Z perspektywy badanych szczególnie niebezpieczne okazywało się połączenie nadmiernych oczekiwań zawodowych z podważaniem kompetencji oraz ograniczaniem autonomii pracownika.

> *Po pierwsze, co jest też ważne, takie bardzo wysokie połączenie z oczekiwaniem 100% dostępności przez całą dobę pracownika. W momencie zgłaszania właśnie tego, że się nie chcę, albo po prostu… … Szło to wręcz w obrażanie, w poniżanie tej osoby. Właśnie też dorzucanie jej dydaktyki. A i pamiętam, że ta osoba, dostała też propozycję bycia w pewnej instytucji. To też było bardzo prestiżowe. I powiedziała o tym, z taką dumą, bo to była bardzo mądra też osoba. Powiedziała to z dumą właśnie temu kierownikowi katedry. I od tego czasu, była pierwsza reakcja, że absolutnie tak nie możesz. I ja ci pokażę, że jak będziesz to chciała łączyć, to zobaczysz, że się nie da. (…) zajechana padła w domu. I miała stan przedzawałowy w wieku 32, czy 33 lat.* (IDI 19)

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Przywołana relacja pokazuje, że skutki opisywanych zachowań mogą wykraczać daleko poza sferę zawodową i prowadzić do poważnych konsekwencji zdrowotnych. W wypowiedziach respondentów wielokrotnie pojawiało się przekonanie, że długotrwałe funkcjonowanie w warunkach chronicznego stresu wpływa nie tylko na kondycję psychiczną, ale również na zdrowie fizyczne. Badani opisywali między innymi zaburzenia snu, stany lękowe, problemy psychosomatyczne, przewlekłe zmęczenie oraz objawy związane z funkcjonowaniem układu krążenia i układu pokarmowego. W ich ocenie konsekwencje te stanowią często najbardziej dotkliwy i najdłużej odczuwalny efekt doświadczanych zachowań mobbingowych.

5.2.3. Rozpoznawanie mobbingu

Jednym z istotnych tematów pojawiających się w wywiadach była kwestia rozpoznawania zachowań mobbingowych oraz identyfikowania momentu, w którym trudne doświadczenia zawodowe zaczynają być postrzegane jako przekraczające granice akceptowalnych relacji w miejscu pracy. Respondenci zgodnie wskazywali, że rozpoznanie mobbingu nie jest procesem łatwym ani jednoznacznym. W wielu przypadkach pierwszą reakcją na niepokojące sytuacje było poszukiwanie racjonalnych wyjaśnień zachowań przełożonych lub współpracowników oraz przypisywanie ich czynnikom organizacyjnym, takim jak stres, presja czasu czy specyfika funkcjonowania uczelni. Badani zwracali uwagę, że szczególnie trudno jest dostrzec mobbing na wczesnym etapie jego rozwoju. Wynika to między innymi z naturalnej skłonności do zakładania dobrej woli innych osób oraz przekonania, że środowisko akademickie, opierające się na wysokich kompetencjach i autorytecie zawodowym, powinno funkcjonować zgodnie z określonymi standardami etycznymi. W konsekwencji zachowania, które z perspektywy czasu oceniane są jako nieprawidłowe, przez długi okres bywają interpretowane jako przejściowe trudności lub pojedyncze incydenty.

> *Ale jeżeli ktoś nie był na takim szkoleniu, to może to uznać, że niestety, ale takie jest życie, prawda, że niestety w takim miejscu jest tak, ale w innym może być gorzej, że tak to u nas wygląda, czy w jakiejś tam powiedzmy firmie jest podobnie, więc mogą uznać to za działania... no, że tak po prostu wygląda życie, prawda*. (IDI 1)

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

> *Te historie, one po prostu są bardzo tożsame, moja i innych ludzi, z którymi on [osoba stosująca mobbing] pracuje. I mogę powiedzieć tylko na swoim przykładzie, ale... Dlatego chciałam przeczytać Pani ten list, bo ja to wszystko opisuję tam, jak przez bardzo wiele lat jesteś w stanie jakby... nie dostrzegać tego, bo po prostu... Człowiek jest ufny, człowiek po prostu nie myśli, że ktoś go może chcieć wykorzystywać*. (IDI 27)

> *Niektórzy po prostu myślą, że tak musi być, że zawsze musi być ktoś nad nimi, kto trzyma przysłowiowego bata.* (IDI 16)

W wypowiedziach respondentów widoczne było również częste porównywanie własnych doświadczeń z bardziej jednoznacznymi i spektakularnymi przypadkami przemocy występującymi w innych organizacjach. Tego rodzaju odniesienia prowadziły niekiedy do umniejszania znaczenia własnych przeżyć oraz podważania zasadności interpretowania ich jako przejawów mobbingu. Badani podkreślali, że szczególnie trudne do rozpoznania są sytuacje, w których negatywne działania mają charakter rozproszony, pozornie niegroźny lub mieszczą się w formalnych ramach funkcjonowania organizacji. Z tego względu część respondentów unikała jednoznacznego posługiwania się pojęciem mobbingu. Znacznie częściej opisywali oni swoje doświadczenia jako funkcjonowanie w toksycznym środowisku pracy, zetknięcie się z nieprofesjonalnymi praktykami lub doświadczanie działań o charakterze mobbingowym. W ich ocenie granica pomiędzy trudną sytuacją zawodową a mobbingiem pozostaje nieostra, a ostateczna kwalifikacja konkretnych zachowań często wymaga szerszej wiedzy lub wsparcia specjalistów.

> *Znaczy mam świadomość trudności zdefiniowania tego pojęcia i ja nie powiedziałbym, że ja miałem..., Jeżeli miałbym to określać, to byłby soft mobbing. Natomiast no z drugiej strony, to miało zdecydowany wpływ na to, czy ja te studia skończę, czy nie skończę, więc tu też trudno mówić o tym soft mobbingu, skoro mogłem wylecieć ze studiów.* (IDI 6)

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

> *No nie mówię, że to jest mobbing, dlatego, że to nie ja jestem osobą, która powinna… która może ocenić, czy to, co się działo, jest mobbingiem. Dlatego mówię, że to były działania o znamionach mobbingowych*. (IDI 1)

Istotnym wątkiem pojawiającym się w badaniu była również trudność związana z rozpoznawaniem bardziej subtelnych form przemocy psychologicznej. Respondenci zwracali uwagę, że w środowisku akademickim rzadko dochodzi do otwartej agresji, publicznego upokarzania czy zachowań, które jednoznacznie można uznać za niedopuszczalne. Znacznie częściej spotykane są działania rozłożone w czasie, realizowane w sposób pośredni i trudny do uchwycenia, które pojedynczo mogą wydawać się nieistotne, jednak w dłuższej perspektywie wywierają znaczący wpływ na funkcjonowanie pracowników. Badani podkreślali, że właśnie ta niejednoznaczność sprawia, iż wiele osób przez długi czas nie identyfikuje swoich doświadczeń jako mobbingu. Zamiast tego dostrzegają jedynie pogarszającą się atmosferę pracy, zmianę relacji w zespole lub narastające poczucie dyskomfortu. Dopiero kumulacja kolejnych doświadczeń oraz obserwacja ich konsekwencji pozwala niektórym osobom spojrzeć na sytuację z szerszej perspektywy i nazwać ją jako formę przemocy psychicznej.

> *Łatwiej pewnie jest zdefiniować takie [działanie], jeśli ktoś na kogoś na przykład krzyczy, przerywa, no to wtedy jest jakby łatwiej powiedzieć, że mobbinguje, prawda? W sensie tak myślę, tak mi się wydaje, że taka osoba mobbingująca sobie w ten sposób myśli, że jeśli krzyczy to…, a jeśli robi coś takiego właśnie niby w niezauważalny sposób. No to jest to, myślę, że jest to też takie działanie jeszcze bardziej perfidne w ten sposób po prostu jest się tak robi.* (IDI 12)

Na podstawie zgromadzonego materiału można stwierdzić, że jednym z kluczowych problemów związanych z przeciwdziałaniem mobbingowi w środowisku akademickim nie jest wyłącznie samo występowanie niepożądanych zachowań, lecz także trudność ich rozpoznawania i jednoznacznego nazywania. Wypowiedzi respondentów pokazują, że proces ten często przebiega stopniowo, a świadomość doświadczania mobbingu pojawia się dopiero po dłuższym czasie, kiedy negatywne skutki tych działań stają się wyraźnie odczuwalne.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Część respondentów wskazywała, że rozpoznanie mobbingu staje się możliwe dopiero po upływie dłuższego czasu, kiedy pojedyncze doświadczenia zaczynają układać się w spójny wzorzec zachowań. W momencie ich występowania wiele osób interpretuje je jako incydentalne sytuacje, przejściowe trudności lub konsekwencję specyfiki środowiska akademickiego. Dopiero z perspektywy czasu możliwe staje się dostrzeżenie powtarzalności określonych działań oraz ich wpływu na funkcjonowanie zawodowe i osobiste. Respondenci zwracali uwagę, że proces ten często wiąże się z przewartościowaniem wcześniejszych doświadczeń i nadaniem im nowego znaczenia.

> *Trudno powiedzieć, trudno powiedzieć.... Bo wiadomo, że jak to się zaczyna coś takiego, no to to jest początek. Więc nie wiadomo, czy to jest jednorazowa akacja, czy w ogóle z czego to wynika? Natomiast ja myślę, że dopiero z perspektywy lat, to może było, nie wiem, może z sześć lat temu… Czyli tak mówiąc krótko, po kilku latach mógłbym powiedzieć „tak, że po kilku latach od jakiegoś tam pierwszego działania mobbingującego byłem w stanie w jakiś sposób to zebrać wszystko w całość".* (IDI 22)

W wypowiedziach badanych pojawiał się również wątek znaczenia wsparcia społecznego dla rozpoznawania niepożądanych zachowań. Możliwość rozmowy z zaufanymi współpracownikami oraz konfrontowania własnych obserwacji z doświadczeniami innych osób pozwalała części respondentów spojrzeć na sytuację z większego dystansu. Szczególne znaczenie miało to w środowisku akademickim, gdzie wiele działań odbywa się w relacjach indywidualnych, a osoby doświadczające trudności często przez długi czas pozostają ze swoimi wątpliwościami same.

Interesującym wątkiem obecnym w wywiadach była również kwestia wpływu wiedzy specjalistycznej na zdolność identyfikowania mobbingu. Część respondentów wyrażała przekonanie, że pracownicy reprezentujący dyscypliny związane z naukami społecznymi, psychologią czy pedagogiką dysponują większą świadomością dotyczącą mechanizmów przemocy psychologicznej i relacji władzy. W ich ocenie powinno to sprzyjać szybszemu rozpoznawaniu niepożądanych zachowań.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

> *Wydaje mi się, że u nas na wydziale [nazwa wydziału] no zatrudniamy pedagogów i psychologów, uczymy poradnictwa innych takich kwestii społecznych, jakby kontaktów interpersonalnych, edukacja o relacjach, o sieci połączeń. No to mi się wydaje, no to chyba, no właśnie to są wszystkie osoby, które się tym zajmują. Także no mamy chyba świadomość tego, co jest przemocowe, co nie jest*. (IDI 9)

Jednocześnie część badanych prezentowała pogląd przeciwny, wskazując, że wysoka świadomość problematyki nie musi przekładać się na skuteczne przeciwdziałanie mobbingowi. W ich ocenie osoby posiadające wiedzę psychologiczną lub pedagogiczną mogą stosować bardziej subtelne i trudniejsze do uchwycenia formy oddziaływania, które formalnie nie naruszają obowiązujących zasad, jednak wywołują podobne skutki jak bardziej bezpośrednie przejawy przemocy psychicznej. Respondenci zwracali również uwagę, że trudność dotyczy nie tylko rozpoznania samego zjawiska, ale także gotowości do nazwania go mobbingiem. Nawet osoby posiadające wiedzę na temat tego problemu często podchodziły do takich ocen z dużą ostrożnością. W wypowiedziach widoczne było przekonanie, że ostateczna kwalifikacja określonych działań wymaga specjalistycznej wiedzy lub formalnego rozstrzygnięcia, co prowadziło do unikania jednoznacznych stwierdzeń.

Dla części badanych istotnym momentem w procesie rozpoznawania mobbingu okazał się udział w szkoleniach, warsztatach lub działaniach edukacyjnych poświęconych tej tematyce. Respondenci podkreślali, że dopiero konfrontacja własnych doświadczeń z przykładami omawianymi podczas szkoleń pozwalała im dostrzec podobieństwa do sytuacji występujących w ich miejscu pracy. Edukacja pełniła w tym przypadku nie tylko funkcję informacyjną, ale również umożliwiała nadanie znaczenia doświadczeniom, które wcześniej były odbierane jedynie jako nieokreślony dyskomfort lub trudności w relacjach zawodowych.

> *Ludzie często w ogóle nie wiedzą, jak wiele zachowań, które robią albo które widzą są mobbingiem. Miałam, no parę miesięcy temu taką rozmowę z osobą też z uczelni z obszaru administracyjnego, która poszła na konferencje i był wykład o mobbingu. I wyszła po prostu zbierając szczękę z ziemi. Zadzwoniła do mnie i mówi: „słuchaj, ty wiesz, że ja jestem ofiarą mobbingu? Ja nie wiedziałam. Znaczy, ja czułam się, że teksty mojego szefa*, są

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

bardzo przekraczające i ja się z tym po prostu źle czułam. Ale ty wiesz, że to jest taki czysty mobbing?" (IDI 19)

To szkolenie otworzyło mi oczy. Widziałem, że to, co tam właśnie jedna osoba mówiła w stosunku do drugiej osoby, to dzięki temu szkoleniu zauważyłem, że to mogą być znamiona właśnie mobbingu. (IDI 1)

Wypowiedzi respondentów pokazują, że proces rozpoznawania mobbingu ma charakter stopniowy i często rozciągnięty w czasie. Kluczową rolę odgrywają w nim zarówno indywidualne doświadczenia, jak i możliwość ich konfrontowania z wiedzą ekspercką oraz perspektywą innych osób. Jednocześnie nawet w sytuacjach, gdy badani nie byli pewni czy określone działania spełniają formalne kryteria mobbingu, zwykle nie mieli wątpliwości co do ich negatywnego wpływu na funkcjonowanie zawodowe, dobrostan psychiczny oraz poczucie bezpieczeństwa w miejscu pracy.

Opinie respondentów były podzielone również w kwestii świadomości osób stosujących zachowania mobbingowe. Część badanych wyrażała przekonanie, że sprawcy nie zawsze postrzegają swoje działania jako niewłaściwe lub krzywdzące. W ich ocenie wynika to między innymi z przekonania o szczególnych uprawnieniach związanych z zajmowanym stanowiskiem, posiadanym doświadczeniem czy pozycją w strukturze organizacyjnej. W takich sytuacjach określone zachowania są traktowane jako naturalny element zarządzania zespołem lub sprawowania nadzoru nad mniej doświadczonymi pracownikami, a nie jako forma nadużycia.

Wydaje mi się, że 90 % nie, jak nie 100 [osób stosujących mobbing nie zdaje sobie sprawy z tego, co robi]. Tu, w tym przypadku mogę śmiało powiedzieć, że nie zdają sobie, uważają, że mają prawo tak działać i to jest z racji stanowiska, z racji wieku chociażby, to też jest taki przyczynek na zasadzie „bo ja jestem starszy, ja jestem bardziej doświadczony, mi się to należy z automatu", więc wydaje mi się, że nie widzą tego absolutnie, że to tak wygląda. (IDI 22)

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

> *Chodzi o to, że mój profesor, promotor on nie wiedział, że źle robi. Mi się wydaje, że to jest cały problem z tym. Może on nie czuł na przykład tego, że on przekracza jakieś granice i może nie wie, że to są takie nadużycia*. (IDI 9)

W wypowiedziach respondentów pojawiała się również refleksja dotycząca ograniczonej skuteczności działań edukacyjnych skierowanych do kadry zarządzającej. Zdaniem części badanych sama wiedza na temat mobbingu nie zawsze prowadzi do zmiany zachowań, ponieważ osoby stosujące niepożądane praktyki mogą interpretować własne działania w sposób odmienny od osób, które ich doświadczają. W rezultacie nawet uczestnictwo w szkoleniach nie musi oznaczać większej gotowości do krytycznej oceny własnego postępowania. Jednocześnie część respondentów prezentowała stanowisko przeciwne, wskazując, że przynajmniej niektóre działania mają charakter świadomy i celowy. W ich ocenie zachowania takie nie wynikają z braku kompetencji interpersonalnych czy nieświadomości skutków własnych działań, lecz stanowią świadomie wykorzystywane narzędzie wpływu. Badani wiązali je często z rywalizacją o pozycję zawodową, prestiż lub zasoby dostępne w środowisku akademickim. W takich sytuacjach osoba stosująca mobbing może postrzegać drugą stronę jako zagrożenie dla własnej pozycji, co sprzyja podejmowaniu działań mających na celu osłabienie jej wpływu lub ograniczenie możliwości rozwoju.

> *Ja mam jednak poczucie, że osoba mobbingująca ma świadomość, kiedy przekracza granice, że to jest jednak bardziej intencjonalne niż wynika z próby tylko różnic standardów wychowania, praktyki pracy czy etyki pracy*. (IDI 17)

Zebrany materiał pokazuje, że kwestia świadomości sprawców mobbingu jest postrzegana przez respondentów jako niejednoznaczna. Niezależnie jednak od przyczyn podejmowanych działań, badani zwracali uwagę przede wszystkim na ich konsekwencje dla osób doświadczających przemocy psychicznej oraz dla funkcjonowania całych zespołów.

5.2.4. Odróżnianie mobbingu od innych zachowań niepożądanych

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Respondenci wielokrotnie podkreślali, że odróżnienie mobbingu od innych niepożądanych zachowań występujących w miejscu pracy nie jest zadaniem prostym. W ich ocenie interpretacja określonych sytuacji zależy nie tylko od obiektywnych okoliczności, ale również od indywidualnych doświadczeń, wrażliwości oraz sposobu postrzegania relacji zawodowych przez poszczególne osoby. To samo zachowanie może być przez jednego pracownika oceniane jako przejaw niewłaściwego zarządzania, podczas gdy dla innej osoby będzie stanowiło przykład działań o charakterze mobbingowym. W wypowiedziach badanych szczególnie wyraźnie wybrzmiewało znaczenie komunikacji oraz możliwości wyjaśniania sytuacji budzących wątpliwości. Respondenci zwracali uwagę, że nie każde zachowanie odbierane jako przykre lub stresujące musi automatycznie oznaczać mobbing. W ich ocenie istotną rolę odgrywa gotowość do rozmowy, wyjaśnienia intencji oraz reagowania na sygnalizowany przez pracownika dyskomfort. Brak takiej gotowości, zwłaszcza w sytuacji zgłaszania zastrzeżeń lub próby obrony własnych granic, był natomiast postrzegany jako sygnał mogący świadczyć o głębszym problemie.

> *Może być faktycznie po prostu taka sytuacja, że ktoś jakby mobilizuje pracownika do jakiegoś działania, ale jeśli pracownik odbiera to jako mobbing, to ja uważam, że to powinno być tak, że wtedy po prostu, że pracownik powinien mieć możliwość powiedzenia tego swojemu pracodawcy, że on się czuje jakby niekomfortowo w tej sytuacji i pracodawca, jeśli jest właśnie sensownym pracodawcą, mógłby wtedy wytłumaczyć, że tu wcale nie chodzi o mobbing i wtedy by się jakby rozwiązała sytuacja w dyskusji. Jeśli pracodawca na taki tekst pracownika o tym, że się czuje mobbingowany, jakby reaguje agresywnie i tak dalej, to wtedy podkreśla to, że on jednak jest osobą mobbingującą.* (IDI 12)

Badani wskazywali również na konieczność uwzględniania szerszego kontekstu analizowanych sytuacji. W ich ocenie najtrudniejsze jest odróżnienie mobbingu od działań związanych z egzekwowaniem obowiązków służbowych, dyscyplinowaniem pracowników czy wymagającym stylem zarządzania. Znacznie łatwiej natomiast identyfikowali różnice pomiędzy mobbingiem a konfliktem interpersonalnym, sporami merytorycznymi czy

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

przypadkami dyskryminacji. Za jeden z najważniejszych elementów pozwalających odróżnić mobbing od innych zachowań uznawano ich powtarzalność oraz długotrwały charakter. To właśnie systematyczność i utrzymywanie się określonych działań w czasie były przez respondentów wskazywane jako cechy odróżniające mobbing od pojedynczych incydentów czy okresowych napięć pojawiających się w miejscu pracy.

Respondenci wielokrotnie podkreślali, że jednym z największych wyzwań związanych zidentyfikowaniem mobbingu jest odróżnienie go od działań mieszczących się w ramach uprawnień przełożonego. W ich ocenie nie każda sytuacja odbierana przez pracownika jako nieprzyjemna lub stresująca stanowi przejaw mobbingu. Szczególne trudności pojawiają się w przypadku działań związanych z egzekwowaniem obowiązków służbowych, oceną jakości wykonywanej pracy czy zwracaniem uwagi na pojawiające się nieprawidłowości. Badani wskazywali, że w praktyce zdarzają się sytuacje, w których działania przełożonego są interpretowane jako mobbing mimo ich obiektywnego uzasadnienia organizacyjnego lub merytorycznego.

> *Osoba, która była uznawana za mobbera, ale tym mobberem tak naprawdę nie była w tym wszystkim, bo przepraszam bardzo, ale spotkanie ze swoim podwładnym w dobrej atmosferze, kiedy przychodzi zgłoszenie z zewnątrz, że są pewne nieprawidłowości ze strony pracownika, że nie wykonuje pewnych rzeczy tak, jak powinien, że jest nieobecny w pracy, to przepraszam, ale przełożony w tym momencie musi to zweryfikować z tą daną osobą, natomiast pracownik powiedział, że to było przesłuchanie, nagonka na niego, że jego potraktowali, jak ostatniego śmiecia*. (IDI 11)

Jednocześnie respondenci zwracali uwagę, że samo prawo do egzekwowania obowiązków nie stanowi wystarczającego kryterium oceny zachowań przełożonego. Ich zdaniem kluczowe znaczenie ma sposób prowadzenia rozmowy, stosowane metody komunikacji oraz poszanowanie godności pracownika. Badani podkreślali, że nawet uzasadnione działania dyscyplinujące mogą zostać odebrane jako krzywdzące, jeśli towarzyszy im lekceważący ton, brak szacunku lub publiczne podważanie kompetencji pracownika. Z drugiej strony właściwie

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

prowadzona komunikacja pozwala zachować równowagę pomiędzy realizacją obowiązków kierowniczych a budowaniem bezpiecznych relacji zawodowych.

> *Przełożony ma prawo, a nawet obowiązek wymagać od pracownika pewnych rzeczy. Natomiast wszystko zależy od tego, w jaki sposób to robi i no jakimi metodami*. (IDI 3)

W wypowiedziach badanych pojawiał się również wątek indywidualnych różnic w odbiorze zachowań przełożonych. Respondenci wskazywali, że na interpretację określonych sytuacji wpływają wcześniejsze doświadczenia zawodowe, poziom wrażliwości interpersonalnej oraz kontekst, w jakim dochodzi do danej interakcji. Szczególnym wyzwaniem okazały się relacje realizowane z wykorzystaniem narzędzi komunikacji zdalnej. Ograniczenie kontaktu bezpośredniego sprawia, że trudniej odczytać intencje rozmówcy, emocje czy niuanse komunikacyjne, co może prowadzić do nieporozumień i błędnych interpretacji.

> *Powiem wprost, może tak być [pomylić dyscyplinę z mobbingiem]. W szczególności bym tu mocno podkreślała aspekt wirtualny. Ze względu na to, że w kontakcie wirtualnym my tracimy bardzo dużo danych. (…) Więc jak najbardziej może być tak, że ktoś coś interpretuje jako mobbingujące.* (IDI 19)

Respondenci wskazywali jednak na kilka elementów, które ich zdaniem pomagają odróżnić działania dyscyplinujące od zachowań mobbingowych. Najczęściej wymienianym kryterium była zasadność podejmowanych działań oraz ich związek z rzeczywistymi obowiązkami pracownika. W przypadku działań dyscyplinujących przełożony odnosi się do konkretnych zadań i oczekuje realizacji obowiązków wynikających z zakresu pracy. W przypadku mobbingu pojawiają się natomiast oczekiwania nieadekwatne, nadmierne lub niezwiązane z formalną rolą pracownika, a same działania mają charakter powtarzalny i długotrwały.

Istotnym czynnikiem ułatwiającym rozróżnienie obu zjawisk jest również stopień sformalizowania organizacji pracy. Badani podkreślali, że jasne procedury, przejrzyste zakresy obowiązków oraz czytelny podział odpowiedzialności ograniczają przestrzeń do dowolnej

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

interpretacji oczekiwań wobec pracowników. W sytuacji, gdy takie regulacje nie istnieją lub są nieprecyzyjne, granice pomiędzy uzasadnionym wymaganiem a nadużyciem stają się znacznie trudniejsze do uchwycenia.

> *Jeżeli w organizacji są uregulowany procesy, czynności wykonywanych zadań, uregulowany jest schemat działania, to ta współpraca jest jasna, klarowna i organizacja pracy jest przejrzysta, każdy wie co ma, robić. No to jest łatwo oddzielić, prawda? Natomiast jeżeli to nie jest uregulowane, jest to płynne, no to wtedy ciężej. Każdy może interpretować, że tak naprawdę to wszystko musi zrobić, bo nie masz zakresu swoich obowiązków, więc to co ci powierzą, to robisz.* (IDI 21)

Jednocześnie część respondentów zwracała uwagę, że argument dyscyplinowania pracownika może być wykorzystywany również jako sposób uzasadniania lub ukrywania zachowań o charakterze mobbingowym. W takich sytuacjach formalne odwoływanie się do obowiązków służbowych staje się mechanizmem legitymizowania działań, które w rzeczywistości służą wywieraniu presji, utrzymywaniu kontroli lub marginalizowaniu wybranych osób. Zdaniem badanych właśnie dlatego tak istotne jest analizowanie nie tylko formalnych podstaw podejmowanych działań, ale także ich rzeczywistego celu, sposobu realizacji oraz konsekwencji dla pracownika.

> *Wydaje mi się, że to [nazywanie mobbingu dyscypliną] jest w tym momencie traktowane jako takie wyjaśnienie, uzasadnienie mobbingu, takie białe rękawiczki, wciśnięcie tych negatywnych praktyk*. (IDI 17)

Część respondentów zwracała uwagę, że odróżnienie wymagającej współpracy od mobbingu jest możliwe przede wszystkim poprzez analizę sposobu komunikacji oraz celu przekazywanych uwag. W ich ocenie wymagania stawiane pracownikom są naturalnym elementem funkcjonowania organizacji, jednak powinny odnosić się do wykonywanych obowiązków oraz być komunikowane w sposób przejrzysty i profesjonalny. Badani podkreślali, że konstruktywna informacja zwrotna opiera się na konkretnych przesłankach, jest możliwa

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

do zweryfikowania i służy poprawie jakości pracy, a nie podważaniu wartości pracownika jako osoby.

> *Natomiast no też, jeżeli chodzi o ocenę pracy, no można to robić w sposób na przykład formalny. No można na przykład, że nie wiem, komuś wręczyć notatkę służbową, można mu wysłać maila z tą oceną tej pracy, zaprosić go na spotkanie, że chciałbym o tym podyskutować. Ale jest jakby punkt zahaczenia, w którym po prostu w sposób taki namacalny widzimy, że ta uwaga została zwrócona, ta praca została oceniona w sposób formalny. I ewentualne później odnoszenie się do całej tej sytuacji, no ma możliwość zaczepienia się o jakieś po prostu namacalne dowody w tej sprawie i możliwość odwołania się do czegoś, co jest czymś więcej niż tylko tam rozmową czy odczuciami, czy emocjami.* (IDI 10)

Respondenci wskazywali również, że istotną różnicą pomiędzy wymagającą współpracą a mobbingiem jest gotowość do wspólnego rozwiązywania problemów. W relacji zawodowej opartej na współpracy przełożony, nawet stawiając wysokie wymagania, pozostaje zaangażowany w proces realizacji zadań, udziela wsparcia oraz pomaga usuwać pojawiające się trudności. W przypadku zachowań mobbingowych sytuacja wygląda odmiennie – pracownik pozostaje sam z problemami, a brak wsparcia staje się jednym z elementów wywierania presji. Zdaniem badanych szczególnie istotna jest więc nie tylko treść komunikatów kierowanych do pracownika, ale także intencja oraz sposób budowania relacji zawodowej.

Kolejnym zagadnieniem poruszanym przez respondentów było odróżnienie mobbingu od konfliktu. Badani byli zgodni, że choć oba zjawiska mogą wiązać się z napięciem, negatywnymi emocjami i pogorszeniem relacji, to mają odmienny charakter oraz przebieg. W ich ocenie różnice dotyczą przede wszystkim pozycji stron, celu podejmowanych działań, czasu trwania sytuacji oraz możliwości jej rozwiązania.

> *W konflikcie obie strony będą przynajmniej próbowały, żeby rozwiązać ten problem i on się nie będzie powtarzał. Czyli, że za jakiś czas znowu specjalnie się z nią pokłócę, albo specjalnie jej nie podpiszę, czegoś. To właśnie to jest w mobbingu, że ten ktoś wie, że*

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

> *będzie robił przykrość tej drugiej osobie. Wie, że będzie robił źle, ale on nie będzie tego odbierał tego jako mobbing, tylko jako formę takiego ukarania. [Osoba badania imituje wypowiedź przełożonego] „Ja teraz po prostu ci pokażę. Ja jestem kierownikiem, szefem, ja jestem dyrektorem i ja ci pokażę, ty nie będziesz po prostu wychylała nosa”.* (IDI 4)

Najczęściej wskazywaną cechą różnicującą konflikt od mobbingu była asymetria sił. Zdaniem respondentów konflikt zakłada względną równorzędność stron – każda z nich ma możliwość przedstawienia własnego stanowiska, obrony swoich racji oraz uczestniczenia w procesie rozwiązania sporu. W przypadku mobbingu taka równowaga zostaje zachwiana. Jedna ze stron dysponuje większą władzą, autorytetem lub wpływem organizacyjnym i wykorzystuje tę przewagę wobec drugiej osoby.

> *To taki konflikt to ma trochę inny charakter niż mobbing. W konflikcie są dwie strony, które stoją mniej więcej na tym samym poziomie jak ja tłumaczę różnicę. To konflikt to jest coś, no powiedzmy obie strony konfliktu są równo silne: „ja ci przyłożę, ale ty mi oddasz”, a przy mobbingu jest ta nierówność, jest ta ofiara, nawet samo hasło ofiara już ma swój wydźwięk. Jest ten model, który nie ma tej równowagi*. (IDI 3)

> *Bo jakby no też konflikty są normalne, każdy się kłóci i też kłócenie się jest normalne, ale jeżeli wchodzi jakby taki moment poniżania drugiej osoby, że kłócisz się z kimś i ta osoba ci mówi: „Ale ty wiesz kim ja jestem?” albo na przykład: „Ty nigdy nie będziesz taki jak ja”. Jakieś takie bardzo właśnie pokazywanie swojej pozycji albo jakieś zagrożenie. No to to już jakby dla mnie jest mobbing*. (IDI 14)

Respondenci zwracali uwagę, że konflikty stanowią naturalny element funkcjonowania organizacji i same w sobie nie muszą prowadzić do negatywnych konsekwencji. Mogą dotyczyć różnic zdań, sposobów realizacji zadań czy odmiennych wizji funkcjonowania jednostki. Istotne jest jednak to, że przedmiotem konfliktu pozostaje określony problem lub kwestia merytoryczna. W przypadku mobbingu punkt ciężkości przesuwa się z problemu na osobę. Krytyce lub negatywnym działaniom podlega nie konkretne zachowanie, lecz sam pracownik, jego kompetencje, cechy osobowości czy pozycja w zespole.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Badane osoby podkreślały również znaczenie czasu trwania analizowanych zjawisk. Konflikty są zazwyczaj ograniczone w czasie, nawet jeśli bywają intensywne. Mobbing natomiast ma charakter długotrwały i systematyczny. Poszczególne działania mogą wydawać się nieznaczące, jednak ich regularne powtarzanie prowadzi do stopniowego osłabiania pozycji osoby, wobec której są stosowane.

> *Mobbing bardziej wychodzi z tej takiej pozycji dominacyjnej, że ja cię wprost obrażam, obrażam cię jako człowieka. I jakby w wyniku tego, że ja jestem silniejszy to wymagam na tobie, żebyś coś zrobił. Dla mnie to, że jest pewien konflikt to jest naturalne, że mamy konflikty. Ale po pierwsze, te konflikty nie mogą wchodzić na aspekt atakowania jednego człowieka. Że jest sobą, człowiekiem ze swoimi różnymi różnorodnościami, bo każdy z nas jest inny.* (IDI 19)

Interesującym wątkiem obecnym w wywiadach było również postrzeganie konfliktu jako potencjalnego punktu wyjścia do rozwoju zachowań mobbingowych. Wielu respondentów wskazywało, że z perspektywy czasu pierwsze sygnały problemów pojawiały się właśnie w sytuacjach konfliktowych. Sam konflikt nie był jeszcze mobbingiem, jednak sposób jego rozwiązania, brak gotowości do dialogu lub wykorzystanie przewagi organizacyjnej przez jedną ze stron prowadziły stopniowo do eskalacji napięć i przekształcania się sporu w bardziej trwały wzorzec działań wymierzonych przeciwko konkretnej osobie. W tym sensie konflikt był przez badanych postrzegany nie tyle jako przeciwieństwo mobbingu, ile jako jedno z możliwych źródeł jego rozwoju.

Mobbing a dyskryminacja

W wywiadach wielokrotnie pojawiał się również wątek odróżniania mobbingu od dyskryminacji i nierównego traktowania. Respondenci zwracali uwagę, że choć pojęcia te posiadają odrębne definicje prawne, w praktyce funkcjonowania organizacji granice pomiędzy nimi bywają trudne do uchwycenia. Wynika to zarówno z podobieństwa niektórych zachowań, jak i z faktu, że działania dyskryminacyjne mogą stanowić jeden z elementów szerszego

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

procesu mobbingowego. Respondenci wskazywali, że rozróżnienie pomiędzy mobbingiem a dyskryminacją nie zawsze jest jednoznaczne, choć w wielu przypadkach możliwe jest wskazanie cech charakterystycznych dla obu zjawisk. W ich ocenie podstawową różnicą jest obecność konkretnej przesłanki, która staje się powodem gorszego traktowania danej osoby. O ile mobbing może dotyczyć pracownika niezależnie od jego cech osobistych, o tyle dyskryminacja jest związana z określoną charakterystyką jednostki lub grupy, która staje się podstawą nierównego traktowania.

> *Bo jeżeli nie ma to nacechowania takiego co do właśnie cech konkretnej osoby to bym powiedział, że to jest mobbing. A jeżeli to jest kierowane przeciwko konkretnie jakimś cechom, które dana osoba reprezentuje, no to bym ocenił jako dyskryminację. Ale czy to jest takie proste, łatwe to chyba nie. I czy ja bym się pokusił o ocenę tego za każdym razem? Pewnie też nie. Nie byłoby to dla mnie łatwe*. (IDI 10)

W wypowiedziach badanych szczególnie często pojawiał się wątek cech chronionych lub wyróżniających daną osobę na tle otoczenia. Respondenci wskazywali między innymi na płeć, wiek, orientację seksualną, pochodzenie czy inne elementy tożsamości, które mogą stać się podstawą negatywnych zachowań. Ich zdaniem właśnie obecność takiej przesłanki pozwala odróżnić dyskryminację od innych form niewłaściwego traktowania występujących w miejscu pracy. Badani zwracali jednak uwagę, że dyskryminacja nie musi być skierowana wyłącznie wobec jednej osoby. Może obejmować całe grupy pracowników lub studentów, którym przypisuje się określone cechy i na tej podstawie przypisuje niższą wartość społeczną lub zawodową. W tym kontekście respondenci podkreślali znaczenie stereotypów oraz przekonań dotyczących określonych grup społecznych. Dyskryminacja była opisywana jako forma wartościowania różnorodności, w której jedna grupa uznawana jest za bardziej pożądaną lub uprawnioną niż inne.

> *To zawsze jest dobre pytanie. (…) Ja patrzę z tej perspektywy, że to [temat dyskryminacji] wychodzi od pewnej różnorodności. I takiego patrzenia, że moja*

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

różnorodność jest lepsza, albo lepsza, bardziej wartościowa od twojej i dlatego ja wymuszam coś na tobie. (IDI 19)

Istotnym spostrzeżeniem respondentów było również to, że przesłanka dyskryminacyjna nie musi odpowiadać rzeczywistej cesze danej osoby. Wystarczające może być przypisanie jej określonej tożsamości lub cechy przez otoczenie. W konsekwencji osoba może doświadczać dyskryminacji ze względu na cechę, której faktycznie nie posiada, ale która została jej przypisana przez sprawcę lub grupę społeczną.

Myślę, że konkretna różnica jest taka, że dyskryminacja musi mieć swoją przesłankę, to znaczy musi mieć ten wyróżnik, ze względu na który osoba doświadcza gorszego traktowania. Natomiast też czytając orzecznictwo naszych sądów wiemy, że ta cecha nie musi być wcale cechą rzeczywistą posiadaną przez daną osobę, więc może być tak, że jest się podejrzewanym o bycie osobą homoseksualną albo Żydem, i może nas spotkać homofobia albo antysemityzm, mimo tego, że sami tej cechy rzeczywiście nie nosimy. (IDI 8)

Dyskryminacja jest w sytuacji, kiedy na przykład ta osoba się ujawniła, prawda albo jakoś została rzeczywiście czy potencjalnie zidentyfikowano, jako ta, która ma inną orientację seksualną. No bo to też przecież może być skierowane do osoby heteroseksualnej, która jest tylko tak identyfikowana przez zwierzchnika, bo ma kolorowe skarpetki, bo się komuś tak wydawało. (IDI 6)

Respondenci wskazywali także na różnice dotyczące przebiegu i dynamiki obu zjawisk. W ich ocenie mobbing ma charakter długotrwały, systematyczny i rozłożony w czasie, podczas gdy dyskryminacja może przejawiać się również w pojedynczych zdarzeniach lub decyzjach. Jednocześnie część badanych zwracała uwagę, że skutki mobbingu częściej wiążą się z bezpośrednim ograniczaniem możliwości rozwoju zawodowego, utrudnianiem awansu czy stopniowym osłabianiem pozycji pracownika w organizacji.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Myślę, że też kwestia wpływu na karierę mogłaby mieć tutaj wpływ, to znaczy, jeżeli te działania mogą skutkować zahamowaniem lub zniszczeniem potencjalnym ścieżki zawodowej, to to chyba tutaj byłoby też takie kryterium dla mnie, że złośliwości dotyczące wyglądu czy macierzyństwa, czy czegoś takiego niekoniecznie muszą w tą stronę prowadzić. (IDI 6)

Jednocześnie badani podkreślali, że w praktyce oba zjawiska często współwystępują i wzajemnie się przenikają. W wielu przypadkach działania dyskryminacyjne stają się jednym z elementów szerszego procesu mobbingowego, służąc uzasadnianiu nierównego traktowania lub wzmacnianiu negatywnej pozycji osoby będącej celem działań. Z tego powodu granica pomiędzy dyskryminacją a mobbingiem nie zawsze jest wyraźna, a próby ich ścisłego oddzielenia mogą okazać się niewystarczające do opisania rzeczywistych doświadczeń pracowników.

Chyba dyskryminacja też mogłaby być formą mobbingu, że może dyskryminacja jakby z mniejszym pojęciem tak sobie teraz o tym, że mobbing jakby więcej zachowań wchodzi chyba w skład mobbingu. (IDI 12)

Wydaje mi się, że ta granica jest bardzo cienka, chociażby między dyskryminacją a mobbingiem i dyskryminacja wydaje mi się, że też może być częścią tego mobbingu, więc nie wiem, czy da się to tak czysto rozdzielić. (IDI 18)

Wypowiedzi respondentów pokazują, że choć w teorii możliwe jest wskazanie kryteriów odróżniających dyskryminację od mobbingu, to w praktyce organizacyjnej oba zjawiska często nakładają się na siebie. Szczególnie widoczne jest to w sytuacjach, gdy określona cecha pracownika staje się punktem wyjścia do długotrwałych działań prowadzących do jego marginalizacji, izolacji lub ograniczenia możliwości rozwoju zawodowego. W takich przypadkach dyskryminacja może stanowić jeden z mechanizmów wykorzystywanych w procesie mobbingowym, a nie odrębne i łatwe do wyodrębnienia zjawisko.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Reakcje jakie wywołuje informacja o mobbingu

Analiza wypowiedzi respondentów pokazuje, że informacje o mobbingu, niezależnie od tego, czy dotyczą własnych doświadczeń, czy obserwacji sytuacji innych osób, wywołują silne reakcje emocjonalne. W badaniu dominowały przede wszystkim emocje negatywne, związane z poczuciem zagrożenia, utratą kontroli nad sytuacją oraz naruszeniem podstawowych oczekiwań dotyczących bezpieczeństwa i wzajemnego szacunku w miejscu pracy. Charakter tych reakcji zależał jednak od stopnia zaangażowania respondentów w opisywane sytuacje oraz od roli, jaką pełnili w danym zdarzeniu. Osoby, które same doświadczały działań o charakterze mobbingowym, najczęściej opisywały emocje związane z bezsilnością, frustracją oraz stopniowym wyczerpaniem psychicznym. W ich relacjach widoczne było poczucie utraty wpływu na własną sytuację zawodową oraz przekonanie, że dostępne mechanizmy wsparcia okazują się niewystarczające lub nieskuteczne. Część respondentów wskazywała również na proces stopniowego podporządkowywania się oczekiwaniom osoby stosującej przemoc psychiczną, nawet jeśli było to sprzeczne z ich przekonaniami lub poczuciem sprawiedliwości.

> *Ja czuję totalną bezsilność w tej sytuacji, bo [nazwa uczelni] w ogóle się tym nie przejmuje, dyrektor szkoły doktorskiej na początku powiedziała, że ona mnie wesprze, a potem tak naprawdę wszystko się odwróciło i po prostu ja musiałam się poddać, musiałam po prostu podkulić ogon i zrobić tak jak chce… jak chciał promotor*. (IDI 2)

W wypowiedziach osób obserwujących mobbing lub słyszących o podobnych sytuacjach dominowały natomiast emocje związane z niedowierzaniem, szokiem oraz trudnością w zaakceptowaniu faktu, że tego rodzaju zachowania mogą występować w środowisku akademickim. Respondenci zwracali uwagę, że pierwszą reakcją często jest próba zakwestionowania lub zracjonalizowania usłyszanych informacji. Dopiero później pojawiają się kolejne emocje, takie jak smutek, rozczarowanie czy poczucie zawodu wynikające z utraty zaufania do osób pełniących funkcje kierownicze lub cieszących się autorytetem zawodowym.

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

> *Na początku to jest jakaś forma zaprzeczenia, później forma zamrożenia tych emocji. Jak słyszeliśmy jakieś tam wypowiedzi, to jest jakaś taka forma zamrożenia, szoku, że ktoś coś takiego mógł powiedzieć albo zrobić. Wydaje mi się, że jest też poczucie wstydu mimo wszystko, gdzieś w takim uznaniowym myśleniu, społecznym wydaje mi się, że pracownicy na uczelni są jakąś uprzywilejowaną grupą, a tu nagle okazuje się, że są poniżani czy źle traktowani.* (IDI 17)

Istotnym wątkiem obecnym w wywiadach było również poczucie wstydu związane z samym występowaniem mobbingu w środowisku akademickim. Badani podkreślali, że uczelnie są często postrzegane jako miejsca szczególnie predysponowane do promowania wysokich standardów etycznych, dialogu i wzajemnego szacunku. Informacje o przypadkach mobbingu podważały ten obraz, wywołując dyskomfort zarówno u osób bezpośrednio zaangażowanych, jak i u obserwatorów identyfikujących się ze środowiskiem akademickim. Respondenci zwracali również uwagę na konsekwencje społeczne pojawiania się informacji o mobbingu. W ich ocenie ujawnienie takich sytuacji często prowadzi do podziałów w zespołach oraz polaryzacji środowiska. Pracownicy mogą odczuwać presję opowiedzenia się po jednej ze stron konfliktu, nawet jeśli nie posiadają pełnej wiedzy na temat przebiegu zdarzeń. W rezultacie pojawiają się napięcia interpersonalne, konflikty lojalnościowe oraz trudności w zachowaniu neutralności.

> *Mogą się na przykład tworzyć obozy, takie pracowników, czyli takie grupki, które trzymają jedną stronę, drudzy drugą. I jakieś takie tarcie mogą się pojawiać*. (IDI 21)

Szczególnie trudna emocjonalnie okazywała się sytuacja osób, które znalazły się pomiędzy stronami sporu. Respondenci opisywali doświadczenie presji wywieranej zarówno przez osoby zgłaszające nieprawidłowości, jak i przez ich otoczenie. W takich przypadkach źródłem stresu nie była wyłącznie sama sytuacja konfliktowa, lecz także oczekiwanie jednoznacznego zajęcia stanowiska przy jednoczesnym braku wystarczających informacji pozwalających na samodzielną ocenę sytuacji.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

> *Nie czułam się bezpośrednio atakowana przez profesora, nawet momentami się czułam trochę zawłaszczona przez tę linię z kolei broniącą swoich praw, że oni bardzo chcieli, żebym ja też coś napisała obciążającego*. (IDI 17)

Wypowiedzi respondentów wskazują również, że temat mobbingu pozostaje w dużej mierze tabu w środowisku akademickim. Badani wielokrotnie podkreślali ograniczoną gotowość do otwartego rozmawiania o tego rodzaju doświadczeniach. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest poczucie wstydu i skrępowania towarzyszące ujawnianiu trudnych doświadczeń zawodowych. W relacjach respondentów pojawiało się porównanie do ujawniania problemów rodzinnych – temat mobbingu postrzegany był jako sprawa prywatna, którą należy zachować dla siebie.

Drugim istotnym czynnikiem ograniczającym otwartość jest strach przed konsekwencjami. Badani wskazywali na obawy związane z utratą pozycji zawodowej, pogorszeniem relacji w miejscu pracy czy możliwością stania się kolejnym celem działań odwetowych. W niektórych wypowiedziach pojawiało się również przekonanie, że milczenie stanowi strategię ochronną pozwalającą uniknąć dalszych problemów. Respondenci zwracali także uwagę na mechanizmy wyparcia i bagatelizowania problemu. Dotyczyło to zarówno pojedynczych osób, jak i całych społeczności akademickich. W ich ocenie łatwiej jest przyjąć założenie, że problem nie istnieje lub ma charakter incydentalny, niż zmierzyć się z faktem, że mobbing może występować w instytucji, z którą jest się zawodowo i emocjonalnie związanym. Mechanizmy te, choć zrozumiałe z psychologicznego punktu widzenia, mogą jednocześnie utrudniać identyfikowanie problemu oraz podejmowanie działań mających na celu jego ograniczanie.

Wypowiedzi respondentów wskazują, że jedną z najważniejszych barier utrudniających przeciwdziałanie mobbingowi jest nie tylko samo występowanie niepożądanych zachowań, ale także społeczny sposób reagowania na informacje o nich. Badani wielokrotnie podkreślali, że osoby doświadczające mobbingu często pozostają osamotnione, a ich otoczenie, mimo świadomości problemu, nie zawsze decyduje się na udzielenie otwartego wsparcia. Szczególnie widoczne jest to w sytuacjach wymagających składania zeznań, potwierdzania określonych zdarzeń lub publicznego zajęcia stanowiska.

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Kolejna rzecz, dlaczego to się nie udaje, bo jak on ma udowodnić ten mobbing? Współpracownicy z reguły są przerażeni, bo będą następni. Nie chcą mówić nawet jeżeli widzieli jakąś sytuację, czy ten… to oni milczą. Bardzo trudno jest znaleźć osobę, która będzie tutaj świadczyła, że rzeczywiście tak było. (IDI 3)

Respondenci zwracali uwagę, że milczenie otoczenia nie zawsze wynika z braku empatii wobec osoby pokrzywdzonej. Znacznie częściej jest ono konsekwencją lęku przed negatywnymi konsekwencjami, utratą pozycji zawodowej lub obawą przed staniem się kolejnym celem podobnych działań. W rezultacie w środowisku mogą utrwalać się mechanizmy biernej akceptacji problemu, które utrudniają jego ujawnianie i skuteczne rozwiązywanie.

Moim zdaniem na pewno wszyscy uciekają od tego mobbingu, to jest też to, że nie potrafią sobie wewnętrznie z tym poradzić, jest trochę takiego zamiatania pod dywan. (IDI 25)

Badani podkreślali również, że jeśli rozmowy o mobbingu się odbywają, to najczęściej mają charakter nieformalny. Temat funkcjonuje przede wszystkim w rozmowach kuluarowych, prowadzonych w gronie osób darzących się wzajemnym zaufaniem. Taka forma komunikacji pozwala na wymianę doświadczeń i wzajemne wsparcie, jednak jednocześnie ogranicza możliwość podejmowania działań prowadzących do rzeczywistych zmian organizacyjnych. W efekcie wiedza o problemie pozostaje obecna w środowisku, lecz rzadko trafia do oficjalnego obiegu.

Kuluarowo bardzo dużo się o takich rzeczach rozmawia. Oficjalnie wszystko jest, przynajmniej ku mojej wiedzy, te case'y, które wiedziałam są po prostu ukrywane, czyszczone. (IDI 19)

W wypowiedziach respondentów wyraźnie widoczna była również opinia, że mobbing pozostaje jednym z najmniej otwarcie dyskutowanych problemów występujących w środowisku akademickim. W porównaniu z innymi formami naruszeń czy zachowań

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

niepożądanych jest on postrzegany jako zjawisko trudne do jednoznacznego zdefiniowania i udowodnienia, co dodatkowo utrudnia prowadzenie otwartej debaty na jego temat. Zdaniem badanych problem ten bywa marginalizowany, bagatelizowany lub traktowany jako kwestia niewygodna dla instytucji. Szczególnie krytycznie oceniane były sytuacje, w których organizacje dysponujące wiedzą o występowaniu mobbingu nie podejmowały adekwatnych działań lub próbowały minimalizować znaczenie problemu. Respondenci wskazywali przykłady rozbieżności pomiędzy oficjalnym przekazem instytucji a doświadczeniami pracowników, co prowadziło do utraty zaufania do procedur oraz poczucia bezradności wobec istniejących mechanizmów organizacyjnych.

> *Więc 15% pracowników odczuwa mobbing [zgodnie z przeprowadzoną ankietą]. Natomiast Pan Dyrektor zakazał nam w raporcie do Unii Europejskiej przedstawienie takich wyników i kazał wykreślić to z ankiety i przedstawić, że nie ma mobbingu w Instytucie.* (IDI 4)

> *Nie mówi się, chociaż ja wiem, że chyba ktoś z uczelni, ale to nie z mojego działu, chyba brał nawet udział w jednej konferencji antymobbingowej chyba jechali kiedyś. Natomiast jakby absolutnie myślę, że tu jeszcze jest na tyle, użyję takiego określenia – jakby dziaderstwo (…), że oni jakby w ogóle nie myślą o tym w ten sposób. Myślę, że oni by to wyśmiali.* (IDI 12)

Interesującym wątkiem obecnym w wywiadach była także perspektywa osób zawodowo zajmujących się wspieraniem osób doświadczających mobbingu. Respondenci wykonujący tego rodzaju obowiązki zwracali uwagę na wysoki poziom obciążenia emocjonalnego towarzyszący tej pracy. W ich relacjach pojawiało się doświadczenie długotrwałego kontaktu z osobami znajdującymi się w kryzysie psychicznym, które przez wiele miesięcy lub lat próbują poradzić sobie z konsekwencjami przemocy psychicznej.

> *Znaczy to są bardzo ciężkie… często są to bardzo ciężkie emocjonalnie kwestie, bo osoba do nas wraca przez długi czas, jest w coraz gorszym stanie, my to widzimy, jakby jest to też element naszej pracy, że my przyjmujemy osoby z tymi emocjami, bo my nie*

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

oczekujemy, że osoby, nie wiem, nie będą płakać, ponieważ uważamy, że to jest jakby element tej pracy. (IDI 8)

Badani zwracali również uwagę na różnice pokoleniowe i organizacyjne w podejściu do problematyki mobbingu. W ich ocenie większą otwartość na rozmowę o tym zjawisku wykazują osoby młodsze oraz te, które miały wcześniej kontakt z tematyką zdrowia psychicznego, praw pracowniczych lub działań antydyskryminacyjnych. Z kolei przedstawiciele starszych pokoleń częściej postrzegani byli jako osoby skłonne do bagatelizowania problemu, tłumaczenia go specyfiką środowiska lub uznawania za naturalny element funkcjonowania organizacji.

Ogólnie moim zdaniem, to jest temat, który raczej się chce pominąć, niektóre osoby, z tego młodszego pokolenia mówią o tym bardziej otwarcie. To jest temat, którego lepiej unikać, ludzie go unikają, zwłaszcza starsza kadra, a niektórzy z tych młodych bardziej świadomych, którzy gdzieś tam też w tym funkcjonują albo ich zdaniem doświadczyli, albo przynajmniej bardziej patrzą na to w ten sposób i traktują pewne działania jako mobbingowe. (IDI 25)

Jednocześnie analiza materiału pokazuje, że istnieją również środowiska akademickie, w których problematyka mobbingu jest obecna w oficjalnym dyskursie organizacyjnym. Respondenci wskazywali przykłady uczelni, które systematycznie podejmują ten temat podczas formalnych spotkań, uwzględniają go w działaniach rzeczników praw pracowniczych i studenckich oraz włączają zagadnienia związane z przeciwdziałaniem mobbingowi do procesów wdrażania nowych pracowników. W opinii badanych takie działania sprzyjają budowaniu kultury organizacyjnej opartej na większej przejrzystości i gotowości do reagowania na pojawiające się problemy.

To my cały czas o tym mówimy, naprawdę. No na przykład nie wiem, na senacie uczelni, wiadomo, raz w miesiącu, on się u nas zbiera. I to jest naprawdę forum dość otwartej dyskusji. I tam sprawozdania ze swojej działalności oczywiście odpowiednio zanonimizowane i tak dalej składają zarówno rzecznik praw studenckich, jak i rzeczniczka

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

> *praw pracowniczych. Czyli ten temat jest ciągle oficjalnie obecny, że tak powiem. Osoby nowe, teraz mieliśmy na przykład onbordingowe szkolenia. No nie jest tak, że przeszliśmy to jednorazowo. To jest temat, który po prostu funkcjonuje jako element ważnego aspektu, o którym się właśnie mówi*. (IDI 28)

Zgromadzone wypowiedzi pokazują, że sposób funkcjonowania tematu mobbingu w środowisku akademickim jest silnie związany z kulturą organizacyjną danej instytucji. O ile w części uczelni problem pozostaje ukryty i funkcjonuje głównie w nieformalnym obiegu informacji, o tyle w innych staje się przedmiotem systematycznej refleksji i działań profilaktycznych. Różnice te wskazują, że gotowość do otwartego rozmawiania o mobbingu może stanowić jeden z istotnych wskaźników dojrzałości organizacyjnej instytucji akademickich.

Analizując przyczyny utrzymywania się mobbingu w środowisku akademickim, respondenci wielokrotnie wskazywali na istnienie społecznego i organizacyjnego przyzwolenia na tego rodzaju zachowania. W ich ocenie problem nie ogranicza się wyłącznie do działań pojedynczych osób, ale jest częściowo zakorzeniony w kulturze organizacyjnej niektórych uczelni. Przyzwolenie to przejawia się zarówno w braku reakcji na niepożądane zachowania, jak i w ich stopniowej normalizacji, prowadzącej do traktowania ich jako nieodłącznego elementu funkcjonowania środowiska akademickiego. Badani zwracali uwagę, że szczególną rolę odgrywa tu utrwalona hierarchiczność relacji zawodowych. W ich opinii formalne zależności służbowe bywają niekiedy rozszerzane na inne obszary funkcjonowania organizacji, prowadząc do przekonania, że osoby zajmujące wyższe stanowiska posiadają nie tylko większą odpowiedzialność, ale również szersze uprawnienia do kontrolowania i oceniania podwładnych. Taki sposób myślenia może sprzyjać akceptacji zachowań, które w innych środowiskach byłyby oceniane jako nieodpowiednie lub przekraczające granice dopuszczalnych relacji zawodowych.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

> *Nasz Dyrektor czy ta grupa starsza tych kierowników, to jest na porządku dziennym używanie właśnie „podwładny". No jaki podwładny? Na dworze nie jesteśmy, oni nie są szlachcicami i my nie jesteśmy podwładnymi czy wyrobnikami. Więc to jest używane albo podwładny albo pachołek, albo wyrobnik. No tak po prostu są nazywane te niższe kadry*. (IDI 4)

Respondenci podkreślali również, że przyzwolenie na mobbing może przejawiać się w języku używanym na co dzień w organizacji. Powtarzane określenia, żarty czy komentarze odnoszące się do relacji władzy nie są postrzegane wyłącznie jako element komunikacji, lecz jako sygnał głębiej zakorzenionych przekonań dotyczących miejsca poszczególnych osób w strukturze organizacyjnej. W konsekwencji zachowania naruszające godność pracowników mogą być bagatelizowane lub przedstawiane jako naturalny element zarządzania zespołem.

> *Pozwalali jakoś tak pewnie tak żartując, tak troszeczkę jakby normalizowali to, a bo zaraz będzie, że mobbinguje, albo że to mobbing, a pewnie myśleli, że no nic nie ma w tym złego, że na kogoś tam po prostu się wydrę, albo że kogoś coś tam za dużo wymagam, albo że coś ma miejsce. Tak więc podejrzewam, że nie mieli świadomości tego, że to jest może zachowanie po prostu mające cechy czy znamiona mobbingu*. (IDI 9)

Wypowiedzi badanych sugerują, że jednym z mechanizmów podtrzymujących problem jest również rozmywanie granicy pomiędzy wymagającym zarządzaniem a zachowaniami o charakterze przemocowym. Jeżeli określone praktyki są obecne przez wiele lat i funkcjonują jako element codziennej kultury organizacyjnej, mogą przestać być postrzegane jako niepożądane, nawet przez osoby, które same ich doświadczają. W takich warunkach trudniej o identyfikację problemu, reakcję otoczenia oraz uruchomienie formalnych procedur.

Analiza materiału badawczego wskazuje, że przyzwolenie na mobbing nie zawsze ma charakter świadomy. Część respondentów podkreślała, że wynika ono raczej z utrwalonych wzorców funkcjonowania organizacji, przekazywanych pomiędzy kolejnymi pokoleniami pracowników akademickich. Jednocześnie właśnie ta pozorna „normalność" sprawia, że zmiana kultury organizacyjnej staje się szczególnie trudna. Wymaga ona bowiem nie tylko tworzenia procedur i mechanizmów reagowania, ale również podważania utrwalonych

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

przekonań dotyczących relacji władzy, sposobów zarządzania oraz społecznej akceptacji dla zachowań naruszających godność osób pracujących na uczelniach.

5.3. Przyczyny mobbingu

Analiza wypowiedzi respondentów pokazuje, że badani rzadko postrzegają mobbing jako efekt pojedynczego czynnika. W ich opinii jest to zjawisko wielowymiarowe, powstające na styku cech indywidualnych, relacji interpersonalnych oraz specyfiki funkcjonowania środowiska akademickiego. W trakcie wywiadów poszczególne przyczyny były często opisywane jako wzajemnie powiązane i wzmacniające się. Dla celów analitycznych zostały one jednak uporządkowane w kilka głównych kategorii, pozwalających lepiej zrozumieć mechanizmy prowadzące do występowania zachowań mobbingowych.

Indywidualne, osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania mobbingu

Jedną z najczęściej wskazywanych przez respondentów przyczyn mobbingu były cechy osobowościowe osób stosujących działania o charakterze mobbingowym. W szczególności zwracano uwagę na autorytarny styl funkcjonowania, silną potrzebę kontroli oraz trudność w akceptowaniu sprzeciwu czy odmiennych opinii. W relacjach badanych osoby takie opisywane były jako przekonane o własnej wyjątkowości, niechętnie przyjmujące krytykę oraz traktujące swoje decyzje jako niepodlegające dyskusji. W sytuacji zakwestionowania ich stanowiska lub utraty części wpływu mogą reagować działaniami mającymi na celu odzyskanie kontroli nad otoczeniem.

> *Jeden z moich znajomych właśnie powiedział, że [imię osoby stosującej mobbing] jest chory na władzę. I to było kilka lat temu, ja miałam trochę takie... „a, chyba przesadzasz", ale po tych doświadczeniach zgadzam się w stu procentach, że po prostu to jest osoba, która jest chora na władzę. Jeżeli ona nie ma pełni władzy… myślę, że tutaj też był to problem tego mojego doktoratu, że jednym z czynników, które mnie postawiły w takiej*

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

sytuacji, było to, że ta osoba straciła poczucie władzy, że ona poczuła, że coś się wydarzyło poza jej kontrolą. (IDI 2)

Na pewno są to osoby, które, mają bardzo wysokie mniemanie o sobie, nie lubią krytyki i jeżeli ktokolwiek, w jakikolwiek sposób krytykuje właśnie no to już, jak gdyby podpada i już się staje tą osobą, która w dalszej perspektywie może być ofiarą tej osoby. (IDI 3)

Wypowiedzi respondentów sugerują, że źródłem wielu konfliktów prowadzących do działań mobbingowych nie jest sam sposób wykonywania obowiązków przez pracownika, lecz moment, w którym zaczyna on wykazywać autonomię, samodzielność lub odmienną wizję działania. W takim ujęciu problem nie dotyczy jakości pracy, ale naruszenia nieformalnego układu zależności, w którym oczekuje się pełnej lojalności oraz podporządkowania wobec osoby sprawującej władzę. Drugim często pojawiającym się wątkiem było postrzeganie mobbingu jako efektu rywalizacji o pozycję zawodową i naukową. Respondenci wielokrotnie wskazywali, że działania wymierzone w pracowników pojawiają się szczególnie wtedy, gdy dana osoba zaczyna odnosić sukcesy, rozwijać się naukowo lub zdobywać uznanie w środowisku. W takich sytuacjach może być postrzegana jako zagrożenie dla osób posiadających już ugruntowaną pozycję.

[Osoba badana o utrudnianiu habilitacji] To nie wynika z tego, że ta osoba nie jest gotowa merytorycznie. Ona jest gotowa, ona już ma dorobek, tylko, że na przykład [zdaniem osoby stosującej mobbing] jest za młoda i by mogła być jakimś zagrożeniem dla tego starszego kierownika [osoby stosującej mobbing]. (IDI 4)

Też mobbing na przykład utrudniania [otrzymanie] awansu naukowego, też znam taki przypadek, że ktoś komuś nie chce pozwolić na awans naukowy, bo będzie się czuł dla niego zagrożeniem, więc to moim zdaniem też gdzieś występuje. (IDI 25)

Jakby ofiarami mobbingu bywają osoby szczególnie uzdolnione. Posiadające wielki potencjał. Takie, które są odczytywane, jako zagrożenie. Właśnie takie, które są odczytywane, jako źródło pewnej zmiany. (IDI 28)

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

W badanym materiale widoczne jest przekonanie, że część zachowań mobbingowych może być związana z próbą ochrony dotychczasowej pozycji, wpływów lub prestiżu. Szczególnie w środowisku akademickim, gdzie status zawodowy budowany jest latami i wiąże się z dużym znaczeniem symbolicznym, pojawienie się młodszych, aktywnych i odnoszących sukcesy pracowników może być przez niektóre osoby odbierane jako zagrożenie dla istniejącego układu sił. W konsekwencji działania mobbingowe stają się narzędziem utrzymywania status quo i ograniczania potencjalnej konkurencji. Respondenci zwracali również uwagę na znaczenie sytuacji osobistej zarówno osób stosujących mobbing, jak i osób doświadczających takich zachowań. W ich ocenie trudności występujące poza miejscem pracy mogą wpływać na sposób funkcjonowania zawodowego oraz zwiększać prawdopodobieństwo pojawiania się zachowań niepożądanych.

> *Mobbingu jest w stanie się dopuszczać każda osoba, która ma odpowiednie narzędzia, środki, korzyści, i na przykład gorszy czas. A bardzo często na przykład praca jest tak zorganizowana na uczelni, że czasami, żeby na przykład wymusić realizację zadań, które są zlecone jeszcze z jakiegoś wyższego szczebla, osoby po prostu, mówiąc kolokwialnie, cisną inne osoby, bo one odpowiadają jako przełożone za to, żeby zespół zrealizował jakieś zadanie, i jeżeli też nie potrafią sensownie zarządzać pracą, to dopuszczają się takich zachowań*. (IDI 8)

W wypowiedziach pojawiało się przekonanie, że frustracja wynikająca z problemów osobistych, przeciążenia obowiązkami czy presji organizacyjnej może prowadzić do przenoszenia napięć na relacje zawodowe. Jednocześnie respondenci podkreślali, że nie stanowi to usprawiedliwienia dla takich zachowań, lecz może być jednym z czynników zwiększających ryzyko ich wystąpienia. Badani zwracali również uwagę na sytuację osób doświadczających mobbingu. W ich opinii wcześniejsze problemy zdrowotne, kryzysy osobiste lub trudne doświadczenia życiowe mogą zwiększać podatność na negatywne skutki działań przemocowych oraz utrudniać skuteczne reagowanie na nie.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

> *Może ta, osoba, która doświadczyła negatywnych działań miała wcześniej problemy psychiczne w tym sensie, że cierpiała i nadal cierpi na depresję, ale wynikającą z czynników zewnętrznych [w stosunku do miejsca pracy]. Działania, które były w pracy o charakterze mobbingującym mogły jakby wzmocnić tą depresję, wzmocnić te działanie niepożądane, które już wcześniej występowały*. (IDI 1)

W tym kontekście respondenci podkreślali, że skutki mobbingu nie funkcjonują w izolacji od innych obszarów życia. Problemy zawodowe i osobiste wzajemnie się przenikają, a kumulacja różnych źródeł stresu może prowadzić do szybszego pogorszenia dobrostanu psychicznego oraz ograniczenia zdolności do przeciwstawienia się niepożądanym zachowaniom.

Ostatnim z często wskazywanych czynników była postawa uległości wynikająca z formalnych zależności charakterystycznych dla środowiska akademickiego. Szczególnie wyraźnie dotyczyło to młodszych pracowników, doktorantów oraz osób znajdujących się na początkowych etapach kariery.

> *Ale to bardziej chodziło o taki właśnie system hierarchiczny, że my ci młodsi, bo nie odmawiamy, nie mamy możliwości odmowy, tylko robimy, co od nas się chce*. (IDI 9)

Respondenci zwracali uwagę, że silnie zakorzeniona hierarchiczność akademii może sprzyjać utrwalaniu postaw konformistycznych. Obawa przed utratą możliwości rozwoju, negatywną oceną czy pogorszeniem relacji z przełożonym powoduje, że młodsi pracownicy często rezygnują z otwartego wyrażania sprzeciwu. W takich warunkach działania o charakterze mobbingowym mogą przez długi czas pozostawać niekwestionowane, a osoby ich doświadczające stopniowo przyzwyczajają się do funkcjonowania w relacjach opartych na nierównowadze sił i ograniczonej autonomii.

Kulturowe i instytucjonalne uwarunkowania mobbingu

Analiza wypowiedzi respondentów wskazuje, że przyczyny mobbingu nie są związane wyłącznie z cechami konkretnych osób, lecz często wynikają również ze sposobu

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

funkcjonowania instytucji akademickich. Badani wielokrotnie podkreślali, że określone rozwiązania organizacyjne, utrwalone wzorce kulturowe oraz historycznie ukształtowane relacje władzy mogą tworzyć środowisko sprzyjające występowaniu zachowań o charakterze mobbingowym. W ich opinii wiele problemów ma charakter systemowy i jest zakorzenionych w sposobie organizacji pracy oraz rozumienia autorytetu w środowisku akademickim. Jednym z najczęściej wskazywanych czynników był tzw. mit autorytetu, polegający na utożsamianiu wysokich kompetencji naukowych lub artystycznych z kompetencjami przywódczymi i menedżerskimi. Respondenci zwracali uwagę, że osiągnięcia naukowe często stają się wystarczającym argumentem do powierzania funkcji kierowniczych, mimo że osoby obejmujące takie stanowiska nie zawsze posiadają przygotowanie do zarządzania ludźmi. W efekcie autorytet merytoryczny zaczyna być traktowany jako wystarczające uzasadnienie dla sprawowania władzy, a jednocześnie utrudnia kwestionowanie zachowań przełożonych.

> *Nic, żadnych umiejętności miękkich, żadnych kursów takich menedżerskich. Po prostu oni uważają, że jeżeli już osiągają pewien status naukowy, to to już wystarczy. Będąc profesorem wystarcza. Ja wszystko wiem, jak mam zarządzać ludźmi, a to jest bzdura*. (IDI 4)

> *Mamy też takie doświadczenia, kiedy, nie wiem, na prośbę osoby studiującej byliśmy z interwencją u osoby profesorskiej, i ona po prostu wręcz na nas krzyczała, że mamy czelność przychodzić do niej i mówić jej, że ona w ogóle może zrobić coś nie OK, ponieważ ona nie może zrobić niczego nie OK, bo ona jest profesorem. I ten argument, wynikający z tej formalnej pozycji, jakby ma być tym argumentem, który kończy dyskusję*. (IDI 8)

W relacjach badanych pojawiało się przekonanie, że wysoka pozycja naukowa może prowadzić do poczucia wyjątkowości oraz przekonania o własnej nieomylności. W takich sytuacjach formalny autorytet staje się nie tylko źródłem prestiżu, ale również narzędziem ograniczającym możliwość krytycznej oceny działań osób zajmujących wysokie stanowiska. Niektórzy respondenci wskazywali ponadto, że problem ten może być dodatkowo wzmacniany przez określone cechy osobowości osób sprawujących władzę.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

No jedyne co mi przychodzi do głowy, a właśnie jestem po tych szkoleniach dotyczących zachowań narcystycznych i psychopatycznych, że niestety, ale profesor ma właśnie takie cechy, takiego typowego psychopaty. (IDI 22)

Kolejnym istotnym czynnikiem wskazywanym przez respondentów było funkcjonowanie nieformalnych układów i sieci zależności, które w ich ocenie często mają większe znaczenie niż oficjalne procedury czy kryteria merytoryczne. W wypowiedziach badanych pojawia się obraz środowiska, w którym relacje osobiste, wieloletnie znajomości i wzajemne zobowiązania mogą wpływać na decyzje dotyczące zatrudnienia, awansów, dostępu do zasobów czy możliwości rozwoju zawodowego.

Bardzo mocno jest zakorzenione myślenie terytorialne, myślenie układami, a nie myślenie o całości organizmu. (IDI 7)

Respondenci zwracali uwagę, że konsekwencją takich mechanizmów jest wzmacnianie podziałów pomiędzy osobami należącymi do „kręgu wpływu" a tymi, które pozostają poza nim. W rezultacie część pracowników może doświadczać marginalizacji lub ograniczonego dostępu do możliwości rozwoju nie ze względu na kompetencje, lecz z powodu swojej pozycji w nieformalnej strukturze zależności.

Istotnym elementem tego zjawiska jest również długotrwała stabilność struktur decyzyjnych. Badani wskazywali, że w wielu jednostkach te same osoby przez wiele lat uczestniczą w procesach związanych z oceną, awansami czy nadawaniem stopni naukowych. Taka koncentracja wpływu może sprzyjać utrwalaniu istniejących układów oraz ograniczać możliwość wprowadzania zmian.

Te rady dyscypliny funkcjonują jednak w dłuższym okresie czasowym. Nie śledziłem na ile są zmienne składy osobowe, ale podejrzewam, że to wcale nie jest takie dynamiczne, jak mogłoby się wydawać. Ktoś wchodzi do dyscypliny i będzie w niej lat już 10 i to może stworzyć patologiczną sytuację wspierającą mobbing. (IDI 6)

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Obszarem wskazywanym przez respondentów jako istotny była silna hierarchiczność środowiska akademickiego. W ich opinii formalne różnice stanowisk oraz stopni naukowych przekładają się nie tylko na zakres odpowiedzialności, lecz często również na sposób traktowania poszczególnych grup pracowników. Hierarchia ta może sprzyjać akceptowaniu nierównych relacji oraz tworzyć przestrzeń do nadużywania władzy wobec osób znajdujących się niżej w strukturze organizacyjnej.

> *No tak jakaś hierarchiczność też tak też myślę, że takie poczucie może tego, że jak się już jest na tej uczelni, to jest się też trochę jakby bezkarnym w takim sensie, że bardzo trudno mnie usunąć, że to nie są takie struktury jak na przykład w firmie, że jakby łatwiej jest też pracownika po prostu jeśli robi nie jakby jakieś takie rzeczy niezgodne, to można go łatwiej po prostu zwolnić, a też myślę, że jakby na uczelniach też trochę taka właśnie zasada jakby wiecznego panowania (...).* (IDI 12)

> *Ze względu na hierarchię, czyli zmuszanie do pewnej pracy młodszych pracowników, wykonywania w zamian za kogoś, nieraz bez wynagrodzenia.* (IDI 25)

Szczególnie wyraźnie mechanizmy hierarchiczne ujawniają się w relacjach z młodszymi pracownikami oraz doktorantami, którzy często pozostają zależni od decyzji osób posiadających wyższy status akademicki. W opinii respondentów zależność ta może ograniczać możliwość wyrażania sprzeciwu oraz utrudniać reagowanie na działania przekraczające granice dopuszczalnych relacji zawodowych. Respondenci zwracali również uwagę na specyficzną pozycję pracowników administracyjnych, którzy w części jednostek postrzegani są jako grupa o niższym statusie organizacyjnym. W ich ocenie prowadzi to niekiedy do deprecjonowania ich kompetencji, pomijania ich perspektywy oraz traktowania ich jako osób pełniących wyłącznie funkcję usługową wobec kadry akademickiej.

> *Mam takie przekonanie, że [pracowników administracyjnych] traktuje się trochę jako gorszy gatunek. Więc tam, znaczy bardzo nie lubię tego podejścia, ale no takie są moje obserwacje, że oni mogą mniej, mniej są istotni, mniej ważni i można bardzo wiele im złych*

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

rzeczy powiedzieć. Jak coś się dzieje, to po prostu mówi się wprost, że „jesteś beznadziejny, spieprzyłeś i w ogóle mi tu nie gadaj, bo ja jestem tu profesorem”. (IDI 19)

Szereg osób zatrudnionych na stanowiskach akademickich traktuje osoby zatrudnione w administracji jako właśnie osoby, które w jakiś sposób pełnią służalczą rolę (...). No i też oczywiście to samo się tyczy osób zatrudnionych na stanowiskach technicznych, które są jeszcze niżej w tej hierarchii. Więc jakby kolokwialnie mówiąc, strategia dziobania działa też, my to widzimy po prostu. (IDI 8)

Kolejną konsekwencją silnie zhierarchizowanego środowiska jest uznaniowość podejmowanych decyzji. Respondenci wielokrotnie podkreślali, że wiele istotnych rozstrzygnięć dotyczących przebiegu kariery zawodowej lub naukowej zależy od indywidualnych decyzji przełożonych, promotorów czy kierowników jednostek. Brak przejrzystych procedur lub ich niejednoznaczne stosowanie prowadzi do poczucia niepewności oraz zwiększa ryzyko nadużyć.

Wszystkie decyzje są widzimisię kierownika Instytutu nieoparte w żadnego rodzaju statusach uczelni. Jak się pytałem, dlaczego tak jest? „No bo kierownik Instytutu tak zarządził i od tego nie ma odwołania”. Nie ma żadnego argumentu, gdzie to jest umocowane w przepisach uczelniami. To, co się tam dzieje nie koreluje z przepisami uczelnianymi. (IDI 7)

W wielu wywiadach opisane wcześniej zjawiska były ujmowane zbiorczo jako przejaw tzw. „feudalizmu akademickiego”. Termin ten pojawiał się jako metafora systemu relacji opartych na silnej asymetrii władzy, zależności osobistej oraz ograniczonej możliwości kwestionowania decyzji osób zajmujących wyższe pozycje w strukturze organizacyjnej.

Być może było na to [mobbing] przyzwolenie, bo właśnie my tutaj mamy dwór, bo to jest uczelnia. (IDI 5)

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Poza tym to jest też kwestia struktury uczelni, takiej feudalnej struktury, gdzie ten pracownik na dole ma nad sobą ileś osób, które są tytułowanymi naukowcami, mają różne funkcje, więc trudno się buntować w takiej sytuacji. (IDI 3)

Był ten feudalizm, taka duża zależność. Im się w takim razie wydaje, że tak ten świat gdzieś tam cały czas wygląda i oczekują tego, żebyśmy jako młodzi, żeby dostosowywać się do tych standardów. (IDI 4)

Moim zdaniem najgorsze jest traktowanie uczelni i pieniędzy publicznych, które są powierzone do dalszej dystrybucji po to, żeby społeczeństwo mogło być nowoczesne, wykształcone jako własność prywatną. To jest mentalność folwarczna (...). (IDI 7)

Zgromadzony materiał pokazuje, że w percepcji respondentów źródłem wielu zachowań o charakterze mobbingowym są nie tylko indywidualne cechy konkretnych osób, ale również głęboko zakorzenione wzorce funkcjonowania instytucji akademickich. Hierarchiczność, koncentracja władzy, uznaniowość decyzji oraz silne znaczenie nieformalnych relacji tworzą warunki, w których nadużycia mogą być łatwiejsze do utrzymania i trudniejsze do zakwestionowania. W tym sensie mobbing jest przez badanych postrzegany nie tylko jako problem jednostek, lecz także jako konsekwencja określonych cech kultury organizacyjnej części uczelni.

Kolejnym elementem wskazywanym przez respondentów jako sprzyjający występowaniu zachowań mobbingowych jest specyfika kultury funkcjonowania środowisk artystycznych. W przeciwieństwie do wielu innych obszarów akademii relacje zawodowe są tam często silnie osadzone w tradycyjnym modelu mistrz–uczeń, który nie kończy się wraz z ukończeniem studiów, lecz bywa kontynuowany w późniejszej współpracy zawodowej. Powoduje to nakładanie się formalnych relacji pracowniczych na wcześniejsze zależności oparte na autorytecie, wdzięczności, lojalności i osobistym wpływie mistrza. W efekcie granice między współpracą a podporządkowaniem mogą stawać się mniej wyraźne, a kwestionowanie decyzji osób posiadających wysoki status artystyczny lub naukowy jest utrudnione.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

On po prostu wychował sobie też pracowników, ponieważ prawie wszyscy jego pracownicy najbliżsi to są jego studenci i to jeszcze z tego najmłodszego miotu, że tak powiem. Ostatniego miotu. Przepraszam, że tak mówię po zwierzęcemu mówię. Oni pracują razem z nim i to jest ich Mistrz. To jest ich Nauczyciel, ich Mistrz, ich Przewodnik i teraz ich pracodawca. On po prostu wykorzystuje te zależności i zawsze je wykorzystywał. (IDI 27)

Ta relacja taka mistrz-uczeń, ona może wyglądać bardzo dobrze i bardzo korzystnie dla obu stron, i ten uczeń może się cieszyć z tego, że przejmuje jakieś obowiązki promotora, bo jest to rodzaj wyróżnienia tak naprawdę, a równocześnie może być też tak, że ta relacja jest po prostu relacją wykorzystywania. (IDI 15)

Respondenci podkreślali przy tym, że sam model mistrz–uczeń nie jest zjawiskiem jednoznacznie negatywnym. Może on stanowić źródło rozwoju, wsparcia oraz przekazywania wiedzy i doświadczenia. Problem pojawia się jednak wtedy, gdy nierównowaga pozycji zostaje wykorzystana do realizacji interesów jednej strony, a działania wykraczające poza standardowe obowiązki zaczynają być przedstawiane jako naturalny element procesu kształcenia lub dowód zaangażowania młodszej osoby.

W wypowiedziach badanych pojawiał się również wątek specyficznego etosu pracy obecnego szczególnie w środowiskach artystycznych. Praca twórcza bywa postrzegana jako działalność misyjna, wymagająca szczególnego zaangażowania, poświęcenia i gotowości do przekraczania własnych granic. Taki sposób myślenia może prowadzić do normalizacji nadmiernych wymagań oraz usprawiedliwiania zachowań, które w innych środowiskach zostałyby uznane za nieakceptowalne.

Tej sytuacji sprzyja w ogóle fakt, że to są artyści i ich pracy jest misyjna. Po prostu. Więc na dużo więcej ci ludzie są w stanie się po prostu zgodzić, część z nich jest w stanie więcej poświęcić. (IDI 27)

W konsekwencji poświęcenie staje się nieformalnym standardem funkcjonowania, a odmowa wykonania dodatkowych zadań lub próba wyznaczenia granic może być odbierana jako brak zaangażowania, lojalności lub odpowiedniego nastawienia do pracy. Respondenci wskazywali,

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

że takie przekonania mogą sprzyjać utrwalaniu nierównowagi w relacjach zawodowych oraz zwiększać podatność młodszych pracowników na różnego rodzaju nadużycia.

Istotnym mechanizmem wskazywanym przez badanych było również powielanie wzorców zachowań utrwalonych w poprzednich pokoleniach akademików. W ich ocenie część osób pełniących obecnie funkcje kierownicze lub promotorskie odtwarza modele relacji, których sama wcześniej doświadczała. Zachowania postrzegane dziś jako nieakceptowalne bywają interpretowane jako naturalny element ścieżki rozwoju zawodowego, ponieważ były obecne w doświadczeniach wcześniejszych pokoleń.

> *Wzorcem mogą być w jakiś sposób tak przekazywane, tak, że my się tego uczymy, że pewnie być może ci profesorowie sami mieli takie relacje ze swoimi profesorami. To jest jakiś taki schemat, który jest po prostu podawany jakoś po prostu kulturowo i także tak się zachowujemy także potem i że potem ja na przykład bym, i był kiedyś jakimś profesorem*. (IDI 9)

> *Są osoby po prostu, które dorosły w takim środowisku nieprzyjaznym właśnie, w tych innych standardach, gdzie na przykład trochę bardziej ostre traktowanie było normą, no i że potem to zinternalizował. Wydaje mu się, że tylko w ten sposób może przekazywać różne informacje czy właśnie motywować pracowników*. (IDI 17)

Analiza tych wypowiedzi wskazuje na funkcjonowanie mechanizmu reprodukcji kulturowej, w którym określone wzorce relacji są przekazywane między kolejnymi generacjami pracowników akademickich. W rezultacie niektóre formy presji, nadmiernych wymagań czy nierównego traktowania mogą być postrzegane nie jako nadużycia, lecz jako element „tradycji akademickiej" lub niezbędny etap rozwoju zawodowego.

Respondenci zwracali również uwagę na zachodzącą obecnie zmianę kulturową dotyczącą roli uczelni i znaczenia pracy akademickiej. W ich opinii środowisko akademickie znajduje się obecnie w okresie przejściowym pomiędzy dawnym modelem opartym na silnym autorytecie profesorów a nowym podejściem, które większą wagę przywiązuje do partnerstwa, dobrostanu oraz poszanowania granic w relacjach zawodowych.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Na pewno mamy do czynienia z takim pęknięciem, nawet bardzo głośnie sprawy medialne, które ja nawet analizuję w ramach swoich zajęć dotyczące sztuki, pokazują na przykład takie dość tragiczne położenie osób, które po prostu się nie zorientowały, że jest nowy paradygmat i to co dotąd było w zasadzie tak jak mówię, ustawieniami domyślnymi, procedurami, sposobami działania, które w ogóle nawet nie miały nazwy przemocy w tej chwili ewidentnie jest nie do zaakceptowania. Widać osoby po prostu zgubione w tej sytuacji, takie stojące na tej linii, czasami nawet ponoszące ogromne koszty, wydaje się nawet nadmierne gdzieś. (IDI 28)

Wydaje mi się, że na pewno dla tych profesorów, którzy odczuwają tą zmianę, to przewartościowanie, że akademia przestała być traktowana jako takie miejsce bardzo wyjątkowe, że ludzie nie zawsze uważają, że studiowanie jest niezwykle potrzebne… Jest im z tego powodu i przykro, ale też tego nie akceptują zmian, że jakoś bronią siebie, bronią swojej pozycji. Ciężko im przejść na to myślenie. (IDI 17)

W narracjach badanych zmiana ta nie jest postrzegana wyłącznie jako konflikt pokoleń, lecz raczej jako zderzenie dwóch odmiennych sposobów rozumienia roli uczelni, autorytetu oraz relacji zawodowych. Dla części osób nowe standardy oznaczają konieczność rezygnacji z przywilejów i praktyk, które przez lata były społecznie akceptowane, co może rodzić opór, frustrację oraz próby utrzymania wcześniejszego modelu funkcjonowania.

Ostatnim czynnikiem wskazywanym przez respondentów była postawa władz uczelni wobec problemu mobbingu. Badani podkreślali, że nawet najlepiej przygotowane procedury nie będą skuteczne, jeśli osoby zajmujące stanowiska kierownicze nie będą zainteresowane ich realnym stosowaniem. W ich opinii klimat organizacyjny w dużej mierze zależy od tego, czy kierownictwo traktuje problem poważnie, czy też ogranicza działania do formalnego spełniania wymogów.

Myślę, że na pewno ułatwi jakby sytuacja, kiedy władza uczelniana jest na to otwarta, czyli jeśli dziekan tudzież rektor, jakby są otwarcie na to, żeby takie spotkania robić takie konferencje. No i tutaj znowu analogicznie utrudnia na pewno to, kiedy władze uczelniane nie są na to otwarte, no bo wyobrażam sobie, że jakby to też wymaga podjęcia przez nich

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

decyzji, żeby takie szkolenia mogły się odbyć i może też jakby przydałaby się taka osoba. (IDI 12)

Wypowiedzi respondentów pokazują, że postawa władz pełni funkcję sygnału organizacyjnego określającego, jakie zachowania są w instytucji akceptowane, a jakie spotkają się z reakcją. Tam, gdzie kierownictwo aktywnie wspiera działania edukacyjne, szkoleniowe i interwencyjne, pracownicy częściej postrzegają uczelnię jako miejsce bezpieczne i gotowe do reagowania na nieprawidłowości. Z kolei brak zainteresowania lub bierna postawa władz może wzmacniać przekonanie o bezkarności sprawców oraz utrwalać kulturę milczenia wokół problemu mobbingu.

Strukturalne i organizacyjne uwarunkowania mobbingu

Jako czynniki sprzyjające występowaniu mobbingu respondenci wskazywali nie tylko cechy poszczególnych osób czy specyfikę kultury akademickiej, lecz również rozwiązania organizacyjne i strukturalne funkcjonujące na uczelniach. W ich ocenie wiele mechanizmów formalnych, które z założenia mają wspierać zarządzanie, ocenę jakości pracy czy rozwój naukowy, może w określonych okolicznościach zostać wykorzystanych jako narzędzia wywierania nacisku, kontroli lub utrudniania funkcjonowania wybranym osobom. Szczególnie często wskazywano na znaczenie hierarchii, procedur awansowych, systemów oceny oraz dostępu do zasobów instytucjonalnych. Najczęściej przywoływanym czynnikiem strukturalnym była silnie rozbudowana hierarchia organizacyjna charakterystyczna dla środowiska akademickiego. Zdaniem badanych sama obecność hierarchii nie stanowi problemu, jednak w połączeniu z dużą koncentracją kompetencji decyzyjnych w rękach przełożonych może stwarzać warunki sprzyjające nadużyciom. Osoby zajmujące wysokie stanowiska dysponują bowiem narzędziami pozwalającymi wpływać zarówno na bieżące funkcjonowanie pracowników, jak i na ich dalszy rozwój zawodowy.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Natomiast na pewno ma to wpływ w sytuacjach, kiedy dochodzi do sytuacji właśnie mobbingowych, to znaczy zdecydowanie jest tak, że dopuszczanie się różnego rodzaju nadużyć jest dużo łatwiejsze, kiedy nasza pozycja jest wysoka, i ochrona przed oskarżeniami o tego typu zachowania też jest jakby dużo łatwiejsza. (IDI 8)

Ale generalnie widać, że nie wiem, czy to pokutuje z dawnych lat, że jednak jakaś taka wyższość, czy to w tej hierarchii zatrudnienia, czy wiekowo, no daje im śmiałość właśnie do tego, że pozwalają sobie na takie różne zachowania. Rzadko się zdarza, tak z mojej obserwacji, rzadko się zdarza, żeby osoby w podobnym wieku, na podobnych stanowiskach wzajemnie sobie utrudniały pracę w tak dużej skali. Raczej jest to właśnie… Płynie od tych osób starszych, na wyższych stanowiskach, często kierowników i tak dalej. (IDI 22)

Wypowiedzi respondentów wskazują, że kluczowe znaczenie ma nie tyle sama zależność służbowa, ile możliwość jednostronnego podejmowania decyzji dotyczących innych osób. W sytuacji, gdy przełożony posiada wpływ na ocenę pracy, przydział obowiązków, dostęp do projektów czy możliwości rozwoju naukowego, relacja staje się podatna na wykorzystywanie przewagi organizacyjnej. Badani zwracali uwagę, że nierównowaga ta może dodatkowo utrudniać zgłaszanie nieprawidłowości oraz ograniczać gotowość pracowników do otwartego wyrażania sprzeciwu. Istotnym problemem okazały się również niejednoznaczne zasady awansowania oraz oceny pracowników akademickich. W relacjach respondentów wielokrotnie pojawiał się motyw rozbieżności pomiędzy formalnie obowiązującymi procedurami a ich praktycznym stosowaniem. Szczególne znaczenie przypisywano roli bezpośrednich przełożonych, których opinia może w istotny sposób wpływać na przebieg ścieżki zawodowej pracownika.

Natomiast sposób awansowania na naszej uczelni też jest niejasny. Niby jest procedura awansowania i tak dalej. Natomiast do tej pory my właśnie z tym walczymy i tak powoli, powoli wychodzimy na prostą. Walczymy z tym. Bo do tej pory było tak, że na każdym wydziale były nieco inne procedury awansowania. (IDI 22)

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Na końcu napisał mi [po odmowie nadania stopnia doktora habilitowanego] – uważam, że to już jest mobbingowe zachowanie, bo tak nie ma prawa, nawet jeśli to byłoby zgodne z prawdą – napisał mi, że dorobek nie wykazuje postępu, nie rozwija się, a nawet jest to etap stagnacji jego zdaniem. Gwoli ścisłości co roku dostawałam nagrody rektora za działalność naukową. I co roku indeks Copernicus robi takie zewnętrzne badanie, jeżeli chodzi o kategorie i moja kategoria co roku jest kategorią A. (IDI 20)

Ankieta nauczyciela akademickiego może mieć wpływ właśnie na to, chociażby z tego powodu, że dwukrotność uzyskania oceny negatywnej, jedna po drugiej, jest podstawą dla rektora do zwolnienia danej osoby. To jest w ustawie zapisane. W jakiejś naszej ankiecie jest też jest zapisane, że kierownik, raczej bezpośredni przełożony danej osoby, ma możliwość zmiany oceny. Może zmienić albo podwyższyć, albo obniżyć i nie musi być taka, jaka wynika z ankiety samooceny. (IDI 1)

W analizowanych wypowiedziach szczególnie wyraźnie wybrzmiewa problem uznaniowości. Respondenci wskazywali, że nawet przy istnieniu formalnych kryteriów oceny znaczącą rolę odgrywa interpretacja przełożonych. W ich opinii sytuacja ta może prowadzić do poczucia niepewności oraz przekonania, że rzeczywiste znaczenie mają nie tylko osiągnięcia naukowe czy dydaktyczne, ale również relacje z osobami posiadającymi władzę organizacyjną.

Kolejnym elementem wskazywanym przez badanych była specyfika akademickiego systemu pracy, opierającego się na ciągłej indywidualnej ocenie osiągnięć oraz porównywaniu rezultatów działalności naukowej i dydaktycznej. Zdaniem respondentów środowisko akademickie w naturalny sposób premiuje indywidualne sukcesy, co może wzmacniać rywalizację i napięcia pomiędzy pracownikami.

Mamy do czynienia z ponadprzeciętnymi mózgami osób, które są nadambitne. Które gdzieś tam też są trenowane w tym, żeby piąć się po szczeblach kariery. Wychowywane w indywidualistycznym podejściu przez lata. Ta kariera jednak bardzo docenia to indywidualne podejście, trenuje to. (IDI 5)

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

> *No na przykład sama specyfika tej pracy, że jakby jest to praca w jakiś sposób też indywidualna może być. No jak już mówiłam bardziej o karierze naukowej, sama też specyfika tej pracy polega na wiecznym ocenianiu. Bo jakby to jest no cały czas się ocenia, bada i tak dalej, więc ta specyfika na pewno może jakby być źródłem mobbingu przez to, że jest po prostu cechą charakterystyczną tej pracy*. (IDI 12)

W opinii respondentów nieustanna ewaluacja osiągnięć może prowadzić do wzrostu konkurencji oraz osłabienia współpracy pomiędzy pracownikami. Dodatkowo systemy motywacyjne i zasady przyznawania nagród bywają postrzegane jako źródło poczucia niesprawiedliwości, szczególnie gdy kryteria ich przyznawania nie są wystarczająco przejrzyste lub są odbierane jako faworyzujące określone grupy.

> *To już doszło do tego, że jeżeli ja miałam jeden artykuł, jako [nazwa dyscypliny] z kimś, kto jest przedstawicielem nauk rolniczych, no to za ten sam artykuł on dostawał dodatek motywacyjny pierwszego stopnia, a ja drugiego [według relacji osoby badanej różnica ponad 2000 zł]. To jest w ogóle paranoja, bo [nazwa dyscypliny] są ewaluowane, a rolnicze nie są. A był na to regulamin, tylko napisany pod wiadomo kogo. Pod ludzi, którzy reprezentują przede wszystkim dyscyplinę [naukową] rektora i jego bliskich.* (IDI 20)

Respondenci zwracali również uwagę na obszar związany z finansowaniem badań i pozyskiwaniem grantów. Choć procedury grantowe są formalnie regulowane, w praktyce – ich zdaniem – występują sytuacje, w których osoby posiadające uprawnienia decyzyjne mogą wpływać na tempo procedowania dokumentów lub dostęp do określonych możliwości rozwojowych.

> *Z habilitacją było tak, że miałam wszystkie spełnione parametry, co były założone. Chciałam wyłącznie prosić o grant habilitacyjny rektorski, ale w tym momencie dokumenty musiała podpisać i kierownik katedry i dopiero potem dziekan. Było spotkanie, które trwało dwie godziny z kierownikiem katedry i ja powiem tak, to był pierwszy raz, kiedy ja się postawiłam, bo już byłam totalnie pod ścianą. Zaczęło się od tego [cytowanie kierownika katedry na spotkaniu] „Ale ja pani tego wniosku nie podpiszę". Nie wiem, co*

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

się wtedy u mnie obudziło, ja powiedziałam: „Ale dlaczego? [kierownik]: Bo pani nie spełnia warunków, nie ma pani dwóch publikacji z listy B.". Wtedy był taki podział na listy A i B. Ja mówię: „Tak, brakuje mi dwóch publikacji z listy B, ja te dwie publikacje w ciągu miesiąca opublikuję, bo już mam je rozpoczęte i one będą opublikowane". Wiedziałam, gdzie je chcę wydać i wiedziałam, że tam proces jest szybki, natomiast ja miałam nadmiar publikacji z listy A, czyli z tej o większej wartości, czyli próg minimalny był spełniony, jeżeli chodzi o część A i to dwa razy. Nie podpisała mi tego grantu, powiedziała, że ona będzie spokojniej spała, jeśli będę miała te dwie publikacje. Te publikacje zostały wydane w ciągu tych dwóch miesięcy, więc ja spełniłam warunki, ale musiałam czekać rok, czyli, to było takie na siłę spowolnienie. (IDI 11)

Analiza wypowiedzi badanych pokazuje, że szczególnie problematyczne okazują się te obszary funkcjonowania uczelni, w których formalne procedury wymagają dodatkowych zgód, opinii lub decyzji przełożonych. To właśnie w takich punktach organizacji pojawia się możliwość stosowania działań trudnych do jednoznacznego zakwestionowania, ponieważ formalnie mieszczą się one w obowiązujących procedurach. W konsekwencji respondenci postrzegają nie tyle same regulacje jako źródło problemu, ile możliwość ich selektywnego wykorzystywania wobec wybranych osób.

Respondenci zwracali również uwagę na niedostateczne przygotowanie osób pełniących funkcje kierownicze do zarządzania zespołami. W ich opinii ścieżka awansu akademickiego premiuje przede wszystkim osiągnięcia naukowe i dydaktyczne, natomiast znacznie rzadziej uwzględnia rozwój kompetencji związanych z kierowaniem ludźmi. W efekcie osoby obejmujące stanowiska kierownicze często dysponują wysokimi kompetencjami merytorycznymi, jednak nie zawsze posiadają przygotowanie w zakresie komunikacji interpersonalnej, rozwiązywania konfliktów, delegowania zadań czy budowania relacji zespołowych.

I na przykład właśnie dopuszczają się jakiejś nadmiernej kontroli, albo właśnie dają terminy, które są niemożliwe do utrzymania, i tak dalej, ale to naprawdę nie wynika z sjakichś ich psychopatycznych rys charakteru, tylko bardzo często widzimy też uwarunkowania takie organizacyjne, które sprzyjają pojawianiu się mobbingu. (IDI 8)

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

> Nigdy ja nie słyszałam o tym, żeby oni jakiekolwiek – na stanowiskach takich powiedzmy kierowniczych – żeby oni przeszli jakiekolwiek szkolenia z umiejętności miękkich z tego, jak zarządzać zespołem, jak rozmawiać z członkami zespołu, jak właśnie prowadzić rozmowy trudne. (IDI 4)

Wypowiedzi badanych wskazują, że część zachowań odbieranych jako mobbingowe może wynikać nie tylko ze złej woli czy intencjonalnego działania, ale również z braku odpowiednich kompetencji przywódczych. Niedostateczne przygotowanie do zarządzania ludźmi sprzyja stosowaniu nadmiernej kontroli, niejasnemu delegowaniu obowiązków czy nieumiejętnemu reagowaniu na sytuacje konfliktowe. W takich warunkach granica pomiędzy niekompetentnym zarządzaniem a zachowaniami o charakterze mobbingowym może stawać się szczególnie trudna do uchwycenia.

Kolejnym czynnikiem organizacyjnym wskazywanym przez respondentów była fragmentaryzacja zatrudnienia, polegająca na łączeniu przez jedną osobę obowiązków wynikających z różnych rodzajów stanowisk lub form zatrudnienia. Zdaniem badanych praktyka ta prowadzi nie tylko do rozproszenia odpowiedzialności, ale również do zwiększenia zależności pracownika od decyzji przełożonych oraz utrudnia jednoznaczne określenie zakresu wykonywanych obowiązków.

> *Wiem, że na uczelni się zdarza, że na przykład robi się takie kombinatoryki z etatami. Na przykład ktoś dostaje ćwierć etatu jako pracownik naukowy, a ćwierć etatu jako pracownik administracyjny, żeby to wyszło taniej uczelni, ale de facto i tak [osoba zatrudniona na część etatu] prowadzi projekt, więc na przykład jest jakieś takie robienie roszad z nazwami tych etatów, jakby takie klejenie też z tych części etatowych. To może być jakiś właśnie rodzaj mobbingu*. (IDI 12)

Respondenci podkreślali, że w takich sytuacjach pracownicy często realizują zadania wykraczające poza formalnie określony zakres zatrudnienia, nie mając jednocześnie realnych możliwości negocjowania warunków pracy. Rozmycie odpowiedzialności oraz brak przejrzystości dotyczącej obowiązków zawodowych zwiększają podatność na różnego rodzaju nadużycia oraz utrudniają skuteczne dochodzenie swoich praw. Zbliżonym problemem

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

wskazywanym przez badanych jest brak stabilności zatrudnienia, szczególnie dotykający osoby znajdujące się na początkowych etapach kariery akademickiej. W relacjach respondentów często pojawiał się motyw wieloletniego funkcjonowania na podstawie umów czasowych, cywilnoprawnych lub projektowych, bez realnej perspektywy uzyskania stabilniejszej formy zatrudnienia.

> *Wielokrotnie gdzieś tam sugerowałam, prosiłam o to, żebym miała więcej godzin, przede wszystkim o to, żebym miała etat, no bo to jest mój ósmy rok uczenia, w którym jestem na umowach po prostu śmieciowych, po raz kolejny. No i to spotyka się oczywiście z uśmiechem i z dużą ilością bardzo pięknych słów, o tym, że tak, tak, że to kiedyś się wydarzy, ale jeszcze nie teraz, musisz poczekać*. (IDI 2)

> *Mój kolega, młody doktor dokładnie tak miał i jak skończył mu się ten grant naukowy, to właściwie już uczelnia mu podziękowała. To było bardzo duże osiągnięcie, ale kompletnie jakby uczelnia go nie chciała zatrudnić*. (IDI 12)

W opinii badanych niepewność zatrudnienia ogranicza gotowość do zgłaszania nieprawidłowości oraz sprzyja przyjmowaniu postawy podporządkowania wobec osób posiadających wpływ na dalsze losy zawodowe pracownika. Szczególnie widoczne jest to w przypadku młodych naukowców, doktorantów i osób zatrudnionych w ramach projektów grantowych, których sytuacja zawodowa często uzależniona jest od decyzji niewielkiej grupy osób. Respondenci wielokrotnie wskazywali również na znaczenie przeciążenia pracą oraz niedoborów kadrowych. W ich opinii środowisko akademickie funkcjonuje często w warunkach permanentnej presji związanej z koniecznością realizacji wielu zadań jednocześnie przy ograniczonych zasobach organizacyjnych. Sytuacja taka generuje napięcia, które mogą być przenoszone na osoby zajmujące niższe pozycje w strukturze organizacyjnej.

> *Aczkolwiek panuje duże napięcie ze względu na bardzo dużą ilość pracy do wykonania, a okresowo to jest takie wręcz zdecydowanie przekraczające możliwości działania przy tak małym zespole*. (IDI 15)

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Analiza wypowiedzi wskazuje, że chroniczne przeciążenie pracą może stanowić istotny czynnik ryzyka występowania zachowań niepożądanych. W sytuacji ograniczonych zasobów organizacyjnych osoby pełniące funkcje kierownicze mogą koncentrować się przede wszystkim na realizacji zadań i wskaźników, stopniowo tracąc z pola widzenia potrzeby oraz dobrostan członków zespołu. W efekcie pracownicy zaczynają być postrzegani przede wszystkim przez pryzmat swojej użyteczności dla realizacji celów organizacyjnych. Badani zwracali także uwagę na znaczenie organizacyjnej i geograficznej izolacji niektórych jednostek uczelnianych. Ich zdaniem wydziały, instytuty lub zakłady funkcjonujące poza głównymi strukturami uczelni są bardziej podatne na tworzenie zamkniętych układów zależności oraz mniej skutecznie objęte mechanizmami kontroli instytucjonalnej.

> *Zakład jest oddzielony od głównego budynku, jest w innym budynku, teraz będzie w budynku wspólnym. To może trochę pomóc*. (IDI 27)

> *Ten Wydział jest odsunięty od budynków [nazwa uczelni]. Wielu ludzi na [nazwa uczelni] w ogóle nie wie, że ten Instytut istnieje. Więc tam nie docierają żadnego rodzaju mechanizmy, które są normalnymi mechanizmami na [nazwa uczelni]. Nie dociera tam prawda, która jest na [nazwa uczelni].* (IDI 7)

W narracjach respondentów izolacja ma wymiar nie tylko przestrzenny, lecz również społeczny i organizacyjny. Ograniczone kontakty z innymi częściami uczelni utrudniają przepływ informacji, osłabiają dostęp do wsparcia oraz zmniejszają przejrzystość funkcjonowania jednostki. W takich warunkach łatwiej o utrwalanie lokalnych norm i praktyk, które pozostają poza szerszą kontrolą instytucjonalną.

Ostatnim z czynników organizacyjnych wskazywanych przez badanych była wielkość i struktura zespołu. Respondenci zwracali uwagę, że zarówno bardzo małe, jak i bardzo duże jednostki mogą generować odmienne ryzyka związane z występowaniem mobbingu.

> *Jak jest mniejsza jednostka, to mniejszymi jednostkami łatwiej zarządzać. Kierownik jest w tym samym pomieszczeniu, prawda. W tym momencie widać, co się dzieje, jak wygląda*

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

praca, więc łatwiej jest zareagować, czy szybciej skontrolować, czy szybciej naprawić błąd, skorygować jakieś działania. (IDI 1)

Wypowiedzi badanych pokazują, że znaczenie ma nie tylko liczebność zespołu, lecz również jego wewnętrzna struktura społeczna. W małych jednostkach zachowania niepożądane są zwykle bardziej widoczne, jednak jednocześnie trudniej zachować anonimowość przy zgłaszaniu problemów. W dużych organizacjach natomiast większa anonimowość może utrudniać dostrzeganie nieprawidłowości przez osoby spoza zespołu. Respondenci zwracali również uwagę na rolę nieformalnych podziałów oraz relacji grupowych, które w określonych okolicznościach mogą sprzyjać marginalizowaniu części pracowników i utrwalaniu nierówności w środowisku pracy.

Międzypokoleniowe i relacyjne uwarunkowania mobbingu

Jako kolejną grupę uwarunkowań badani wskazywali czynniki związane z relacjami interpersonalnymi oraz zmianami zachodzącymi pomiędzy kolejnymi pokoleniami funkcjonującymi w środowisku akademickim. W ich opinii źródłem części napięć nie są wyłącznie formalne zależności służbowe, ale również zderzenie odmiennych systemów wartości, oczekiwań wobec pracy oraz sposobów rozumienia relacji zawodowych. Szczególnie wyraźnie widoczne jest to w kontaktach między starszym pokoleniem profesorów a młodszymi pracownikami naukowymi i doktorantami. Badani podkreślali, że przedstawiciele starszego pokolenia byli socjalizowani w warunkach znacznie silniej opartych na hierarchii, podporządkowaniu oraz przekonaniu, że rozwój kariery akademickiej wymaga daleko idących wyrzeczeń. W takim modelu wysokie wymagania, dyspozycyjność oraz gotowość do poświęceń stanowiły naturalny element funkcjonowania zawodowego. Tymczasem młodsze pokolenia coraz częściej podważają te założenia, większą wagę przywiązując do dobrostanu, równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz ochrony własnych granic.

I jak ja patrzę trochę na różnice pokoleniowe, to tam może dużo zgrzytać. Bo jeżeli popatrzymy na takie osoby, które są profesorami i mają po 50+, to tam jest bardzo duża

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

> *hierarchiczność. Jest bardzo duży taki etos pracy i dociskania siebie, przekraczania swoich granic, żeby dowieść do tego awansu. Jak popatrzymy po drugiej stronie takiego doktoranta młodego, tam lat 25+. To w ogóle to, co jest dla niego ważne w życiu, to jest zupełnie co innego. I o tym mówi mega dużo badań. Ja sama się uczę nieprzekraczania własnych granic, właśnie od tych młodych.* (IDI 19)

Wypowiedzi respondentów pokazują, że źródłem napięć nie jest wyłącznie różnica wieku, lecz przede wszystkim odmienne rozumienie tego, czym jest zaangażowanie zawodowe i jakie są dopuszczalne granice wymagań stawianych pracownikowi. Zachowania postrzegane przez starsze pokolenie jako naturalny element funkcjonowania akademii bywają przez młodszych pracowników odbierane jako przekraczanie granic lub przejaw nieakceptowalnych praktyk organizacyjnych. W efekcie te same sytuacje mogą być interpretowane w całkowicie odmienny sposób przez przedstawicieli różnych grup wiekowych. Z różnicami pokoleniowymi wiąże się również poziom świadomości dotyczącej zachowań niepożądanych oraz gotowości do ich nazywania. Badani wielokrotnie podkreślali, że młodsi pracownicy są zazwyczaj lepiej poinformowani o swoich prawach, częściej korzystają z języka opisującego przemoc psychologiczną i rzadziej akceptują zachowania, które jeszcze kilkanaście lat temu były traktowane jako element akademickiej codzienności.

> *Mam wrażenie, że jakby młodzi ludzie teraz trochę są z innego pokolenia i jakby też znają bardziej swoją wartość w takim sensie, że jakby więcej się mówi po prostu o takich też niepożądanych zachowaniach, że trochę inaczej jeszcze było te 10 lat temu, jak ja studiowałam, że wtedy po prostu myśmy się na więcej rzeczy się godzili, a teraz jednak jest tak, że coraz więcej ludzi na mniej rzeczy się po prostu zgadza*. (IDI 12)

> *Widzę już takie dziewczyny, które gdzieś tam… czy osoby, które już są na wyższych stanowiskach, a są sporo młodsze, o 20 lat młodsze ode mnie. I one już inaczej stawiają granice. I mają w sobie, w ciele taką… odwagę do tego, żeby powiedzieć „stop”.* (IDI 5)

Respondenci zwracali uwagę, że rosnąca świadomość praw pracowniczych i większa gotowość do stawiania granic stanowią istotny czynnik ochronny przed utrwalaniem się zachowań

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

mobbingowych. Jednocześnie zmiana ta nie zawsze spotyka się ze zrozumieniem ze strony starszych przedstawicieli środowiska akademickiego. W rezultacie zachowania będące przejawem asertywności bywają interpretowane jako brak zaangażowania, nielojalność lub niechęć do pracy.

> *Oczywiście to z kolei o czym teraz mówimy to też jest czasami problem. To też czasami wyśmiewają. Właśnie to też może być forma mobbingu, że wyśmiewać na przykład pokolenie Z, nie, że teraz jest pokolenie Z, że im się nie chce pracować, że oni nie chcą zostawać po godzinach, czyli jakby jest to taka ta asertywność może właśnie też paść ofiarą obśmiania*. (IDI 12)

W tym kontekście szczególnie interesujące jest to, że cecha potencjalnie chroniąca przed mobbingiem – większa świadomość własnych granic – może jednocześnie stawać się źródłem dodatkowych napięć. Badani opisywali sytuacje, w których młodsi pracownicy byli stereotypizowani jako mniej zaangażowani lub mniej odporni na trudności, ponieważ odmawiali funkcjonowania według norm obowiązujących wcześniejsze pokolenia. W ten sposób różnice pokoleniowe stają się nie tylko źródłem nieporozumień, ale również potencjalnym pretekstem do deprecjonowania określonych grup pracowników.

Kolejnym aspektem podnoszonym przez respondentów był stopień związania pracownika ze środowiskiem akademickim oraz postrzegane możliwości funkcjonowania poza uczelnią. Zdaniem badanych młodsi pracownicy częściej dostrzegają alternatywne ścieżki rozwoju zawodowego poza sektorem akademickim, co wpływa na ich sposób reagowania na zachowania niepożądane.

> *Oni [młodsze pokolenie] czasami są bardziej asertywni, a czasami po prostu poddają się i idą sobie w drugą stronę. Tak bym powiedziała, natomiast z tym pokoleniem takim, nie 20 parę lat, ale już tak 40, to tu już zaczyna się problem. To jest pokolenie, które już jest raczej tak z obciętymi skrzydłami i nie widzące szansy na to, żeby znaleźć się gdzieś na rynku pracy, więc rzadziej się ktoś tam poddaje i wynosi*. (IDI 11)

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Wypowiedzi badanych wskazują, że gotowość do opuszczenia środowiska akademickiego może pełnić funkcję swoistego mechanizmu ochronnego. Osoby postrzegające siebie jako atrakcyjne na zewnętrznym rynku pracy częściej decydują się na odejście z niekorzystnego środowiska zamiast długotrwale tolerować zachowania naruszające ich dobrostan. Odmiennie wygląda sytuacja pracowników, którzy przez wiele lat budowali swoją karierę wyłącznie w obrębie uczelni. W ich przypadku poczucie ograniczonych możliwości zawodowych poza akademią może prowadzić do większej skłonności do akceptowania trudnych warunków pracy oraz pozostawania w relacjach, które z perspektywy czasu są oceniane jako przemocowe lub wysoce obciążające psychicznie.

Analizując wypowiedzi respondentów można zauważyć, że zmiany pokoleniowe nie są przez nich postrzegane wyłącznie jako źródło konfliktów. W wielu narracjach pojawiają się również jako czynnik stopniowo zmieniający kulturę organizacyjną uczelni. Rosnąca świadomość praw pracowniczych, większa gotowość do stawiania granic oraz kwestionowanie tradycyjnych wzorców podporządkowania sprawiają, że część zachowań wcześniej uznawanych za normę staje się przedmiotem krytycznej refleksji. Proces ten nie przebiega jednak bez napięć, ponieważ podważa utrwalone modele relacji oraz tradycyjne sposoby rozumienia autorytetu w środowisku akademickim.

Badani zwracali uwagę, że napięcia pojawiające się w środowisku akademickim nie dotyczą wyłącznie relacji przełożony–podwładny czy różnic wynikających ze statusu zawodowego. Istotną rolę odgrywają również zmiany społeczne zachodzące pomiędzy kolejnymi pokoleniami, odmienne wzorce socjalizacji oraz zmieniające się normy dotyczące relacji zawodowych i równego traktowania. W wielu wypowiedziach podkreślano, że część zachowań uznawanych obecnie za nieakceptowalne była przez starsze pokolenia traktowana jako element codziennych relacji społecznych, co może prowadzić do nieporozumień i napięć w kontaktach między pracownikami. Niektórzy respondenci wskazywali, że różnice pokoleniowe widoczne są również w sposobie funkcjonowania kobiet i mężczyzn w środowisku pracy. W ich ocenie starsi przedstawiciele kadry akademickiej częściej posługują się stereotypami płciowymi, stosują paternalistyczny styl komunikacji lub w mniejszym stopniu uwzględniają perspektywę kobiet. Jednocześnie badani dostrzegają stopniową zmianę

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

norm społecznych, która sprawia, że młodsi pracownicy są bardziej świadomi zasad równego traktowania oraz konsekwencji nieodpowiednich zachowań.

> *No że jednak trochę… ale to znowu, to znowu jest też kwestia zachowania i tak dalej, że jednak no, młodzi mężczyźni myślę, że są bardziej świadomi i po prostu nie, po prostu nie używają takich określeń, no tak myślę, w stosunku do kobiet*. (IDI 12)

Wypowiedź ta pokazuje, że część respondentów postrzega zmiany pokoleniowe jako proces stopniowego podnoszenia standardów relacji interpersonalnych. Nie oznacza to jednak całkowitego zaniku problemu, lecz raczej współistnienie odmiennych wzorców zachowań reprezentowanych przez różne grupy wiekowe. W rezultacie źródłem napięć może być nie tylko sama treść komunikatów, ale również odmienne rozumienie tego, jakie zachowania są dopuszczalne w relacjach zawodowych.

Kolejnym czynnikiem wskazywanym przez badanych była wysoka nieformalność relacji występująca w części zespołów akademickich. W środowiskach, w których współpraca opiera się na wieloletnich znajomościach, wspólnych doświadczeniach zawodowych oraz częstych kontaktach pozazawodowych, granice pomiędzy sferą prywatną i zawodową stają się mniej wyraźne. Zdaniem respondentów może to sprzyjać sytuacjom, w których zachowania początkowo odbierane jako niewinne lub koleżeńskie stopniowo przekształcają się w formy komunikacji naruszające godność drugiej osoby.

> *To była relacja równoległa. To było tak, że kiedyś, kiedyś, jeszcze wiele lat temu można powiedzieć, że miały ze sobą bardzo przyjazny kontakt. Oczywiście były takie dowcipy, uszczypliwości, ale to takie delikatne w stosunku... Wszyscy sobie takie robiliśmy, więc to były żarty, forma rozładowania napięcia związanego z zadaniami. W pewnym momencie to zaczęło się przekształcać w coś groźnego. Mianowicie obniżenie wartości danej osoby, stwierdzanie, że chyba, coś jest z nią nie tak, że chyba powinna iść na jakieś badania związane z głową i tego typu rzeczy.* (IDI 1)

Przywoływany przykład pokazuje, że proces przechodzenia od relacji koleżeńskich do zachowań przemocowych często nie ma charakteru gwałtownego. Zmiany zachodzą

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

stopniowo, przez co zarówno osoby doświadczające takich działań, jak i ich otoczenie mogą przez długi czas nie dostrzegać momentu przekroczenia granicy. Z perspektywy badanych szczególnie niebezpieczne okazują się sytuacje, w których wcześniejsza bliskość staje się narzędziem legitymizującym coraz bardziej deprecjonujące zachowania. W wypowiedziach respondentów wyraźnie obecny był również problem bierności otoczenia wobec zachowań mobbingowych. Badani wielokrotnie podkreślali, że osoby będące świadkami nieprawidłowości często nie reagują, nawet jeśli dostrzegają problem. Mechanizm ten wiązany jest z wysokim autorytetem osób zajmujących wysokie stanowiska akademickie, zależnościami formalnymi oraz obawą przed konsekwencjami zabrania głosu.

> *Milczenie, totalne milczenie. Pamiętam po sobie, że absolutnie ten autorytet tych wykładowców, który był zbudowany, już nawet nie wiem, jak to powiedzieć, ale to była po prostu taka świętość, że absolutnie nikt nic nie mówił, wszyscy bali się w ogóle poruszyć tematu, ktokolwiek bał się zawalczyć tak naprawdę o nasze dobro, my sami baliśmy cokolwiek powiedzieć, bo każdy z nas chciał skończyć te studia, zaliczyć i w ogóle nie mieliśmy takiej świadomości, że my mamy jakieś prawa. Czuliśmy się, nie mogę odpowiadać za wszystkich, ale ja czułam się, że absolutnie to, co się dzieje, to ma się tak dziać i tyle, kropka*. (IDI 18)

Analizując tę wypowiedź można zauważyć, że źródłem milczenia nie jest wyłącznie strach przed sprawcą, ale również głęboko zakorzenione przekonanie o niekwestionowalnym autorytecie osób zajmujących wyższe pozycje w akademickiej hierarchii. W takich warunkach nawet osoby doświadczające zachowań niepożądanych mogą postrzegać je jako element naturalnego porządku instytucjonalnego, a nie jako sytuacje wymagające interwencji. Mechanizm ten dodatkowo wzmacnia społeczne przyzwolenie na utrzymywanie istniejących układów władzy.

Respondenci zwracali także uwagę na wpływ pandemii COVID-19 na funkcjonowanie środowiska akademickiego. W ich opinii okres pracy zdalnej doprowadził do istotnych zmian zarówno w sposobie organizacji pracy, jak i w relacjach między pracownikami. Z jednej strony ograniczenie bezpośrednich kontaktów mogło zmniejszać część zachowań opartych na

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

codziennych interakcjach twarzą w twarz. Z drugiej strony pojawiły się nowe formy kontroli oraz monitorowania aktywności pracowników.

> *W ogóle to się wydarza to wszystko, ale jednocześnie proszę sobie wyobrazić, że oni [przełożeni] nas w ogóle sprawdzali, jakby wchodzili na te nasze zajęcia i były takie możliwości jakby na przykład, jakby człowiek szybciej się wyłączył [z zajęć online] czy coś takiego, to nasi przełożeni na przykład robili jakieś takie raporty, kto szybciej się wyłączył z Meeta albo jakby takie jakieś takie robili jakieś takie hospitacje*. (IDI 9)

W narracjach badanych pandemia często pojawiała się jako okres wzrostu kontroli organizacyjnej oraz nasilenia praktyk monitorowania pracowników. Mechanizmy te były odbierane jako przejaw braku zaufania i dodatkowe źródło stresu, szczególnie w sytuacji, gdy dotyczyły codziennej aktywności zawodowej realizowanej w warunkach zdalnych. Jednocześnie część respondentów zwracała uwagę, że pandemia mogła przyczynić się do wzrostu wrażliwości społecznej na kwestie dobrostanu psychicznego oraz zachowań niepożądanych w miejscu pracy.

> *Bo w okresie pandemii szczególnie to się nasiliło, zjawiska przewrażliwienia ludzi. Jak wróciliśmy do normalnych warunków i pamiętam, że sama powiedziałam byłemu rektorowi, że u nas, to by się przydał psycholog, jak nie psychiatra albo nawet i dwóch, na pełny etat, 24 godziny na dobę, bo tyle jest problemów, które są trudne do rozwiązania.* (IDI 11)

> *Znaczy po pandemii to się… No po pandemii to się w ogóle nasiliło. Bo to mniej więcej od tego momentu, tak jak mówię, generalnie się to zjawisko nasiliło. I ja właśnie nie do końca wiem z czego to wynika? Czy to właśnie wynika ze zwiększonej świadomości ludzi, nie wiem albo odwagi.* (IDI 22)

Wypowiedzi te sugerują, że pandemia mogła pełnić rolę katalizatora zmian w sposobie postrzegania problemów związanych z relacjami zawodowymi. Część badanych interpretuje obserwowany wzrost liczby zgłoszeń i rozmów o mobbingu nie jako efekt rzeczywistego

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

zwiększenia skali zjawiska, lecz jako rezultat większej świadomości pracowników, większej gotowości do poszukiwania wsparcia oraz rosnącej akceptacji dla mówienia o własnych trudnościach psychicznych. W tym sensie pandemia stała się nie tylko doświadczeniem organizacyjnym, ale również ważnym momentem redefinicji granic, oczekiwań i norm funkcjonujących w środowisku akademickim.

Warto także podkreślić, że badani stosunkowo rzadko wiązali występowanie mobbingu wyłącznie z konkretną dyscypliną naukową lub typem jednostki organizacyjnej. W ich opinii znacznie większe znaczenie mają czynniki związane z kulturą organizacyjną, sposobem zarządzania oraz indywidualnymi postawami osób pełniących funkcje kierownicze. Wielu respondentów zwracało uwagę, że ograniczona wiedza o funkcjonowaniu innych jednostek utrudnia formułowanie jednoznacznych porównań, a doświadczenia związane z mobbingiem często pozostają lokalne i silnie osadzone w specyfice konkretnego zespołu.

> *Ale też szczerze mówiąc nie wiem, jak to wygląda w innej katedrze, bo znowu, my jesteśmy izolowani, prawda, to też jest tak, że my jesteśmy w innym budynku i my się kompletnie izolujemy od [nazwa innej dyscypliny niż reprezentowana przez osobę badaną].* (IDI 2)

> *Myślę, że ryzyka są podobne, w sensie one są związane właśnie albo z tym czynnikiem ludzkim, albo z tymi uwarunkowaniami związanymi z tym jak jest zorganizowana praca, albo z tym jak jest zarządzany właśnie zespół.* (IDI 8)

Jednocześnie część respondentów dostrzegała pewne prawidłowości związane ze specyfiką poszczególnych obszarów nauki. W przypadku nauk ścisłych i technicznych wskazywano przede wszystkim na niedostateczne przygotowanie osób awansujących na stanowiska kierownicze do zarządzania zespołami. Zdaniem badanych ścieżka kariery w tych dyscyplinach koncentruje się głównie na kompetencjach merytorycznych i badawczych, natomiast znacznie rzadziej obejmuje rozwijanie umiejętności przywódczych, komunikacyjnych czy związanych z zarządzaniem ludźmi. W efekcie część zachowań problematycznych może wynikać nie tyle ze świadomej intencji krzywdzenia, ile z braku kompetencji menedżerskich oraz dominacji dyrektywnego stylu zarządzania.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

1W wypowiedziach respondentów pojawiała się także teza, że w różnych dyscyplinach mobbing może przyjmować odmienne formy. W naukach technicznych i ścisłych opisywano go częściej jako bardziej bezpośredni, jawny i związany z formalnymi relacjami służbowymi. Natomiast w naukach społecznych, humanistycznych czy artystycznych częściej wskazywano na bardziej subtelne mechanizmy wpływu, wykluczania czy podważania pozycji pracownika, określane przez badanych jako działania prowadzone „w białych rękawiczkach". Jednocześnie pojawiały się również opinie całkowicie przeciwstawne, podważające możliwość prostego przypisania większego ryzyka określonym dyscyplinom. Niektórzy badani wskazywali, że to właśnie w naukach społecznych i humanistycznych młodsi pracownicy mogą być szczególnie narażeni na zachowania niepożądane. W ich ocenie wynika to ze specyfiki pracy indywidualnej, większej zależności od promotora lub przełożonego oraz mniejszej liczby codziennych kontaktów zespołowych, które mogłyby pełnić funkcję ochronną.

> *Widzę, że wydziały humanistyczne, że tych zgłoszeń z wydziałów humanistycznych jest więcej.* (IDI 24)

> *Zupełnie inaczej traktuje się doktoranta w jednostce badawczej, gdzie pracuje się zespołowo, gdzie pracuje się na co dzień w laboratorium. Doktorant po prostu musi codziennie być u siebie, jak, nie wiem, w biologii na przykład, bo musi prowadzić badania i to te badania są stale kontrolowane, wspierane i tak dalej. A zupełnie inaczej będzie w takiej sytuacji, kiedy wszyscy pracują indywidualnie, i w zasadzie doktorant ma jakąś relację tylko z promotorem, i to też nie jest to codzienna relacja, tylko jakaś komunikacyjna. I wtedy doktoranci tam schodzą na drugi plan, bo nie są w interesie instytutu tak bardzo*. (IDI 15)

Wypowiedzi te sugerują, że istotnym czynnikiem nie jest sama dyscyplina naukowa, lecz sposób organizacji pracy. W zespołach badawczych opartych na codziennej współpracy i współzależności większa liczba świadków oraz częstsze kontakty mogą ograniczać możliwość stosowania niektórych form mobbingu. Z kolei w środowiskach bardziej indywidualistycznych, gdzie relacje zawodowe koncentrują się wokół pojedynczych osób pełniących funkcje kierownicze lub promotorskie, łatwiej o izolację, uzależnienie od jednej osoby oraz

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

ograniczenie społecznej kontroli nad relacjami. Badani zwracali również uwagę, że znaczenie napięć międzypokoleniowych zależy od struktury zatrudnienia w danej jednostce. Tam, gdzie pracownicy reprezentują podobne grupy wiekowe, czynnik ten ma ograniczone znaczenie. W jednostkach naukowych, w których współpracują osoby znajdujące się na różnych etapach kariery akademickiej, różnice pokoleniowe mogą natomiast wzmacniać istniejące nierówności oraz stawać się dodatkowym źródłem napięć. Analiza wypowiedzi respondentów prowadzi do wniosku, że nie można wskazać jednej dyscypliny naukowej czy jednego typu jednostki jako szczególnie podatnych na występowanie mobbingu. Znacznie większe znaczenie wydają się mieć takie czynniki jak sposób organizacji pracy, poziom zależności pomiędzy pracownikami, obecność mechanizmów kontroli społecznej, styl zarządzania oraz stopień koncentracji władzy w rękach pojedynczych osób. To właśnie te elementy, niezależnie od reprezentowanej dyscypliny, tworzą warunki sprzyjające lub ograniczające rozwój zachowań mobbingowych w środowisku akademickim.

5.4. Skutki mobbingu

W wypowiedziach badanych szczególne miejsce zajmowały konsekwencje działań o charakterze mobbingowym oraz sposoby reagowania na ich występowanie. Respondenci zwracali uwagę, że skutki mobbingu mają charakter wielowymiarowy i mogą oddziaływać jednocześnie na zdrowie, funkcjonowanie zawodowe oraz relacje społeczne osób doświadczających takich zachowań. Jednocześnie wywiady ujawniły złożoność reakcji pojawiających się zarówno po stronie osób pokrzywdzonych, jak i ich otoczenia. Osoby badane podkreślały, że podstawowe mechanizmy oraz skutki mobbingu są podobne niezależnie od zajmowanego stanowiska, jednak ich konkretne przejawy mogą różnić się w zależności od specyfiki wykonywanej pracy. W przypadku pracowników administracyjnych częściej wskazywano na konsekwencje ekonomiczne, związane z ograniczaniem dostępu do premii czy innych świadczeń finansowych. Z kolei pracownicy naukowi i dydaktyczni częściej doświadczają działań wpływających na rozwój kariery zawodowej, takich jak utrudnianie awansów, ograniczanie dostępu do grantów czy blokowanie możliwości rozwoju naukowego.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Administracja jest specyficzna, bo też tutaj dochodzi ten kontekst jeszcze właśnie niskich płac. To jest obszar, w którym te zarobki są po prostu niskie. I możliwość dorobienia do budżetu niewielka. Więc myślę, że też takie… tutaj to może być mocno dotkliwe. W przypadku naukowych to właśnie to jest ten kontekst nieumożliwiania ludziom rozwijania się. (IDI 5)

W relacjach badanych można wyróżnić cztery główne obszary konsekwencji mobbingu: psychiczne, fizyczne, zawodowe oraz związane z życiem prywatnym. Poszczególne kategorie nie funkcjonują jednak w oderwaniu od siebie, lecz wzajemnie się przenikają i wzmacniają. Pogorszenie dobrostanu psychicznego przekłada się na funkcjonowanie zawodowe, problemy zdrowotne wpływają na relacje rodzinne, a trudności w życiu prywatnym dodatkowo utrudniają radzenie sobie z presją w miejscu pracy.

Konsekwencje psychiczne

Najczęściej wskazywaną przez badanych grupą skutków były konsekwencje dotyczące zdrowia psychicznego. Respondenci opisywali proces stopniowego obniżania poczucia własnej wartości, utraty wiary we własne kompetencje oraz narastającego poczucia bezradności. Długotrwałe doświadczanie podważania kompetencji, nadmiernej kontroli czy upokarzania prowadziło do wycofania społecznego, stanów depresyjnych oraz chronicznego poczucia osamotnienia. W niektórych przypadkach skutki te były na tyle poważne, że wymagały profesjonalnej pomocy psychologicznej lub psychiatrycznej.

No to dla pracownika, dla takiej osoby no degradacja taka zupełnie psychiczna, brak poczucia jakiegokolwiek sensu w dalszej tej pracy. Brak poczucia docenienia tej pracy. No taka beznadzieja. (IDI 10)

Mobbing naprawdę niszczy psychicznie. Jeżeli osoba non stop dostaje przekaz, że wszystko robi nie tak i jakby cały czas jest niewystarczająca, i właśnie, nie wiem, jakoś skupia się na niej nadmiernie kontrolę, albo poniża ją w takim codziennym kontakcie i tak dalej, to… znaczy żadna osoba też nie jest w stanie tego znieść. (IDI 8)

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Wypowiedzi badanych pokazują, że szkody psychiczne stanowią często najbardziej dotkliwy i najdłużej utrzymujący się skutek mobbingu. Co istotne, respondenci podkreślali, że negatywne konsekwencje nie kończą się wraz z ustaniem działań mobbingowych, lecz mogą utrzymywać się jeszcze długo po zakończeniu pracy w danym miejscu.

Konsekwencje fizyczne

Drugim obszarem konsekwencji są skutki zdrowotne dotyczące funkcjonowania organizmu. Badani wielokrotnie wskazywali na ścisły związek pomiędzy długotrwałym stresem a pojawianiem się objawów psychosomatycznych. Wśród najczęściej wymienianych problemów pojawiały się bóle głowy, bóle brzucha, zaburzenia snu czy przewlekłe zmęczenie. W części przypadków konsekwencje miały charakter znacznie poważniejszy i obejmowały problemy kardiologiczne, stany przedzawałowe czy znaczące zmiany masy ciała.

> *No to może też po prostu wpływać w ogóle nas. Stan całego organizmu czy jakieś bóle głowy, jakieś takie rzeczy to też pakiet psychosomatyczne, bardziej rzeczy myślę. A jakieś takie tak no jakieś takie jest stresogenne więc jak bóle brzucha*. (IDI 12)

> *Ale ja widzę na przykład poziom otyłości. To jest niesamowite. Jakby od tego czasu, jak się zredukowałam i po prostu przez to jestem mniej na uczelni. Ale przez to widzę te różnice. Jeżeli ludzie tyją po plus 15+, tak średnio. No to też to jest wskazanie, że coś tam nie OK się dzieje.* (IDI 19)

Relacje respondentów pokazują, że mobbing nie jest wyłącznie problemem organizacyjnym czy psychologicznym. Długotrwałe funkcjonowanie w warunkach chronicznego stresu może prowadzić do realnego pogorszenia stanu zdrowia i zwiększonego ryzyka występowania chorób somatycznych.

Konsekwencje zawodowe

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Istotną kategorię skutków stanowią również konsekwencje zawodowe. Badani opisywali stopniową utratę motywacji do pracy, spadek zaangażowania oraz rezygnację z aktywności, które wcześniej były źródłem satysfakcji i rozwoju. Mobbing prowadził do ograniczenia aspiracji zawodowych, podważenia poczucia własnych kompetencji oraz utraty wiary w możliwość dalszego rozwoju kariery. W skrajnych przypadkach skutkował całkowitym odejściem z uczelni lub porzuceniem planów naukowych.

> *I od roku myślę, że nie, że coś mocno się zmieniło w tej relacji i jest trudno. I jest taka, która powoduje, że nie chce mi się pracować w tym miejscu. Więc… ja nawet nie wiem, czy to jest intencjonalne, bo… to są duże słowa. Ale na tyle ta relacja się zmieniła, że zaczyna być po prostu odbierana przeze mnie jako właśnie taka trochę zabierająca tlen i taka w której jestem czyjąś własnością*. (IDI 5)

> *Myślę, że przez taki brak wiary w siebie i niszczenie człowieka, myślę, że takie osoby mogą nie chcieć się dalej rozwijać, mogą nie sięgać tam, gdzie mogłyby sięgać w szczeblu swojej kariery. Myślę, że to może spowodować zatrzymanie w ogóle w rozwoju społecznym, ale też na progu tej kariery, która fajnie, żeby się wydarzyła [rozwój kariery].* (IDI 18)

Szczególnie istotne jest to, że skutki zawodowe wykraczają poza bieżące funkcjonowanie pracownika. Mogą wpływać na całe ścieżki kariery, prowadząc do utraty szans rozwojowych oraz rezygnacji z dalszej aktywności akademickiej.

Konsekwencje dla życia prywatnego

Ostatnim obszarem konsekwencji wskazywanym przez respondentów są skutki odczuwane poza miejscem pracy. Badani podkreślali, że w środowisku akademickim granice między życiem zawodowym i prywatnym są często słabo zaznaczone, co sprawia, że problemy związane z pracą łatwo przenikają do codziennego funkcjonowania. Przewlekły stres, poczucie zagrożenia oraz konieczność ciągłego radzenia sobie z trudną sytuacją wpływają nie tylko na osoby doświadczające mobbingu, ale również na ich relacje rodzinne i społeczne.

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

I to często się kończy na tym, że ci ludzie są już w takim stanie psychicznym, jeżeli to jest naprawdę mobbing, że oni już nie mogą dłużej, że to już grozi życiu, to rozwala ich rodzinę, bo przecież te problemy się przynosi do domu. Więc oni już nie potrafią funkcjonować ani tu w pracy, ani w domu mają coraz trudniej. (IDI 3)

Są to okoliczności związane jednak z pracą tak naprawdę, chociaż one tak jak mówiłem wtedy przekładają się na życie też takie codzienne, czy one są w okręgu jakby, czyli można też powiedzieć tak, że te okoliczności pracownicze wchodzą w życie prywatne. Tak jak mówiłem, że te telefonowanie w weekendy wakacje. Praca właśnie poza [godzinami pracy], w jakieś dni wolne. (IDI 9)

Wypowiedzi badanych pokazują, że skutki mobbingu rzadko ograniczają się wyłącznie do miejsca pracy. Doświadczane napięcie, lęk i przeciążenie emocjonalne wpływają na funkcjonowanie całych rodzin, relacje społeczne oraz ogólną jakość życia osób pokrzywdzonych. W konsekwencji mobbing należy postrzegać jako zjawisko oddziałujące jednocześnie na wiele sfer funkcjonowania człowieka, których nie sposób rozpatrywać w oderwaniu od siebie.

5.5. Formy pomocy

W wypowiedziach badanych istotne miejsce zajmował również temat sposobów reagowania na mobbing oraz dostępnych form pomocy dla osób doświadczających zachowań niepożądanych. Respondenci wskazywali zarówno na rozwiązania formalne funkcjonujące w ramach uczelni, jak i na nieformalne strategie wsparcia wykorzystywane przez pracowników. Jednocześnie zebrany materiał pokazuje, że sama obecność procedur nie zawsze przekłada się na poczucie dostępności pomocy. W wielu przypadkach kluczowe znaczenie ma świadomość istnienia konkretnych rozwiązań, zaufanie do ich skuteczności oraz przekonanie, że zgłoszenie problemu może przynieść realną zmianę sytuacji.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Ścieżki formalne

Najczęściej wskazywaną formalną ścieżką pomocy było skorzystanie z procedury antymobbingowej obowiązującej na uczelni. W relacjach badanych rozwiązanie to pojawiało się przede wszystkim wśród pracowników administracyjnych, którzy częściej deklarowali znajomość funkcjonujących procedur oraz osób odpowiedzialnych za ich prowadzenie. Procedura opiera się na złożeniu zgłoszenia, które następnie trafia do rzecznika, pełnomocnika lub komisji antymobbingowej odpowiedzialnej za dalsze postępowanie wyjaśniające. Jednocześnie wielu respondentów zwracało uwagę na niski poziom wiedzy dotyczącej dostępnych mechanizmów wsparcia. W części wywiadów pojawiało się przekonanie, że uczelnia nie oferuje żadnych rozwiązań pomocowych lub że informacje na ich temat są trudne do odnalezienia. W rezultacie osoby doświadczające mobbingu częściej rozważały poszukiwanie wsparcia poza uczelnią niż korzystanie z istniejących procedur wewnętrznych.

> *No nie wiem znaczy, no ja nie widzę w ogóle jakiś takich narzędzi, uczelnia na pewno ich nie daje. Myślę, że poza uczelniane musiałby szukać [poszkodowany pracownik] opcji poza uczelnianych. (…) U nas na pewno nie ma żadnej osoby od zajmującej się sprawą mobbing.* (IDI 12)

> *Natomiast jeżeli chodzi o procedury, jakieś regulaminy… Ale to trzeba by w jakimś szukać... No nie ma takiego zespołu, nie ma, jeśli chodzi o mobbing. Ewidentnie nie ma, bo tutaj nie widzę [przeglądając intranet i stronę uczelni]*. (IDI 20)

Wypowiedzi badanych wskazują również, że nawet tam, gdzie procedury formalnie istnieją, ich praktyczne funkcjonowanie nie zawsze jest znane pracownikom. Część respondentów zakładała, że odpowiednie regulacje muszą obowiązywać na uczelni, jednak nie potrafiła wskazać zasad postępowania, kolejnych etapów procedury ani osób odpowiedzialnych za jej realizację. Pokazuje to, że samo formalne wdrożenie procedury nie jest wystarczające, jeśli nie towarzyszy mu skuteczna komunikacja oraz budowanie świadomości pracowników.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Regulamin jest dostępny z tego co wiem na stronie. No nie wiem, mogę sprawdzić, jak pani chce w tej chwili, bo kiedyś widziałam coś takiego nie czytałam tego…. Coś jest, musi być... Nie sądzę, że jest uczelnia, gdzie by nie było. (IDI 20)

Nie bardzo wiem, jak wygląda tak formalnie, no bo nie było potrzebna nigdy [jej sprawdzać] ale jestem w stanie ją w każdej chwili sprawdzić. (IDI 21)

Obok problemu ograniczonej znajomości procedur pojawiały się również krytyczne opinie dotyczące jakości ich funkcjonowania. Niektórzy badani podważali skuteczność obowiązujących rozwiązań, wskazując na brak przejrzystości postępowania, niedostateczne uregulowanie pracy komisji oraz ograniczone poczucie sprawiedliwości po stronie osób zgłaszających.

Problem jest taki, że ta procedura jest fatalna. Jest absolutnie fatalna i nikt nie ma ochoty, aby ją zmieniać. Mimo tego, że nawet z obecną panią prorektor do spraw rozwoju i wspólnoty integracji rozmawiałem, że ta procedura jest zła, że ona nie stwarza poczucia sprawiedliwości i sprawczości, ponieważ to jest, nie ma żadnego regulaminu w oparciu o który ta komisja działa. Nie są spotkania protokołowane, nie powstają z tego żadne materiały, do których można byłoby się odnosić. (IDI 10)

Jednocześnie część respondentów, przede wszystkim pracowników administracyjnych zaangażowanych w działania związane z przeciwdziałaniem mobbingowi, przedstawiała odmienny obraz sytuacji. W ich ocenie informacje o procedurach są szeroko rozpowszechniane za pośrednictwem stron internetowych, materiałów informacyjnych oraz działań edukacyjnych prowadzonych na uczelni. Osoby te deklarowały dobrą znajomość przebiegu postępowania oraz zasad funkcjonowania komisji antymobbingowych.

Na ten moment wydaje mi się, że są wystarczająco [komunikowane], no bo już social media i plakaty w każdej toalecie za każdymi drzwiami. No to trudno, żeby ktoś tego nie zauważył, prawda? To nie jest jeden pojedynczy plakat znajdujący się gdzieś tam na czwartym piętrze, tylko to są naprawdę plakaty, to my na całej uczelni, no i to jest tak

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

szeroko trafiająca w oczy informacja, że trudno jej nie zauważyć, więc ja myślę…a dodatkowo jakby jeszcze będą te nasze osobiste wizyty na wydziałach i spotkania. (IDI 24)

Drugą formą wsparcia wskazywaną przez badanych były mediacje, stanowiące rozwiązanie pośrednie pomiędzy nieformalnym dialogiem a formalnym postępowaniem antymobbingowym. W wielu uczelniach możliwość skorzystania z mediacji pojawia się już na wczesnym etapie zgłoszenia i jest proponowana przed skierowaniem sprawy do komisji.

Moją rolą jest rozeznanie, czy rzeczywiście tak jest, czy mamy do czynienia z mobbingiem wstępującym, zstępującym, poziomym. No i później przekierowanie sprawy do komisji antymobbingowej bądź też uruchomienie mediatorów, dlatego, że na każdym etapie postępowania jest możliwość włączenia mediatorów. (IDI 24)

Pierwsze jest opiniowanie tego przez rzecznika i stwierdzenie, czy ma to jakieś podstawy czy nie, próba wytłumaczenia. Oczywiście wysłuchanie obydwóch stron i zobaczenie, czy jest szansa na mediacje. Mediacje są zawsze proponowane obydwóm stronom z tego, co wiem. (IDI 11)

Z wypowiedzi respondentów wynika, że mediacje są postrzegane jako szczególnie użyteczne w sytuacjach, gdy źródłem problemu nie jest świadome działanie nastawione na krzywdzenie drugiej osoby, lecz brak kompetencji interpersonalnych, nieumiejętność komunikacji lub nieuświadomione przekraczanie granic. W takich przypadkach celem nie jest odbudowanie bliskiej relacji między stronami, ale stworzenie warunków umożliwiających dalszą współpracę opartą na wzajemnym szacunku oraz poszanowaniu godności.

Mamy takie doświadczenia, że czasami osoby nie zdają sobie z tego sprawy, i mówią OK, rzeczywiście, dobra, jestem w stanie się zatrzymać i zrobić coś inaczej. My wtedy jakby współpracujemy trochę z jedną i z drugą stroną, tak, żeby poszukać sposobu, żeby osoby się dogadały, że też jakby naszym zadaniem jest sprawienie, żeby osoby współpracowały ze sobą na cywilizowanych zasadach, które właśnie nie naruszają godności, ale też jest

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

tak, że osoby nie muszą się bardzo lubić, osoby muszą po prostu ze sobą godnie współpracować. (IDI 8)

Analiza wypowiedzi pokazuje, że skuteczność mediacji jest silnie uzależniona od gotowości obu stron do udziału w procesie oraz od uznania, że zmiana sposobu komunikacji i współpracy jest możliwa. Z tego względu mediacje są postrzegane raczej jako narzędzie zapobiegania dalszej eskalacji problemu niż rozwiązanie odpowiednie dla wszystkich przypadków mobbingu.

Ścieżki nieformalne

Obok formalnych procedur funkcjonujących na uczelniach badani wskazywali również na znaczenie nieformalnych form wsparcia. W wielu przypadkach to właśnie one stanowią pierwszy krok podejmowany przez osoby doświadczające mobbingu lub innych zachowań niepożądanych. Respondenci zwracali uwagę, że możliwość rozmowy, uzyskania emocjonalnego wsparcia czy konsultacji z psychologiem często pojawia się wcześniej niż decyzja o uruchomieniu formalnych mechanizmów interwencji. Jednocześnie wypowiedzi badanych pokazują, że nieformalne formy pomocy, choć istotne dla dobrostanu osób pokrzywdzonych, mają ograniczoną zdolność do rozwiązywania problemu na poziomie organizacyjnym.

Jedną z najczęściej wskazywanych form pomocy było korzystanie ze wsparcia psychologicznego. Badani postrzegali je przede wszystkim jako narzędzie pomagające poradzić sobie z emocjonalnymi skutkami doświadczanych sytuacji oraz odzyskać poczucie równowagi psychicznej. Pomoc psychologa pełni często funkcję interwencji kryzysowej – pozwala uporządkować sytuację, nazwać doświadczane trudności oraz podjąć decyzję dotyczącą dalszych kroków. Jednocześnie respondenci podkreślali, że wsparcie psychologiczne nie rozwiązuje samego problemu mobbingu. Jego rola polega raczej na udzieleniu pomocy osobie pokrzywdzonej niż na zmianie sytuacji organizacyjnej. W wypowiedziach pojawiały się również obawy dotyczące zachowania anonimowości, szczególnie w mniejszych jednostkach, gdzie

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

liczba specjalistów jest ograniczona, a środowisko zawodowe pozostaje stosunkowo niewielkie i dobrze znające się nawzajem.

Drugą istotną formą pomocy wskazywaną przez badanych były rozmowy prowadzone z osobami z najbliższego otoczenia zawodowego. Możliwość podzielenia się swoimi doświadczeniami, uzyskania emocjonalnego wsparcia oraz usłyszenia potwierdzenia, że własne odczucia są uzasadnione, była przez respondentów oceniana jako szczególnie cenna. Tego rodzaju wsparcie pozwalało zmniejszyć poczucie izolacji oraz zweryfikować własną interpretację sytuacji. Jednocześnie badani zwracali uwagę, że solidarność współpracowników najczęściej pozostaje nieformalna i prywatna. Wiele osób obawia się publicznego wsparcia osoby pokrzywdzonej ze względu na lęk przed konsekwencjami dla własnej sytuacji zawodowej. W rezultacie wsparcie często ogranicza się do rozmów prowadzonych poza oficjalnym obiegiem informacji.

> *Ogólnie było takie podejście, że kurczę lepiej… Znaczy, było wsparcie takie słowne tej osoby. Ale nikt nic nie reagował, bo się bał, że sam oberwie. Że sam się stanie ofiarą tego doświadczenia*. (IDI 19)

Powyższa wypowiedź pokazuje, że mechanizm społecznego wsparcia często współwystępuje z mechanizmem społecznego lęku. Pracownicy mogą współczuć osobie pokrzywdzonej i prywatnie zgadzać się z jej oceną sytuacji, jednak obawa przed utratą bezpieczeństwa zawodowego ogranicza ich gotowość do podejmowania bardziej zdecydowanych działań.
Jednocześnie w części relacji pojawiały się przykłady silnej, oddolnej mobilizacji środowiska akademickiego. W sytuacjach szczególnie wyraźnie postrzeganych jako niesprawiedliwe wsparcie mogło przybierać bardziej zorganizowaną formę, obejmując zarówno społeczność studencką, jak i przedstawicieli władz uczelni.

> *Ja dostałam dość dużą pomoc. Tak jak mówię, ona była w jakimiś sensie ociężała, bo to jest naturalne. Ale ostatecznie była bardzo konkretna. I dostałam te pomoc zarówno od społeczności (…) bardzo szybko społeczność się zorganizowała i stworzyła list, który w pełni popierał moje i rektora działania. I w ciągu tam dosłownie weekendu podpisało go ponad połowa społeczności studenckiej. Więc jakby, no to była bardzo mocna odpowiedź i*

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

zupełnie oddolna. To było niezwykłe. Natomiast równocześnie też takie wsparcie miałam od władz. (IDI 28)

Przytoczona wypowiedź pokazuje, że choć dominującym doświadczeniem opisywanym przez badanych jest ostrożność otoczenia i ograniczona gotowość do otwartego reagowania, w niektórych przypadkach możliwe jest uruchomienie szerokiego wsparcia społecznego. Szczególne znaczenie ma wtedy połączenie oddolnej solidarności współpracowników i studentów z jednoznacznym wsparciem ze strony władz uczelni. Analiza wywiadów wskazuje jednak, że tego rodzaju sytuacje są postrzegane raczej jako wyjątek niż standardowa praktyka funkcjonowania środowiska akademickiego.

Skuteczność wsparcia

Analiza wypowiedzi badanych pokazuje jednak, że sama dostępność określonych form wsparcia nie jest równoznaczna z przekonaniem o ich skuteczności. Respondenci stosunkowo rzadko kwestionowali potrzebę istnienia procedur antymobbingowych, znacznie częściej natomiast wyrażali wątpliwości dotyczące ich praktycznego funkcjonowania. W ich opinii skuteczność pomocy zależy nie tylko od formalnych rozwiązań przyjętych na uczelni, ale przede wszystkim od osób odpowiedzialnych za ich realizację, poziomu zaufania do instytucji oraz poczucia bezpieczeństwa osób zgłaszających nieprawidłowości. Badani podkreślali, że efektywność działań podejmowanych w odpowiedzi na zgłoszenia mobbingu jest w dużej mierze uzależniona od kompetencji, zaangażowania i niezależności osób pełniących funkcje pełnomocników, rzeczników czy członków komisji antymobbingowych. W wywiadach pojawiały się zarówno przykłady osób aktywnie wspierających pracowników i budujących zaufanie do systemu, jak i doświadczenia wskazujące na bagatelizowanie problemu lub unikanie podejmowania trudnych decyzji.

To jest kwestia doboru osób, bo wiem, że nie wszystkie osoby się w tym sprawdzą. Coś, czego pewnie nie powinnam powiedzieć, ale początkowo dobrano osobę w mojej opinii niewłaściwą, na samym starcie tych komisji na mojej uczelni i sprawy, zamiast być

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

> *załatwiane, ta osoba [pełnomocnik] tak dziwnie interpretowała, że część zamiatała pod dywan. Wtedy jeszcze, nawet nie tyle była komisja, co był pełnomocnik rektora*. (IDI 11)

> To znaczy to, co robi nasz dziekan, to robi również rzecznik praw studenta i doktoranta, to jest osoba, która na naszej uczelni myślę, że zrobiła bardzo dużo dobrego. No to znowu, można powołać taką instytucję i nic z tego nie będzie, bo to będzie jakiś formalista, który będzie po prostu przyjmował wnioski, a mamy tutaj też do czynienia właśnie z taką osobą bardzo angażującą się, ale w sposób bezpieczny i taki nieinwazyjny, chyba że trzeba. (IDI 15)

Z wypowiedzi respondentów wynika również, że skuteczność procedur jest ograniczana przez wysokie koszty psychologiczne ponoszone przez osoby zgłaszające. Samo uruchomienie procedury wymaga często dużej determinacji, gotowości do wielomiesięcznego uczestniczenia w postępowaniu oraz konfrontowania się z osobą, wobec której formułowane są zarzuty. Dla części osób, szczególnie znajdujących się już w złym stanie psychicznym, stanowi to istotną barierę uniemożliwiającą podjęcie formalnych działań.

> *[O mobbingu, który nie został zgłoszony] To nawet nie chodzi o to, żebym ja poszła do sądu, tylko żebym poszła do władz uczelni i im to powiedziała, ale to by oznaczało, że ja bym musiała w tym [długiej procedurze] tkwić. No ja naprawdę byłam bardzo ciężkim stanie psychicznym wtedy*. (IDI 27)

Jednym z najczęściej powracających tematów była kwestia anonimowości. Badani zwracali uwagę, że w środowisku akademickim, zwłaszcza w mniejszych jednostkach, zachowanie poufności jest wyjątkowo trudne. Fakt, że członkowie komisji oraz osoby zaangażowane w procedurę należą do tej samej wspólnoty akademickiej, może powodować obawy przed ujawnieniem informacji o zgłoszeniu jeszcze przed zakończeniem postępowania. W rezultacie część pracowników rezygnuje ze zgłaszania nieprawidłowości, uznając ryzyko społecznych i zawodowych konsekwencji za zbyt wysokie.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

> *No pamiętam była jakaś kiedyś akcja, dawno temu też był jakiś anonim poszedł na, ale to był to było na [wydział], żeby była jakaś profesorka, szefowa całej [wydział] i pracownicy napisali anonim na nią, że były właśnie zachowania przemocowe. Jednocześnie anonim był niepodpisany i anonimy w ogóle nie są czytane, teoretycznie są nieważne, bo są anonimami. Wprowadziło jakiś taki ferment, ale nic z tego nie wyniknęło, bo nikt się nie odważył się podpisać pod tym*. (IDI 9)

Respondenci podkreślali również, że zgłoszenie mobbingu nie oznacza automatycznego objęcia osoby pokrzywdzonej ochroną. W wielu przypadkach osoba zgłaszająca nadal musi funkcjonować w tym samym środowisku pracy, często pozostając w bezpośrednim kontakcie z osobą, której dotyczy zgłoszenie. Taka sytuacja generuje dodatkowe napięcie i może zniechęcać do korzystania z dostępnych mechanizmów wsparcia. W wywiadach pojawiały się również relacje wskazujące na brak zdecydowanych działań ze strony władz uczelni pomimo wcześniejszego sygnalizowania problemów. Badani opisywali sytuacje, w których podejmowano działania mające ograniczyć skutki konfliktu dla osoby pokrzywdzonej, nie rozwiązując jednak źródła problemu ani nie wyciągając konsekwencji wobec osoby stosującej mobbing.

> *Powiem od razu bardzo wprost, że nie miałam wystarczającego wsparcia, mimo że komunikowałam problemy. I łącznie z tym, że byłam kilkukrotnie u rektora. Nie podjęto żadnych działań, poza tym na przykład kombinowaniem, żeby mnie przesuwać na różne inne funkcje. Tak, żeby kierownik miał mniejszą kontrolę nade mną. Ale nie podjęte zostały żadne działania dyscyplinujące mojego przełożonego*. (IDI 19)

W konsekwencji część respondentów wyrażała przekonanie, że uczelnie częściej koncentrują się na minimalizowaniu skutków wizerunkowych zgłoszeń niż na stanowczym reagowaniu wobec sprawców. Badani rzadko potrafili wskazać przykłady wyraźnych sankcji nakładanych na osoby stosujące mobbing, a podejmowane działania oceniali jako symboliczne lub mające charakter nieformalnych ustaleń.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

> *A sankcje takie związane z tym, że ktoś jest, nie wiem, zawieszony na jakiś czas, albo zostaje, nie wiem, był kierownikiem jakiegoś tam programu, a teraz przestaje być kierownikiem programu, moim zdaniem mają bardziej symboliczny wymiar niż jakikolwiek rzeczywiście naruszający ten taki dobrostan akademicki*. (IDI 8)

Przykładem takich rozwiązań były sytuacje czasowego odsuwania osób oskarżanych o mobbing od codziennej pracy poprzez kierowanie ich na urlopy naukowe lub przenoszenie do innych jednostek organizacyjnych. Chociaż działania te mogły ograniczać bieżące napięcia w zespole, badani nie postrzegali ich jako rzeczywistego rozliczenia zachowań niepożądanych. Wręcz przeciwnie – część respondentów interpretowała je jako przejaw ochrony sprawców oraz próbę uniknięcia otwartego rozstrzygnięcia problemu.

> *Natomiast uniwersytet nie znalazł innego rozwiązania na przesunięcie tego pracownika z wysokiego stanowiska, o też wysokim stopniu naukowym, bo profesor zwyczajny i tytularny, więc okazało się to bardzo dla samej uczelni trudne. Rozwiązaniem tej sytuacji było to, że dostał urlop roczny, nas poinformowano, że nie wróci do naszej katedry. Teraz ma drugi rok tego urlopu, czyli jest, jakby w takim zamrożeniu*. (IDI 17)

Jednocześnie część badanych zwracała uwagę na specyfikę środowiska akademickiego, w którym relacje zawodowe często nakładają się na wieloletnie relacje prywatne i towarzyskie. W takich warunkach zachowanie pełnego obiektywizmu oraz podejmowanie decyzji wobec osób dobrze znanych osobiście może być szczególnie trudne.

> *To jest ten problem, że my się częściowo znamy przez tyle lat, prywatnie, publicznie, ludzie się spotykają też nieraz rodzinnie, a potem ktoś zostaje dyrektorem, dziekanem, prodziekanem i tak dalej, a ten boi się reagować i to jest trudne ja widzę. To jest kumpel tego, to nic mu nie zrobisz, bo jest kumplem dziekana i nic mu nie zrobi. (…).* (IDI 25)

Analiza wypowiedzi pokazuje zatem, że ocena skuteczności dostępnych form wsparcia jest wśród badanych raczej ostrożna. Kluczowym problemem nie jest wyłącznie brak procedur, lecz ograniczone zaufanie do ich funkcjonowania, obawy związane z konsekwencjami

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

zgłoszenia oraz przekonanie, że formalne mechanizmy nie zawsze prowadzą do rzeczywistej ochrony osób pokrzywdzonych i rozliczania sprawców.

Wypowiedzi badanych pokazują, że w sytuacji niewystarczającego zaufania do mechanizmów funkcjonujących na uczelniach część osób poszukuje wsparcia poza środowiskiem akademickim. Zewnętrzne formy pomocy są często postrzegane jako bardziej niezależne, bezpieczne i wolne od uwikłań organizacyjnych charakterystycznych dla uczelni. Jednocześnie badani podkreślają, że poszczególne ścieżki wsparcia różnią się pod względem dostępności, skuteczności oraz kosztów emocjonalnych i finansowych ponoszonych przez osoby pokrzywdzone. Najczęściej wskazywaną formą pomocy zewnętrznej było wsparcie psychologiczne lub psychoterapeutyczne. Badani postrzegali je jako rozwiązanie relatywnie bezpieczne, ponieważ nie wymaga ono formalnego zgłaszania sprawy ani bezpośredniej konfrontacji z osobą stosującą mobbing czy instytucją. Pomoc psychologiczna pozwala przede wszystkim lepiej radzić sobie z emocjonalnymi konsekwencjami doświadczanych zachowań, odzyskać poczucie sprawczości oraz ograniczyć ich wpływ na codzienne funkcjonowanie.

> *Myślę, że jeśli już szukają, jeśli już szukają pomocy, to pewnie tak pewnie u prawnika być może też u psychologa. Myślę, że psycholog tak myślę, że jakby te konsultacje psychologiczne to jest chyba najczęstszy temat*. (IDI 12)

> *U psychologów psychoterapeutów. Myślę, że tak. I to jest chyba najczęstsza droga. Ona nie powoduje też, że trzeba się konfrontować z systemem. Znaczy jakby, ja mogę sobie to opracować z psychoterapeutą, jakoś to przeżyć i spróbować się od tego zdystansować, czy właśnie przepracować to i żeby to, żeby to już nie miało takiego wpływu na moje życie i tak też sam robiłem*. (IDI 6)

Jednocześnie respondenci zwracali uwagę, że pomoc psychologiczna ma przede wszystkim charakter wspierający i terapeutyczny. Choć może ograniczać negatywne skutki mobbingu dla zdrowia psychicznego, nie prowadzi do rozwiązania problemu w miejscu pracy ani do zmiany sytuacji organizacyjnej. W tym sensie pomaga radzić sobie z konsekwencjami zjawiska, lecz nie usuwa jego przyczyn. W wywiadach pojawiał się również wątek jakości otrzymywanego

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

wsparcia. Badani podkreślali, że skuteczność pomocy psychologicznej jest silnie uzależniona od kompetencji specjalisty. Niewłaściwa diagnoza sytuacji lub błędna interpretacja doświadczeń osoby pokrzywdzonej mogą prowadzić do pogłębienia poczucia niezrozumienia i dodatkowego obciążenia emocjonalnego.

> *Jeżeli trafi się na złego nawet i psychologa, o tym bardzo często słyszę, niekompetentnego, to może on zrobić więcej krzywdy aniżeli pożytku, bo oczywiście przy takiej dyskusji z psychologiem, który ma słabe kompetencje, ja już kilka razy złapałam rozmawiając z daną osobą, że gdzieś tam ten psycholog chyba nieodpowiednio odbierał pewne rzeczy*. (IDI 11)

Znacznie bardziej ambiwalentnie oceniana była pomoc prawna. Badani dostrzegali jej potencjalną wartość w sytuacjach wymagających formalnej ochrony praw pracowniczych, jednak jednocześnie wskazywali na wysokie koszty emocjonalne związane z prowadzeniem postępowania sądowego. Konieczność wielokrotnego wracania do trudnych doświadczeń, składania wyjaśnień oraz uczestniczenia w długotrwałych procedurach sprawia, że dla wielu osób droga prawna staje się dodatkowym źródłem stresu. Respondenci zwracali także uwagę na niepewność rezultatu takich działań. Nawet przy wsparciu profesjonalnego pełnomocnika nie ma gwarancji korzystnego rozstrzygnięcia, a samo zaangażowanie w spór sądowy wiąże się z ryzykiem dalszego pogorszenia sytuacji psychicznej oraz zawodowej osoby pokrzywdzonej.

> *Narzędzia prawne, są nieskuteczne, drogie, narażają ciebie na ogromne ryzyko Jeżeli się okaże, że przegrasz w proces, to jeszcze oni mogą ciebie oskarżyć. I nie dość, że jesteś ofiarą, to jeszcze później możesz mieć ogromne kłopoty*. (IDI 7)

Dodatkową barierą są koszty finansowe. Zarówno pomoc psychologiczna, jak i profesjonalna pomoc prawna postrzegane są jako usługi wymagające znacznych nakładów finansowych, co ogranicza ich dostępność dla części pracowników.

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

> *Tak jak mówiłam, wydaje mi się, że jest stosunkowo niska [skuteczność wsparcia poza uczelnią], a właśnie kosztowna*. (IDI 17)

Analiza wypowiedzi wskazuje zatem, że zewnętrzne formy wsparcia pełnią przede wszystkim funkcję kompensacyjną wobec niedostatków pomocy dostępnej na uczelniach. Psychoterapia i pomoc psychologiczna pomagają ograniczać skutki mobbingu dla dobrostanu jednostki, natomiast ścieżka prawna daje możliwość formalnego dochodzenia swoich praw. Żadna z tych form nie jest jednak postrzegana jako rozwiązanie łatwo dostępne ani gwarantujące skuteczne zakończenie problemu. W konsekwencji badani często opisują poszukiwanie pomocy poza uczelnią jako konieczność wynikającą z braku pełnego zaufania do mechanizmów wsparcia funkcjonujących wewnątrz instytucji akademickich.

Mimo istnienia zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych form wsparcia, badani podkreślali, że korzystanie z nich nie jest łatwe. W ich wypowiedziach wyraźnie pojawiały się liczne bariery utrudniające zgłaszanie mobbingu oraz podejmowanie działań mających na celu przerwanie doświadczanych zachowań. Dotyczyły one zarówno indywidualnych obaw osób pokrzywdzonych, jak i szerszych uwarunkowań organizacyjnych oraz kulturowych obecnych w środowisku akademickim. Badani wskazują, że jedną z najistotniejszych barier utrudniających zgłaszanie mobbingu jest strach przed konsekwencjami. Obawy te dotyczą zarówno możliwego pogorszenia sytuacji zawodowej, jak i ryzyka nasilenia działań odwetowych ze strony osoby stosującej mobbing. Dodatkowo respondenci podkreślają, że mobbing należy do zjawisk szczególnie trudnych do udowodnienia, ponieważ opiera się na długotrwałych, często subtelnych działaniach, które rzadko pozostawiają jednoznaczne dowody. W efekcie wiele osób ocenia potencjalne koszty zgłoszenia jako wyższe niż szanse na uzyskanie skutecznej pomocy.

> *Tutaj wydaje mi się, że to wynikało ze strachu, że rozpoczął się pewien proces, proceder i jeżeli on nie zostanie zakończony pomyślnie dla tych osób, to one mogą spotkać się z jeszcze większą falą negatywnych działań ze strony przełożonego, więc to było też trochę kłopotliwe*. (IDI 17)

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

W wypowiedziach badanych wyraźnie widoczny jest również problem ograniczonego zaangażowania świadków. Respondenci podkreślają, że ciężar zgłoszenia niemal zawsze spoczywa na osobie pokrzywdzonej, podczas gdy osoby obserwujące nieprawidłowości rzadko decydują się na aktywne wsparcie lub formalne zgłoszenie problemu. Wynika to zarówno z obaw o własne bezpieczeństwo zawodowe, jak i z utrwalonych norm funkcjonowania środowiska akademickiego, w którym unikanie angażowania się w cudze konflikty pozostaje społecznie akceptowaną strategią. Dodatkową trudnością jest problem gromadzenia materiału dowodowego. Charakter relacji akademickich, zależności służbowe oraz obawy potencjalnych świadków sprawiają, że osoby doświadczające mobbingu często pozostają osamotnione w próbach dokumentowania swoich doświadczeń. Brak gotowości współpracowników do składania zeznań wzmacnia przekonanie o niewielkich szansach powodzenia formalnych działań.

> *Ponieważ trzeba udokumentować coś co dzieje się na przestrzeni długiego okresu czasu. No właśnie nie wiadomo jak to udokumentować tak naprawdę, bo świadkowie niechętni są najczęściej, jeżeli ciągle są w zależności, czyli inni pracownicy niechętnie będą zeznawać.* (IDI 17)

W wywiadach pojawia się także szersza refleksja dotycząca sposobu postrzegania problemów pracowniczych w środowisku akademickim. Niektórzy badani zwracają uwagę, że trudności związane z mobbingiem bywają interpretowane jako indywidualne problemy konkretnych osób, a nie jako przejaw systemowych nieprawidłowości wymagających instytucjonalnej reakcji. Takie podejście prowadzi do prywatyzacji problemu oraz przerzucania odpowiedzialności za jego rozwiązanie na osoby pokrzywdzone. Badani opisują również zjawisko bierności otoczenia wobec zachowań niepożądanych. Nawet sytuacje obserwowane przez większą liczbę osób nie zawsze spotykają się z reakcją współpracowników czy przedstawicieli władz uczelni. Milczenie bywa interpretowane jako przejaw lęku, ale także jako element utrwalonej kultury organizacyjnej, w której unikanie konfrontacji uznawane jest za bezpieczniejsze niż podejmowanie działań interwencyjnych.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

> *Ja po prostu oczekuję jakiejś reakcji po prostu, bo mnie to dotyczy. Ale w żadnej sytuacji, kiedy publicznie rektor pozwala sobie na komentowanie, obrażanie kogokolwiek, reakcja po stronie profesury jest żadna. Głowy w dół i absolutnie nikt nie chce wejść w żadną polemikę*. (IDI 10)

W tym kontekście szczególnie istotny wydaje się wątek ochrony reputacji instytucji. Zdaniem części respondentów uczelnie preferują rozwiązywanie problemów we własnym gronie i unikają ich nagłaśniania poza organizacją. Taka postawa może wynikać zarówno z troski o dobro wspólnoty akademickiej, jak i z obawy przed negatywnymi konsekwencjami wizerunkowymi. Jednocześnie prowadzi ona do utrwalania przekonania, że sprawy związane z mobbingiem powinny pozostać wewnętrznym problemem uczelni.

> *Taka funkcjonuje filozofia na Uniwersytecie: nie rozgłaszamy niczego. To tak jak się mówi o tym, że tylko w domu zostają, prawda, w czterech ścianach nasze problemy*. (IDI 26)

Przytoczone w tej części wypowiedzi wskazują, że bariery zgłaszania mobbingu mają charakter nie tylko indywidualny, lecz również społeczny i organizacyjny. Strach, trudności dowodowe, bierność świadków oraz kultura zachowywania problemów „wewnątrz instytucji" tworzą wzajemnie wzmacniający się mechanizm, który znacząco ogranicza gotowość pracowników do podejmowania formalnych działań i utrudnia skuteczne przeciwdziałanie mobbingowi.

Podejmowanie działań prewencyjnych

Działania profilaktyczne realizowane na uczelniach są przez badanych oceniane niejednoznacznie. Część respondentów dostrzega rozwój inicjatyw związanych z przeciwdziałaniem mobbingowi i budowaniem bezpiecznego środowiska pracy, podczas gdy inni nie mają wiedzy o istnieniu takich działań lub oceniają je jako mało widoczne.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Tak, jak najbardziej, i to szczególnie właśnie nowe władze kanclerskie bardzo przyłożyły do tego rękę, że jakby ci, którzy są przełożonymi, są pod dużą opieką, w takim sensie, że są uczeni jak mają postępować. (IDI 15)

Wie pani co w sumie to chyba nie. Ale tych maili dużo przychodzi, mogłam nie zauważyć. (IDI 20)

Dużo się teraz robi szkoleń dla pracowników. Ale powiem szczerze jak rozmawiamy, jest bardzo mało szkoleń dla kadry kierowniczej. (IDI 3)

Na ten moment wydaje mi się, że są wystarczająco [komunikowane], no bo już social media i plakaty w każdej toalecie za każdymi drzwiami. No to trudno, żeby ktoś tego nie zauważył, prawda? To nie jest jeden pojedynczy plakat znajdujący się gdzieś tam na czwartym piętrze, tylko to są naprawdę plakaty, to my na całej uczelni. (IDI 24)

Jeżeli działania prewencyjne są podejmowane, to najczęściej przyjmują one następujące formy:

1. Szkolenia i warsztaty edukacyjne

Najbardziej rozpowszechnioną formą działań profilaktycznych są szkolenia poświęcone tematyce mobbingu, komunikacji interpersonalnej, przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym oraz budowania bezpiecznego środowiska pracy. Są one kierowane zarówno do pracowników, jak i studentów. Badani zwracają jednak uwagę na ich najczęściej dobrowolny charakter, co ogranicza poziom uczestnictwa. Szczególnie często podkreślano niedostateczną liczbę szkoleń adresowanych do osób pełniących funkcje kierownicze.

2. Spotkania informacyjne i działania edukacyjne

Drugą grupę działań stanowią spotkania organizowane przez biura wsparcia, rzeczników, psychologów oraz osoby odpowiedzialne za przeciwdziałanie mobbingowi. Ich celem jest zwiększanie świadomości pracowników i studentów, wyjaśnianie procedur oraz informowanie o dostępnych formach pomocy.

3. Kampanie informacyjne

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Na części uczelni realizowane są również działania komunikacyjne obejmujące plakaty, ulotki, komunikaty mailowe, media społecznościowe oraz materiały publikowane na stronach internetowych. Ich głównym zadaniem jest zwiększanie widoczności procedur oraz ułatwianie dostępu do informacji o możliwościach uzyskania wsparcia.

4. Działania podejmowane w reakcji na konkretne zdarzenia

Badani wskazują, że wiele inicjatyw pojawia się dopiero po wystąpieniu określonych problemów lub nagłośnieniu konkretnych sytuacji. W takich przypadkach uczelnie organizują dodatkowe szkolenia, warsztaty lub akcje informacyjne odnoszące się do danego zagadnienia. Działania te są jednak często oceniane jako doraźne i niewpisujące się w stałą politykę profilaktyczną.

5. Rozwijanie kompetencji kierowniczych

W opinii respondentów jest to obszar wymagający największego wzmocnienia. Badani wielokrotnie zwracali uwagę na brak systemowego przygotowania osób kierujących zespołami do zarządzania pracownikami, prowadzenia trudnych rozmów, rozwiązywania konfliktów oraz reagowania na sytuacje kryzysowe. W ich ocenie skuteczna profilaktyka powinna koncentrować się przede wszystkim na rozwijaniu kompetencji osób posiadających realny wpływ na kulturę organizacyjną uczelni.

Analiza wypowiedzi wskazuje, że działania profilaktyczne są obecne na części uczelni, jednak ich zakres, intensywność oraz stopień systematyczności pozostają zróżnicowane. Badani najczęściej podkreślają potrzebę przejścia od działań incydentalnych i reaktywnych do długofalowej strategii budowania bezpiecznego środowiska pracy i studiowania.

5.6. Czynniki utrudniające przeciwdziałanie mobbingowi

Analiza wypowiedzi badanych pokazuje, że bariery utrudniające przeciwdziałanie mobbingowi są w dużej mierze tożsame z mechanizmami sprzyjającymi jego występowaniu. Respondenci zwracają uwagę, że te same uwarunkowania organizacyjne, kulturowe i relacyjne, które umożliwiają pojawianie się zachowań mobbingowych, jednocześnie ograniczają skuteczność działań podejmowanych w celu ich wykrywania, zgłaszania i eliminowania.

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

1. Niska świadomość i ograniczona znajomość procedur

Jedną z najczęściej wskazywanych barier jest niewystarczająca wiedza dotycząca samego zjawiska mobbingu oraz dostępnych sposobów reagowania. Zdaniem badanych procedury antymobbingowe często funkcjonują wyłącznie formalnie, a zapoznawanie się z nimi ogranicza się do podpisania stosownych dokumentów podczas zatrudnienia. W praktyce wielu pracowników nie wie, jak rozpoznać mobbing, gdzie go zgłosić ani jakie działania mogą zostać podjęte po dokonaniu zgłoszenia. Dodatkowym problemem jest brak przejrzystych kryteriów pozwalających odróżniać mobbing od innych zachowań niepożądanych.

2. Ochrona autorytetów i interesów instytucji

W wypowiedziach badanych wielokrotnie pojawia się przekonanie, że uczelnie wykazują większą gotowość do ochrony swojego wizerunku oraz osób posiadających wysoki status akademicki niż do konsekwentnego reagowania na zgłoszenia. Szczególnie dotyczy to osób posiadających znaczący dorobek naukowy, pełniących ważne funkcje lub pozyskujących środki finansowe dla uczelni. W takich sytuacjach problem bywa bagatelizowany, a działania ograniczają się do minimalizowania skutków wizerunkowych.

3. Brak przejrzystych i widocznych sankcji

Respondenci podkreślają, że w środowisku akademickim trudno wskazać konkretne przykłady realnych konsekwencji ponoszonych przez osoby dopuszczające się mobbingu. Niejasność dotycząca sankcji oraz brak wiedzy o skutkach potwierdzonych przypadków mobbingu wzmacniają poczucie bezkarności i osłabiają funkcję prewencyjną procedur.

4. Niski poziom zaufania do mechanizmów wsparcia

Istotną przeszkodą jest ograniczone zaufanie do komisji antymobbingowych, pełnomocników i innych instytucjonalnych form wsparcia. Badani często postrzegają je jako zależne od władz uczelni lub funkcjonujące przede wszystkim w celu ochrony interesów organizacji. W rezultacie zgłoszenie mobbingu bywa oceniane jako działanie obarczone wysokim ryzykiem osobistym i zawodowym.

5. Słabe więzi środowiskowe i indywidualizacja pracy

Badani zwracają uwagę, że przeciwdziałanie mobbingowi utrudnia również ograniczona liczba relacji horyzontalnych między pracownikami. Indywidualny charakter pracy naukowej, niewielka liczba wspólnych przestrzeni współpracy oraz ograniczone kontakty między

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

pracownikami powodują, że informacje o problemach rzadko stają się przedmiotem wspólnej refleksji czy solidarnego działania.

6. Niepewność zatrudnienia

Szczególnie narażone na trudności w reagowaniu na mobbing są osoby zatrudnione na podstawie umów cywilnoprawnych, grantów czasowych lub innych niestabilnych form zatrudnienia. Obawa przed utratą pracy, przedłużeniem umowy czy możliwością dalszego funkcjonowania w środowisku akademickim skutecznie zniechęca do podejmowania formalnych działań.

7. Przeciążenie pracą i brak zasobów organizacyjnych

Respondenci podkreślają również znaczenie nadmiernego obciążenia obowiązkami. Presja związana z realizacją licznych zadań, działalnością naukową, dydaktyczną i organizacyjną ogranicza zarówno gotowość do angażowania się w działania profilaktyczne, jak i możliwość reagowania na pojawiające się problemy. W takich warunkach kwestie związane z przeciwdziałaniem mobbingowi schodzą na dalszy plan wobec bieżących obowiązków.

Na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych wskazać można, że badani postrzegają przeciwdziałanie mobbingowi jako proces wymagający nie tylko odpowiednich procedur, lecz przede wszystkim zmiany kultury organizacyjnej uczelni. Ich zdaniem największe znaczenie ma budowanie zaufania do instytucji wsparcia, zwiększanie świadomości pracowników oraz konsekwentne reagowanie na zgłaszane przypadki, niezależnie od pozycji zajmowanej przez osoby, których dotyczą zarzuty.

5.7. Oczekiwane kierunki zmian

Analiza wypowiedzi badanych pokazuje, że uczestnicy badania nie ograniczali się jedynie do opisywania doświadczeń związanych z mobbingiem oraz barier utrudniających przeciwdziałanie temu zjawisku. W wielu wywiadach pojawiały się również refleksje dotyczące możliwych zmian organizacyjnych, proceduralnych i systemowych, które – zdaniem respondentów – mogłyby zwiększyć skuteczność działań podejmowanych przez uczelnie.

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Oczekiwania te dotyczyły zarówno sposobu zarządzania zespołami, funkcjonowania procedur antymobbingowych, jak i szerszej kultury organizacyjnej środowiska akademickiego.

Wypowiedzi badanych koncentrowały się przede wszystkim wokół kilku obszarów zmian, które ich zdaniem mogłyby zwiększyć skuteczność przeciwdziałania mobbingowi w środowisku akademickim. Najczęściej wskazywano na potrzebę profesjonalizacji zarządzania zespołami oraz lepszego przygotowania osób pełniących funkcje kierownicze. Respondenci zwracali uwagę, że kierowanie zespołem wymaga odmiennych kompetencji niż prowadzenie działalności naukowej czy artystycznej, a wysoki dorobek zawodowy nie musi automatycznie przekładać się na umiejętność zarządzania ludźmi. W tym kontekście podkreślano znaczenie rozwijania kompetencji przywódczych, komunikacyjnych i organizacyjnych kadry kierowniczej, a także ograniczania nadmiernego obciążenia obowiązkami administracyjnymi, które utrudnia budowanie relacji z pracownikami oraz reagowanie na pojawiające się problemy interpersonalne. W pojedynczych wypowiedziach pojawiały się również bardziej radykalne propozycje ograniczania bezpośrednich funkcji zarządczych osób wybitnych naukowo lub artystycznie poprzez tworzenie stanowisk pośredniczących lub wspierających.

Drugim obszarem zmian była edukacja i budowanie świadomości społeczności akademickiej. Badani podkreślali potrzebę prowadzenia regularnych działań szkoleniowych pozwalających rozpoznawać zachowania niepożądane, właściwie je nazywać oraz reagować na nie już na wczesnym etapie. W wypowiedziach nie pojawiał się jeden dominujący model takich działań – część respondentów wskazywała przede wszystkim na kadrę kierowniczą, inni postulowali objęcie szkoleniami wszystkich pracowników, studentów i doktorantów. Zwracano uwagę, że działania edukacyjne powinny mieć charakter praktyczny i warsztatowy, a ich zakres nie powinien ograniczać się wyłącznie do problematyki mobbingu. Zdaniem badanych skuteczniejsze byłoby osadzanie tych zagadnień w szerszym kontekście dobrostanu psychicznego, kultury organizacyjnej, komunikacji interpersonalnej, rozwiązywania konfliktów oraz zarządzania zespołami.

Ważnym kierunkiem zmian było również zwiększenie odpowiedzialności za zachowania niepożądane oraz ograniczanie mechanizmów sprzyjających koncentracji władzy. Badani wskazywali na potrzebę większej rotacji osób pełniących funkcje kierownicze oraz

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

ograniczania wielokadencyjności stanowisk zarządczych. W ich ocenie długotrwałe sprawowanie władzy sprzyja utrwalaniu nieformalnych zależności, osłabia kontrolę społeczną oraz może prowadzić do poczucia bezkarności. Jednocześnie podkreślano konieczność stosowania rzeczywistych i proporcjonalnych konsekwencji wobec osób dopuszczających się zachowań mobbingowych. Respondenci zwracali uwagę, że brak widocznych sankcji osłabia zaufanie do procedur oraz utrwala przekonanie, że uczelnie chronią sprawców bardziej niż osoby pokrzywdzone.

Istotnym wątkiem była także kwestia odbudowy zaufania do funkcjonujących na uczelniach mechanizmów wsparcia. Badani wskazywali na potrzebę zwiększenia widoczności pełnomocników, rzeczników oraz komisji zajmujących się problematyką mobbingu. Podkreślano znaczenie regularnego kontaktu ze społecznością akademicką, wyjaśniania zasad działania procedur oraz budowania poczucia dostępności tych instytucji. Jednocześnie zwracano uwagę na konieczność wzmacniania ich niezależności od władz uczelni oraz zapewnienia osobom zaangażowanym w prowadzenie postępowań odpowiedniego przygotowania merytorycznego i psychologicznego.

Część postulatów dotyczyła także zmian o charakterze systemowym i prawnym. Respondenci wskazywali na potrzebę skuteczniejszej ochrony osób zgłaszających mobbing, większej anonimowości postępowań oraz wprowadzenia rozwiązań ograniczających ryzyko działań odwetowych. W niektórych wypowiedziach pojawiały się postulaty rozszerzenia ustawowej definicji mobbingu, uwzględnienia specyfiki zatrudnienia występującej w środowisku akademickim, a także wprowadzenia mechanizmów wzmacniających pozycję osób pokrzywdzonych w toku postępowań wyjaśniających i sądowych.

Ostatnim często wskazywanym kierunkiem zmian było rozwijanie systemów wsparcia psychologicznego oraz monitorowania sytuacji w społeczności akademickiej. Badani podkreślali znaczenie łatwo dostępnej, anonimowej i długofalowej pomocy psychologicznej, a także regularnego prowadzenia badań dotyczących dobrostanu, atmosfery pracy i doświadczeń związanych z zachowaniami niepożądanymi. W ich ocenie działania takie mogłyby pełnić nie tylko funkcję diagnostyczną, lecz także stanowić sygnał, że uczelnia aktywnie interesuje się warunkami funkcjonowania swoich pracowników i studentów oraz traktuje problem mobbingu jako realne wyzwanie organizacyjne.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

W wypowiedziach badanych pojawiały się również oczekiwania dotyczące większego wykorzystania istniejących już zasobów środowiska akademickiego w działaniach na rzecz przeciwdziałania mobbingowi. Dotyczyło to przede wszystkim związków zawodowych, które zdaniem części respondentów mogłyby pełnić znacznie ważniejszą rolę niż obecnie. Zwracano uwagę, że przedstawiciele związków zawodowych posiadają szeroki ogląd sytuacji panującej na uczelni, ponieważ regularnie kontaktują się z pracownikami różnych jednostek i często są pierwszym miejscem, do którego trafiają osoby doświadczające problemów w środowisku pracy. W ocenie badanych daje to związkom możliwość identyfikowania niepokojących zjawisk na wczesnym etapie oraz wspierania pracowników jeszcze zanim zdecydują się oni na uruchomienie formalnych procedur. Jednocześnie respondenci podkreślali, że potencjał ten nie jest wykorzystywany w jednakowym stopniu na wszystkich uczelniach. W przeciwieństwie do procedur formalnych funkcjonowanie związków zawodowych jest w dużym stopniu uzależnione od zaangażowania konkretnych osób. W wypowiedziach wielokrotnie pojawiało się przekonanie, że skuteczność wsparcia zależy przede wszystkim od kompetencji przewodniczących i działaczy związkowych, ich doświadczenia, umiejętności prowadzenia rozmów oraz gotowości do podejmowania trudnych tematów. Badani wskazywali, że nawet dobrze funkcjonujące struktury organizacyjne nie gwarantują skuteczności działań, jeśli osoby odpowiedzialne za ich realizację nie posiadają odpowiednich kompetencji interpersonalnych lub nie są zainteresowane aktywnym wspieraniem pracowników. Respondenci zwracali również uwagę, że skuteczność działań związków zawodowych jest ściśle związana z relacjami pomiędzy ich przedstawicielami a władzami uczelni. W środowiskach, w których związki traktowane są jako partner dialogu, mogą one pełnić funkcję nieformalnego systemu wczesnego ostrzegania, sygnalizując pojawiające się problemy, napięcia oraz potencjalne konflikty zanim przybiorą one formę otwartych sporów. W takich przypadkach możliwe jest podejmowanie działań wyprzedzających, opartych na rozmowie, mediacji oraz budowaniu porozumienia między stronami. Z kolei tam, gdzie współpraca ma charakter fasadowy lub ogranicza się do formalnego konsultowania decyzji, możliwości oddziaływania związków są znacznie mniejsze.

W wypowiedziach badanych pojawiały się również przykłady sytuacji, w których związki zawodowe pełniły funkcję mediacyjną. Opisywano przypadki organizowania spotkań

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

pomiędzy stronami konfliktu, prowadzenia rozmów wyjaśniających oraz prób odbudowy podstawowej współpracy zawodowej. Tego rodzaju działania były oceniane pozytywnie przede wszystkim dlatego, że pozwalały reagować na problemy zanim dochodziło do uruchomienia wielomiesięcznych procedur formalnych. Jednocześnie część respondentów podkreślała, że skuteczność takich działań jest ograniczona i zależy od gotowości obu stron do udziału w rozmowie oraz od rzeczywistego charakteru zgłaszanego problemu.

Badani zwracali uwagę, że obok wewnętrznych mechanizmów uczelnianych większą rolę mogłyby odgrywać również instytucje zewnętrzne. Szczególnie często wskazywano Państwową Inspekcję Pracy, która w opinii respondentów mogłaby pełnić nie tylko funkcję kontrolną, lecz także edukacyjną. Pojawiały się postulaty większej obecności ekspertów zewnętrznych podczas szkoleń oraz działań informacyjnych prowadzonych na uczelniach. Zdaniem badanych mogłoby to wzmacniać wiarygodność przekazywanych informacji oraz zwiększać poczucie niezależności działań podejmowanych w obszarze przeciwdziałania mobbingowi.

W wielu wywiadach podkreślano także znaczenie postawy władz uczelni. Respondenci wskazywali, że nawet najbardziej rozbudowane procedury pozostają nieskuteczne, jeśli osoby zarządzające organizacją nie wysyłają jednoznacznego sygnału, że zachowania mobbingowe nie będą tolerowane. Z drugiej strony tam, gdzie rektorzy, dziekani lub kierownicy jednostek aktywnie angażują się w działania profilaktyczne, wspierają inicjatywy edukacyjne oraz reagują na zgłaszane problemy, wzrasta poczucie bezpieczeństwa pracowników i gotowość do korzystania z dostępnych form wsparcia.

Analiza wypowiedzi pokazuje, że oczekiwane zmiany wykraczają poza sam obszar procedur antymobbingowych. Badani wielokrotnie podkreślali, że skuteczne przeciwdziałanie mobbingowi wymaga równoczesnego wzmacniania kultury organizacyjnej opartej na odpowiedzialności, przejrzystości oraz wzajemnym szacunku. W ich ocenie dopiero połączenie działań edukacyjnych, sprawnie funkcjonujących procedur, zaangażowanych władz, aktywnych związków zawodowych oraz realnego wsparcia dla osób pokrzywdzonych może prowadzić do trwałego ograniczenia skali tego zjawiska w środowisku akademickim.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

6. Wnioski z przeprowadzonych badań jakościowych

Przeprowadzone badania jakościowe pozwoliły na pogłębioną analizę doświadczeń, opinii oraz obserwacji przedstawicieli środowiska akademickiego dotyczących występowania mobbingu, dyskryminacji oraz innych zachowań niepożądanych na uczelniach wyższych. Zgromadzony materiał badawczy ujawnił zarówno złożoność samych zjawisk, jak i różnorodność uwarunkowań organizacyjnych, kulturowych oraz relacyjnych wpływających na ich występowanie. Wypowiedzi respondentów wskazują, że problematyka bezpieczeństwa w środowisku akademickim nie ogranicza się wyłącznie do pojedynczych przypadków naruszeń, lecz pozostaje ściśle związana ze sposobem funkcjonowania organizacji, jakością relacji interpersonalnych, stylem zarządzania oraz poziomem zaufania do obowiązujących procedur. Analiza zgromadzonego materiału pozwoliła na wyodrębnienie kluczowych wniosków odnoszących się do postrzegania zjawiska mobbingu, funkcjonowania systemów wsparcia oraz czynników sprzyjających budowaniu bezpiecznego środowiska pracy i nauki.

Tabela 1. Kluczowe wnioski z badań jakościowych

Obszar	Kluczowy wniosek
Postrzeganie zjawiska	Respondenci dostrzegają obecność zachowań niepożądanych w środowisku akademickim, jednak nie zawsze kwalifikują je jako mobbing w rozumieniu prawnym.
Charakter doświadczeń	Znaczna część opisywanych sytuacji dotyczy długotrwałych napięć, konfliktów, wykluczania, nadużywania pozycji oraz nieformalnych form presji.
Relacje hierarchiczne	Szczególnym obszarem ryzyka pozostają relacje oparte na zależności służbowej i naukowej, zwłaszcza pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami.
Styl zarządzania	Sposób sprawowania funkcji kierowniczych ma istotny wpływ na atmosferę pracy, poziom bezpieczeństwa psychologicznego oraz gotowość do zgłaszania problemów.

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Atmosfera organizacyjna	Doświadczenia pracowników różnią się nie tylko pomiędzy uczelniami, ale często także pomiędzy jednostkami funkcjonującymi w ramach tej samej uczelni.
Komunikacja	Jakość komunikacji wewnętrznej wpływa na poziom zaufania, poczucie sprawiedliwości organizacyjnej oraz ocenę działań podejmowanych przez uczelnię.
Procedury	Samo wdrożenie procedur antymobbingowych i antydyskryminacyjnych nie jest wystarczające do zapewnienia skutecznej ochrony członków społeczności akademickiej.
Zaufanie do systemu	Skuteczność procedur zależy przede wszystkim od poziomu zaufania do osób i instytucji odpowiedzialnych za ich realizację.
Bariery zgłaszania	Jedną z najistotniejszych przeszkód pozostaje obawa przed konsekwencjami zawodowymi, społecznymi lub relacyjnymi związanymi ze zgłoszeniem problemu.
Reagowanie na zgłoszenia	Respondenci zwracają uwagę na znaczenie transparentności postępowań oraz komunikowania efektów podejmowanych działań.
Profilaktyka	Coraz większego znaczenia nabierają działania edukacyjne, szkoleniowe oraz wzmacniające kompetencje kadry kierowniczej.
Kultura organizacyjna	Długofalowa skuteczność działań antymobbingowych zależy przede wszystkim od kultury organizacyjnej opartej na szacunku, dialogu i odpowiedzialności.

Przedstawione wnioski pokazują, że problematyka mobbingu, dyskryminacji oraz innych zachowań niepożądanych w środowisku akademickim ma charakter wielowymiarowy i nie może być wyjaśniana wyłącznie przez analizę pojedynczych zdarzeń czy indywidualnych konfliktów. Zgromadzony materiał badawczy wskazuje na współwystępowanie szeregu czynników organizacyjnych, relacyjnych i kulturowych, które mogą zarówno ograniczać ryzyko występowania niepożądanych zachowań, jak i sprzyjać ich utrwalaniu. Szczególnego znaczenia nabierają w tym kontekście takie elementy, jak styl zarządzania, jakość komunikacji, poziom zaufania do instytucji oraz sposób funkcjonowania formalnych mechanizmów wsparcia. Analiza wypowiedzi respondentów pozwoliła na identyfikację najważniejszych czynników

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

wzmacniających bezpieczeństwo organizacyjne oraz tych, które mogą zwiększać podatność środowiska akademickiego na występowanie napięć, konfliktów i zachowań naruszających godność członków społeczności uczelni.

Tabela 2. Matryca czynników ryzyka i ochronnych

Obszar	Czynniki sprzyjające bezpieczeństwu	Czynniki zwiększające ryzyko
Zarządzanie	partnerski styl kierowania	autorytarny styl zarządzania
Komunikacja	przejrzystość i dialog	niejasne decyzje i brak informacji
Organizacja	jasne zasady i procedury	uznaniowość i nieformalność
Relacje	współpraca i wzajemny szacunek	konflikty i podziały środowiskowe
Zgłaszanie problemów	zaufanie do systemu	lęk przed konsekwencjami
Kultura organizacyjna	otwartość i odpowiedzialność	przyzwolenie na niewłaściwe zachowania

Przedstawiona tabela pozwala spojrzeć na problematykę mobbingu, dyskryminacji oraz innych zachowań niepożądanych w środowisku akademickim z perspektywy czynników organizacyjnych wpływających na poziom bezpieczeństwa społeczności uczelni. Analiza przeprowadzonych wywiadów wskazuje, że respondenci rzadko postrzegali występowanie niepożądanych zachowań jako rezultat wyłącznie indywidualnych cech konkretnych osób. Znacznie częściej zwracano uwagę na szerszy kontekst organizacyjny, w którym określone zachowania stają się mniej lub bardziej prawdopodobne. W tym ujęciu mobbing, dyskryminacja czy nadużywanie pozycji zawodowej nie są wyłącznie problemem jednostek, ale również konsekwencją sposobu funkcjonowania instytucji, relacji społecznych oraz mechanizmów zarządzania.

Szczególnie wyraźnie wybrzmiewał wpływ stylu zarządzania na codzienne funkcjonowanie zespołów oraz poczucie bezpieczeństwa pracowników. W wielu wywiadach

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

podkreślano, że osoby pełniące funkcje kierownicze odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu norm organizacyjnych oraz sposobu rozwiązywania konfliktów. Respondenci opisywali sytuacje, w których otwartość na dialog, przewidywalność decyzji, transparentne zasady podziału obowiązków czy gotowość do wysłuchania różnych perspektyw wpływały na budowanie atmosfery współpracy i wzajemnego szacunku. Jednocześnie wskazywano, że autorytarny styl zarządzania, brak konsultacji decyzji, nierówne traktowanie pracowników czy wykorzystywanie przewagi wynikającej z zajmowanego stanowiska stanowiły jedne z najczęściej wymienianych źródeł napięć i konfliktów. Wyniki badania pokazują również, że istotnym czynnikiem ryzyka pozostaje charakterystyczna dla środowiska akademickiego struktura zależności formalnych i nieformalnych. Uczelnie funkcjonują w oparciu o relacje, które często wykraczają poza klasyczny układ przełożony–pracownik. Wpływ na pozycję zawodową pracowników mogą mieć między innymi decyzje dotyczące przydziału zajęć dydaktycznych, możliwości uczestnictwa w projektach badawczych, awansów, ocen okresowych czy rekomendacji naukowych. Respondenci zwracali uwagę, że w takim środowisku szczególnego znaczenia nabiera przejrzystość zasad oraz poczucie sprawiedliwości organizacyjnej. Tam, gdzie decyzje były postrzegane jako uznaniowe lub nieprzejrzyste, częściej pojawiały się podejrzenia o nierówne traktowanie, faworyzowanie wybranych osób czy wykorzystywanie zależności służbowych.

Analiza wywiadów wskazuje ponadto, że jednym z najważniejszych elementów wpływających na funkcjonowanie społeczności akademickiej jest jakość komunikacji. Wypowiedzi respondentów pokazują, że wiele konfliktów oraz sytuacji problemowych nie wynikało wyłącznie z samych decyzji organizacyjnych, lecz z braku informacji, niewystarczającego wyjaśniania przyczyn podejmowanych działań lub ograniczonych możliwości wyrażania własnego stanowiska. W tym kontekście komunikacja pełniła nie tylko funkcję informacyjną, ale również budowała lub osłabiała zaufanie do instytucji oraz osób zarządzających.

Szczególnej uwagi wymaga kwestia zaufania do procedur i mechanizmów wsparcia funkcjonujących na uczelniach. W badaniu wielokrotnie pojawiał się wątek rozbieżności pomiędzy formalnym istnieniem rozwiązań a ich społeczną oceną. Respondenci dostrzegali znaczący rozwój polityk antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

w ostatnich latach, jednak równocześnie podkreślali, że skuteczność tych działań zależy przede wszystkim od poziomu wiary w ich bezstronność, poufność i realną skuteczność. W wielu wypowiedziach pojawiało się przekonanie, że nawet najlepiej skonstruowane procedury nie będą wykorzystywane, jeśli osoby potencjalnie poszkodowane będą obawiały się negatywnych konsekwencji zgłoszenia lub nie będą wierzyły w możliwość uzyskania realnej pomocy.

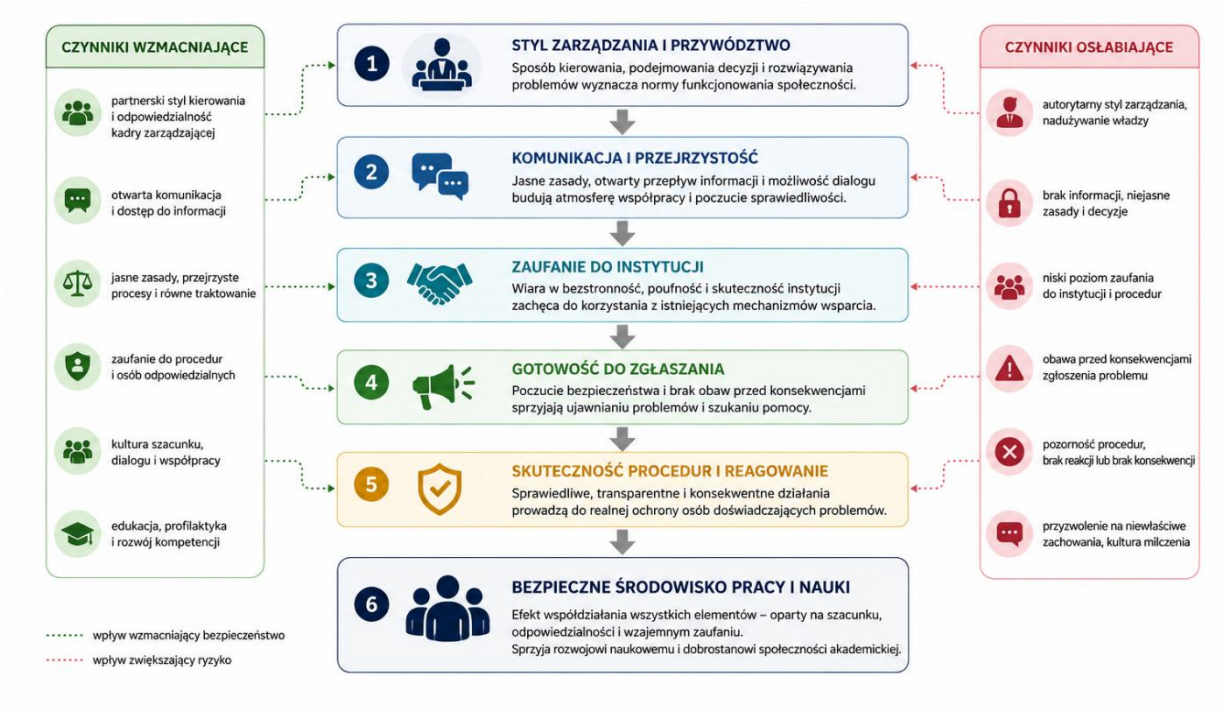
Na podstawie przeprowadzonych wywiadów można zauważyć, że czynniki ochronne i czynniki ryzyka nie funkcjonują w izolacji, lecz tworzą wzajemnie powiązany system oddziaływań. Przejrzyste zasady działania, otwarta komunikacja, partnerskie relacje oraz zaufanie do instytucji wzmacniają się wzajemnie, budując środowisko sprzyjające bezpieczeństwu i współpracy. Analogicznie, brak transparentności, nieformalność procesów decyzyjnych, ograniczone zaufanie oraz obawa przed konsekwencjami zgłoszenia mogą prowadzić do utrwalania problemów i osłabiania skuteczności nawet formalnie dobrze rozwiniętych systemów ochrony. Wyniki badania wskazują zatem, że skuteczne przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji powinno być postrzegane nie jako pojedyncze działanie proceduralne, lecz jako element szerszej polityki zarządzania uczelnią. Obejmuje ono zarówno rozwijanie mechanizmów zgłaszania i reagowania na niepożądane zachowania, jak również budowanie kultury organizacyjnej opartej na dialogu, odpowiedzialności, przejrzystości i wzajemnym szacunku. To właśnie te elementy były najczęściej wskazywane przez respondentów jako warunki tworzenia środowiska pracy i nauki, w którym ryzyko występowania zachowań naruszających godność człowieka zostaje ograniczone, a członkowie społeczności akademickiej mają poczucie bezpieczeństwa i możliwości uzyskania wsparcia w sytuacjach problemowych.

Analiza przeprowadzonych wywiadów wskazuje, że bezpieczeństwo organizacyjne w środowisku akademickim kształtowane jest przez wzajemnie powiązany system czynników, które oddziałują na siebie na różnych poziomach funkcjonowania uczelni. Respondenci wielokrotnie podkreślali, że skuteczność działań związanych z przeciwdziałaniem mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym nie zależy wyłącznie od formalnych procedur, lecz jest rezultatem szerszych procesów organizacyjnych. Szczególne znaczenie przypisywano sposobowi sprawowania funkcji kierowniczych, jakości komunikacji oraz

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

poziomowi przejrzystości działań podejmowanych przez uczelnię. To właśnie te elementy wpływają na budowanie lub osłabianie zaufania do instytucji, które stanowi jeden z kluczowych warunków skutecznego funkcjonowania systemów wsparcia.

Rysunek 1. Model zależności identyfikowanych w badaniu



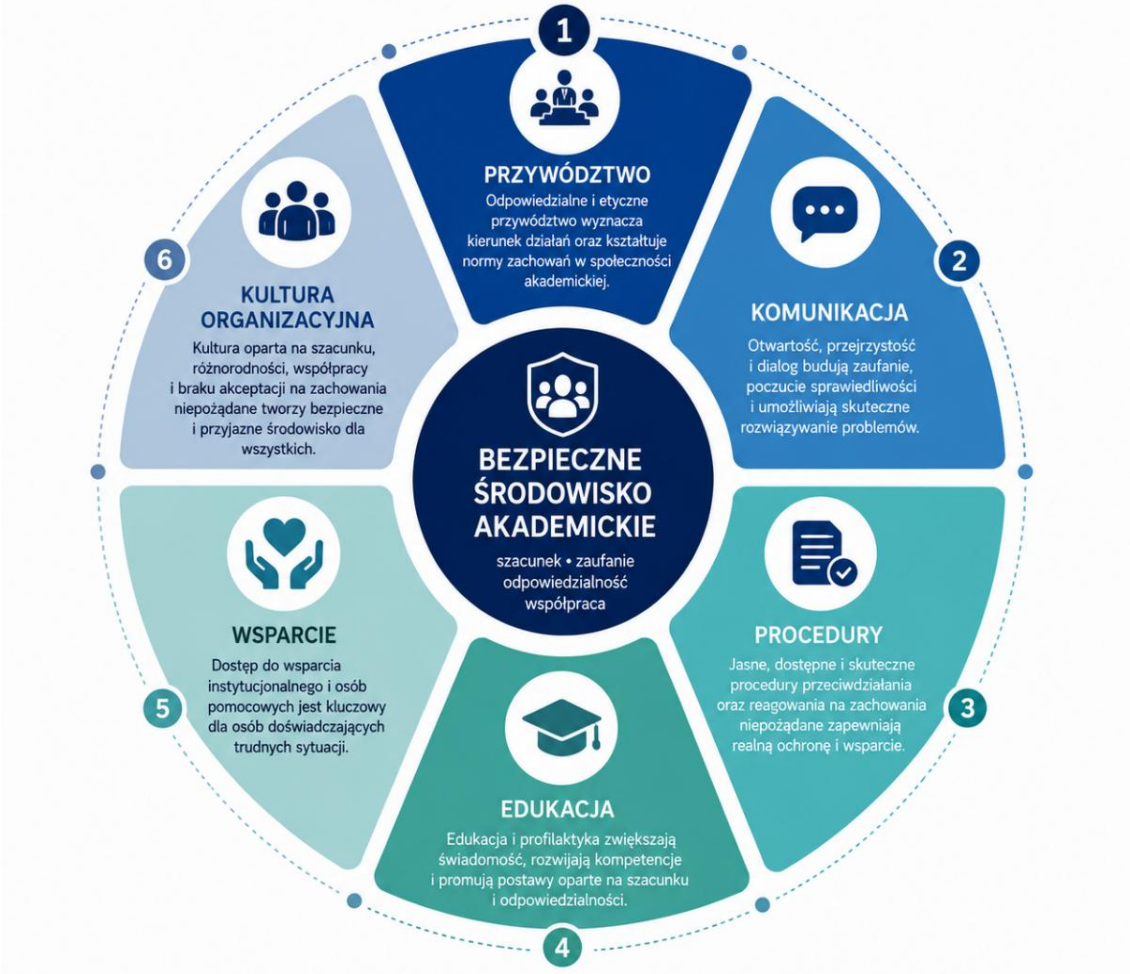
Na podstawie zgromadzonego materiału można wyróżnić sekwencję zależności prowadzących do budowania bezpiecznego środowiska pracy i nauki. Punktem wyjścia pozostają styl zarządzania oraz sposób komunikowania decyzji organizacyjnych, które wpływają na atmosferę pracy, poczucie sprawiedliwości i poziom zaufania w społeczności akademickiej. Wysoki poziom zaufania zwiększa gotowość pracowników do zgłaszania problemów i korzystania z dostępnych form wsparcia, co z kolei warunkuje skuteczność procedur oraz możliwość podejmowania realnych działań naprawczych. Wyniki badania pokazują jednocześnie, że osłabienie któregokolwiek z tych elementów może prowadzić do ograniczenia skuteczności całego systemu, nawet w sytuacji formalnego istnienia rozbudowanych rozwiązań organizacyjnych. Oznacza to, że budowanie bezpiecznej uczelni

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

powinno być postrzegane jako proces wymagający równoczesnego wzmacniania zarówno mechanizmów instytucjonalnych, jak i kultury organizacyjnej opartej na dialogu, odpowiedzialności i wzajemnym szacunku.

Przedstawiony model zależności pozwala zrozumieć, w jaki sposób poszczególne elementy organizacji wpływają na poziom bezpieczeństwa społeczności akademickiej oraz skuteczność działań podejmowanych w obszarze przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji. Wypowiedzi respondentów wskazują, że obok formalnych procedur równie istotne znaczenie mają jakość przywództwa, komunikacja, dostępność wsparcia, działania edukacyjne oraz normy i wartości kształtujące kulturę organizacyjną. Na podstawie tych obserwacji opracowano model, prezentujący kluczowe filary tworzące środowisko sprzyjające szacunkowi, zaufaniu oraz skutecznej ochronie członków społeczności akademickiej.

Rysunek 2. Modelowe działanie uczelni



Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Zaprezentowany powyżej model stanowi syntetyczne podsumowanie najważniejszych wniosków płynących z przeprowadzonych badań jakościowych. W centrum znajduje się bezpieczne środowisko akademickie rozumiane jako przestrzeń pracy i nauki oparta na wzajemnym szacunku, zaufaniu, odpowiedzialności oraz współpracy. Analiza wypowiedzi respondentów pokazuje, że osiągnięcie takiego stanu wymaga równoczesnego rozwijania kilku wzajemnie uzupełniających się obszarów. Żaden z nich nie funkcjonuje w oderwaniu od pozostałych, a osłabienie jednego z filarów może wpływać na skuteczność całego systemu. Szczególne znaczenie przypisano przywództwu, które wyznacza kierunek działań organizacji oraz kształtuje normy obowiązujące w społeczności akademickiej. Równie istotną rolę odgrywa komunikacja, wpływająca na przejrzystość procesów decyzyjnych, poczucie sprawiedliwości oraz poziom zaufania do instytucji. Kolejnym filarem są procedury, które zapewniają formalne ramy reagowania na zachowania niepożądane, jednak ich skuteczność zależy od jakości wdrożenia i społecznej wiarygodności. Respondenci wielokrotnie podkreślali także znaczenie edukacji i działań profilaktycznych, pozwalających rozwijać świadomość oraz kompetencje członków społeczności akademickiej. Ważnym elementem systemu pozostaje również dostęp do wsparcia instytucjonalnego i pomocowego, szczególnie dla osób doświadczających trudnych sytuacji zawodowych lub społecznych. Wszystkie te obszary osadzone są w szerszym kontekście kultury organizacyjnej, która określa akceptowane normy zachowań, sposób rozwiązywania konfliktów oraz poziom wzajemnego szacunku. Wyniki badania wskazują, że dopiero współwystępowanie i wzajemne wzmacnianie wszystkich sześciu filarów tworzy warunki sprzyjające budowaniu trwałego i skutecznego systemu bezpieczeństwa w środowisku akademickim.

Przeprowadzone badania jakościowe pokazują, że problematyka mobbingu, dyskryminacji oraz innych zachowań niepożądanych w środowisku akademickim nie może być analizowana wyłącznie przez pryzmat pojedynczych zdarzeń czy indywidualnych doświadczeń. Wypowiedzi respondentów wskazują, że zjawiska te są ściśle związane ze sposobem funkcjonowania uczelni jako organizacji, jakością relacji społecznych, stylem zarządzania oraz poziomem zaufania występującym pomiędzy członkami społeczności akademickiej. Jednocześnie badanie potwierdza, że w ostatnich latach na wielu uczelniach nastąpił wyraźny

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

rozwój działań ukierunkowanych na przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji, obejmujących zarówno tworzenie procedur, jak i rozwijanie systemów wsparcia, działań edukacyjnych oraz mechanizmów reagowania na zgłaszane problemy.

Analiza zgromadzonego materiału wskazuje jednak, że skuteczność tych rozwiązań zależy nie tylko od ich formalnego wdrożenia, ale przede wszystkim od stopnia, w jakim stają się one elementem codziennego funkcjonowania uczelni. Bezpieczeństwo organizacyjne nie jest bowiem stanem osiąganym poprzez pojedyncze regulacje, lecz procesem wymagającym ciągłego wzmacniania kultury dialogu, odpowiedzialności i wzajemnego szacunku. Wyniki badań pokazują, że uczelnie, które skutecznie łączą rozwiązania instytucjonalne z budowaniem zaufania oraz zaangażowaniem całej społeczności akademickiej, tworzą warunki sprzyjające nie tylko ograniczaniu zachowań niepożądanych, ale również rozwojowi współpracy, dobrostanu oraz wysokiej jakości pracy naukowej i dydaktycznej.

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

Zakończenie

Przeprowadzone analizy oraz badania jakościowe potwierdzają, że problematyka mobbingu, dyskryminacji i innych zachowań niepożądanych pozostaje jednym z istotnych wyzwań współczesnego szkolnictwa wyższego. Zjawiska te nie funkcjonują jednak w oderwaniu od szerszego kontekstu organizacyjnego, lecz są ściśle związane ze sposobem funkcjonowania uczelni, jakością relacji społecznych, kulturą organizacyjną oraz przyjmowanymi modelami zarządzania. Wyniki przeprowadzonych wywiadów pokazują, że doświadczenia pracowników środowiska akademickiego są zróżnicowane, a występowanie zachowań postrzeganych jako mobbingowe lub dyskryminacyjne przyjmuje różne formy i uwarunkowania. Jednocześnie respondenci zwracali uwagę, że wiele sytuacji problemowych nie wynika wyłącznie z indywidualnych konfliktów, lecz stanowi konsekwencję szerszych mechanizmów organizacyjnych związanych między innymi z komunikacją, przejrzystością procesów decyzyjnych, relacjami hierarchicznymi czy sposobem sprawowania funkcji kierowniczych.

Analiza wyników badań jakościowych pozwala również zauważyć, że środowisko akademickie znajduje się obecnie w okresie istotnych zmian związanych z budowaniem systemów przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji. W wielu uczelniach wdrażane są nowe procedury, rozwijane są działania edukacyjne, powoływane są komisje, rzecznicy oraz pełnomocnicy odpowiedzialni za wspieranie osób doświadczających zachowań niepożądanych. Respondenci dostrzegali te zmiany i w większości oceniali je jako potrzebny kierunek rozwoju instytucji. Wyniki badania wskazują jednak, że samo formalne tworzenie rozwiązań organizacyjnych nie przesądza jeszcze o ich skuteczności. O rzeczywistym funkcjonowaniu systemu decyduje przede wszystkim stopień, w jakim rozwiązania te są znane członkom społeczności akademickiej, postrzegane jako wiarygodne oraz stosowane w praktyce.

Jednym z najważniejszych wniosków płynących z przeprowadzonych badań jest znaczenie zaufania jako podstawowego warunku skuteczności działań podejmowanych przez uczelnie. Dotyczy to zarówno zaufania do przełożonych i osób pełniących funkcje kierownicze,

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

jak również do procedur, komisji oraz instytucjonalnych mechanizmów wsparcia. W wielu wypowiedziach pojawiała się obawa przed negatywnymi konsekwencjami zgłoszenia problemu, wpływem takich działań na dalszy rozwój zawodowy lub przekonanie o ograniczonej skuteczności procedur. Wyniki badania pokazują, że budowanie bezpiecznego środowiska pracy i nauki wymaga nie tylko tworzenia formalnych rozwiązań, ale również konsekwentnego wzmacniania poczucia sprawiedliwości organizacyjnej, przejrzystości działań oraz przekonania, że zgłaszane problemy będą rozpatrywane w sposób rzetelny, bezstronny i poufny. Przeprowadzone analizy potwierdzają również znaczenie kultury organizacyjnej jako jednego z kluczowych czynników wpływających na poziom bezpieczeństwa społeczności akademickiej. Zarówno wyniki badań jakościowych, jak i wnioski płynące z analizy orzecznictwa oraz dostępnych opracowań naukowych wskazują, że skuteczne przeciwdziałanie zachowaniom niepożądanym wymaga działań wykraczających poza obszar regulacji formalnych. Szczególnego znaczenia nabierają w tym kontekście jakość komunikacji, otwartość na dialog, gotowość do reagowania na sygnały o problemach oraz rozwijanie kompetencji społecznych i zarządczych osób pełniących funkcje kierownicze. To właśnie te elementy najczęściej wskazywane były przez respondentów jako fundament środowiska pracy opartego na wzajemnym szacunku i odpowiedzialności.

Wnioski płynące z niniejszego raportu pokazują, że budowanie uczelni wolnej od mobbingu, dyskryminacji i innych zachowań niepożądanych powinno być postrzegane jako proces długofalowy, angażujący całą społeczność akademicką. Obejmuje on zarówno rozwijanie procedur i mechanizmów reagowania, jak również wzmacnianie kultury organizacyjnej, edukację, działania profilaktyczne oraz budowanie zaufania pomiędzy członkami wspólnoty akademickiej. Tylko równoczesne rozwijanie tych obszarów pozwala tworzyć środowisko pracy i nauki, które nie ogranicza się do reagowania na pojawiające się problemy, lecz aktywnie wspiera kształtowanie relacji opartych na szacunku, współpracy i poczuciu bezpieczeństwa.

Wyniki przeprowadzonych badań oraz analiz mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych działań podejmowanych przez uczelnie wyższe, instytucje publiczne oraz podmioty odpowiedzialne za kształtowanie polityk dotyczących szkolnictwa wyższego. Jednocześnie potwierdzają one potrzebę dalszego monitorowania skali i charakteru zachowań

Patronat Honorowy
UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY

niepożądanych w środowisku akademickim oraz rozwijania rozwiązań wspierających tworzenie uczelni jako miejsca bezpiecznego, otwartego i sprzyjającego rozwojowi wszystkich członków społeczności akademickiej.

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Patronat Honorowy
PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
PATRONAT HONOROWY