Jacek Męcina
Marta Seredyńska
Błażej Mądrzycki

dobre praktyki

Przeciwdziałanie mobbingowi, dyskryminacji i działaniom niepożądanym w szkolnictwie wyższym

dobre praktyki

Przeciwdziałanie mobbingowi,
dyskryminacji i działaniom niepożądanym
w szkolnictwie wyższym

Jacek Męcina
Marta Seredyńska
Błażej Mądrzycki

dobre praktyki

Przeciwdziałanie mobbingowi, dyskryminacji i działaniom niepożądanym w szkolnictwie wyższym

Warszawa 2026

Publikacja wydana w ramach projektu Bezpieczna Uczelnia.
Zadanie finansowane ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Recenzenci:
dr hab. Beata Baran-Wesołowska
prof. dr hab. Mirosław Grewiński

Projekt okładki
Marta Olszewska

Redakcja
Magdalena Rodzim

© Copyright by Jacek Męcina, Marta Seredyńska, Błażej Mądrzycki
© Copyright by Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2026

Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości bądź części niniejszej publikacji, niezależnie od zastosowanej techniki reprodukcji (drukarskiej, fotograficznej, komputerowej i in.), wymaga pisemnej zgody Autorów i Wydawcy.

Wydawca
Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR
e-mail: oficyna@aspra.pl
www.aspra.pl

Unikatowy Identyfikator Wydawnictwa 44900

ISBN 978-83-8209-435-0

Objętość: 10,9 ark. wyd.

Egzemplarz bezpłatny

Spis treści

Wprowadzenie 7

Rozdział 1
Projekt Bezpieczna Uczelnia – geneza, założenia oraz kontekst realizacji projektu. 13
1.1. Geneza projektu 13
1.2. Założenia i cele projektu 14
1.3. Koncepcja realizacji projektu. 15
1.4. Przebieg realizacji i najważniejsze działania 16
1.5. Dotychczasowe badania nad mobbingiem i dyskryminacją w środowisku akademickim 17

Rozdział 2
Badania jakościowe dotyczące przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji na polskich uczelniach 23
2.1. Metodologia badania 23
2.2. Analiza wyników badania jakościowego 25
2.3. Podsumowanie 88

Rozdział 3
Dobre praktyki uczelni w zakresie przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji. 89
3.1. Przebieg konkursu na najlepsze praktyki antymobbingowe i antydyskryminacyjne na polskich uczelniach 89
3.2. Dobre praktyki stosowane przez poszczególne uczelnie 93
3.3. Podsumowanie działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i mających na celu wzmacnianie kultury organizacyjnej 163

Rozdział 4
Prawne i praktyczne aspekty przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i działaniom niepożądanym w miejscu pracy przez pracodawcę z uwzględnieniem procedowanych zmian przepisów . . . 177

Rozdział 5
Bezpieczna uczelnia w kontekście nowelizacji przepisów Kodeksu pracy w zakresie mobbingu 193

Zakończenie 209

Bibliografia 213

Wprowadzenie

Współczesne uczelnie funkcjonują w złożonym otoczeniu społecznym, prawnym i organizacyjnym, realizując jednocześnie zadania w zakresie prowadzenia badań naukowych, kształcenia studentów oraz współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Skuteczna realizacja tych funkcji wymaga nie tylko odpowiednich zasobów kadrowych, infrastrukturalnych czy finansowych, ale także tworzenia środowiska pracy i studiowania opartego na wzajemnym szacunku, poszanowaniu godności oraz przestrzeganiu praw wszystkich członków społeczności akademickiej. Jakość funkcjonowania uczelni jest bowiem determinowana nie tylko osiągnięciami naukowymi czy dydaktycznymi, lecz także sposobem organizacji relacji wewnętrznych oraz zdolnością instytucji do zapewnienia bezpiecznych warunków pracy i nauki.

Środowisko akademickie charakteryzuje się specyficzną strukturą organizacyjną, w której współistnieją różne grupy tworzące społeczność uczelni – pracownicy badawczo-dydaktyczni, pracownicy dydaktyczni, pracownicy administracyjni, doktoranci oraz studenci. Relacje między nimi mają często charakter wielopoziomowy i obejmują zarówno zależności organizacyjne, jak i naukowe czy dydaktyczne. Procesy związane z oceną okresową, awansami zawodowymi, uzyskiwaniem stopni i tytułów naukowych, przyznawaniem finansowania badań, oceną efektów kształcenia czy organizacją pracy powodują, że funkcjonowanie uczelni opiera się na rozbudowanej sieci zależności formalnych i nieformalnych. W takich warunkach szczególnego znaczenia nabiera zapewnienie przejrzystych zasad postępowania oraz mechanizmów chroniących osoby znajdujące się w relacjach nierównowagi organizacyjnej lub kompetencyjnej. Bezpieczeństwo środowiska akademickiego nie oznacza wyłącznie ochrony przed zagrożeniami fizycznymi. Obejmuje ono również tworzenie warunków sprzyjających poszanowaniu godności, wolności akademickiej, równego traktowania oraz możliwości wykonywania obowiązków zawodowych i realizowania procesu kształcenia bez obawy

przed zachowaniami naruszającymi prawa lub dobra osobiste członków społeczności uczelni[1]. W tym znaczeniu stanowi ono jeden z elementów jakości zarządzania instytucją oraz odpowiedzialności uczelni wobec pracowników, studentów i doktorantów.

Przedmiotem niniejszej publikacji są zachowania niepożądane, które mogą prowadzić do naruszenia praw, godności lub bezpieczeństwa osób funkcjonujących w środowisku akademickim. Kategoria ta obejmuje zjawiska o zróżnicowanym charakterze, odmiennych przesłankach prawnych oraz różnych mechanizmach powstawania, których wspólnym mianownikiem jest negatywny wpływ na funkcjonowanie jednostki i uczelni. W praktyce uczelni granice między poszczególnymi rodzajami zachowań niepożądanych nie zawsze są jednoznaczne, a pojedyncze zdarzenia mogą jednocześnie nosić cechy kilku różnych naruszeń. Dlatego istotna jest ich właściwa identyfikacja oraz dobór odpowiednich procedur postępowania. Jednym z analizowanych zjawisk występujących w relacjach pracowniczych jest mobbing, odnoszący się do długotrwałych i uporczywych działań lub zachowań skierowanych wobec pracownika, prowadzących do naruszenia jego godności, izolowania lub eliminowania z zespołu. Odmienny charakter mają natomiast zachowania związane z dyskryminacją, których istotą jest nierówne traktowanie wynikające z występowania określonej prawnie chronionej cechy, takiej jak między innymi płeć, wiek, niepełnosprawność, pochodzenie, wyznanie czy orientacja seksualna. W praktyce organizacyjnej dyskryminacja może dotyczyć zarówno pracowników, jak i doktorantów oraz studentów, a także przyjmować formę działań bezpośrednich i pośrednich, prowadząc do ograniczenia dostępu do określonych praw, możliwości rozwoju zawodowego lub uczestnictwa w życiu uczelni. Do zachowań niepożądanych zalicza się również molestowanie oraz molestowanie seksualne, które – choć pozostają związane z problematyką nierównego traktowania – mają odrębne podstawy prawne i odmienny charakter. Zachowania te naruszają godność osoby, wobec której są kierowane, tworząc atmosferę poniżenia, upokorzenia, zastraszenia lub wrogości, a w przypadku molestowania seksualnego mają dodatkowo charakter związany z seksualnością lub płcią. Niezależnie od ich kwalifikacji prawnej mogą wywoływać poważne konsekwencje zarówno dla osób ich doświadczających, jak i dla całej społeczności akademickiej. Szczególne miejsce zajmuje również problematyka nierównego traktowania, która wykracza poza przypadki

[1] Zob. M. Gamian-Wilk, *Mobbing w miejscu pracy*, Warszawa 2018.

dyskryminacji definiowanej przez przepisy prawa. W praktyce mogą występować sytuacje budzące poczucie niesprawiedliwości, nierównego dostępu do informacji, możliwości rozwoju czy uczestnictwa w procesach decyzyjnych, które nie zawsze wypełniają przesłanki naruszenia prawa, ale wpływają na klimat organizacyjny oraz poziom zaufania do instytucji. Z perspektywy zarządzania uczelnią również tego rodzaju zjawiska wymagają identyfikacji oraz działań organizacyjnych i profilaktycznych. Obok wskazanych kategorii coraz częściej zwraca się uwagę na zachowania naruszające godność człowieka, takie jak przemoc psychiczna, nadużywanie pozycji organizacyjnej, zachowania odwetowe wobec osób zgłaszających nieprawidłowości czy różnego rodzaju formy wykluczania ze wspólnoty organizacyjnej. Sytuacje te – występujące zarówno w relacjach pracowniczych, jak i wśród doktorantów czy studentów – mogą istotnie wpływać na poczucie bezpieczeństwa członków społeczności akademickiej oraz funkcjonowanie uczelni.

Problematyka przeciwdziałania mobbingowi pozostaje obecnie przedmiotem zmian legislacyjnych. W czasie przygotowywania niniejszej publikacji trwały prace nad nowelizacją Kodeksu pracy dotyczącą definicji mobbingu oraz obowiązków pracodawców[2]. Dlatego analizy przedstawione w dalszej części opracowania odnoszą się do obowiązującego stanu prawnego, z uwzględnieniem kierunku planowanych zmian.

Istotnym elementem systemu ochrony są również przepisy dotyczące równego traktowania i przeciwdziałania dyskryminacji. Obowiązujące regulacje obejmują zarówno rozwiązania zawarte w Kodeksie pracy, jak i przepisy ustawy o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania[3]. Ich celem jest zapewnienie ochrony przed nierównym traktowaniem oraz stworzenie mechanizmów umożliwiających dochodzenie ochrony prawnej przez osoby, których prawa zostały naruszone. Na uczelniach regulacje te znajdują odzwierciedlenie w wewnętrznych rozwiązaniach organizacyjnych, obejmujących między innymi polityki antymobbingowe i antydyskryminacyjne, procedury zgłaszania zachowań niepożądanych, zasady prowadzenia postępowań wyjaśniających, systemy wsparcia oraz działania szkoleniowe i edukacyjne. Choć rozwiązania przyjmowane przez poszczególne uczelnie róż-

[2] Stan prawny na lipiec 2026.

[3] Zob. Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej (art. 21), Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (art. 157), Dyrektywa w sprawie równego traktowania w zatrudnieniu (2000/78/WE), Dyrektywa w sprawie równego traktowania (2006/54/WE), Dyrektywa o przejrzystości wynagrodzeń (2023/970/UE).

nią się zakresem i stopniem sformalizowania, ich wspólnym celem jest tworzenie bezpiecznego środowiska pracy i studiowania. Doświadczenia uczelni pokazują jednak, że o skuteczności tych rozwiązań decydują nie tylko obowiązujące regulacje, ale także sposób ich wdrażania i funkcjonowania w praktyce.

Obowiązujące regulacje prawne wyznaczają podstawowe standardy ochrony przed mobbingiem, dyskryminacją oraz innymi zachowaniami naruszającymi godność człowieka. Określają prawa osób doświadczających zachowań niepożądanych oraz obowiązki instytucji odpowiedzialnych za ich przeciwdziałanie. Samo istnienie regulacji nie przesądza jednak o skuteczności systemu ochrony. W przypadku uczelni kluczowe znaczenie ma ich przełożenie na rozwiązania organizacyjne dostosowane do specyfiki środowiska akademickiego, obejmujące przejrzyste procedury, jasno określone kompetencje osób odpowiedzialnych za prowadzenie postępowań oraz działania profilaktyczne. W praktyce o funkcjonowaniu systemu ochrony decyduje nie tylko treść przyjętych regulacji, ale także sposób ich stosowania.

Istotnym elementem działań podejmowanych przez uczelnie jest również profilaktyka. Obejmuje ona przede wszystkim działania edukacyjne i informacyjne, których celem jest zwiększanie świadomości członków społeczności akademickiej dotyczącej standardów obowiązujących w uczelni, sposobów reagowania na zachowania niepożądane oraz dostępnych form wsparcia. Działania te powinny być adresowane do wszystkich grup tworzących społeczność akademicką, z uwzględnieniem specyfiki pełnionych przez nie ról. Ważnym elementem pozostaje także kultura organizacyjna uczelni, która wpływa na sposób reagowania na sytuacje problemowe, relacje między członkami społeczności akademickiej oraz gotowość do zgłaszania nieprawidłowości. Budowanie bezpiecznego środowiska akademickiego wymaga połączenia działań prawnych, organizacyjnych i edukacyjnych z kształtowaniem kultury opartej na poszanowaniu godności, odpowiedzialności i wzajemnym zaufaniu.

Niniejsza publikacja stanowi podsumowanie doświadczeń zgromadzonych podczas realizacji projektu „Uczelnia – przestrzeń bezpieczna od mobbingu i dyskryminacji – działania na rzecz wspierania polityki antymobbingowej i działań niepożądanych na polskich uczelniach" (w skrócie: Bezpieczna Uczelnia)[4]. Jej celem jest przedstawienie uwarunkowań związanych z przeciwdziałaniem mobbingowi, dyskryminacji

[4] W dalszej części publikacji autorzy w odniesieniu do projektu posługiwać się będą jego skróconą nazwą: Bezpieczna Uczelnia.

oraz innym zachowaniom niepożądanym w środowisku akademickim, zaprezentowanie wyników badań przeprowadzonych w ramach projektu oraz upowszechnienie dobrych praktyk wypracowanych przez wybrane polskie uczelnie. Zamiarem autorów było przygotowanie opracowania łączącego perspektywę naukową z doświadczeniami praktycznymi, które może stanowić źródło wiedzy zarówno dla badaczy zajmujących się problematyką szkolnictwa wyższego, jak i osób odpowiedzialnych za tworzenie, wdrażanie oraz doskonalenie polityk i procedur służących budowaniu bezpiecznego środowiska pracy i studiowania.

Publikacja składa się z 5 rozdziałów. W pierwszym przedstawiono genezę, założenia oraz przebieg realizacji projektu Bezpieczna Uczelnia, a także odniesienia do wybranych badań dotyczących mobbingu, dyskryminacji oraz innych zachowań niepożądanych w środowisku akademickim, które zostały przeprowadzone w ostatnich latach. W drugim rozdziale zaprezentowano wyniki badań jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu, ukazujące doświadczenia poszczególnych osób pracujących i studiujących na polskich uczelniach oraz wyzwania związane z tworzeniem i funkcjonowaniem wewnętrznych systemów ochrony. Trzeci rozdział poświęcono dobrym praktykom zidentyfikowanym podczas realizacji projektu, prezentując rozwiązania organizacyjne, które mogą stanowić inspirację dla uczelni rozwijających własne polityki oraz mechanizmy przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym. W rozdziale czwartym przedstawiono analizę obowiązujących oraz projektowanych regulacji prawnych, uzupełnioną o przegląd najważniejszego orzecznictwa oraz praktycznych rekomendacji dotyczących tworzenia i doskonalenia systemów przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym w miejscu pracy, ze szczególnym uwzględnieniem wyzwań stojących przed pracodawcami, w tym uczelniami wyższymi. Rozdział piąty zawiera pogłębioną analizę projektowanej nowelizacji przepisów Kodeksu pracy dotyczących mobbingu i dyskryminacji. Omówiono w nim najważniejsze kierunki proponowanych zmian oraz ich możliwe konsekwencje dla uczelni jako pracodawców, zwracając szczególną uwagę na obowiązek systematycznego przeciwdziałania mobbingowi, nowe ujęcie tego zjawiska oraz potrzebę zapewnienia realnej skuteczności uczelnianych mechanizmów ochrony.

Autorzy wyrażają nadzieję, że przedstawione w publikacji analizy, wyniki badań oraz doświadczenia uczelni uczestniczących w projekcie staną się przyczynkiem do dalszej dyskusji nad rozwojem systemów ochrony

członków społeczności akademickiej oraz będą stanowiły wsparcie dla uczelni podejmujących działania na rzecz budowania środowiska opartego na poszanowaniu godności, odpowiedzialności i wzajemnym szacunku.

Jacek Męcina, Marta Seredyńska

ROZDZIAŁ 1

Projekt Bezpieczna Uczelnia – geneza, założenia oraz kontekst realizacji projektu

1.1. Geneza projektu

Problematyka przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji oraz innym zachowaniom naruszającym godność człowieka od wielu lat stanowi przedmiot zainteresowania zarówno środowiska naukowego, jak i instytucji odpowiedzialnych za kształtowanie polityk publicznych w obszarze rynku pracy oraz szkolnictwa wyższego. Jednocześnie praktyka funkcjonowania uczelni pokazuje, że skuteczne przeciwdziałanie tego rodzaju zjawiskom wymaga nie tylko odpowiednich regulacji prawnych, ale także rozwijania rozwiązań organizacyjnych, budowania kompetencji osób odpowiedzialnych za ich wdrażanie oraz tworzenia kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym szacunku i odpowiedzialności. Mimo rosnącej świadomości znaczenia tej tematyki polskie uczelnie pozostają zróżnicowane pod względem stopnia rozwoju wewnętrznych systemów przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji. Obok uczelni posiadających rozbudowane polityki równościowe, wyspecjalizowane jednostki organizacyjne oraz wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu działań edukacyjnych funkcjonują również instytucje, które dopiero rozpoczynają proces budowania rozwiązań w tym obszarze. Różnice te dotyczą nie tylko zakresu obowiązujących procedur, lecz także sposobu ich wdrażania, dostępności systemów wsparcia oraz poziomu świadomości członków społeczności akademickiej.

Genezą projektu Bezpieczna Uczelnia była potrzeba identyfikacji form przeciwdziałania zjawiskom niepożądanym na polskich uczelniach.

Punktem wyjścia nie było wyłącznie rozpoznanie skali zjawiska, lecz przede wszystkim odpowiedź na pytanie, w jaki sposób uczelnie budują systemy ochrony pracowników, doktorantów i studentów oraz jakie rozwiązania organizacyjne mogą zostać uznane za skuteczne i warte upowszechnienia. Założono, że projekt powinien wykraczać poza klasyczną diagnozę problemu, stając się platformą wymiany doświadczeń między uczelniami reprezentującymi różne profile kształcenia, wielkość oraz stopień rozwoju wewnętrznych polityk antymobbingowych i antydyskryminacyjnych. Z tego względu projekt od początku miał charakter ogólnopolski i został skierowany do wszystkich typów uczelni funkcjonujących w Polsce – zarówno publicznych, jak i niepublicznych, niezależnie od ich profilu kształcenia czy wielkości.

Istotnym założeniem było również połączenie perspektywy badawczej z perspektywą praktyki zarządzania uczelnią. Oznaczało to odejście od analiz koncentrujących się wyłącznie na identyfikacji problemów na rzecz rozpoznania rozwiązań stosowanych przez uczelnie oraz stworzenia przestrzeni umożliwiającej wymianę doświadczeń między przedstawicielami środowiska akademickiego. W efekcie projekt został zaprojektowany jako przedsięwzięcie badawczo-wdrożeniowe, którego rezultaty miały wspierać zarówno rozwój wiedzy naukowej dotyczącej bezpieczeństwa środowiska akademickiego, jak i doskonalenie praktyki funkcjonowania uczelni.

1.2. Założenia i cele projektu

Projekt Bezpieczna Uczelnia został oparty na założeniu, że budowanie bezpiecznego środowiska akademickiego wymaga podejmowania równoległych działań w kilku wzajemnie uzupełniających się obszarach. Należą do nich przede wszystkim diagnoza funkcjonujących rozwiązań, identyfikacja dobrych praktyk, rozwijanie kompetencji członków społeczności akademickiej, tworzenie przestrzeni do wymiany doświadczeń oraz opracowywanie rekomendacji wspierających dalszy rozwój polityk antymobbingowych i antydyskryminacyjnych. Tym samym projekt nie koncentrował się wyłącznie na diagnozowaniu problemów mobbingu, dyskryminacji czy innych zachowań niepożądanych, lecz obejmował całokształt działań służących budowaniu bezpiecznego i opartego na wzajemnym szacunku środowiska pracy i studiowania.

Głównym celem była identyfikacja dobrych praktyk w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji oraz innym zachowaniom nie-

pożądanym. Projekt obejmował diagnozę funkcjonujących rozwiązań, identyfikację skutecznych praktyk oraz upowszechnienie wiedzy i doświadczeń możliwych do wykorzystania przez inne instytucje szkolnictwa wyższego. Przyjęto, że trwała poprawa jakości środowiska akademickiego wymaga zarówno działań systemowych, jak i budowania świadomości oraz kompetencji osób odpowiedzialnych za tworzenie i stosowanie wewnętrznych mechanizmów ochrony. Zamierzeniem realizacji projektu było także:

- przeprowadzenie ogólnopolskiej diagnozy rozwiązań antymobbingowych i antydyskryminacyjnych funkcjonujących w uczelniach,
- identyfikacja dobrych praktyk możliwych do upowszechnienia, przeprowadzenie pogłębionych badań jakościowych z przedstawicielami środowiska akademickiego,
- opracowanie ekspertyz dotyczących prawnych i społecznych aspektów przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym,
- organizacja konkursu promującego najbardziej dojrzałe rozwiązania organizacyjne i dobre praktyki wdrożone przez uczelnie,
- realizacja działań edukacyjnych i konferencyjnych służących wymianie doświadczeń między uczelniami.

1.3. Koncepcja realizacji projektu

Przyjęte cele projektu wymagały zaprojektowania działań umożliwiających z jednej strony pogłębioną diagnozę funkcjonujących w uczelniach rozwiązań, z drugiej zaś wypracowanie praktycznych rekomendacji oraz stworzenie przestrzeni do wymiany doświadczeń między przedstawicielami środowiska akademickiego. Z tego względu koncepcja realizacji projektu została oparta na założeniu wzajemnego uzupełniania się komponentów badawczych, analitycznych, eksperckich oraz upowszechniających. Analizie poddano nie tylko obowiązujące procedury, ale także rozwiązania organizacyjne, działania edukacyjne, struktury odpowiedzialne za prowadzenie postępowań wyjaśniających, mechanizmy wsparcia osób zgłaszających nieprawidłowości oraz praktykę funkcjonowania tych rozwiązań.

Założono, że pełna ocena funkcjonowania systemów antymobbingowych i antydyskryminacyjnych nie jest możliwa przy wykorzystaniu jednego narzędzia badawczego lub jednego rodzaju aktywności. Z tego względu projekt obejmował zarówno działania diagnostyczne, badawcze i eksperckie, jak i działania służące identyfikacji dobrych praktyk oraz

ich upowszechnieniu. Poszczególne komponenty nie funkcjonowały niezależnie od siebie, lecz stanowiły kolejne etapy jednego procesu prowadzącego od rozpoznania stanu istniejącego do sformułowania wniosków i rekomendacji wspierających realizację już istniejących dobrych praktyk. Istotnym elementem koncepcji projektu było również założenie aktywnego udziału środowiska akademickiego na wszystkich etapach realizacji. Projekt nie miał charakteru zewnętrznej ewaluacji uczelni, lecz został pomyślany jako przedsięwzięcie angażujące przedstawicieli różnych grup tworzących społeczność akademicką. Pozwoliło to uwzględnić zróżnicowane perspektywy oraz stworzyć warunki do wspólnego wypracowywania rozwiązań odpowiadających potrzebom poszczególnych uczelni. Przyjęte założenie realizacji projektu zakładało również, że jego rezultaty nie powinny ograniczać się do przygotowania diagnozy. Równie istotnym celem było stworzenie katalogu dobrych praktyk oraz materiałów umożliwiających dalsze doskonalenie polityk antymobbingowych, antydyskryminacyjnych czy równościowych przez uczelnie.

1.4. Przebieg realizacji i najważniejsze działania

Realizacja projektu została podzielona na wzajemnie powiązane etapy, odpowiadające przyjętej logice postępowania – od diagnozy stanu istniejącego, przez pogłębioną analizę rozwiązań stosowanych przez uczelnie, aż do opracowania rekomendacji oraz upowszechnienia rezultatów projektu. Takie podejście pozwoliło stopniowo gromadzić wiedzę oraz weryfikować przyjęte założenia na kolejnych etapach projektu.

Pierwszym etapem była wstępna diagnoza rozwiązań stosowanych przez uczelnie w zakresie przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji. Jej celem było rozpoznanie funkcjonujących procedur, struktur organizacyjnych oraz działań podejmowanych przez uczelnie na rzecz budowania bezpiecznego środowiska pracy i studiowania. Diagnoza stanowiła punkt wyjścia do dalszych analiz i opracowania narzędzi badawczych.

Kolejnym elementem projektu było przeprowadzenie badań jakościowych z udziałem przedstawicieli środowiska akademickiego. Indywidualne wywiady pogłębione umożliwiły poznanie doświadczeń osób odpowiedzialnych za tworzenie i wdrażanie polityk antymobbingowych oraz antydyskryminacyjnych, a także identyfikację najważniejszych wyzwań związanych z funkcjonowaniem systemów ochrony na uczelniach.

Integralną część projektu stanowił ogólnopolski konkurs na najlepsze praktyki antymobbingowe i antydyskryminacyjne na polskich uczelniach, którego celem była identyfikacja oraz promocja rozwiązań wyróżniających się wysoką jakością i kompleksowym podejściem do przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym. Konkurs miał charakter dwuetapowy i obejmował zarówno analizę materiałów przekazanych przez uczelnie w postaci ankiet samooceny, jak i pogłębione audyty przeprowadzone w jednostkach zakwalifikowanych do drugiego etapu. Pozwoliło to nie tylko ocenić funkcjonujące rozwiązania, ale także poznać praktykę ich stosowania.

Równolegle realizowano działania eksperckie oraz upowszechniające. Obejmowały one przygotowanie ekspertyz dotyczących prawnych i zdrowotnych aspektów mobbingu oraz dyskryminacji, organizację konferencji i debat regionalnych (we współpracy z czterema uczelniami: Uniwersytetem Jagiellońskim w Krakowie, Politechniką Gdańską, Uniwersytetem Zielonogórskim oraz Uniwersytetem Śląskim w Katowicach), a także działania informacyjne skierowane do środowiska akademickiego. Istotnym elementem projektu było stworzenie przestrzeni do wymiany doświadczeń między uczelniami oraz prezentacji rozwiązań, które mogą stanowić inspirację dla innych instytucji szkolnictwa wyższego. Łącznie w konferencjach, seminariach i innych wydarzeniach realizowanych w ramach projektu uczestniczyli przedstawiciele ponad 80 uczelni.

Zwieńczeniem projektu było opracowanie raportów, ekspertyz, rekomendacji oraz niniejszej publikacji podsumowującej. Jej celem jest nie tylko przedstawienie przebiegu realizacji projektu i wyników przeprowadzonych badań, lecz przede wszystkim uporządkowanie zgromadzonej wiedzy, identyfikacja kluczowych wyzwań oraz prezentacja rozwiązań organizacyjnych, które mogą stanowić inspirację dla uczelni rozwijających własne systemy przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym. W tym znaczeniu publikacja stanowi końcowy etap projektu, a jednocześnie narzędzie służące dalszemu rozwijaniu standardów bezpieczeństwa środowiska akademickiego oraz wspieraniu uczelni w budowaniu kultury organizacyjnej opartej na poszanowaniu godności, odpowiedzialności i wzajemnym szacunku.

1.5. Dotychczasowe badania nad mobbingiem i dyskryminacją w środowisku akademickim

W czasie realizacji projektu przeprowadzono przegląd dostępnych badań i raportów dotyczących mobbingu, dyskryminacji oraz innych za-

chowań niepożądanych w środowisku akademickim. Analiza wykazała, że liczba opracowań poświęconych temu zagadnieniu jest nadal ograniczona, a dostępne badania koncentrują się na wybranych aspektach funkcjonowania uczelni. Z tego względu w rozdziale przedstawiono badania, które na etapie przygotowywania projektu stanowiły podstawę opracowania diagnozy oraz zaprojektowania badań własnych zrealizowanych w jego ramach[1].

Problematyka przeciwdziałania mobbingowi w środowisku akademickim była przedmiotem wcześniejszych analiz dotyczących rozwiązań funkcjonujących na polskich uczelniach. Jednym z pierwszych opracowań o charakterze ogólnopolskim był raport przygotowany przez Joannę Grubę i Beatę Stasińską[2]. Autorki zgromadziły informacje z 69 uczelni publicznych, analizując stopień wdrożenia procedur antymobbingowych, prowadzenie działań szkoleniowych, liczbę zgłoszeń dotyczących mobbingu oraz funkcjonowanie instytucji mediatora. Badanie miało charakter diagnostyczny i koncentrowało się na rozwiązaniach instytucjonalnych stosowanych przez uczelnie. Uzyskane wyniki wskazują, że spośród uczelni, które udzieliły odpowiedzi, 78,26% posiadało wewnętrzne procedury antymobbingowe, jednak jedynie 34,78% organizowało szkolenia dotyczące przeciwdziałania mobbingowi. Ponad połowa badanych uczelni (59,42%) deklarowała brak takich działań edukacyjnych. Z kolei funkcję mediatora, przewidzianą w nowych regulacjach dotyczących szkolnictwa wyższego, wprowadziło 24,64% uczelni. Autorki wskazywały, że choć

[1] Przegląd literatury obejmował również inne opracowania dotyczące problematyki mobbingu, dyskryminacji i bezpieczeństwa w środowisku akademickim. Ze względu na cel i charakter niniejszego rozdziału omówiono jedynie badania, które stanowiły bezpośredni punkt odniesienia dla przygotowania diagnozy oraz badań własnych. Por. także: 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; B. Frąc, K. Golemo, K. Grzesiak i in., *Mobbing na uczelniach wyższych. Raport Centrum Analiz Niezależnego Zrzeszenia Studentów*, Warszawa 2021; A. Krzywoń, V. Szulik, *Zjawisko dyskryminacji na polskich uczelniach medycznych z perspektywy studentek i studentów*, „Forum Polityki Kryminalnej" 2023, vol. 2(6), s. 1–21; Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, *Doświadczenie molestowania wśród studentek i studentów. Analiza i zalecenia*, Warszawa 2018; J. Gerlich, *Molestowanie na polskich uczelniach publicznych*, Warszawa 2019; M. Kokociński, K. Waszyńska, I. Chmura-Rutkowska, A. Kokocińska, *Sytuacje o charakterze molestowania seksualnego w społeczności UAM. Raporty z badań*, Poznań 2025.

[2] J. Gruba, B. Stasińska, *Raport o stanie procedur antymobbingowych na uczelniach publicznych w Polsce*, Gliwice 2019.

formalne procedury stopniowo stawały się elementem funkcjonowania uczelni, znacznie słabiej rozwinięte pozostawały działania edukacyjne oraz budowanie kompetencji osób odpowiedzialnych za przeciwdziałanie mobbingowi. Podkreślały również, że samo wdrożenie procedur nie gwarantuje skutecznej ochrony pracowników i wymaga uzupełnienia o szkolenia, upowszechnianie dobrych praktyk oraz dalszy rozwój standardów postępowania. Interpretując wyniki przedstawionych badań, należy pamiętać, że mobbing pozostaje zjawiskiem relatywnie rzadkim, choć o bardzo poważnych konsekwencjach dla osób, które go doświadczają, oraz dla funkcjonowania organizacji. Z tego względu ocena systemów przeciwdziałania mobbingowi nie powinna opierać się wyłącznie na liczbie zgłoszeń czy skali występowania zjawiska, lecz także na jakości przyjętych rozwiązań organizacyjnych, gotowości do reagowania oraz skuteczności mechanizmów wsparcia.

Kolejnym istotnym źródłem wiedzy na temat mobbingu w środowisku akademickim było badanie „Mobbing na uczelniach", przeprowadzone w 2019 roku z inicjatywy Fundacji Science Watch Polska[3]. Celem przedsięwzięcia było rozpoznanie doświadczeń pracowników uczelni związanych z występowaniem mobbingu oraz zwrócenie uwagi na potrzebę systemowego monitorowania tego zjawiska w szkolnictwie wyższym. W badaniu uczestniczyło 1198 osób reprezentujących różne grupy pracowników akademickich, a uzyskane wyniki stały się jednym z pierwszych ogólnopolskich opracowań poświęconych wyłącznie problematyce mobbingu na uczelniach. Wyniki badania pokazały, że wielu respondentów negatywnie oceniało relacje panujące w środowisku akademickim. Ponad 72% ankietowanych uznało, że pracownicy uczelni nie są traktowani z należnym szacunkiem, natomiast ponad 65% zadeklarowało, że doświadczyło lub doświadczało mobbingu ze strony przełożonych. Respondenci wskazywali również, że osoby poszukujące pomocy w związku z doświadczaniem mobbingu często nie otrzymywały na uczelni odpowiedniego wsparcia, w tym pomocy prawnej czy doradczej, co skłaniało je do poszukiwania pomocy poza miejscem zatrudnienia. Należy jednak pamiętać, że przedstawione wyniki odnoszą się do odpowiedzi udzielonych przez osoby, które zdecydowały się wziąć udział w badaniu ankietowym, i odzwierciedlają ich deklaracje oraz doświadczenia. Nie mogą być zatem utożsamiane z poziomem występowania mobbingu w całej populacji pracowników polskich uczelni. Jednocześnie zwracają uwagę

[3] Mobbing na uczelniach, https://sciencewatch.pl/ankieta-mobbing?view=kom ankieta (dostęp: 1.06.2026).

na istotny problem wymagający dalszych badań oraz rozwijania skutecznych mechanizmów zapobiegania, wsparcia i reagowania. Mobbing nie jest zjawiskiem powszechnym na polskich uczelniach, jednak ze względu na poważne konsekwencje dla osób nim dotkniętych oraz dla funkcjonowania organizacji każde zgłoszenie wymaga rzetelnej i profesjonalnej reakcji. Jednocześnie badanie podkreśliło znaczenie uwzględniania perspektywy pracowników przy projektowaniu i doskonaleniu systemów przeciwdziałania mobbingowi na uczelniach.

Badanie z 2019 roku stanowiło punkt wyjścia dla kolejnych przedsięwzięć realizowanych przez Fundację Science Watch Polska, których celem było pogłębienie wiedzy na temat skali i uwarunkowań mobbingu w środowisku akademickim. W 2022 roku działania te zostały rozwinięte przez realizację projektu „Mapa mobbingu na uczelniach", umożliwiającego szerszą diagnozę zjawiska oraz analizę jego zróżnicowania między poszczególnymi uczelniami[4]. Badanie miało charakter ogólnopolski i objęło 1805 respondentów reprezentujących liczne uczelnie wyższe. Jego celem było nie tylko określenie skali występowania mobbingu w środowisku akademickim, lecz także identyfikacja najczęstszych form zachowań mobbingowych, osób będących sprawcami oraz zróżnicowania odpowiedzi między poszczególnymi uczelniami. Wyniki badania pokazały, że znaczna część respondentów dostrzegała występowanie mobbingu w swoim środowisku pracy. 63,5% badanych wskazało, że mobbing występuje na ich uczelni, podczas gdy przeciwnego zdania było 36,5% respondentów. Analiza odpowiedzi z poszczególnych uczelni wykazała jednocześnie zróżnicowanie ocen między instytucjami, choć w większości z nich ponad połowa respondentów deklarowała występowanie tego zjawiska. Badanie dostarczyło również informacji dotyczących charakteru zachowań mobbingowych oraz osób najczęściej wskazywanych jako sprawcy. Respondenci w głównej mierze identyfikowali mobbing z działaniami podejmowanymi przez dziekanów (83,96%), znacznie rzadziej wskazując współpracowników (29,9%) lub rektorów (16,56%). Do najczęściej wymienianych przejawów mobbingu zaliczono obmawianie (67,04%), kwestionowanie decyzji pracownika (63,38%), krytykowanie (59,9%), plotkowanie (58,85%), ograniczanie możliwości wypowiadania się (48,47%) oraz ignorowanie (44,55%). Wyniki wskazują, że respon-

[4] W momencie przygotowywania niniejszej publikacji Fundacja Science Watch Polska prowadziła kolejne badanie pod nazwą „Mapa mobbingu 2026", gdzie w ankiecie wzięło udział 1058 respondentów. Por. Mapa mobbingu – ankieta, https://sciencewatch.pl/index.php/mobbing-2025 (dostęp: 2.07.2026).

denci najczęściej identyfikowali mobbing z zachowaniami o charakterze relacyjnym i komunikacyjnym, prowadzącymi do podważania pozycji zawodowej pracowników, osłabiania ich autorytetu oraz stopniowej izolacji w miejscu pracy. Podobnie jak w przypadku wcześniejszych badań Fundacji Science Watch Polska, należy pamiętać, że przedstawione wyniki odnoszą się do deklaracji osób uczestniczących w badaniu i odzwierciedlają ich doświadczenia oraz sposób postrzegania zjawiska. Nie mogą być zatem utożsamiane z poziomem występowania mobbingu czy innych zachowań niepożądanych na każdej polskiej uczelni.

Jednym z najnowszych opracowań odnoszących się do funkcjonowania społeczności akademickiej jest raport Analiza badań nad zdrowiem psychicznym i jakością życia w środowisku akademickim, przygotowany w 2024 roku przez zespół badaczy Uniwersytetu SWPS na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego[5]. Opracowanie ma charakter przeglądu systematycznego i syntetyzuje wyniki 147 publikacji naukowych, 8 raportów badawczych oraz 47 metaanaliz i przeglądów systematycznych dotyczących zdrowia psychicznego oraz jakości życia różnych grup tworzących społeczność akademicką. Z perspektywy niniejszego opracowania szczególne znaczenie mają wnioski dotyczące roli czynników organizacyjnych. Autorzy raportu wskazują, że jakość relacji społecznych, poziom wsparcia instytucjonalnego, kultura organizacyjna, stabilność zatrudnienia oraz dostęp do systemów pomocy należą do najważniejszych determinant dobrostanu pracowników i studentów. Wnioski te korespondują z rezultatami badań dotyczących mobbingu i innych zachowań niepożądanych, wskazując, że budowanie bezpiecznego środowiska akademickiego wymaga nie tylko reagowania na pojedyncze przypadki naruszeń, lecz przede wszystkim tworzenia organizacji opartych na zaufaniu, wzajemnym szacunku i odpowiedzialności.

Przedstawione badania, mimo różnic w zakresie, metodologii i celach badawczych, wskazują na znaczenie rozwiązań organizacyjnych, kultury instytucjonalnej oraz jakości relacji społecznych dla budowania bezpiecznego środowiska akademickiego. Jednocześnie pokazują, że skuteczne przeciwdziałanie mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym wymaga działań wykraczających poza tworzenie formalnych procedur i obejmujących również edukację, budowanie świadomości oraz rozwój instytucjonalnych mechanizmów wsparcia. Dotychczasowy dorobek badawczy wskazuje, że nadal stosunkowo niewiele badań koncentruje

[5] K. Piotrowski, P. Centka, A. Cholewińska i in., *Analiza badań nad zdrowiem psychicznym i jakością życia w środowisku akademickim*, Warszawa 2024.

się na pogłębionej analizie funkcjonowania systemów przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym. Dominują badania ankietowe dostarczające wiedzy na temat deklarowanych doświadczeń i opinii respondentów, znacznie rzadziej natomiast podejmowane są badania jakościowe pozwalające zrozumieć praktyczne uwarunkowania funkcjonowania rozwiązań organizacyjnych oraz ich rzeczywistą skuteczność. Potrzeba pogłębienia wiedzy w tym obszarze stała się jedną z przesłanek realizacji badań własnych w ramach projektu Bezpieczna Uczelnia, przedstawionych w kolejnym rozdziale.

Jacek Męcina

ROZDZIAŁ 2

Badania jakościowe dotyczące przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji na polskich uczelniach

Niniejszy rozdział przedstawia wyniki badań jakościowych zrealizowanych pod kierunkiem prof. Jacka Męciny, we współpracy z Pracownią Badawczą SW Research[1]. Ich celem było pogłębione rozpoznanie doświadczeń przedstawicieli społeczności akademickiej oraz identyfikacja dobrych praktyk i wyzwań związanych z funkcjonowaniem uczelnianych systemów przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym. Zaprezentowane analizy stanowią rozwinięcie wątków wskazanych w prowadzonych dotychczas badaniach oraz pozwalają lepiej zrozumieć praktyczne uwarunkowania budowania bezpiecznego środowiska pracy i studiowania.

2.1. Metodologia badania

Celem niniejszego 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

[1] Założenia metodologiczne oraz narzędzia badawcze, a także końcowy raport z wnioskami z analizy został zrealizowany przez zespół pod kierunkiem prof. Jacka Męciny. W skład zespołu weszli: dr Marta Seredyńska, dr Błażej Mądrzycki i dr Piotr Skorupa. Proces badawczy wraz z opracowaniem wstępnych wniosków przebiegał natomiast we współpracy z Pracownią Badawczą SW Research, której zlecono niniejsze zadania w ramach projektu. Zespół Pracowni SW Research: Justyna Ślawska, Klaudia Chwiejczak, Dorota Cywińska, Justyna Sobczak, Karolina Kruk.

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. Zamierzeniem nie było tu 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.

Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem metody indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI – In-Depth Interview) w okresie od sierpnia do listopada 2025 roku. 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 50 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.

Dobór uczestników miał charakter celowy, uzupełniony elementami autoselekcji respondentów. 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 studencko-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 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.

Przyjęcie takiej perspektywy było świadomym założeniem metodologicznym badania. Podczas interpretacji wyników należy pamiętać, że przedmiotem analizy były indywidualne 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 czy innych zdarzeń niepożądanych we wszystkich polskich uczelniach. 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. Z tego względu prezentowane w dalszej części niniejszego rozdziału 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 mogą stanowić czynniki ryzyka dla rozwoju mobbingu i innych form naruszania godności w środowisku akademickim.

2.2. Analiza wyników badania jakościowego

2.2.1. 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 opisywa-

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

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.

> *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)

Istotnym wątkiem obecnym w wielu rozmowach były również podziały występujące między pracownikami. Respondenci opisywali funkcjonowanie nieformalnych grup skupionych wokół władz jednostek lub osób mających 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.

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.

Analiza 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 mających 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 obo-

wiązków 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.

Jednocześnie 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.

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 przez 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)

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.

W niektórych wywiadach pojawiał się również temat zależności wykraczających poza formalne relacje służbowe. Respondenci opisywali sytuacje, w których granice między 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. 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 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)

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

W poszczególnych 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 między pracownikami, co może prowadzić do selekcjonowania, opóźniania lub modyfikowania przekazywanych treści. Zdaniem respondentów mechanizm ten sprzyja budowaniu zależności od kierownictwa, utrudnia bezpośrednią współpracę między pracownikami oraz ogranicza transparentność procesów decyzyjnych. W części wypowiedzi pojawiały się również obserwacje dotyczące niewystarczającej komunikacji między 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.

2.2.2. Percepcja zjawiska mobbingu i doświadczenia

Punktem wyjścia do analizy sposobu rozumienia mobbingu przez respondentów była ustawowa definicja zawarta w Kodeksie pracy. 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 wykazywa-

ły 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.

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)

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 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)

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 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)

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.

> *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)

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 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 między mobbingiem, dyskryminacją, nierównym traktowaniem czy innymi formami zachowań niepożądanych bywają nieostre, a ocena tych zjawisk pozostaje jednostkowa, traktowana przez indywidualne doświadczenia, które nie zawsze mają odzwierciedlenie w formalnej klasyfikacji.

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 między 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.

Formy mobbingu

Analiza materiału badawczego została przeprowadzona z wykorzystaniem jednej z najczęściej stosowanych w literaturze przedmiotu typologii zachowań mobbingowych opracowanej przez Heinza Leymanna[2]. 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 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] Zob. H. Leymann, *The Content and Development of Mobbing at Work*, „European Journal of Work and Organizational Psychology" 1996, vol. 5, no. 2, s. 168–184.

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.
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 mające 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 także wysyłały sygnał pozostałym członkom zespołu, że otwarte wyrażanie opinii może wiązać się z negatywnymi konsekwencjami.

> *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.

> *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 między życiem zawodowym a prywatnym. Respondenci wskazywali na sytuacje, w których kontakt służbowy odbywał się poza stan-

dardowymi 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.

Drugą grupę działań stanowiły zachowania, polegające 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)

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.

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.

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 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.

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 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.

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. Charakterystyczna 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.

W bardziej zaawansowanych przypadkach izolacja przybierała wymiar nie tylko społeczny, ale także 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.

> *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 między sferą zawodową a prywatną ulegały zatarciu, a relacje oparte na zaufaniu stawały się narzędziem wywierania nacisku i budowania zależności.

Działania wpływające negatywnie na relacje społeczne rzadko mają charakter pojedynczych, łatwych do zidentyfikowania incydentów. Znacz-

nie 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 także poczucie przynależności do zespołu, które dla wielu respondentów stanowiło jeden z najważniejszych elementów funkcjonowania w środowisku akademickim.

Działania naruszające wizerunek i reputację

Następną grupą 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 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 między 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 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 prowa-

dziło 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)

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.

W analizowanych wypowiedziach widoczny jest także mechanizm 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. 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.

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.

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 roz-

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

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 między życiem zawodowym a prywatnym.

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 także 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 tę 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 polegające na powierzaniu zadań niewymagających posiadanych kwalifikacji lub całkowicie niezwiązanych z kompetencjami zawodowymi pracowników. Respondenci zwracali uwagę, że 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 między 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 moją 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)

> *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, 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 przez ograniczanie dostępu do informacji, dokumentów lub procesów decyzyjnych. W przeciwieństwie do bezpośrednich form nacisku dzia-

łania 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.

> *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)

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 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 także 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 spowal-

niania 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.

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 także jako forma wywierania wpływu i wzmacniania zależności od osób sprawujących władzę.

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 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.

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)

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 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 odmien-

nego zdania lub próba zakwestionowania przyjętych rozwiązań mogły stać się źródłem napięć i prowadzić do pogorszenia relacji zawodowych.

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 chce, 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)

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 także na zdrowie fizyczne. Badani opisywali między innymi zaburzenia snu, stany lękowe, problemy psychosomatyczne, przewlekłe zmęcze-

nie 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.

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.

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. W ich ocenie granica między trudną sytuacją zawodową a mobbingiem pozostaje nieostra, a ostateczna kwalifikacja konkretnych zachowań często wymaga szerszej wiedzy lub wsparcia specjalistów.

Istotnym wątkiem pojawiającym się w badaniu była również trudność związana z rozpoznawaniem 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 znacząco y 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.* (IDI 12)

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. 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.

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 także umożliwiała nadanie znaczenia doświadczeniom, które wcześniej były odbierane jedynie jako nieokreślony dyskomfort lub trudności w relacjach zawodowych.

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 po-

dejmowaniu działań mających na celu osłabienie jej wpływu lub ograniczenie możliwości rozwoju.

Odróżnianie mobbingu od innych zachowań niepożądanych

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 także 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.

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 między mobbingiem a konfliktem interpersonalnym, sporami merytorycznymi czy 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 ze 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 pojawia-

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

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.

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 za-

kresu 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 interpretacji oczekiwań wobec pracowników. W sytuacji gdy takie regulacje nie istnieją lub są nieprecyzyjne, granice między 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)

Respondenci wskazywali również, że istotną różnicą między 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.

W wywiadach wielokrotnie pojawiał się również wątek odróżniania mobbingu od dyskryminacji i nierównego traktowania. Respondenci zwracali uwagę, że choć pojęcia te mają odrębne definicje prawne, w praktyce funkcjonowania organizacji granice między 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 procesu mobbingowego. Respondenci wskazywali, że rozróżnienie między 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.

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. 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 ma, 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 zidentyfikowana 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. 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 między dyskryminacją a mobbingiem nie zawsze jest wyraźna, a próby ich ścisłego oddzielenia mogą okazać się niewystarczające do opisania rzeczywistych doświadczeń pracowników.

> *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 oddzielne i łatwe do wyodrębnienia zjawisko.

2.2.3. 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.

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)

W analizowanym 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 te 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.

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 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 mają 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 także 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.

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.

Respondenci zwracali uwagę, że konsekwencją takich mechanizmów jest wzmacnianie podziałów między 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.

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 także często 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. 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 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.

> *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)

Zgromadzony materiał pokazuje, że w percepcji respondentów źródłem wielu zachowań o charakterze mobbingowym są nie tylko indywidualne cechy konkretnych osób, ale także 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 część respondentów jako sprzyjający występowaniu zachowań mobbingowych jest specyfika funkcjonowania uczelni 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.

> *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 praca 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, 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.

> *Wzorce 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.* (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 re-

zultacie 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 między dawnym modelem opartym na silnym autorytecie profesorów a nowym podejściem, które większą wagę przywiązuje do partnerstwa, dobrostanu oraz poszanowania granic w relacjach zawodowych.

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. 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 także 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. W sytuacji gdy przełożony ma 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 między 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)

> *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 także relacje z osobami mającymi 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 między pracownikami. W opinii poszczególnych osób nieustanna ewaluacja osiągnięć może prowadzić do wzrostu konkurencji oraz osłabienia współpracy między 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 to 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. 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.

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 także 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 wskazywanym przez badanych jest brak stabilności zatrudnienia, szczególnie dotykający osoby znajdujące się na początkowych etapach kariery akademickiej. W relacjach poszczególnych osób 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.

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, ale także 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. Z wypowiedzi badanych wynika, że znaczenie ma zarówno liczebność zespołu, jak i 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.

2.2.4. 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.

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. 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.

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. 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.

Drugim obszarem konsekwencji są skutki zdrowotne dotyczące funkcjonowania organizmu. Badani wielokrotnie wskazywali na ścisły związek między 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.

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.

> *Myślę, że przez taki brak wiary w siebie i niszczenie człowieka (...) 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.

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 także na ich relacje rodzinne i społeczne.

> *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.* (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.

2.2.5. 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.

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 uczel-

nią niż korzystanie z istniejących procedur wewnętrznych. 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.

> *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)

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.

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 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 między 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.

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. 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 pokrzywdzo-

nej niż na zmianie sytuacji organizacyjnej. W wypowiedziach pojawiały się również obawy dotyczące zachowania anonimowości, szczególnie w mniejszych jednostkach, gdzie 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.

Skuteczność wsparcia

Analiza wypowiedzi badanych pokazuje jednak, że sama dostępność określonych form wsparcia nie wystarczy, by czuć się w miejscy pracy i nauki bezpiecznie. Respondenci bardzo 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 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 wnio-*

ski, 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 w 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.

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. 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 oso-

by stosujące mobbing, a podejmowane działania oceniali jako symboliczne lub mające charakter nieformalnych ustaleń. Przykładem takich rozwiązań były sytuacje czasowego odsuwania osób oskarżanych o mobbing od codziennej pracy przez 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.

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 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 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 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.

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. 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.

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)

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.

Przytoczone w tej części wypowiedzi wskazują, że bariery zgłaszania mobbingu mają charakter nie tylko indywidualny, lecz także 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 raczej pozytywnie. Duża część respondentów dostrzega rozwój inicjatyw związanych z przeciwdziałaniem mobbingowi i budowaniem bezpiecznego środowiska pracy, jednak część nie ma wiedzy o istnieniu takich działań lub ocenia je jako mało widoczne.

> *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)

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

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

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. Jednocześnie w części jednostek pojawiały się niewielkie formy wsparcia dla osób na stanowiskach kierowniczych. W ocenie badanych to właśnie 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 w znacznej 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.

2.2.6. 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.

1. 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 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 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 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 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, nieprzedłużeniem umowy czy niemożliwością 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.

2.2.7. 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. 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 obcią-

żenia 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 przez 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 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 nieza-

leżności 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.

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 mają 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 przekona-

nie, 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 mają odpowiednich kompetencji interpersonalnych lub nie są zainteresowane aktywnym wspieraniem pracowników. Respondenci zwracali również uwagę, że skuteczność działań związków zawodowych jest ściśle związana z relacjami między 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 między 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.

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 wzmacniających bezpieczeństwo organizacyjne oraz tych, które mogą zwiększać podatność środowiska akademickiego na występowanie napięć, konfliktów i zachowań naruszających godność członków społeczności uczelni.

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 zarządza-

nia uczelnią. Obejmuje ono zarówno rozwijanie mechanizmów zgłaszania i reagowania na niepożądane zachowania, jak i budowanie kultury organizacyjnej opartej na dialogu, odpowiedzialności, przejrzystości i wzajemnym szacunku.

2.3. Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań jakościowych wskazują, że przeciwdziałanie mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym wymaga spójnego powiązania formalnych procedur z codzienną praktyką zarządzania uczelnią. Zróżnicowane doświadczenia respondentów ukazują znaczenie stylu przywództwa, jakości komunikacji oraz relacji wewnątrz zespołów dla poczucia bezpieczeństwa członków społeczności akademickiej. W wypowiedziach badanych hierarchiczne zależności, nieformalne układy, przeciążenie obowiązkami i obawa przed konsekwencjami zgłoszenia problemu pojawiały się jako czynniki sprzyjające utrwalaniu zachowań niepożądanych oraz ograniczające skuteczność dostępnych mechanizmów ochrony. Opisywane następstwa tych doświadczeń obejmowały zarówno pogorszenie zdrowia i sytuacji zawodowej poszczególnych osób, jak i osłabienie współpracy oraz zaufania w środowisku pracy. Wśród najważniejszych kierunków działań wyłaniających się z analizy znalazły się rozwijanie kompetencji kadry kierowniczej, systematyczna edukacja społeczności akademickiej, zapewnienie dostępnego wsparcia psychologicznego oraz wzmacnianie niezależności i wiarygodności instytucji rozpatrujących zgłoszenia. Choć jakościowy charakter badania nie pozwala na określenie skali analizowanych zjawisk w całym środowisku akademickim, zgromadzony materiał dostarcza podstaw do doskonalenia rozwiązań uczelnianych i podkreśla potrzebę długofalowego budowania kultury organizacyjnej opartej na odpowiedzialności, dialogu i poszanowaniu godności.

Marta Seredyńska

ROZDZIAŁ 3

Dobre praktyki uczelni w zakresie przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji

3.1. Przebieg konkursu na najlepsze praktyki antymobbingowe i antydyskryminacyjne na polskich uczelniach

Konkurs na najlepsze praktyki antymobbingowe i antydyskryminacyjne zrealizowany w ramach projektu „Uczelnia – przestrzeń bezpieczna od mobbingu i dyskryminacji – działania na rzecz wspierania polityki antymobbingowej i działań niepożądanych na polskich uczelniach" miał na celu zidentyfi kowanie, analizę oraz upowszechnienie skutecznych rozwiązań wdrażanych przez polskie uczelnie w zakresie przeciwdzia-łania mobbingowi, dyskryminacji oraz innym zachowaniom niepożąda-nym. Założeniem konkursu było nie tylko wyróżnienie uczelni realizu-jących najbardziej kompleksowe działania w tym obszarze, lecz przede wszystkim opracowanie katalogu dobrych praktyk mogących stanowić inspirację dla innych szkół wyższych oraz przyczynić się do podnosze-nia standardów zarządzania i jakości środowiska pracy oraz studiowania w polskim szkolnictwie wyższym.

Przyjęta formuła konkursu stanowiła jednocześnie element pogłębionego badania jakościowego. Została zaprojektowana w taki sposób, aby umożliwić nie tylko ocenę formalnego funkcjonowania polityk i procedur obowiązujących na uczelniach, lecz także analizę sposobu ich wdrażania oraz praktycznego funkcjonowania w codziennym życiu społeczności akademickiej. W odróżnieniu od konkursów opartych wyłącznie

na zgłoszeniach lub deklaracjach uczestników, w niniejszym projekcie zastosowano dwuetapowy proces oceny obejmujący analizę dokumentacji, ankietę samooceny oraz pogłębione audyty jakościowe. Dzięki temu możliwe było uzyskanie znacznie pełniejszego obrazu rzeczywistego funkcjonowania systemów przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji na polskich uczelniach.

Informacja o realizacji konkursu została skierowana do ponad 100 uczelni publicznych oraz ponad 150 uczelni niepublicznych funkcjonujących w Polsce. Już na etapie konferencji inaugurującej projekt cieszył się dużym zainteresowaniem. Po zakończeniu konferencji ponad 70 szkół wyższych zadeklarowało zainteresowanie udziałem w konkursie, natomiast ostatecznie na udział w formule konkursowej zdecydowało się 38 uczelni. Zgodnie z przyjętą metodologią oraz regulaminem przedsięwzięcia do drugiego etapu zakwalifikowano 20 uczelni. W uczelniach tych przeprowadzono pogłębione audyty jakościowe, które polegały na weryfikacji informacji przedstawionych w ankiecie oraz szczegółowej analizie stosowanych praktyk i procedur antymobbingowych i antydyskryminacyjnych.

Warto odnotować, że już na etapie organizacji konkursu zaobserwowano interesujące postawy części środowiska akademickiego. Niektóre uczelnie świadomie zrezygnowały z udziału w formule konkursowej, deklarując, że w pierwszej kolejności chciałyby zapoznać się z rozwiązaniami wdrażanymi przez inne szkoły wyższe, a następnie – wykorzystując doświadczenia liderów – rozwijać własne polityki oraz procedury.

Inne uczelnie wyrażały zainteresowanie udziałem wyłącznie w pierwszym etapie przedsięwzięcia, chcąc jedynie przeprowadzić pogłębioną samoocenę przyjętych rozwiązań. Obserwacje te wskazują, że choć problematyka przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji jest postrzegana przez środowisko akademickie jako niezwykle istotna, stopień gotowości do poddania własnych rozwiązań pogłębionej, zewnętrznej ocenie pozostaje zróżnicowany. Jednocześnie pokazują one, że sam konkurs stał się impulsem do szerszej dyskusji nad jakością funkcjonujących na uczelniach systemów ochrony pracowników i studentów.

Konkurs miał charakter dwuetapowy. Pierwszy etap polegał na zgłoszeniu udziału przez uczelnię oraz wypełnieniu rozbudowanej ankiety samooceny, stanowiącej podstawowe narzędzie diagnozy funkcjonujących rozwiązań w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji oraz innym zachowaniom niepożądanym. Ankieta została opracowana w taki sposób, aby umożliwić kompleksową ocenę stopnia przygotowania

uczelni do realizacji polityki równościowej i antymobbingowej, a jednocześnie stanowić podstawę porównania rozwiązań stosowanych przez poszczególne szkoły wyższe. Jej konstrukcja wykraczała poza ocenę obowiązujących regulacji formalnych i obejmowała również zagadnienia związane z praktyką ich wdrażania, funkcjonowaniem struktur organizacyjnych oraz kulturą organizacyjną uczelni. Ankieta obejmowała sześć zasadniczych obszarów tematycznych. Pierwszy z nich dotyczył polityk i procedur obowiązujących na uczelni, w tym funkcjonowania polityk antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych, sposobu ich opracowania, konsultowania, aktualizacji oraz monitorowania ich stosowania. Drugi obszar koncentrował się na rozwiązaniach organizacyjnych i osobach odpowiedzialnych za realizację działań, obejmując pytania dotyczące funkcjonowania komisji, pełnomocników, mediatorów, rzeczników oraz innych jednostek wspierających społeczność akademicką. Kolejna część ankiety poświęcona została sposobowi postępowania w przypadku zgłoszeń dotyczących mobbingu, dyskryminacji lub innych zachowań niepożądanych, obejmując zarówno procedury zgłaszania spraw, jak i dostępne formy wsparcia psychologicznego, prawnego czy mediacyjnego.

Istotnym elementem narzędzia była również diagnoza działań edukacyjnych prowadzonych przez uczelnie, w tym szkoleń, warsztatów, kampanii informacyjnych oraz innych przedsięwzięć mających na celu budowanie świadomości społeczności akademickiej w zakresie przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym.

Odrębny blok pytań dotyczył działań podejmowanych na rzecz wzmacniania kultury organizacyjnej oraz mechanizmów identyfikowania wczesnych sygnałów problemów i napięć występujących w społeczności akademickiej.

Ostatnia część narzędzia została poświęcona identyfikacji dobrych praktyk, działań innowacyjnych oraz sposobów upowszechniania wypracowanych rozwiązań, umożliwiając uczelniom przedstawienie własnych doświadczeń i rozwiązań, które – w ich ocenie – przynosiły najlepsze rezultaty.

Tak skonstruowane narzędzie umożliwiło nie tylko zebranie porównywalnych informacji o formalnych rozwiązaniach obowiązujących na poszczególnych uczelniach, lecz także ocenę stopnia ich wdrożenia oraz funkcjonowania w praktyce. Wyniki ankiety stanowiły podstawę kwalifikacji uczelni do drugiego etapu konkursu, obejmującego pogłębione audyty jakościowe, a jednocześnie pozwoliły na wstępną identyfikację

rozwiązań wyróżniających się pod względem kompleksowości, innowacyjności i skuteczności.

Do drugiego etapu konkursu zaproszono 20 uczelni wyłonionych na podstawie analizy zgłoszeń oraz ankiet samooceny przygotowanych w pierwszym etapie. Wybór ten nie miał charakteru rankingowego ani nie służył wskazaniu uczelni „najlepszych" w zakresie przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji. Celem było zaproszenie do pogłębionych audytów uczelni prezentujących różnorodne rozwiązania organizacyjne oraz odmienne doświadczenia związane z budowaniem bezpiecznego środowiska pracy i studiowania. Pozwoliło to spojrzeć na funkcjonujące praktyki z szerszej perspektywy oraz zidentyfikować rozwiązania, które – po uwzględnieniu specyfiki poszczególnych uczelni – mogą stanowić inspirację dla całego środowiska akademickiego.

Zaproszenie uczelni do drugiego etapu oznaczało rozpoczęcie części konkursu, której celem była pogłębiona analiza funkcjonujących rozwiązań oraz identyfikacja praktyk mających największy potencjał upowszechniania. W przeciwieństwie do pierwszego etapu, opartego przede wszystkim na analizie informacji przekazanych przez same uczelnie, drugi etap pozwalał na wieloaspektową ocenę funkcjonowania przyjętych rozwiązań oraz poznanie ich praktycznego wymiaru. Audyty miały charakter jakościowy i zostały przeprowadzone według jednolitej metodologii, umożliwiającej porównanie doświadczeń poszczególnych uczelni przy jednoczesnym uwzględnieniu ich specyfiki organizacyjnej. Ich celem nie była kontrola zgodności z przyjętymi standardami ani ocena formalna obowiązujących dokumentów, lecz poznanie sposobu funkcjonowania rozwiązań stosowanych przez uczelnie oraz identyfikacja działań, które w praktyce wspierają budowanie bezpiecznego i przyjaznego środowiska pracy oraz studiowania.

Podstawę audytów stanowiła analiza dokumentów regulujących funkcjonowanie polityk antymobbingowych i antydyskryminacyjnych, obejmująca między innymi procedury wewnętrzne, regulaminy, zarządzenia oraz inne dokumenty określające zasady postępowania w przypadku wystąpienia zachowań niepożądanych. Analiza dokumentacji została uzupełniona pogłębionymi wywiadami prowadzonymi z przedstawicielami społeczności akademickiej. W wywiadach uczestniczyli przedstawiciele władz uczelni, w tym rektorzy i prorektorzy, a także osoby odpowiedzialne za realizację polityk antymobbingowych i antydyskryminacyjnych, członkowie komisji, mediatorzy, osoby świadczące wsparcie psychologiczne i prawne, przedstawiciele związków zawodowych oraz reprezen-

tanci doktorantów i studentów. Zastosowanie takiej formuły i metody weryfikacji i zbierania informacji umożliwiło spojrzenie na funkcjonowanie systemów przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym z różnych perspektyw oraz skonfrontowanie rozwiązań formalnych z doświadczeniami osób uczestniczących w ich wdrażaniu i stosowaniu. Uzyskany w trakcie audytów materiał badawczy pozwolił nie tylko na poznanie rozwiązań funkcjonujących na poszczególnych uczelniach, lecz także na identyfikację wspólnych kierunków rozwoju polityk antymobbingowych i antydyskryminacyjnych oraz działań wzmacniających kulturę organizacyjną poszczególnych jednostek. Szczegółową charakterystykę dobrych praktyk stosowanych przez poszczególne uczelnie przedstawiono w kolejnej części rozdziału.

3.2. Dobre praktyki stosowane przez poszczególne uczelnie

Przeprowadzone audyty pozwoliły na zgromadzenie obszernego materiału empirycznego, obejmującego rozwiązania stosowane przez uczelnie o zróżnicowanym profilu, wielkości oraz strukturze organizacyjnej. Analiza zgromadzonych danych pokazała, że pomimo odmiennych uwarunkowań organizacyjnych i prawnych wiele uczelni podejmuje działania zmierzające do budowania bezpiecznego środowiska pracy i studiowania, rozwijając własne modele przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji oraz innym zachowaniom niepożądanym. Przedstawione w niniejszej części rozdziału opisy nie mają charakteru rankingu ani zestawienia najlepszych uczelni. Ich celem jest zaprezentowanie rozwiązań wdrażanych przez poszczególne szkoły wyższe oraz pokazanie różnorodności podejść do budowania systemów wspierających bezpieczeństwo i dobrostan członków społeczności akademickiej. W wielu przypadkach na szczególną uwagę zasługują nie pojedyncze działania, lecz sposób ich wzajemnego powiązania oraz konsekwentnego rozwijania jako elementów szerszej polityki zarządzania uczelnią.

Każda z przedstawionych uczelni wypracowała własny model przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym, wynikający z jej doświadczeń, kultury organizacyjnej oraz specyfiki funkcjonowania. Oznacza to, że poszczególne rozwiązania nie powinny być postrzegane jako uniwersalne wzorce możliwe do prostego przeniesienia do każdej instytucji. Mogą natomiast stanowić inspirację do projektowania własnych polityk i procedur, uwzględniających potrzeby oraz uwarunkowania konkretnej

uczelni. Podczas analizy zgromadzonego materiału zwracano uwagę zarówno na formalne rozwiązania organizacyjne, jak i działania edukacyjne, profilaktyczne i wspierające, sposób angażowania różnych grup społeczności akademickiej oraz rozwiązania służące budowaniu kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym szacunku, odpowiedzialności i zaufaniu. Dzięki temu możliwe było spojrzenie na dobre praktyki w szerszym kontekście funkcjonowania uczelni, a nie jedynie jako pojedyncze inicjatywy lub zapisy obowiązujących procedur.

W celu zachowania przejrzystości prezentacji każdą z uczelni opisano według jednolitego układu, obejmującego charakterystykę stosowanych rozwiązań oraz identyfikację praktyk, które – zdaniem autorów – mogą stanowić wartościową inspirację dla innych instytucji szkolnictwa wyższego. Opis każdej uczelni zakończono wymienieniem 3 mocnych stron z katalogu 10 obszarów, według których analizowane były dane dotyczące uczelni:

1. **Procedury i polityki** – funkcjonowanie procedur antymobbingowych i antydyskryminacyjnych, kodeksów etycznych, polityk równościowych oraz innych regulacji wspierających bezpieczeństwo społeczności akademickiej.
2. **Struktury wsparcia** – działalność pełnomocników, rzeczników, komisji, zespołów oraz innych jednostek odpowiedzialnych za przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji.
3. **Wsparcie psychologiczne** – dostępność pomocy psychologicznej, konsultacji kryzysowych oraz innych form wsparcia dla studentów i pracowników.
4. **Szkolenia i edukacja** – szkolenia, warsztaty, webinary, programy edukacyjne oraz działania rozwijające kompetencje społeczności akademickiej.
5. **Komunikacja i świadomość** – kampanie informacyjne, działania promujące wiedzę o procedurach, prawach i możliwościach uzyskania wsparcia.
6. **Reagowanie i mediacje** – skuteczne rozwiązywanie zgłoszonych spraw, prowadzenie mediacji, działania interwencyjne oraz wdrażanie działań naprawczych.
7. **Monitoring i ewaluacja** – badania, ankiety, diagnozy, konsultacje oraz regularna ocena skuteczności funkcjonujących rozwiązań.
8. **Współpraca wewnętrzna** – współpraca ze związkami zawodowymi, samorządami, społecznymi inspektorami pracy oraz udział społeczności akademickiej w tworzeniu i wdrażaniu rozwiązań.

9. **Współpraca zewnętrzna –** współpraca z ekspertami, organizacjami pozarządowymi, instytucjami publicznymi, związkami zawodowymi oraz innymi uczelniami.
10. **Innowacyjne rozwiązania** – nowatorskie praktyki, autorskie narzędzia, pilotaże oraz rozwiązania mogące stanowić inspirację dla innych uczelni.

AKADEMIA BIALSKA IM. JANA PAWŁA II W BIAŁEJ PODLASKIEJ

Akademia Bialska im. Jana Pawła II jest publiczną uczelnią zawodową, koncentrującą się na kształceniu praktycznym[1]. Uczelnia prowadzi działalność dydaktyczną na czterech wydziałach oraz realizuje projekty naukowe. Oferta dydaktyczna obejmuje kierunki odpowiadające potrzebom otoczenia społeczno-gospodarczego, a działalność uczelni ma wyraźnie aplikacyjny i praktyczny charakter. Społeczność akademicką uczelni tworzy 359 pracowników oraz 2094 studentów.

Charakterystyka działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

W Akademii Bialskiej im. Jana Pawła II działania w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i molestowaniu seksualnemu opierają się na sformalizowanych rozwiązaniach organizacyjnych i proceduralnych. Podstawę systemu stanowi Regulamin Przeciwdziałania Mobbingowi, Dyskryminacji i Molestowaniu Seksualnemu Pracowników i Studentów. Aktualna polityka antymobbingowa obowiązuje od 2021 roku, natomiast polityka antydyskryminacyjna została zaktualizowana w 2023 roku w związku ze zmianą nazwy uczelni. Uczelnia planuje również wdrożenie odrębnej polityki równościowej.

Za realizację i rozwój działań odpowiada Komisja ds. przeciwdziałania problemom molestowania seksualnego, mobbingu i dyskryminacji, której zadaniem jest prowadzenie postępowań wyjaśniających, opiniowanie zgłoszeń oraz rekomendowanie działań służących budowaniu bezpiecznego środowiska akademickiego. W skład Komisji wchodzi sześć osób reprezentujących kadrę dydaktyczną i administracyjną, w tym osoby mające kompetencje z zakresu prawa, psychologii, spraw kadrowych oraz wsparcia osób z niepełnosprawnościami.

Funkcjonujące procedury określają sposób zgłaszania i rozpatrywania przypadków mobbingu, dyskryminacji oraz molestowania seksualnego. Komisja prowadzi postępowanie wyjaśniające, wysłuchuje stron i świadków oraz przedstawia Rektorowi opinię wraz z rekomendacjami dotyczącymi dalszych działań. Regulamin przewiduje rozpatrzenie skargi w terminie do 30 dni od jej wpływu, możliwość odwołania od stanowiska Rektora, a także stosowanie mediacji jako jednej z form rozwiązywania

[1] Podstawowe informacje na temat uczelni pochodzą z oficjalnej strony: https://akademiabialska.pl/ (dostęp: 18.07.2026).

konfliktów. Osobom uczestniczącym w postępowaniu zapewniane jest wsparcie psychologiczne i prawne oraz ochrona w toku procedury.

Przyjęte rozwiązania mają charakter spójny i obejmują zarówno działania interwencyjne, jak i profilaktyczne. Dokumenty regulujące zasady postępowania zostały skonsultowane z pracownikami i studentami oraz udostępnione społeczności akademickiej. System jest rozwijany wraz z pojawiającymi się potrzebami społeczności akademickiej, czego wyrazem jest planowane wdrożenie odrębnej polityki równościowej.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Akademia Bialska im. Jana Pawła II współpracuje z podmiotami zewnętrznymi przede wszystkim w zakresie działań szkoleniowych. W ramach realizowanych przedsięwzięć edukacyjnych uczelnia korzysta z usług wyspecjalizowanych firm szkoleniowych oraz ekspertów prowadzących szkolenia poświęcone przeciwdziałaniu mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym. Współpraca ta ma charakter zadaniowy i jest związana z realizacją konkretnych działań edukacyjnych.

Obszary interwencji i obszary wsparcia

Działania Akademii Bialskiej im. Jana Pawła II koncentrują się na profilaktyce, edukacji oraz zapewnieniu wsparcia osobom, które doświadczyły lub były świadkami zachowań niepożądanych. Istotnym elementem systemu są szkolenia poświęcone przeciwdziałaniu mobbingowi, dyskryminacji i molestowaniu seksualnemu, organizowane z udziałem ekspertów zewnętrznych. W ciągu ostatnich dwóch lat w szkoleniach uczestniczyło 278 osób. Ich tematyka obejmowała między innymi identyfikację zachowań niepożądanych, sposoby reagowania na przypadki przemocy i dyskryminacji, postępowania dyscyplinarne, działania równościowe, budowanie bezpieczeństwa psychologicznego oraz rozwijanie właściwej komunikacji w środowisku akademickim. Uzupełnieniem działań szkoleniowych były wydarzenia edukacyjne realizowane w ramach projektu „Co wolno na uczelni wyższej? Zachowania niepożądane i reagowanie w sytuacji ich wystąpienia", finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W okresie ostatnich dwóch lat uczelnia zorganizowała sześć wydarzeń poświęconych tej tematyce.

System wsparcia obejmuje możliwość zgłaszania przypadków mobbingu, dyskryminacji i molestowania seksualnego za pośrednictwem różnych kanałów komunikacji, w tym drogą elektroniczną, korespondencyjnie oraz bezpośrednio do właściwej komisji. Procedury przewidują

możliwość anonimowego zgłoszenia, a także zapewnienie wsparcia psychologicznego i prawnego.

Elementem działań wspierających jest również prowadzenie badań satysfakcji pracowników i studentów oraz utrzymywanie regularnego dialogu władz uczelni ze społecznością akademicką przez cykliczne spotkania z pracownikami i studentami. Rozwiązania te służą pozyskiwaniu informacji zwrotnych oraz identyfikowaniu obszarów wymagających dalszych działań.

Wprowadzone standardy

W Akademii Bialskiej im. Jana Pawła II wdrożono zintegrowany model przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i molestowaniu seksualnemu, obejmujący całą społeczność akademicką – zarówno pracowników, jak i studentów. Przyjęte rozwiązania łączą działania o charakterze organizacyjnym, proceduralnym, edukacyjnym oraz wspierającym, tworząc spójny system reagowania na zachowania niepożądane. System obejmuje funkcjonowanie wyspecjalizowanej komisji odpowiedzialnej za prowadzenie postępowań wyjaśniających, określone procedury zgłaszania i rozpatrywania spraw, możliwość prowadzenia mediacji, a także działania szkoleniowe i zapewnienie wsparcia psychologicznego oraz prawnego. Przyjęte rozwiązania stanowią podstawę funkcjonowania uczelnianego systemu przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym oraz jego dalszego rozwoju, w tym planowanego wdrożenia polityki równościowej.

Co wyróżnia uczelnię:

• Procedury i polityki • Struktury wsparcia • Wsparcie psychologiczne

AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH ANGELUSA SILESIUSA W WAŁBRZYCHU

Akademia Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu jest publiczną uczelnią zawodową, koncentrującą się na kształceniu praktycznym oraz współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym[2]. Uczelnia prowadzi działalność dydaktyczną na czterech wydziałach, realizuje projekty naukowe oraz uczestniczy w przedsięwzięciach o charakterze społecznym i regionalnym. Oferta dydaktyczna obejmuje kierunki odpowiadające potrzebom współczesnego rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem nauk o zdrowiu, nauk społecznych oraz nauk technicznych. Społeczność akademicką uczelni tworzy 164 pracowników etatowych oraz 943 studentów

Charakterystyka działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

W Akademii Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu działania w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym opierają się na rozbudowanym systemie procedur, struktur wsparcia oraz działań profilaktycznych. Podstawę systemu stanowią odrębne regulacje dotyczące przeciwdziałania mobbingowi oraz dyskryminacji, obowiązujące odpowiednio od 2019 i 2020 roku. Uczelnia przygotowuje również aktualizację obowiązujących procedur oraz wdrożenie polityki równościowej.

Za realizację działań odpowiadają wyspecjalizowane struktury organizacyjne, obejmujące komisje powoływane do rozpatrywania zgłoszeń dotyczących mobbingu i dyskryminacji, mediatora pełniącego funkcję pierwszego kontaktu w sprawach związanych z dyskryminacją, a także gabinet psychologa oraz Biuro ds. Osób z Niepełnosprawnościami wraz z pełnomocnikiem rektora. Rozwiązania te zapewniają wsparcie zarówno pracownikom, jak i studentom oraz umożliwiają prowadzenie postępowań z zachowaniem zasad poufności, bezstronności i ochrony osób zgłaszających.

Funkcjonujące procedury szczegółowo określają sposób zgłaszania i rozpatrywania przypadków mobbingu oraz dyskryminacji. W przypadku zgłoszeń dotyczących dyskryminacji istotnym elementem systemu jest etap mediacyjny, którego celem jest umożliwienie polubownego roz-

[2] Podstawowe informacje na temat uczelni pochodzą z oficjalnej strony: https://www.ans.edu.pl/ (dostęp: 18.07.2026).

wiązania konfliktu przed wszczęciem postępowania formalnego. Regulacje określają również terminy podejmowania poszczególnych działań, zakres kompetencji komisji oraz sposób dokumentowania przebiegu postępowań. Istotnym elementem systemu jest także jego monitorowanie. Uczelnia prowadzi ewidencję zgłoszeń, przygotowuje okresowe sprawozdania dotyczące funkcjonowania procedur oraz angażuje pełnomocnika ds. osób z niepełnosprawnościami w monitorowanie zagadnień związanych z przeciwdziałaniem dyskryminacji. Obowiązujące regulaminy i procedury zostały skonsultowane ze społecznością akademicką.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Akademia Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu aktywnie współpracuje z instytucjami publicznymi, podmiotami ochrony zdrowia, organizacjami pozarządowymi oraz partnerami społecznymi w zakresie działań związanych z promocją zdrowia psychicznego, przeciwdziałaniem dyskryminacji oraz wspieraniem bezpieczeństwa społeczności akademickiej. Współpraca obejmuje organizację wspólnych konferencji, wydarzeń edukacyjnych, kampanii społecznych oraz przedsięwzięć służących budowaniu świadomości w obszarze zdrowia psychicznego, równości i przeciwdziałania wykluczeniu. Do najważniejszych partnerów uczelni należą między innymi Centrum Zdrowia Psychicznego w Wałbrzychu, Specjalistyczny Szpital im. dr. Alfreda Sokołowskiego w Wałbrzychu, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Wałbrzychu, Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie, Fundacja Daisy oraz Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych. Współpraca prowadzona jest również z jednostkami samorządu terytorialnego oraz organizacjami działającymi na rzecz ekonomii społecznej i wsparcia osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Obszary interwencji i obszary wsparcia

Działania Akademii Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu koncentrują się na profilaktyce, edukacji oraz zapewnieniu kompleksowego wsparcia studentom i pracownikom. Istotnym elementem systemu są działania informacyjne realizowane już na etapie onboardingu nowych pracowników i studentów, podczas którego uczestnicy zapoznawani są z obowiązującymi procedurami przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji oraz zasadami zgłaszania zachowań niepożądanych. W ciągu ostatnich dwóch lat w szkoleniach uczestniczyło około 600 osób.

Uczelnia prowadzi również specjalistyczne działania edukacyjne dotyczące zdrowia psychicznego, przeciwdziałania dyskryminacji oraz budowania bezpiecznego środowiska akademickiego. Obejmują one konferencje, szkolenia i wydarzenia organizowane we współpracy z partnerami zewnętrznymi, poświęcone między innymi współczesnym wyzwaniom zdrowia psychicznego, pierwszej pomocy emocjonalnej oraz wspieraniu osób znajdujących się w kryzysie psychicznym. Zagadnienia związane z przeciwdziałaniem mobbingowi, dyskryminacji i równością uwzględniane są również w programach kształcenia na wybranych kierunkach studiów. System wsparcia obejmuje możliwość korzystania z bezpłatnych konsultacji psychologicznych prowadzonych stacjonarnie, online i telefonicznie, działalność Biura ds. Osób z Niepełnosprawnościami oraz wsparcie pełnomocnika rektora ds. osób z niepełnosprawnościami. W przypadku zgłoszeń dotyczących dyskryminacji istotną rolę odgrywa mediator, którego zadaniem jest wspieranie stron konfliktu oraz podejmowanie działań zmierzających do osiągnięcia porozumienia przed rozpoczęciem postępowania formalnego. Procedury przewidują również zapewnienie wsparcia psychologicznego i prawnego osobom zgłaszającym zachowania niepożądane.

Elementem działań wspierających jest także systematyczne angażowanie społeczności akademickiej w rozwój obowiązujących rozwiązań przez konsultacje regulaminów i procedur, prowadzenie badań satysfakcji oraz organizowanie regularnych spotkań władz uczelni z pracownikami i studentami.

Wprowadzone standardy

W Akademii Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu wdrożono system przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym, obejmujący działania organizacyjne, proceduralne, edukacyjne oraz wspierające. System skierowany jest do całej społeczności akademickiej i łączy rozwiązania o charakterze prewencyjnym z mechanizmami reagowania na zgłaszane przypadki. Jednym z wyróżniających się elementów przyjętych rozwiązań jest włączenie etapu mediacyjnego do procedury przeciwdziałania dyskryminacji oraz wyznaczenie mediatora jako pierwszego punktu kontaktu dla osób zgłaszających problem. Standard ten uzupełniają obowiązkowe działania informacyjne realizowane podczas onboardingu nowych pracowników i studentów, system monitorowania funkcjonowania procedur oraz współpraca z instytucjami i organizacjami działającymi w obszarze zdrowia psychicznego, pomocy społecznej i wsparcia osób zagrożonych wykluczeniem. W efek-

cie działania interwencyjne zostały powiązane z profilaktyką, edukacją i stałym doskonaleniem przyjętych rozwiązań.

Co wyróżnia uczelnię:

• Wsparcie psychologiczne • Współpraca zewnętrzna • Struktury wsparcia

AKADEMIA TEATRALNA IM. ALEKSANDRA ZELWEROWICZA W WARSZAWIE

Akademia Teatralna im. Aleksandra Zelwerowicza w Warszawie jest publiczną uczelnią artystyczną, kształcącą przyszłych aktorów, reżyserów, dramaturgów oraz specjalistów z zakresu wiedzy o teatrze[3]. Uczelnia prowadzi działalność dydaktyczną w Warszawie oraz Filii w Białymstoku, łącząc kształcenie artystyczne z działalnością naukową i współpracą ze środowiskiem kultury. Społeczność akademicką tworzy 260 pracowników etatowych oraz 396 studentów.

Charakterystyka działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

W Akademii Teatralnej im. Aleksandra Zelwerowicza w Warszawie działania na rzecz przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym opierają się na zintegrowanym systemie rozwiązań organizacyjnych, proceduralnych oraz edukacyjnych. Fundament systemu stanowią Kodeks Etyki przyjęty w 2019 roku oraz obowiązująca od 2021 roku Procedura Antymobbingowa i Antydyskryminacyjna, uzupełniane rozwiązaniami dotyczącymi dostępności oraz wspierania dobrostanu społeczności akademickiej. Dokumenty zostały opracowane z udziałem przedstawicieli społeczności akademickiej oraz ekspertów zewnętrznych.

Za realizację przyjętych rozwiązań odpowiadają Rzecznik Praw Studenckich, Rzecznik Praw Pracowniczych oraz Koordynator ds. dostępności, powołany w 2024 roku. Ważnym elementem systemu jest także Zespół ds. monitorowania działań niepożądanych i przeciwdziałania dyskryminacji, składający się z przedstawicieli wszystkich grup społeczności akademickiej. W przypadku formalnych zgłoszeń rektor powołuje trzyosobowy skład orzekający, dobierany w sposób zapewniający bezstronność oraz ograniczający ryzyko konfliktu interesów. Procedury przewidują również możliwość prowadzenia mediacji oraz korzystania ze wsparcia ekspertów zewnętrznych.

Obowiązujące procedury określają zasady zgłaszania i rozpatrywania przypadków mobbingu, dyskryminacji oraz innych zachowań niepożądanych, wskazując dostępne kanały zgłoszeń, terminy prowadzenia postępowań oraz zasady ochrony osób zgłaszających. Członkowie spo-

[3] Podstawowe informacje na temat uczelni pochodzą z oficjalnej strony: https://akademia.at.edu.pl/ (dostęp: 19.07.2026).

łeczności akademickiej mogą kierować zgłoszenia za pośrednictwem Rzecznika Praw Studenckich, Rzecznika Praw Pracowniczych, dziekana, rektora lub członka Zespołu ds. monitorowania działań niepożądanych i przeciwdziałania dyskryminacji. System przewiduje również zapewnienie wsparcia psychologicznego i prawnego oraz informowanie osób zgłaszających o przebiegu postępowania.

Istotnym elementem funkcjonowania systemu jest jego monitorowanie i rozwijanie. Akademia wykorzystuje w tym celu doświadczenia rzeczników, wyniki badań empirycznych, konsultacje ze społecznością akademicką oraz ewaluację prowadzonych działań. Pozwala to na bieżące doskonalenie obowiązujących rozwiązań oraz dostosowywanie ich do potrzeb pracowników i studentów.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Akademia Teatralna im. Aleksandra Zelwerowicza w Warszawie rozwija działania na rzecz przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i budowania bezpiecznego środowiska akademickiego we współpracy z ekspertami, organizacjami społecznymi, instytucjami kultury oraz partnerami międzynarodowymi. Współpraca obejmuje przygotowywanie procedur i programów szkoleniowych, realizację projektów badawczych i edukacyjnych, prowadzenie szkoleń oraz organizację konferencji poświęconych bezpieczeństwu pracy i studiowania w środowisku artystycznym. Do partnerów współpracujących z uczelnią należą między innymi organizacje i eksperci specjalizujący się w przeciwdziałaniu mobbingowi i dyskryminacji, mediacji, psychotraumatologii, dostępności oraz edukacji włączającej. Akademia współpracuje również z krajowymi instytucjami kultury przy realizacji warsztatów dotyczących bezpieczeństwa pracy artystycznej oraz uczestniczy w międzynarodowych projektach poświęconych transformacji szkolnictwa artystycznego i budowaniu bezpiecznych środowisk kształcenia.

Ważnym elementem współpracy zewnętrznej jest także przygotowywanie i upowszechnianie rezultatów prowadzonych działań w postaci raportów badawczych, publikacji, materiałów dydaktycznych oraz konferencji naukowych. Dzięki temu wypracowane rozwiązania służą nie tylko rozwojowi Akademii, ale także stanowią źródło wiedzy i inspiracji dla innych instytucji kultury oraz uczelni artystycznych.

Obszary interwencji i obszary wsparcia

Działania Akademii Teatralnej obejmują zarówno interwencję w sytuacjach naruszenia godności i bezpieczeństwa członków społeczności

akademickiej, jak i szeroko rozwiniętą działalność profilaktyczną, edukacyjną oraz badawczą. W przypadku zgłoszeń osoby studiujące i pracujące mogą korzystać ze wsparcia Rzeczniczki Praw Studenckich, Rzecznika Praw Pracowniczych, pomocy psychologicznej, konsultacji prawnych oraz mediacji. System przewiduje również możliwość indywidualnych konsultacji, działań rzeczniczych oraz wsparcia ekspertów zewnętrznych na każdym etapie postępowania.

Jednym z ważniejszych obszarów działalności uczelni jest edukacja. Akademia prowadzi obowiązkowe szkolenia i warsztaty dla studentów oraz pracowników dotyczące przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji, przemocy i budowania bezpiecznego środowiska pracy artystycznej. Tematyka ta została włączona również do programów kształcenia przez zajęcia poświęcone kulturze świadomej zgody, koordynacji scen intymnych oraz tworzeniu bezpiecznych warunków procesu twórczego. Od 2019 roku uczelnia prowadzi także systematyczne kampanie informacyjne realizowane podczas inauguracji roku akademickiego, szkoleń wprowadzających oraz spotkań organizowanych przez Rzecznika Praw Studenckich i Rzecznika Praw Pracowniczych.

Istotnym obszarem aktywności Akademii jest prowadzenie badań i wykorzystywanie ich wyników do doskonalenia przyjętych rozwiązań. Uczelnia zrealizowała między innymi badania „(Nie)zgoda na przekraczanie granic" oraz projekt „Bezpieczna przestrzeń", poświęcone doświadczeniom przemocy, dyskryminacji i relacjom w środowisku artystycznym. Wyniki badań stanowią podstawę ewaluacji obowiązujących procedur, planowania nowych działań oraz identyfikowania obszarów wymagających dalszego wsparcia. Równolegle prowadzone są regularne konsultacje ze społecznością akademicką oraz działania ewaluacyjne pozwalające monitorować skuteczność wdrażanych rozwiązań.

Akademia rozwija również działania o charakterze środowiskowym i międzynarodowym. Realizuje projekt CHANGE NOW!, organizowała konferencje „Zmiana Teatru" (2019) oraz „Transformacja. Jak zmieniamy szkoły teatralne?" (2023), przygotowuje publikacje i materiały dydaktyczne poświęcone tworzeniu bezpiecznych warunków pracy artystycznej, kulturze świadomej zgody oraz koordynacji scen intymnych. Realizowane są zajęcia i warsztaty przygotowujące studentów oraz osoby prowadzące zajęcia do rozpoznawania sytuacji ryzykownych, właściwego reagowania na zachowania niepożądane oraz budowania relacji opartych na wzajemnym szacunku. Uzupełnieniem tych działań są studia podyplomowe „Akademia Bezpiecznej Kultury", których celem jest roz-

wijanie kompetencji osób odpowiedzialnych za tworzenie bezpiecznego środowiska pracy w instytucjach kultury i szkolnictwie artystycznym. Wypracowane rozwiązania są upowszechniane także poza uczelnią.

Obszary wsparcia obejmują ponadto działania na rzecz dobrostanu psychicznego społeczności akademickiej, dostępności oraz wzmacniania kompetencji kadry dydaktycznej. Akademia rozwija rozwiązania służące przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu, wspieraniu odporności psychicznej oraz budowaniu bezpiecznych relacji w procesie dydaktycznym i artystycznym, traktując je jako integralny element polityki przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym.

Wprowadzone standardy

Akademia Teatralna im. Aleksandra Zelwerowicza w Warszawie wypracowała model przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym, oparty na połączeniu rozwiązań proceduralnych, organizacyjnych, edukacyjnych i badawczych. Wdrożone standardy obejmują nie tylko mechanizmy zgłaszania i rozpatrywania spraw oraz system wsparcia dla osób doświadczających zachowań niepożądanych, lecz także działania ukierunkowane na budowanie kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym szacunku, odpowiedzialności i bezpieczeństwie. Istotnym elementem przyjętego modelu jest włączenie problematyki bezpieczeństwa do procesu kształcenia oraz rozwoju zawodowego kadry. Standardy uczelni obejmują między innymi edukację w zakresie kultury świadomej zgody, koordynacji scen intymnych, bezpieczeństwa procesu twórczego oraz rozwijania kompetencji osób odpowiedzialnych za zarządzanie zespołami artystycznymi. Rozwiązania te uzupełniają regularne szkolenia, działania informacyjne oraz systematyczna ewaluacja prowadzonych działań. Wypracowane rozwiązania są rozwijane w oparciu o doświadczenia praktyczne, wyniki projektów badawczych oraz konsultacje ze społecznością akademicką, a następnie upowszechniane przez publikacje, konferencje i projekty edukacyjne.

Co wyróżnia uczelnię:

• Innowacyjne rozwiązania • Monitoring i ewaluacja • Szkolenia i edukacja

MAŁOPOLSKA UCZELNIA PAŃSTWOWA IM. ROTMISTRZA WITOLDA PILECKIEGO W OŚWIĘCIMIU

Małopolska Uczelnia Państwowa im. rotmistrza Witolda Pileckiego w Oświęcimiu jest publiczną uczelnią zawodową prowadzącą kształcenie na kierunkach odpowiadających potrzebom regionalnego rynku pracy[4]. Działalność dydaktyczną i naukową realizuje w ramach 4 instytutów, obejmujących nauki społeczne, medyczne, humanistyczne oraz techniczne. Społeczność akademicką tworzy 179 pracowników etatowych oraz 1550 studentów.

Charakterystyka działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

W Małopolskiej Uczelni Państwowej im. rotmistrza Witolda Pileckiego w Oświęcimiu działania na rzecz przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym opierają się na rozwiązaniach organizacyjnych i proceduralnych wdrożonych w 2021 roku, kiedy przyjęto aktualne polityki antymobbingową i antydyskryminacyjną. Dokumenty są publicznie dostępne i podlegają okresowej aktualizacji. Realizację przyjętych rozwiązań wspiera Pełnomocnik ds. wsparcia studentów, którego działania obejmują również prowadzenie badań dotyczących dobrostanu pracowników i studentów. Istotną rolę odgrywają także Komisja Antymobbingowa oraz Komisja ds. Przeciwdziałania Dyskryminacji. W skład Komisji Antymobbingowej wchodzą przedstawiciele organizacji związkowych oraz przedstawiciele pracodawcy reprezentujący poszczególne instytuty uczelni. Do jej zadań należy przyjmowanie i rozpatrywanie zgłoszeń, prowadzenie postępowań wyjaśniających, monitorowanie funkcjonowania procedur, formułowanie rekomendacji oraz prowadzenie mediacji z udziałem ekspertów zewnętrznych.

Przyjęte procedury określają zasady zgłaszania przypadków mobbingu i dyskryminacji, wskazują dostępne kanały komunikacji oraz opisują kolejne etapy postępowania – od przyjęcia zgłoszenia, przez ustalenie stanu faktycznego i wysłuchanie stron, aż po możliwość przeprowadzenia mediacji oraz podjęcie decyzji przez pracodawcę. System przewiduje również ochronę osób zgłaszających, możliwość korzystania ze wsparcia psychologicznego oraz udział mediatora zewnętrznego w sytuacjach wy-

[4] Podstawowe informacje na temat uczelni pochodzą z oficjalnej strony: https://uczelniaoswiecim.edu.pl/ (dostęp: 18.07.2026).

magających bezstronnego rozwiązania sporu. Elementem wspierającym funkcjonowanie systemu są działania monitorujące, obejmujące analizę zgłoszeń, dokumentowanie prowadzonych postępowań oraz badania dotyczące dobrostanu i satysfakcji społeczności akademickiej. Wyniki prowadzonych analiz wykorzystywane są do oceny funkcjonowania obowiązujących rozwiązań oraz planowania dalszych działań na rzecz bezpieczeństwa i jakości środowiska akademickiego.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Małopolska Uczelnia Państwowa w Oświęcimiu współpracuje z podmiotami zewnętrznymi w zakresie wspierania działań antymobbingowych i antydyskryminacyjnych, korzystając z wiedzy ekspertów oraz specjalistów prowadzących szkolenia i działania edukacyjne. Współpraca obejmuje zarówno realizację przedsięwzięć profilaktycznych, jak i wsparcie procesu reagowania na zgłoszenia dotyczące zachowań niepożądanych. Istotnym elementem tego modelu jest możliwość korzystania z usług mediatora zewnętrznego, który uczestniczy w rozwiązywaniu sporów pracowniczych wymagających bezstronnego wsparcia. Uczelnia współpracuje również z edukatorami zewnętrznymi prowadzącymi szkolenia z zakresu przeciwdziałania dyskryminacji i wykluczeniu, a także angażuje ekspertów w działania informacyjne i rozwojowe realizowane na rzecz społeczności akademickiej. Współpraca z podmiotami zewnętrznymi stanowi także element planowanego rozwoju systemu. Uczelnia wskazuje potrzebę rozszerzenia współpracy z ekspertami przy organizacji cyklicznych szkoleń, doskonaleniu procedur oraz prowadzeniu audytów wewnętrznych dotyczących przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym.

Obszary interwencji i obszary wsparcia

Działania Małopolskiej Uczelni Państwowej w Oświęcimiu obejmują zarówno reagowanie na przypadki mobbingu, dyskryminacji i innych zachowań niepożądanych, jak i działania profilaktyczne oraz wspierające budowanie bezpiecznego środowiska akademickiego. Procedury przewidują możliwość zgłaszania spraw różnymi kanałami, prowadzenie postępowania wyjaśniającego, wysłuchanie stron i świadków, dokumentowanie przebiegu sprawy oraz wykorzystanie mediacji jako narzędzia polubownego rozwiązywania konfliktów. W sytuacjach wymagających dodatkowego wsparcia uczelnia korzysta z pomocy mediatora zewnętrznego.

Istotnym obszarem wsparcia jest pomoc udzielana osobom zgłaszającym zachowania niepożądane. Uczelnia zapewnia możliwość skorzystania ze wsparcia psychologicznego, informuje zgłaszających o przebiegu postępowania oraz umożliwia korzystanie z pomocy ekspertów zewnętrznych. Dodatkowym elementem systemu jest działalność Rzecznika ds. Studentów oraz opiekunów roczników, którzy wspierają studentów w rozwiązywaniu pojawiających się problemów i umożliwiają podejmowanie działań interwencyjnych na wczesnym etapie konfliktu.

Ważnym obszarem działań są również przedsięwzięcia edukacyjne skierowane do pracowników i studentów. Uczelnia organizuje szkolenia z zakresu przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, angażując w ich prowadzenie zarówno przedstawicieli kadry akademickiej i zarządzającej, jak i ekspertów zewnętrznych. Problematyka przeciwdziałania przemocy i dyskryminacji została także uwzględniona w programach kształcenia, między innymi na kierunku pielęgniarstwo oraz w zajęciach realizowanych przez Instytut Nauk o Zdrowiu. Uzupełnieniem tych działań są konferencje naukowe, zajęcia poświęcone radzeniu sobie ze stresem oraz inicjatywy wspierające integrację społeczności akademickiej.

Elementem wspierającym rozwój systemu są działania diagnostyczne i ewaluacyjne. Uczelnia prowadzi badania satysfakcji studentów, ankiety dotyczące dobrostanu społeczności akademickiej oraz semestralną ocenę zajęć i nauczycieli akademickich. Pozyskane informacje wykorzystywane są do identyfikowania problemów oraz doskonalenia działań służących budowaniu bezpiecznego środowiska pracy i studiowania.

Wprowadzone standardy

W Małopolskiej Uczelni Państwowej im. rotmistrza Witolda Pileckiego w Oświęcimiu wdrożono standardy obejmujące działania profilaktyczne, interwencyjne i monitorujące w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji oraz innym zachowaniom niepożądanym. Obejmują one funkcjonowanie procedur zgłaszania i rozpatrywania spraw, działalność komisji odpowiedzialnych za prowadzenie postępowań, możliwość korzystania z mediacji oraz zapewnienie wsparcia psychologicznego osobom zgłaszającym. Przyjęte rozwiązania zakładają również okresową aktualizację obowiązujących polityk oraz monitorowanie ich stosowania. Problematyka przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji została uwzględniona w szkoleniach dla pracowników oraz w wybranych programach kształcenia, a działania wspierające bezpieczeństwo społeczności akademickiej uzupełniają badania dobrostanu pracowników

i studentów, badania satysfakcji oraz semestralna ewaluacja zajęć dydaktycznych. Przyjęty model opiera się również na współpracy z ekspertami zewnętrznymi, wykorzystaniu mediacji oraz wczesnym reagowaniu na pojawiające się problemy. Ważnym elementem tego podejścia jest zaangażowanie opiekunów roczników we wspieranie studentów i rozwiązywanie konfliktów na ich wczesnym etapie.

Co wyróżnia uczelnię:

• Procedury i polityki • Wsparcie psychologiczne • Współpraca wewnętrzna

POLITECHNIKA GDAŃSKA

Politechnika Gdańska jest jedną z największych i najstarszych uczelni technicznych w Polsce. Uczelnia prowadzi działalność dydaktyczną i naukowo-badawczą w ramach 8 wydziałów, kształcąc specjalistów w obszarze nauk inżynieryjno-technicznych, ścisłych, społecznych i ekonomicznych[5]. Społeczność akademicką Politechniki Gdańskiej tworzy 3078 pracowników etatowych, w tym 1448 nauczycieli akademickich oraz 14 261 studentów i 361 doktorantów.

Charakterystyka działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

Na Politechnice Gdańskiej działania na rzecz przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji oraz innym zachowaniom niepożądanym opierają się na rozwiązaniach organizacyjnych, proceduralnych i edukacyjnych wdrożonych w 2022 roku, kiedy przyjęto aktualne polityki antymobbingową i antydyskryminacyjną. Dokumenty zostały opracowane z udziałem przedstawicieli społeczności akademickiej oraz związków zawodowych, przy wsparciu ekspertów zewnętrznych, a ich treść jest publicznie dostępna. Polityki podlegają okresowej ewaluacji i aktualizacji, uwzględniającej zmieniające się potrzeby społeczności akademickiej oraz doświadczenia wynikające z ich stosowania.

Za realizację przyjętych rozwiązań odpowiadają Rzecznik Praw i Wartości Akademickich oraz Rzecznik ds. Równego Traktowania, działający w ramach Biura Praw, Wartości Akademickich i Równego Traktowania. Istotną rolę odgrywa również Komisja Antydyskryminacyjna i Antymobbingowa, powoływana przez rektora do rozpatrywania zgłoszeń dotyczących mobbingu, dyskryminacji i molestowania seksualnego. W jej skład wchodzą przedstawiciele pracodawcy, radca prawny oraz osoby wskazane przez osobę zgłaszającą, co ma zapewnić bezstronność prowadzonych postępowań.

Przyjęte procedury określają zasady zgłaszania i rozpatrywania przypadków działań niepożądanych, wskazując dostępne kanały zgłoszeń, terminy prowadzenia postępowań oraz możliwe działania podejmowane po zakończeniu postępowania wyjaśniającego. System obejmuje możliwość korzystania z mediacji, wsparcia psychologicznego i prawnego, a także bieżącego informowania osób zgłaszających o przebiegu sprawy. Działania naprawcze mogą obejmować między innymi mediację, szko-

[5] Podstawowe informacje na temat uczelni pochodzą z oficjalnej strony: https://pg.edu.pl/ (dostęp: 17.07.2026).

lenia interwencyjne, zmiany organizacyjne lub skierowanie sprawy do rzecznika dyscyplinarnego.

Elementem systemu jest również jego stałe monitorowanie. Rzecznik Praw i Wartości Akademickich prowadzi cykliczne, anonimowe badania wśród pracowników, studentów i doktorantów dotyczące zjawisk mobbingu, dyskryminacji i molestowania seksualnego, a wyniki analiz wykorzystywane są do oceny skuteczności obowiązujących rozwiązań oraz planowania dalszych działań w obszarze bezpieczeństwa i równego traktowania.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Działania Politechniki Gdańskiej w obszarze przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i wspierania równego traktowania rozwijane są również przez współpracę z podmiotami zewnętrznymi. Uczelnia aktywnie uczestniczy w regionalnych i międzyuczelnianych inicjatywach poświęconych budowaniu polityk równościowych oraz wymianie doświadczeń w zakresie tworzenia bezpiecznego środowiska pracy i studiowania. Przedstawiciele uczelni biorą udział w pracach Pomorskiej Rady do spraw Kobiet, Platformy Inicjatyw Równego Traktowania oraz Klubu Kobiet Uczelni Fahrenheita, współpracując z przedstawicielami administracji publicznej, środowiska akademickiego i organizacji społecznych. Politechnika Gdańska utrzymuje także współpracę z Pełnomocnikiem Wojewody Pomorskiego do spraw Równego Traktowania oraz uczestniczy w wymianie doświadczeń z innymi uczelniami regionu, w tym z Uniwersytetem Gdańskim. Współpraca ta służy doskonaleniu obowiązujących rozwiązań organizacyjnych, wymianie dobrych praktyk oraz przygotowywaniu wspólnych inicjatyw edukacyjnych i eksperckich poświęconych przeciwdziałaniu dyskryminacji, wzmacnianiu kultury równego traktowania oraz wspieraniu różnorodności w środowisku akademickim.

Obszary interwencji i obszary wsparcia

Działania Politechniki Gdańskiej koncentrują się na profilaktyce, edukacji oraz rozwijaniu kompetencji społeczności akademickiej w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym. Jednym z kluczowych elementów systemu jest Akademia Rozwoju Pracowników Politechniki Gdańskiej, w ramach której realizowane są szkolenia dotyczące między innymi przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, zarządzania zespołem, komunikacji, rozwiązywania konfliktów oraz budowania kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym szacunku. Szczególny

nacisk położono na rozwój kompetencji kadry kierowniczej, dla której przygotowano obowiązkową ścieżkę szkoleniową. W ciągu ostatnich dwóch lat w działaniach szkoleniowych uczestniczyło ponad 1100 osób.

Istotnym elementem działań profilaktycznych jest również proces wdrażania nowych pracowników. Każda osoba rozpoczynająca pracę na uczelni zapoznaje się z obowiązującymi politykami dotyczącymi przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji oraz zasadami reagowania na zachowania niepożądane. Społeczność akademicka ma ponadto dostęp do materiałów informacyjnych i edukacyjnych dotyczących obowiązujących procedur oraz dostępnych form wsparcia.

Uczelnia prowadzi również działania skierowane do studentów i doktorantów. W ich ramach realizowane są inicjatywy edukacyjne związane z projektem ENHANCE+, organizowane są wydarzenia poświęcone etyce i wartościom akademickim, w tym konferencja „Etyka w nauce", a także podejmowane są działania promujące dobrostan i bezpieczeństwo społeczności akademickiej. Ważnym elementem systemu jest również prowadzenie cyklicznych anonimowych badań dotyczących występowania mobbingu, dyskryminacji i molestowania seksualnego, których wyniki stanowią podstawę planowania kolejnych działań profilaktycznych i doskonalenia przyjętych rozwiązań.

Wprowadzone standardy

Na Politechnice Gdańskiej wdrożono model przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym, oparty na połączeniu rozwiązań organizacyjnych, procedur zgłaszania i rozpatrywania spraw, działań edukacyjnych oraz systematycznego monitorowania ich skuteczności. Standard obejmuje funkcjonowanie wyspecjalizowanych jednostek odpowiedzialnych za prowadzenie działań interwencyjnych i wspierających, rozwój kompetencji kadry przez rozbudowany system szkoleń, obowiązkowe wdrożenie nowych pracowników w tematykę obowiązujących zasad oraz regularne badania pozwalające oceniać poziom bezpieczeństwa i równego traktowania w społeczności akademickiej. Istotnym elementem przyjętego modelu jest również współpraca z partnerami zewnętrznymi oraz wykorzystywanie wyników monitoringu do doskonalenia obowiązujących rozwiązań.

Co wyróżnia uczelnię:

• Szkolenia i edukacja • Struktury wsparcia • Monitoring i ewaluacja

POLITECHNIKA KOSZALIŃSKA

Politechnika Koszalińska jest pomorską uczelnią techniczną, prowadzącą działalność dydaktyczną i naukowo-badawczą w obszarze nauk inżynieryjno-technicznych, ekonomicznych, humanistycznych oraz artystycznych[6]. Uczelnia realizuje kształcenie na 6 wydziałach, łącząc działalność badawczą z praktycznym przygotowaniem studentów do funkcjonowania na współczesnym rynku pracy. Społeczność akademicką Politechniki Koszalińskiej tworzy 620 pracowników, w tym 330 nauczycieli akademickich oraz 3099 studentów i 61 doktorantów.

Charakterystyka działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

Na Politechnice Koszalińskiej działania w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i wspierania równego traktowania opierają się na rozwiązaniach organizacyjnych i proceduralnych rozwijanych od 2021 r. Podstawę systemu stanowi Regulamin przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, zaktualizowany w 2025 r. w celu dostosowania jego zapisów do zmian przepisów prawa oraz doświadczeń wynikających ze stosowania obowiązujących procedur. Uzupełnieniem tych działań są Plan równości płci, przyjęty uchwałą Senatu w 2022 r., oraz funkcjonujący od 2023 r. Zespół ds. Języka Równości. Dokumenty podlegają okresowej ocenie i są aktualizowane na podstawie wyników prowadzonych badań ankietowych.

Za realizację przyjętych rozwiązań odpowiadają rektor, Pełnomocnik Rektora ds. przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji oraz Komisja Wyjaśniająca do rozpatrywania skarg o mobbing lub dyskryminację. Komisja składa się z przedstawicieli nauczycieli akademickich, pracowników niebędących nauczycielami akademickimi, wszystkich działających na uczelni organizacji związkowych oraz Działu Kadr i Spraw Socjalnych. W prowadzonych postępowaniach może korzystać również ze wsparcia Biura Radców Prawnych. Obowiązujące procedury określają zasady zgłaszania i rozpatrywania przypadków mobbingu i dyskryminacji oraz przewidują możliwość prowadzenia mediacji. Po wpłynięciu zgłoszenia sprawa przekazywana jest pełnomocnikowi rektora, który prowadzi rozmowy z uczestnikami postępowania i podejmuje działania mediacyjne. W przypadku braku możliwości polubownego rozwiązania

[6] Podstawowe informacje na temat uczelni pochodzą z oficjalnej strony: https://www.tu.koszalin.pl/ (dostęp: 18.07.2026).

konfliktu sprawa kierowana jest do Komisji Wyjaśniającej. Procedury zapewniają osobom zgłaszającym ochronę, możliwość korzystania ze wsparcia psychologicznego i prawnego oraz bieżące informowanie o przebiegu postępowania. Funkcjonowanie systemu podlega stałemu monitorowaniu przez cykliczne badania ankietowe oraz analizę doświadczeń wynikających z prowadzonych postępowań, które wykorzystywane są do doskonalenia obowiązujących rozwiązań.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Politechnika Koszalińska współpracuje z podmiotami zewnętrznymi w zakresie doskonalenia polityk antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych oraz zapewnienia wsparcia osobom doświadczającym zachowań niepożądanych. Przy opracowywaniu i aktualizacji obowiązujących rozwiązań uczelnia korzystała z wiedzy pozyskiwanej podczas ogólnopolskich konferencji oraz szkoleń prowadzonych przez ekspertów zewnętrznych. Działania te wspierały proces tworzenia i aktualizacji regulacji wewnętrznych oraz podnoszenia kompetencji osób odpowiedzialnych za ich wdrażanie. Istotnym elementem systemu wsparcia jest współpraca z Centrum Zdrowia Psychicznego MEDiSON w Koszalinie, które zapewnia pomoc psychologiczną osobom wymagającym specjalistycznego wsparcia. Uczelnia współpracuje również z działającymi na jej terenie organizacjami związkowymi, których przedstawiciele uczestniczą w pracach Komisji Wyjaśniającej, wspierając proces rozpatrywania zgłoszeń dotyczących mobbingu i dyskryminacji.

Obszary interwencji i obszary wsparcia

Działania Politechniki Koszalińskiej obejmują zarówno wsparcie osób doświadczających mobbingu lub dyskryminacji, jak i przedsięwzięcia o charakterze profilaktycznym i edukacyjnym. Istotnym elementem systemu są szkolenia poświęcone przeciwdziałaniu mobbingowi, dyskryminacji oraz promowaniu równego traktowania, organizowane cyklicznie w związku z analizą wyników badań ankietowych oraz wprowadzaniem zmian do obowiązujących regulacji. W ciągu ostatnich dwóch lat zorganizowano trzy szkolenia, w których uczestniczyło od 60 do 80 osób. Zajęcia prowadzone były przez osoby zaangażowane w opracowywanie i wdrażanie polityki antymobbingowej i antydyskryminacyjnej oraz uzupełniane udziałem w szkoleniach i konferencjach ogólnopolskich. System wsparcia obejmuje możliwość skorzystania z mediacji, pomocy

psychologicznej oraz wsparcia organizacji związkowych. Osobom zgłaszającym zachowania niepożądane zapewnia się możliwość uzyskania pomocy psychologicznej we współpracy z Centrum Zdrowia Psychicznego MEDiSON w Koszalinie, a także wsparcia przedstawicieli organizacji związkowych działających na uczelni. Charakterystycznym rozwiązaniem jest możliwość odbycia nieformalnej konsultacji z Pełnomocnikiem Rektora ds. przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji jeszcze przed rozpoczęciem formalnej procedury zgłoszeniowej.

Uczelnia prowadzi również działania służące monitorowaniu atmosfery i kultury organizacyjnej. Obejmują one regularne badania satysfakcji pracowników oraz studentów, cykliczne ankiety dotyczące funkcjonowania polityk antymobbingowej i antydyskryminacyjnej, rozwijanie komunikacji wewnętrznej przez stronę internetową i biuletyny, a także organizację spotkań władz ze społecznością akademicką oraz wydarzeń integrujących pracowników i studentów. Wyniki prowadzonych badań i doświadczenia wynikające z rozpatrywanych spraw wykorzystywane są do doskonalenia obowiązujących procedur i planowania kolejnych działań.

Wprowadzone standardy

Na Politechnice Koszalińskiej wdrożono model przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji oparty na jasno określonych procedurach, odpowiedzialności wyznaczonych osób oraz systematycznym doskonaleniu przyjętych rozwiązań. Standard obejmuje funkcjonowanie Pełnomocnika Rektora ds. przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji oraz Komisji Wyjaśniającej, prowadzenie postępowań z możliwością mediacji, zapewnienie wsparcia psychologicznego i prawnego oraz regularne monitorowanie skuteczności obowiązujących regulacji. Istotnym elementem modelu jest wykorzystywanie doświadczeń wynikających z prowadzonych postępowań oraz badań ankietowych do aktualizacji procedur i rozwijania polityki przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym.

Co wyróżnia uczelnię:

• Procedury i polityki • Współpraca wewnętrzna • Monitoring i ewaluacja

POLITECHNIKA KRAKOWSKA

Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki jest jedną z czołowych uczelni technicznych w Polsce, prowadzącą działalność dydaktyczną i naukowo-badawczą w obszarze nauk inżynieryjno-technicznych, architektury, nauk ścisłych oraz społecznych[7]. Uczelnia realizuje kształcenie na 8 wydziałach, łącząc wieloletnią tradycję z rozwojem nowoczesnych technologii i współpracą z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Społeczność akademicką Politechniki Krakowskiej tworzy 2015 pracowników, w tym 1135 nauczycieli akademickich oraz 12 006 studentów i 302 doktorantów.

Charakterystyka działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

Na Politechnice Krakowskiej działania w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji oraz wspierania równego traktowania opierają się na rozwiązaniach organizacyjnych rozwijanych od 2022 r. Podstawę systemu stanowią polityki antymobbingowa i antydyskryminacyjna oraz Plan równości Politechniki Krakowskiej, które podlegają bieżącej aktualizacji i są corocznie dostosowywane do potrzeb społeczności akademickiej. Za koordynację i rozwój przyjętych rozwiązań odpowiada Centrum Wsparcia Społeczności Akademickiej Politechniki Krakowskiej (CeWSA PK), działające w pionie Prorektora ds. Studenckich. System obejmuje działalność Komisji Antymobbingowej, komisji dyscyplinarnych właściwych dla nauczycieli akademickich, studentów i doktorantów oraz Rzecznika ds. Przeciwdziałania Molestowaniu i Dyskryminacji. W prowadzenie działań zaangażowani są również Rzecznik Praw Studenta i Rzecznik Praw Doktoranta, co umożliwia objęcie wsparciem wszystkich grup tworzących społeczność akademicką. Dokumenty regulujące funkcjonowanie systemu były konsultowane z pracownikami, studentami, doktorantami, organizacjami związkowymi oraz ekspertami zewnętrznymi.

Przyjęte procedury określają zasady zgłaszania i rozpatrywania przypadków mobbingu, dyskryminacji i innych zachowań niepożądanych, przewidując możliwość prowadzenia mediacji oraz zapewniając osobom zgłaszającym wsparcie psychologiczne, prawne i ochronę w toku postępowania. Istotnym elementem systemu jest coroczny monitoring realizowany przez badania ankietowe prowadzone odrębnie wśród nauczycieli akademickich, pracowni-

[7] Podstawowe informacje na temat uczelni pochodzą z oficjalnej strony: https://www.pk.edu.pl/ (dostęp: 18.07.2026).

ków administracji, studentów i doktorantów. Badania obejmują analizę występowania mobbingu, dyskryminacji, molestowania oraz innych zachowań naruszających bezpieczeństwo i równe traktowanie, a ich wyniki wykorzystywane są do aktualizacji polityk oraz planowania kolejnych działań.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Politechnika Krakowska rozwija swoje działania w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i wspierania równego traktowania we współpracy z ekspertami oraz instytucjami działającymi na rzecz bezpieczeństwa i dobrostanu społeczności akademickiej. Przy opracowywaniu oraz aktualizacji polityk uczelnianych korzystano z konsultacji specjalistów zewnętrznych, a działania edukacyjne i szkoleniowe realizowane są z wykorzystaniem doświadczeń ekspertów zajmujących się problematyką przeciwdziałania przemocy, komunikacji oraz mediacji. Istotnym elementem współpracy jest udział Centrum Wsparcia Społeczności Akademickiej Politechniki Krakowskiej w Akademickiej Sieci Bezpieczeństwa i Równości, w ramach której uczelnie wymieniają doświadczenia oraz dobre praktyki dotyczące budowania bezpiecznego i równościowego środowiska akademickiego. W przypadkach wymagających specjalistycznej pomocy osoby zgłaszające zachowania niepożądane kierowane są również do zewnętrznych instytucji świadczących wsparcie psychologiczne i pomoc specjalistyczną.

Obszary interwencji i obszary wsparcia

Działania Politechniki Krakowskiej koncentrują się na edukacji, profilaktyce, wsparciu psychologicznym oraz rozwijaniu kompetencji społeczności akademickiej w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym. Uczelnia prowadzi cykliczne szkolenia dla pracowników organizowane dwa razy w roku, obejmujące zagadnienia związane z przeciwdziałaniem mobbingowi i dyskryminacji oraz komunikacją opartą na porozumieniu bez przemocy. W ciągu ostatnich dwóch lat uczestniczyło w nich 546 pracowników. Obowiązkowe szkolenia świadomościowe realizowane są również dla wszystkich studentów pierwszego roku studiów, a ich ukończenie stanowi warunek zaliczenia pierwszego roku.

Istotnym elementem systemu wsparcia jest Akademicki Punkt Konsultacji Psychologiczno-Pedagogicznych, zapewniający pomoc psychologiczną osobom doświadczającym zachowań niepożądanych. W ostatnich latach uczelnia zwiększyła liczbę godzin konsultacji oraz uruchomiła dodatkowy punkt wsparcia na Osiedlu Studenckim, poprawiając dostęp-

ność pomocy dla studentów i pracowników. W proces wsparcia zaangażowani są również Rzecznik Praw Studenta, Rzecznik Praw Doktoranta oraz mediatorzy, a w uzasadnionych przypadkach osoby poszkodowane kierowane są do wyspecjalizowanych instytucji zewnętrznych.

Uzupełnieniem działań są przedsięwzięcia edukacyjne i informacyjne prowadzone przez Centrum Wsparcia Społeczności Akademickiej PK. Obejmują one warsztaty, webinary, e-kursy, materiały psychoedukacyjne publikowane w periodyku „Nasza Politechnika", informacje zamieszczane w mediach społecznościowych oraz wydarzenia popularyzujące tematykę równego traktowania i zdrowia psychicznego, w tym cykliczne „Urodziny CeWSA PK", konferencję „O kobietach, dla kobiet, przez kobiety. Świadoma kobieta powstrzyma przemoc!" oraz warsztaty realizowane w ramach projektu „Dostępna PK". Działania te uzupełniają coroczne badania ankietowe prowadzone wśród wszystkich grup społeczności akademickiej, których wyniki wykorzystywane są do planowania kolejnych inicjatyw oraz doskonalenia funkcjonującego systemu wsparcia.

Wprowadzone standardy

Na Politechnice Krakowskiej wdrożono model przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym oparty na współpracy wyspecjalizowanych jednostek odpowiedzialnych za profilaktykę, wsparcie i interwencję. Standard obejmuje funkcjonowanie Centrum Wsparcia Społeczności Akademickiej jako jednostki koordynującej działania w tym obszarze, regularną aktualizację polityk uczelnianych, obowiązkowe szkolenia dla studentów pierwszego roku, cykliczne szkolenia pracowników, dostęp do pomocy psychologicznej i mediacji oraz coroczny monitoring sytuacji społeczności akademickiej. Istotnym elementem przyjętego modelu jest wykorzystywanie wyników badań oraz doświadczeń z prowadzonych postępowań do doskonalenia obowiązujących rozwiązań i planowania kolejnych działań na rzecz bezpieczeństwa oraz równego traktowania.

Co wyróżnia uczelnię:

• Struktury wsparcia • Monitoring i ewaluacja • Wsparcie psychologiczne

POLITECHNIKA ŁÓDZKA

Politechnika Łódzka jest jedną z największych uczelni technicznych w Polsce, prowadzącą działalność dydaktyczną i naukowo-badawczą w obszarze nauk inżynieryjno-technicznych, ścisłych oraz społecznych[8]. Uczelnia kształci studentów na 9 wydziałach, rozwijając nowoczesne kierunki studiów oraz współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym i międzynarodowym. Społeczność akademicką Politechniki Łódzkiej tworzy 2509 pracowników, w tym 1205 nauczycieli akademickich, a także 10 488 studentów oraz 284 doktorantów.

Charakterystyka działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

Na Politechnice Łódzkiej działania w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji oraz wspierania równego traktowania opierają się na rozwiązaniach organizacyjnych rozwijanych w ramach polityki równościowej oraz zarządzania kapitałem ludzkim. Podstawę systemu stanowią Wewnętrzne Polityki Antydyskryminacyjna i Antymobbingowa Politechniki Łódzkiej, obowiązujące od 2024 r., które zastąpiły funkcjonujące wcześniej procedury i zostały opracowane z udziałem przedstawicieli społeczności akademickiej oraz ekspertów zewnętrznych. Za ich rozwój i aktualizację odpowiada Centrum Zarządzania Kapitałem Ludzkim, realizujące działania na rzecz budowania wysokiej jakości środowiska pracy oraz wspierania kultury organizacyjnej uczelni.

Istotnym elementem przyjętego modelu jest sieć pełnomocników ds. równości, powołanych dla wszystkich wydziałów oraz najważniejszych jednostek organizacyjnych uczelni. Współtworzą oni Komisję ds. przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi, której zadaniem jest prowadzenie postępowań wyjaśniających, opiniowanie zgłoszeń oraz rekomendowanie działań prowadzących do usunięcia stwierdzonych nieprawidłowości. W system wsparcia włączono również Komisję ds. Dobrych Praktyk Akademickich, Rzecznika Praw Studenta oraz Biuro ds. Osób Niepełnosprawnych, zapewniające wsparcie psychologiczne dla pracowników, studentów i doktorantów. Procedury przewidują także możliwość prowadzenia mediacji, również z udziałem ekspertów zewnętrznych. Model funkcjonujący na uczelni opiera się na stałym monitorowaniu realizowanych działań. Pełnomocnicy ds. równości współpracują z Centrum Zarządzania Kapita-

[8] Podstawowe informacje na temat uczelni pochodzą z oficjalnej strony: https://p.lodz.pl/ (dostęp: 19.07.2026).

łem Ludzkim, przekazując informacje dotyczące praktyk równościowych oraz danych związanych z występowaniem zachowań niepożądanych. Monitoring uzupełniają coroczne raporty Komisji ds. przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi, sprawozdania z realizacji Planu Równości Płci oraz badania dotyczące doświadczeń pracowników i kandydatów do pracy, w tym ankiety Candidate Experience i Exit Interview, wykorzystywane do doskonalenia polityk oraz planowania kolejnych działań.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Politechnika Łódzka rozwija swoje działania w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i promowania równego traktowania we współpracy z krajowymi i międzynarodowymi partnerami oraz ekspertami specjalizującymi się w problematyce bezpieczeństwa i praw człowieka w szkolnictwie wyższym. Zewnętrzni eksperci uczestniczyli w opracowaniu obowiązujących polityk uczelni, prowadzą szkolenia dla społeczności akademickiej oraz mogą być włączani do postępowań polubownych wymagających specjalistycznej wiedzy i doświadczenia.

Uczelnia aktywnie uczestniczy w pracach Akademickiej Sieci Bezpieczeństwa i Równości, zrzeszającej osoby odpowiedzialne za ochronę praw, bezpieczeństwo oraz rozwój polityk równościowych na polskich uczelniach. Jednocześnie rozwija współpracę międzynarodową w ramach European Network of Ombuds in Higher Education (ENOHE), wykorzystując wymianę doświadczeń i dobrych praktyk do doskonalenia własnych rozwiązań organizacyjnych. Działania te uzupełnia współpraca z ekspertami prowadzącymi szkolenia oraz inicjatywy realizowane w ramach projektów związanych z wdrażaniem Planu Równości Płci i HR Excellence in Research.

Obszary interwencji i obszary wsparcia

Działania Politechniki Łódzkiej obejmują edukację, profilaktykę, wsparcie osób doświadczających zachowań niepożądanych oraz rozwój kultury organizacyjnej opartej na zasadach równego traktowania. Uczelnia organizuje szkolenia z zakresu przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji realizowane przez ekspertów zewnętrznych w ramach kolejnych Planów Równości Płci. Programy szkoleniowe kierowane są do pracowników, kadry zarządzającej, studentów i doktorantów, a ich efektywność podlega bieżącej ocenie uczestników. Działania edukacyjne uzupełniają kampanie informacyjne, materiały publikowane na stronie internetowej uczelni oraz liczne wydarzenia popularyzujące tematykę równości, różnorodności i przeciwdziałania dyskryminacji.

W ciągu ostatnich dwóch lat zorganizowano 13 wydarzeń poświęconych tej tematyce, w tym warsztaty rozwijające kompetencje z zakresu inteligencji emocjonalnej, komunikacji oraz budowania inkluzywnego środowiska akademickiego.

System wsparcia zapewnia społeczności akademickiej dostęp do pomocy psychologicznej, konsultacji oraz różnych ścieżek zgłaszania niepożądanych zachowań. Osoby potrzebujące wsparcia mogą korzystać z pomocy Pełnomocników ds. równości, Biura ds. Osób Niepełnosprawnych, Centrum Zarządzania Kapitałem Ludzkim oraz Rzecznika Praw Studenta. Procedury przewidują możliwość prowadzenia mediacji, a także zapewniają wsparcie psychologiczne i prawne oraz informowanie osoby zgłaszającej o przebiegu postępowania. Charakterystycznym rozwiązaniem jest rozbudowany system pierwszego kontaktu, umożliwiający zgłoszenie problemu za pośrednictwem wielu osób i jednostek funkcjonujących w strukturze uczelni.

W ostatnich latach uruchomiono między innymi program mentoringowy „Siła wspólnoty", rozszerzono działania na rzecz godzenia życia zawodowego i rodzinnego oraz rozwijano inicjatywy promujące udział kobiet w nauce i kierunkach technicznych. Wyniki prowadzonych badań i konsultacji są wykorzystywane do planowania kolejnych działań oraz doskonalenia polityk obowiązujących na uczelni.

Wprowadzone standardy

Na Politechnice Łódzkiej wdrożono model przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym oparty na współpracy wyspecjalizowanych jednostek oraz sieci pełnomocników ds. równości funkcjonujących we wszystkich wydziałach i kluczowych jednostkach organizacyjnych uczelni. Standard obejmuje obowiązywanie jednolitych polityk antymobbingowej i antydyskryminacyjnej, funkcjonowanie Komisji ds. przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi, dostęp do mediacji oraz wsparcia psychologicznego i prawnego, a także rozwinięty system monitorowania oparty na raportach, badaniach oraz analizie doświadczeń pracowników i studentów. Ważnym elementem przyjętego modelu jest powiązanie działań równościowych z polityką zarządzania kapitałem ludzkim, realizacją Planu Równości Płci oraz programu HR Excellence in Research.

Co wyróżnia uczelnię:

• Współpraca wewnętrzna • Struktury wsparcia • Monitoring i ewaluacja

POLITECHNIKA OPOLSKA

Politechnika Opolska jest publiczną uczelnią techniczną prowadzącą działalność dydaktyczną i naukowo-badawczą w obszarze nauk inżynieryjno-technicznych, ścisłych, ekonomicznych oraz nauk o zdrowiu[9]. Kształcenie realizowane jest na 6 wydziałach, a oferta uczelni obejmuje kierunki odpowiadające potrzebom współczesnej gospodarki i rynku pracy. Społeczność akademicką Politechniki Opolskiej tworzy 787 pracowników, w tym 432 nauczycieli akademickich oraz 5030 studentów i 122 doktorantów.

Charakterystyka działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

Na Politechnice Opolskiej działania na rzecz przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym opierają się na jednolitej Polityce antymobbingowej i antydyskryminacyjnej obowiązującej od 2021 r. Dokument określa zasady zapobiegania niepożądanym zachowaniom, sposób zgłaszania naruszeń oraz procedurę ich wyjaśniania. Za rozwój i aktualizację polityki odpowiadają Dział Kadr oraz Biuro Organizacyjno-Prawne, które corocznie dokonują przeglądu obowiązujących rozwiązań pod kątem ich aktualności i ewentualnej potrzeby zmian.

Koordynację działań w obszarze równego traktowania powierzono Pełnomocnikowi rektora ds. równego traktowania, którego zadania obejmują również kwestie związane z przeciwdziałaniem mobbingowi. Ważnym elementem systemu jest także Centrum Dostępności i Wsparcia Osób ze Szczególnymi Potrzebami, zapewniające wsparcie psychologiczne zarówno studentom, jak i pracownikom. W przypadku zgłoszenia podejrzenia mobbingu lub dyskryminacji rektor może powołać komisję wyjaśniającą, której skład jest każdorazowo dostosowywany do charakteru sprawy. W pracach komisji uczestniczą przedstawiciel pracodawcy, osoba mająca wykształcenie prawnicze oraz przedstawiciel pracownika, którego dotyczy zgłoszenie. Oprócz formalnej ścieżki zgłaszania uruchomiono dedykowany adres e-mail służący zgłaszaniu przypadków mobbingu, dyskryminacji i innych zachowań niepożądanych.

[9] Podstawowe informacje na temat uczelni pochodzą z oficjalnej strony: https://po.edu.pl/ (dostęp: 19.07.2026).

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Politechnika Opolska rozwija działania w obszarze przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i wspierania równego traktowania we współpracy z instytucjami publicznymi oraz środowiskiem szkolnictwa wyższego. Kluczowym partnerem uczelni jest Państwowa Inspekcja Pracy, której eksperci prowadzą szkolenia dla pracowników i kadry kierowniczej oraz wspierają uczelnię w upowszechnianiu dobrych praktyk dotyczących prewencji zagrożeń psychospołecznych. Uczelnia współpracuje również z Urzędem Miasta Opola, korzystając ze wsparcia Pełnomocnika rektora ds. równego traktowania przy realizacji lokalnych inicjatyw równościowych, a także utrzymuje kontakty z pełnomocnikami ds. równego traktowania z innych uczelni, wymieniając doświadczenia i dobre praktyki oraz realizując wspólne działania edukacyjne. Dodatkowym partnerem jest Narodowy Fundusz Zdrowia, z którym uczelnia prowadzi inicjatywy związane z profilaktyką zdrowia i promocją dobrostanu społeczności akademickiej.

Obszary interwencji i obszary wsparcia

Działania Politechniki Opolskiej koncentrują się na podnoszeniu świadomości społeczności akademickiej, wzmacnianiu kompetencji kadry kierowniczej oraz zapewnieniu wsparcia osobom doświadczającym zachowań niepożądanych. Uczelnia prowadzi szkolenia z zakresu przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, realizowane we współpracy z ekspertami Państwowej Inspekcji Pracy. Szkolenia mają charakter cykliczny, są obowiązkowe dla kadry kierowniczej oraz dostępne dla wszystkich pracowników, a ich nagrania udostępniane są w uczelnianej sieci. W ciągu ostatnich dwóch lat w szkoleniach stacjonarnych uczestniczyło około 200 osób. Dodatkowo realizowane są warsztaty dotyczące przeciwdziałania skutkom stresu w miejscu pracy oraz działania rozwijające kompetencje międzykulturowe, skierowane między innymi do studentów uczestniczących w programie Erasmus+.

System wsparcia obejmuje możliwość korzystania z pomocy psychologicznej świadczonej przez specjalistów współpracujących z Centrum Dostępności i Wsparcia Osób ze Szczególnymi Potrzebami, a także wsparcia prawnego przewidzianego w obowiązujących procedurach. Osoby zgłaszające mogą przekazywać informacje bezpośrednio rektorowi, dyrektorowi Działu Kadr, przełożonemu lub za pośrednictwem dedykowanego adresu e-mail. W proces wsparcia włączają się również działające na uczelni organizacje związkowe, pomagające pracowni-

kom w rozwiązywaniu problemów i prowadzeniu dialogu z pracodawcą. Uczelnia rozwija działania integracyjne dla pracowników i studentów, promuje wolontariat, prowadzi kampanie informacyjne dotyczące równego traktowania oraz realizuje przedsięwzięcia wspierające dobrostan społeczności akademickiej.

Wprowadzone standardy

Na Politechnice Opolskiej wdrożono model przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji oparty na wspólnej polityce regulującej zasady zapobiegania, zgłaszania i wyjaśniania przypadków naruszeń. Standard obejmuje funkcjonowanie Pełnomocnika rektora ds. równego traktowania, możliwość powoływania komisji wyjaśniającej dostosowanej do charakteru zgłoszenia, zapewnienie wsparcia psychologicznego i prawnego oraz wykorzystanie różnych kanałów zgłaszania, w tym dedykowanego adresu e-mail. Istotnym elementem przyjętego modelu jest bieżące monitorowanie pojawiających się sygnałów oraz dążenie do ich wyjaśniania na możliwie najwcześniejszym etapie. Uzupełnieniem systemu są cykliczne szkolenia prowadzone przez ekspertów zewnętrznych oraz działania wzmacniające kompetencje kadry kierowniczej w zakresie zarządzania zespołami i budowania bezpiecznego środowiska pracy i studiowania.

Co wyróżnia uczelnię:

• Procedury i polityki • Wsparcie psychologiczne • Współpraca wewnętrzna

POLITECHNIKA RZESZOWSKA

Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza jest publiczną uczelnią techniczną prowadzącą działalność dydaktyczną i naukowo-badawczą w obszarze nauk inżynieryjno-technicznych, ścisłych, ekonomicznych oraz zarządzania[10]. Kształcenie realizowane jest na 7 wydziałach, a oferta uczelni obejmuje kierunki odpowiadające potrzebom nowoczesnego przemysłu, lotnictwa oraz gospodarki opartej na wiedzy. Społeczność akademicką Politechniki Rzeszowskiej tworzy 1658 pracowników, w tym 902 nauczycieli akademickich oraz 11 208 studentów i 108 doktorantów.

Charakterystyka działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

Model przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji funkcjonujący na Politechnice Rzeszowskiej opiera się na współpracy Biura ds. Wartości Akademickich, Komisji ds. mobbingu i dyskryminacji oraz władz uczelni. Działania prowadzone są w oparciu o odrębne polityki antymobbingową i antydyskryminacyjną, które podlegają regularnej aktualizacji w odpowiedzi na doświadczenia wynikające z prowadzonych postępowań oraz zmieniające się przepisy prawa. Za przygotowanie zmian odpowiadają radca prawny we współpracy z członkami Komisji i Rektorem, przy czym propozycje zmian mogą zgłaszać także członkowie społeczności akademickiej.

Istotną rolę w systemie odgrywa Biuro ds. Wartości Akademickich, które stanowi pierwszy punkt kontaktu dla osób poszukujących pomocy oraz koordynuje działania związane z przyjmowaniem zgłoszeń i udzielaniem wsparcia. Formalne postępowania prowadzi Komisja ds. mobbingu i dyskryminacji, składająca się z przedstawicieli kadry akademickiej i administracyjnej. Do każdej sprawy powoływany jest odrębny skład rozpatrujący, dostosowany do charakteru zgłoszenia. Procedura przewiduje możliwość korzystania z mediacji, udział ekspertów zewnętrznych oraz formułowanie rekomendacji dotyczących działań naprawczych przekazywanych rektorowi. Przyjęty model zakłada bieżące monitorowanie skuteczności obowiązujących rozwiązań. Każdego roku przewodniczący Komisji wraz z radcą prawnym dokonują przeglądu procedur, analizując doświadczenia wynikające z prowadzonych spraw i proponując niezbędne zmiany. Uczelnia wykorzystuje również informacje zwrotne pochodzące z badań ankietowych społeczności akademickiej, traktując je jako

[10] Podstawowe informacje na temat uczelni pochodzą z oficjalnej strony: https://prz.edu.pl/ (dostęp: 19.07.2026).

podstawę do dalszego doskonalenia polityk równościowych oraz działań na rzecz budowania bezpiecznego środowiska pracy i studiowania.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Politechnika Rzeszowska rozwija działania na rzecz przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i wspierania równego traktowania we współpracy z ekspertami oraz instytucjami działającymi na rzecz bezpieczeństwa i jakości środowiska akademickiego. Kluczowym partnerem uczelni jest Akademicka Sieć Bezpieczeństwa i Równości, której przedstawiciele prowadzą szkolenia, warsztaty oraz webinaria dla pracowników, studentów i doktorantów. Współpraca obejmuje również konsultacje merytoryczne oraz wymianę doświadczeń dotyczących rozwiązań organizacyjnych stosowanych na polskich uczelniach. Uczelnia korzysta także ze wsparcia ekspertów zewnętrznych prowadzących szkolenia z zakresu przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, a w uzasadnionych przypadkach komisja prowadząca postępowanie wyjaśniające może zwrócić się do rektora o powołanie specjalisty spoza uczelni. Współpraca z podmiotami zewnętrznymi obejmuje również realizację przedsięwzięć finansowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, czego przykładem były warsztaty „Twoje zaangażowanie ma znaczenie", skierowane do studentów i doktorantów.

Obszary interwencji i obszary wsparcia

Działania Politechniki Rzeszowskiej obejmują zarówno profilaktykę, jak i wsparcie osób doświadczających mobbingu, dyskryminacji oraz innych zachowań niepożądanych. Istotnym elementem systemu są szkolenia prowadzone od 2021 r. dla pracowników, kadry zarządzającej, studentów i doktorantów. Obejmują one zarówno szkolenia stacjonarne realizowane przez ekspertów zewnętrznych, jak i obowiązkowe kursy e-learningowe dostępne dla całej społeczności akademickiej. W ostatnich dwóch latach około 150 osób z kadry kierowniczej uczestniczyło w szkoleniach poświęconych przeciwdziałaniu mobbingowi i dyskryminacji, a dodatkowo realizowane były specjalistyczne warsztaty, w tym szkolenie „Twoje zaangażowanie ma znaczenie", przygotowane dla studentów i doktorantów we współpracy z Akademicką Siecią Bezpieczeństwa i Równości.

System wsparcia obejmuje możliwość uzyskania pomocy psychologicznej i prawnej, a także skorzystania z mediacji na każdym etapie postępowania, jeżeli wyrażą na to zgodę strony. Osoby zgłaszające mogą kierować sprawy do Biura ds. Wartości Akademickich, przewodniczącego Komisji

ds. mobbingu i dyskryminacji lub bezpośrednio do rektora. W zależności od charakteru sprawy możliwe jest również włączenie ekspertów zewnętrznych oraz współpraca ze związkami zawodowymi i Społecznymi Inspektorami Pracy. Praktyka funkcjonowania Biura pokazuje, że część zgłaszanych problemów udaje się rozwiązać na etapie konsultacji lub mediacji, bez konieczności wszczynania pełnego postępowania wyjaśniającego.

Równolegle uczelnia prowadzi działania wzmacniające dobrostan oraz kulturę organizacyjną. Od 2025 r. realizowany jest cykl webinariów „PRzestrzenie dobrostanu – budowanie pozytywnego środowiska pracy", poświęcony bezpieczeństwu psychicznemu, przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu oraz budowaniu zdrowych warunków pracy. Uzupełnieniem tych działań są kampanie informacyjne, szkolenia e-learningowe dostępne dla całej społeczności akademickiej, regularne badania ankietowe, spotkania władz uczelni z pracownikami oraz przedstawicielami studentów i doktorantów, a także inicjatywy integracyjne, w tym tworzenie stref komfortu i relaksu na wydziałach. Działania te wspierają budowanie środowiska akademickiego opartego na dialogu, wzajemnym szacunku i bezpieczeństwie psychologicznym.

Wprowadzone standardy

Na Politechnice Rzeszowskiej wdrożono model przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji oparty na połączeniu działań prewencyjnych, wsparcia oraz sprawnie funkcjonujących procedur reagowania. Standard obejmuje funkcjonowanie Biura ds. Wartości Akademickich jako pierwszego punktu kontaktu dla osób zgłaszających, pracę Komisji ds. mobbingu i dyskryminacji, możliwość korzystania z mediacji oraz zapewnienie wsparcia psychologicznego i prawnego. Charakterystycznym elementem przyjętego rozwiązania jest systematyczne doskonalenie obowiązujących procedur w oparciu o doświadczenia wynikające z prowadzonych postępowań, coroczne przeglądy dokumentów oraz aktywne wykorzystanie szkoleń i działań edukacyjnych do budowania kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym szacunku i odpowiedzialności. Uzupełnieniem tego modelu są regularne badania ankietowe, których wyniki wykorzystywane są przy rozwijaniu polityk równościowych oraz planowaniu kolejnych działań wspierających społeczność akademicką.

Co wyróżnia uczelnię:

• Struktury wsparcia • Monitoring i ewaluacja • Współpraca zewnętrzna

POLITECHNIKA WROCŁAWSKA

Politechnika Wrocławska jest publiczną uczelnią techniczną prowadzącą działalność dydaktyczną i naukowo-badawczą w obszarze nauk inżynieryjno-technicznych, ścisłych, przyrodniczych oraz społecznych[11]. Kształcenie realizowane jest na 13 wydziałach, a oferta uczelni obejmuje kierunki odpowiadające wyzwaniom współczesnej gospodarki, transformacji technologicznej oraz zrównoważonego rozwoju. Społeczność akademicką Politechniki Wrocławskiej tworzy 4761 pracowników, w tym 2374 nauczycieli akademickich oraz 22 060 studentów i 891 doktorantów.

Charakterystyka działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

Model przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym na Politechnice Wrocławskiej opiera się na współpracy wyspecjalizowanych jednostek odpowiedzialnych za rozwój wspólnoty akademickiej oraz budowanie kultury organizacyjnej opartej na szacunku i równości. Kluczową rolę pełnią Pełnomocniczka Rektora ds. Przeciwdziałania Dyskryminacji, Dział Wsparcia Psychologicznego i Mediacji, Dział Szkoleń i Rozwoju Wspólnoty oraz Rektorska Komisja Antydyskryminacyjna. Działania te wpisują się w realizację Polityki Równości, Różnorodności i Dobrostanu na lata 2025–2028 oraz Strategii Politechniki Wrocławskiej na lata 2023–2030, w której rozwój wspólnoty akademickiej został wskazany jako jeden z kluczowych obszarów funkcjonowania uczelni.

W zakresie przeciwdziałania dyskryminacji uczelnia wdrożyła rozbudowaną procedurę zgłaszania i rozpatrywania spraw, obejmującą różne kanały kontaktu, w tym dedykowaną platformę zgłoszeniową Sygnanet, formularz elektroniczny, kontakt mailowy i telefoniczny oraz bezpośredni kontakt z wyznaczonymi osobami. Rektorska Komisja Antydyskryminacyjna prowadzi postępowania wyjaśniające, przygotowuje rekomendacje oraz opracowuje standardy i dobre praktyki w zakresie równego traktowania. W sprawach dotyczących mobbingu każdorazowo powoływana jest odrębna komisja przez Rektora. Przyjęte rozwiązania uzupełniają działania mediacyjne oraz wsparcie psychologiczne i prawne dostępne dla członków społeczności akademickiej. Istotnym elementem modelu jest ciągłe doskonalenie przyjętych rozwiązań. Komisja przygotowuje

[11] Podstawowe informacje na temat uczelni pochodzą z oficjalnej strony: https://pwr.edu.pl/ (dostęp: 17.07.2026).

coroczne raporty i rekomendacje dla władz uczelni, a bieżące funkcjonowanie procedur poddawane jest regularnym analizom podczas spotkań Prorektorki ds. Rozwoju i Integracji Wspólnoty z przedstawicielami wydziałów i zespołów odpowiedzialnych za realizację polityki równościowej. Równocześnie uczelnia prowadzi badania dotyczące doświadczeń dyskryminacji, potrzeb społeczności akademickiej oraz równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, wykorzystując ich wyniki do rozwijania polityk i planowania kolejnych działań.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Politechnika Wrocławska rozwija działania na rzecz przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i wspierania równego traktowania we współpracy z organizacjami społecznymi, instytucjami publicznymi oraz krajowymi sieciami współpracy środowiska akademickiego. Uczelnia współpracuje między innymi ze Stowarzyszeniem Akademicka Sieć Bezpieczeństwa i Równości, siecią pełnomocniczek i pełnomocników równościowych uczelni wrocławskich, Stowarzyszeniem Twoje Nowe Możliwości, Fundacją Kultura Równości oraz Fundacją Równik Praw. Partnerstwa te obejmują wymianę doświadczeń, wspólne działania edukacyjne, konsultacje merytoryczne oraz rozwijanie dobrych praktyk w zakresie budowania bezpiecznego i włączającego środowiska akademickiego. W realizację działań szkoleniowych uczelnia angażuje również wyspecjalizowanych trenerów i ekspertów zewnętrznych. Od 2025 r. współpracuje także z Państwową Inspekcją Pracy we Wrocławiu przy organizacji szkoleń dotyczących przeciwdziałania mobbingowi. W obszarze przeciwdziałania dyskryminacji szkolenia prowadzone są we współpracy z organizacjami specjalizującymi się w problematyce równościowej i przeciwdziałaniu wykluczeniu. Przedstawiciele uczelni aktywnie uczestniczą również w krajowych inicjatywach poświęconych politykom równościowym, organizując i współorganizując konferencje, debaty, warsztaty oraz spotkania służące wymianie doświadczeń między uczelniami.

Obszary interwencji i obszary wsparcia

Działania Politechniki Wrocławskiej obejmują szeroki zakres inicjatyw profilaktycznych, edukacyjnych i wspierających, adresowanych do wszystkich grup społeczności akademickiej. Szczególny nacisk położono na rozwijanie kompetencji kadry zarządzającej, budowanie kultury dialogu oraz wzmacnianie umiejętności komunikacyjnych. Uczelnia prowadzi cykliczne szkolenia z zakresu przeciwdziałania mobbingowi

i dyskryminacji, organizowane zarówno dla pracowników, jak i osób pełniących funkcje kierownicze. Program szkoleń obejmuje także zagadnienia związane z mediacją, komunikacją, zarządzaniem emocjami oraz rozwiązywaniem konfliktów, a ich zakres jest na bieżąco dostosowywany do potrzeb uczestników na podstawie ankiet ewaluacyjnych. W działania szkoleniowe zaangażowani są doświadczeni trenerzy zewnętrzni oraz przedstawiciele Państwowej Inspekcji Pracy.

Istotnym obszarem wsparcia jest rozwój kompetencji menedżerskich osób odpowiedzialnych za zarządzanie zespołami. Dla władz uczelni oraz kadry kierowniczej realizowane są szkolenia dotyczące komunikacji, mediacji i zarządzania konfliktami, a dla kierowników jednostek uruchomiono program Akademia Menadżera, obejmujący cykl szkoleń poświęconych zarządzaniu pracownikami. Działania te uzupełniają inicjatywy wspierające rozwój kompetencji społecznych pełnomocników dziekanów oraz osób zaangażowanych w realizację polityki równościowej.

System wsparcia obejmuje również pomoc psychologiczną, mediacje oraz wsparcie prawne. Od października 2024 r. funkcjonuje Dział Wsparcia Psychologicznego i Mediacji, zapewniający nieodpłatną pomoc pracownikom i doktorantom, natomiast studenci mogą korzystać z poradnictwa psychologicznego prowadzonego przez Poradnię Psychologiczną działającą przy Dziale Dostępności. Procedury przewidują możliwość mediacji oraz wdrażania działań naprawczych dostosowanych do charakteru sprawy, takich jak udział w szkoleniach, wsparcie psychologiczne, zmiana organizacji pracy czy skierowanie sprawy do rzecznika dyscyplinarnego. W praktyce rekomendacje Komisji obejmują również działania zarządcze służące poprawie funkcjonowania jednostek organizacyjnych i zapobieganiu podobnym sytuacjom w przyszłości. Równolegle uczelnia rozwija działania służące budowaniu kultury organizacyjnej opartej na współpracy, różnorodności i dobrostanie. Organizowane są szkolenia, debaty, warsztaty oraz wydarzenia integracyjne, takie jak Dzień Różnorodności i Integracji, Dni Aktywności Studenckiej czy program wsparcia wydarzeń integracyjnych realizowanych przez jednostki uczelni. Funkcjonują również Liderzy Dostępności, a społeczność akademicka angażowana jest w tworzenie polityk równościowych przez konsultacje oraz badania dotyczące doświadczeń dyskryminacji, potrzeb rozwojowych i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Działania te uzupełniają: dedykowana strona internetowa „Równa PWr", kampanie informacyjne oraz materiały edukacyjne upowszechniające wiedzę o dostępnych formach wsparcia i zasadach równego traktowania.

Wprowadzone standardy

Na Politechnice Wrocławskiej wdrożono model przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym oparty na połączeniu działań prewencyjnych, wsparcia oraz jasno określonych procedur reagowania. Standard obejmuje funkcjonowanie Pełnomocniczki Rektora ds. Przeciwdziałania Dyskryminacji, Rektorskiej Komisji Antydyskryminacyjnej, Działu Wsparcia Psychologicznego i Mediacji oraz Działu Szkoleń i Rozwoju Wspólnoty, zapewniając jednocześnie dostęp do pomocy psychologicznej, prawnej i mediacyjnej. Uczelnia stosuje wielokanałowy system zgłaszania spraw, obejmujący między innymi platformę Sygnanet, formularz elektroniczny, kontakt mailowy i telefoniczny oraz możliwość osobistego zgłoszenia. Charakterystycznym elementem modelu jest również formułowanie po zakończeniu postępowań rekomendacji zarządczych ukierunkowanych na eliminowanie przyczyn problemów i doskonalenie praktyk funkcjonujących w jednostkach organizacyjnych. System uzupełniają regularne raporty, działania ewaluacyjne oraz wykorzystanie wyników badań i konsultacji społeczności akademickiej przy rozwijaniu polityk równościowych i standardów zarządzania wspólnotą uczelni.

Co wyróżnia uczelnię:

• Struktury wsparcia • Wsparcie psychologiczne • Monitoring i ewaluacja

POWIŚLAŃSKA AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH

Powiślańska Akademia Nauk Stosowanych jest niepubliczną uczelnią o profilu praktycznym, prowadzącą kształcenie przede wszystkim w obszarze nauk medycznych i nauk o zdrowiu, a także nauk społecznych, ekonomicznych i technicznych[12]. Uczelnia realizuje model kształcenia oparty na ścisłej współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz przygotowaniu studentów do wykonywania zawodów o znaczeniu praktycznym. Społeczność akademicką tworzy 112 pracowników etatowych, w tym 59 nauczycieli akademickich, a także 315 współpracowników zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych. Na uczelni kształci się 2503 studentów.

Charakterystyka działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

Powiślańska Akademia Nauk Stosowanych wdrożyła jednolity model przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym, obejmujący zarówno pracowników, jak i studentów. Podstawę systemu stanowi obowiązująca od 2025 r. Procedura dotycząca przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi i innym zachowaniom niepożądanym oraz wspierania równego traktowania studentów i pracowników Powiślańskiej Akademii Nauk Stosowanych, określająca zasady zgłaszania naruszeń, prowadzenia postępowań wyjaśniających oraz udzielania wsparcia osobom zgłaszającym. Dokument podlega okresowej aktualizacji, a jego przygotowanie poprzedzono konsultacjami z przedstawicielami społeczności akademickiej.

Centralnym elementem systemu jest Komisja ds. przeciwdziałania dyskryminacji studentów i pracowników, której przewodniczy Prorektor ds. naukowych i studenckich pełniący jednocześnie funkcję Pełnomocnika ds. równego traktowania. W skład Komisji wchodzą również przedstawiciele kadry dydaktycznej, administracyjnej oraz studentów. Organ ten prowadzi postępowania wyjaśniające, rekomenduje działania naprawcze, inicjuje działania profilaktyczne i edukacyjne oraz współpracuje z ekspertami zewnętrznymi, którzy mogą uczestniczyć w prowadzonych postępowaniach w charakterze doradczym. Integralnym elementem procedury jest również udział Męża Zaufania wspierającego osoby zgłaszające

[12] Podstawowe informacje na temat uczelni pochodzą z oficjalnej strony: https://powislanska.edu.pl/ (dostęp: 19.07.2026).

oraz uczestniczącego w pracach Komisji. Model funkcjonujący w uczelni zakłada dostępność różnych kanałów zgłaszania nieprawidłowości, możliwość prowadzenia mediacji oraz zapewnienie ochrony osobom zgłaszającym przed działaniami odwetowymi. Procedury przewidują również wsparcie psychologiczne i prawne, a skuteczność przyjętych rozwiązań podlega stałemu monitorowaniu przez analizę zgłoszeń, ocenę działań szkoleniowych, badania opinii społeczności akademickiej oraz coroczne raportowanie wyników władzom uczelni.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Powiślańska Akademia Nauk Stosowanych wykorzystuje wsparcie ekspertów zewnętrznych w realizacji działań związanych z przeciwdziałaniem mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym. Szkolenia dla pracowników i studentów prowadzone są przede wszystkim przez specjalistów zewnętrznych, co umożliwia uwzględnianie aktualnych uwarunkowań prawnych oraz praktycznych aspektów rozpoznawania i przeciwdziałania zachowaniom naruszającym godność członków społeczności akademickiej. Przy rozpatrywaniu zgłoszeń Komisja ds. przeciwdziałania dyskryminacji studentów i pracowników może korzystać z wiedzy ekspertów posiadających kompetencje w zakresie psychologii, prawa lub psychiatrii. Procedury przewidują również możliwość kierowania osób zgłaszających do specjalistycznego wsparcia świadczonego poza uczelnią, jeżeli wymaga tego charakter sprawy.

Obszary interwencji i obszary wsparcia

Działania Powiślańskiej Akademii Nauk Stosowanych koncentrują się na profilaktyce, edukacji oraz zapewnieniu wsparcia osobom doświadczającym mobbingu, dyskryminacji lub innych zachowań niepożądanych. Uczelnia prowadzi cykliczne szkolenia dla pracowników i studentów obejmujące zagadnienia związane z rozpoznawaniem mobbingu, obowiązkami pracodawcy, prawami osób poszkodowanych oraz zasadami przeciwdziałania dyskryminacji. W programie szkoleń uwzględniane są również tematy dotyczące komunikacji, rozwiązywania konfliktów oraz budowania kultury wzajemnego szacunku. Szkolenia prowadzone są głównie przez ekspertów zewnętrznych i stanowią element procesu wdrażania nowych pracowników oraz studentów do społeczności akademickiej. W ciągu ostatnich dwóch lat uczestniczyło w nich około 1200 osób.

Istotnym elementem systemu jest wsparcie osób zgłaszających nieprawidłowości. Procedury przewidują możliwość uzyskania pomocy psy-

chologicznej i prawnej, skorzystania z mediacji oraz konsultacji z Mężem Zaufania, który wspiera osoby zgłaszające na każdym etapie postępowania. W zależności od charakteru sprawy Komisja może rekomendować także korzystanie ze specjalistycznej pomocy świadczonej poza uczelnią. Uczelnia podejmuje również działania służące wzmacnianiu kultury organizacyjnej oraz integracji społeczności akademickiej. Organizowane są szkolenia z zakresu komunikacji, przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu i rozwiązywania konfliktów, a także wydarzenia integracyjne dla pracowników i studentów, w tym spotkania międzywydziałowe, warsztaty rozwojowe, inicjatywy społeczne oraz przedsięwzięcia o charakterze międzykulturowym, takie jak Festiwale Kultur realizowane we współpracy z międzynarodową społecznością studentów. Uczelnia rozwija również działania związane z dostępnością, zdrowiem psychicznym oraz realizacją Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDGs), traktując je jako element budowania otwartego i wspierającego środowiska akademickiego.

Wprowadzone standardy

Powiślańska Akademia Nauk Stosowanych wdrożyła jednolite standardy przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym, obejmujące całą społeczność akademicką. Przyjęte rozwiązania opierają się na jasno określonych procedurach zgłaszania i rozpatrywania spraw, funkcjonowaniu Komisji ds. przeciwdziałania dyskryminacji studentów i pracowników oraz instytucji Męża Zaufania, zapewniającej osobom zgłaszającym pierwsze wsparcie i pomoc w wyborze dalszej ścieżki postępowania. Standard obejmuje również możliwość prowadzenia mediacji, zapewnienie wsparcia psychologicznego i prawnego oraz ochronę osób zgłaszających przed działaniami odwetowymi.

Co wyróżnia uczelnię:

• Struktury wsparcia • Komunikacja i świadomość • Monitoring i ewaluacja

UNIWERSYTET EKONOMICZNY WE WROCŁAWIU

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu jest publiczną uczelnią ekonomiczną prowadzącą działalność dydaktyczną i naukowo-badawczą w obszarze nauk społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem ekonomii, finansów, zarządzania oraz nauk o jakości[13]. Uczelnia realizuje kształcenie na czterech wydziałach, łącząc działalność naukową z rozwijaniem kompetencji odpowiadających potrzebom współczesnej gospodarki. Społeczność akademicką tworzy 1074 pracowników etatowych, w tym 528 nauczycieli akademickich, a także 9258 studentów i 45 doktorantów.

Charakterystyka działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

Model przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu opiera się na zintegrowanym podejściu łączącym rozwiązania organizacyjne, działania profilaktyczne oraz rozwój kultury równości i włączenia. Podstawę systemu stanowi Wewnętrzna Polityka Antymobbingowa i Antydyskryminacyjna, zaktualizowana w 2023 r., uzupełniona o Plan Równości Płci (*Gender Equality Plan*). Działania te wpisują się w realizację Strategii UEW 2030, w której budowanie bezpiecznego i włączającego środowiska pracy zostało uznane za jeden z elementów rozwoju uczelni.

Za realizację polityki odpowiada rozbudowany system struktur i funkcji obejmujący Rzecznika ds. równego traktowania, Rzecznika ds. przeciwdziałania dyskryminacji, Zespół ds. równego traktowania i przeciwdziałania dyskryminacji oraz Centrum Kompetencyjne Diversity, Equity & Inclusion (DEI). W przypadku zgłoszeń dotyczących mobbingu lub dyskryminacji Rektor powołuje Komisję prowadzącą postępowanie wyjaśniające, a obowiązujące procedury przewidują możliwość mediacji, ochronę osób zgłaszających oraz formułowanie rekomendacji dotyczących działań naprawczych i organizacyjnych.

Istotnym elementem modelu jest systematyczne monitorowanie skuteczności przyjętych rozwiązań. Uniwersytet prowadzi cykliczne badania zaangażowania i satysfakcji pracowników, na podstawie których przygotowywane są rekomendacje oraz plany działań dla poszczególnych jednostek organizacyjnych. Dodatkowo przeprowadzono audyt równości

[13] Podstawowe informacje na temat uczelni pochodzą z oficjalnej strony: https://uew.pl/ (dostęp: 18.07.2026).

płci z wykorzystaniem międzynarodowego narzędzia Gender Equality Audit and Monitoring (GEAM), a wyniki badań wykorzystywane są do doskonalenia polityk, planowania działań profilaktycznych oraz rozwijania kultury organizacyjnej opartej na szacunku, różnorodności i odpowiedzialności.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu rozwija działania w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji oraz promowania równego traktowania we współpracy z instytucjami publicznymi, organizacjami społecznymi i ekspertami specjalizującymi się w zarządzaniu różnorodnością oraz rozwiązywaniu konfliktów. Wśród partnerów uczelni znajdują się Polskie Stowarzyszenie Antymobbingowe, Państwowa Inspekcja Pracy, Dobra Fundacja Wrocław oraz Kancelaria Mediacyjna i Prawna Grażyna Górska. Współpraca obejmuje prowadzenie szkoleń, konsultacje eksperckie oraz rozwój działań profilaktycznych i edukacyjnych związanych z przeciwdziałaniem mobbingowi i dyskryminacji. Partnerstwa zewnętrzne wykorzystywane są również przy organizacji konferencji, seminariów i wydarzeń poświęconych problematyce różnorodności, równości i włączenia społecznego. Uczelnia angażuje ekspertów zewnętrznych w realizację szkoleń dla pracowników oraz rozwija współpracę z instytucjami zajmującymi się mediacją i ochroną praw pracowniczych.

Obszary interwencji i obszary wsparcia

Działania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu obejmują zarówno profilaktykę i reagowanie na przypadki mobbingu oraz dyskryminacji, jak i rozwijanie kompetencji społecznych, menedżerskich oraz budowanie kultury organizacyjnej opartej na szacunku, różnorodności i dobrostanie. Uczelnia prowadzi cykliczne szkolenia z zakresu przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, skierowane do kadry kierowniczej, pracowników naukowych i administracyjnych. Program obejmuje zagadnienia związane z rozpoznawaniem zachowań niepożądanych, procedurami reagowania, obowiązkami pracodawcy oraz sposobami budowania środowiska pracy wolnego od przemocy i nierównego traktowania. Szkolenia prowadzone są przez ekspertów zewnętrznych, a ich skuteczność podlega systematycznej ewaluacji.

Istotnym obszarem działań jest rozwój kompetencji wspierających funkcjonowanie społeczności akademickiej. Uczelnia realizuje szkolenia

z zakresu mediacji, interwencji kryzysowej, zarządzania zmianą, radzenia sobie ze stresem oraz komunikacji interpersonalnej. W ramach działań rozwojowych prowadzone są programy coachingowe dla pracowników, szkolenia e-learningowe dotyczące dobrostanu psychicznego oraz program onboardingowy wspierający adaptację nowych pracowników. W uczelni funkcjonują również mediatorzy wewnętrzni przygotowani do prowadzenia postępowań mediacyjnych. System wsparcia obejmuje pomoc psychologiczną, coaching indywidualny oraz możliwość korzystania z mediacji na każdym etapie postępowania. Osoby zgłaszające mogą uzyskać wsparcie Rzecznika ds. przeciwdziałania dyskryminacji lub Rzecznika ds. równego traktowania, a procedury przewidują postępowanie pojednawcze, mediację oraz – w razie potrzeby – postępowanie wyjaśniające prowadzone przez Komisję. Po zakończeniu spraw wdrażane są działania naprawcze dostosowane do charakteru problemu, obejmujące między innymi szkolenia zespołów, mentoring, coaching, zmiany organizacyjne oraz rozwój kompetencji kierowniczych.

Równolegle Uniwersytet rozwija działania na rzecz dobrostanu oraz budowania kultury organizacyjnej. Pracownicy mają dostęp do wsparcia psychologicznego, programu Medicover Sport oraz uczelnianej infrastruktury sportowej. Organizowane są Dni Zdrowia, podcasty „W rytmie dobrostanu", spotkania dotyczące zdrowia psychicznego oraz wydarzenia integracyjne i rozwojowe wspierające współpracę wewnątrz społeczności akademickiej. W ramach programu HR Excellence in Research realizowane są działania dotyczące transparentnych zasad zatrudniania, rozwoju zawodowego, mentoringu, równowagi między życiem zawodowym i prywatnym oraz wysokich standardów zarządzania personelem. Uzupełnieniem tych inicjatyw są działania Centrum Kompetencyjnego Diversity, Equity & Inclusion oraz program Ambasadorzy Wsparcia, którego celem jest rozwijanie kompetencji w zakresie dostępności, współpracy z osobami ze szczególnymi potrzebami oraz budowania inkluzywnego środowiska akademickiego.

Wprowadzone standardy

Na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu wdrożono standard zarządzania oparty na zasadzie ciągłego doskonalenia działań w obszarze przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i wspierania równego traktowania. Przyjęte rozwiązania zakładają regularną ocenę skuteczności obowiązujących procedur, wykorzystywanie wyników badań satysfakcji i zaangażowania pracowników oraz audytów równości do planowania

działań naprawczych i profilaktycznych, a także systematyczne dostosowywanie polityk do zmieniających się potrzeb organizacji oraz zmian w otoczeniu prawnym. Istotnym standardem funkcjonowania uczelni jest również powiązanie działań z zakresu przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji z polityką zarządzania kapitałem ludzkim, rozwojem kompetencji pracowników oraz realizacją Strategii UEW 2030 i Planu Równości Płci. Dzięki temu rozwiązania w tym obszarze nie funkcjonują jako odrębny system interwencji, lecz stanowią element szerszej polityki rozwoju organizacyjnego, obejmującej kulturę współpracy, dobrostan pracowników oraz zarządzanie różnorodnością.

Co wyróżnia uczelnię:

• Struktury wsparcia • Monitoring i ewaluacja • Współpraca wewnętrzna

UNIWERSYTET IM. ADAMA MICKIEWICZA W POZNANIU

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu jest jedną z największych i uczelni publicznych w Polsce, prowadzącą działalność dydaktyczną i naukowo-badawczą w szerokim spektrum dyscyplin – od nauk humanistycznych i społecznych, przez ścisłe i przyrodnicze, po nauki o zdrowiu[14]. Kształcenie realizowane jest na 21 wydziałach, a społeczność akademicką tworzy 5196 pracowników, w tym 2997 nauczycieli akademickich oraz 28 715 studentów i 886 doktorantów.

Charakterystyka działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

Model przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu opiera się na Polityce równościowej i antydyskryminacyjnej, przyjętej w 2022 r. po ogólnouniwersyteckich konsultacjach społecznych. Dokument wyznacza strategiczne kierunki działań uczelni, określa obowiązujące standardy postępowania oraz szczegółowo reguluje procedurę przeciwdziałania nierównemu traktowaniu, mobbingowi i dyskryminacji. Przyjęty model zakłada równoczesne prowadzenie działań profilaktycznych, edukacyjnych, interwencyjnych oraz wspierających budowanie kultury organizacyjnej opartej na poszanowaniu godności, równości i wzajemnym szacunku.

Za realizację polityki odpowiada rozbudowany system instytucjonalny obejmujący Rzecznika Praw i Wolności Akademickich, Komisję ds. przeciwdziałania dyskryminacji oraz sieć konsultantów specjalizujących się w przeciwdziałaniu mobbingowi, molestowaniu seksualnemu, wspieraniu cudzoziemców oraz osób LGBT+. Rozwiązanie to umożliwia kierowanie zgłoszeń do osób mających kompetencje odpowiadające charakterowi danej sprawy oraz zapewnia wsparcie różnych grup społeczności akademickiej. Komisja, w skład której wchodzą przedstawiciele pracowników, studentów i doktorantów, oprócz opiniowania spraw prowadzi również działania edukacyjne, przygotowuje propozycje nowych rozwiązań oraz wspiera wdrażanie polityki równego traktowania na całej uczelni. Istotnym elementem przyjętego modelu jest rozwijanie kultury dialogu i odpowiedzialności za relacje w środowisku akademickim. UAM

[14] Podstawowe informacje na temat uczelni pochodzą z oficjalnej strony: https://amu.edu.pl// (dostęp: 19.07.2026).

wzmacnia system monitorowania funkcjonowania polityki równościowej przez badania dotyczące klimatu organizacyjnego, warunków pracy oraz doświadczeń członków społeczności akademickiej. Szczególną rolę odgrywają również rozwiązania wspierające polubowne rozwiązywanie konfliktów, w tym rozwijany od 2023 roku system mediacji, traktowany jako jedno z narzędzi budowania zaufania oraz wzmacniania kultury współpracy w społeczności uniwersyteckiej.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu rozwija działania w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i promowania równego traktowania we współpracy z instytucjami publicznymi, organizacjami pozarządowymi, środowiskiem akademickim oraz ekspertami zajmującymi się mediacją, prawami człowieka i polityką równościową. Uczelnia współpracuje między innymi z Akademicką Siecią Bezpieczeństwa i Równości, Państwową Inspekcją Pracy, Polskim Centrum Mediacji Oddział w Poznaniu, a także z organizacjami społecznymi realizującymi działania edukacyjne i profilaktyczne, takimi jak Fundacja Feminoteka, Fundacja L'Oréal, Fundacja Dziecko w Centrum oraz partnerzy inicjatywy Włączeni w naukę. Współpraca obejmuje przygotowanie programów szkoleniowych, konsultacje eksperckie, działania edukacyjne oraz wspólne inicjatywy na rzecz budowania bezpiecznego i włączającego środowiska akademickiego.

Istotnym elementem aktywności UAM jest również udział w krajowych i międzynarodowych projektach poświęconych przeciwdziałaniu przemocy i dyskryminacji. Przykładem jest realizowany w programie Horyzont Europa projekt UNI4Equity, obejmujący badania oraz cykl warsztatów dotyczących zapobiegania molestowaniu seksualnemu, roli świadków, systemów zgłaszania oraz wsparcia osób pokrzywdzonych. Uczelnia angażuje się także we współpracę międzyuczelnianą w ramach inicjatywy Akademie dla Miasta, promując działania na rzecz odpowiedzialności społecznej oraz współtworzenia rozwiązań odpowiadających na wyzwania lokalnych społeczności. Partnerstwa zewnętrzne wykorzystywane są również do rozwijania kompetencji pracowników i studentów w obszarze mediacji, równego traktowania oraz zarządzania różnorodnością. Współpraca z ekspertami zewnętrznymi znajduje odzwierciedlenie w organizowanych konferencjach, seminariach, szkoleniach oraz działaniach popularyzujących wiedzę.

Obszary interwencji i obszary wsparcia

Działania Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu obejmują profilaktykę, edukację, wsparcie osób doświadczających zachowań niepożądanych oraz rozwój kultury organizacyjnej opartej na dialogu, równości i poszanowaniu różnorodności. Uczelnia prowadzi cykliczne szkolenia z zakresu przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji skierowane do pracowników, studentów i doktorantów, a tematyka równego traktowania została włączona do procesu adaptacji nowych studentów oraz doktorantów. Program szkoleń obejmuje zagadnienia związane z przeciwdziałaniem mobbingowi, mediacją, prawami człowieka, integracją perspektywy płci w badaniach naukowych, komunikacją międzykulturową oraz budowaniem środowiska akademickiego wolnego od dyskryminacji.

Istotnym obszarem działań jest rozwój systemu mediacji jako narzędzia wspierającego rozwiązywanie konfliktów. Uczelnia organizuje szkolenia i warsztaty poświęcone mediacji, prowadzi Dni Mediacji oraz rozwija kompetencje pracowników i studentów w zakresie polubownego rozwiązywania sporów. Mediacja stanowi integralny element obowiązujących procedur i jest traktowana jako jedna z metod wzmacniania dialogu oraz budowania zaufania w społeczności akademickiej.

System wsparcia obejmuje również pomoc psychologiczną i prawną, możliwość skorzystania z konsultacji specjalistycznych oraz wsparcie Rzecznika Praw i Wolności Akademickich i konsultantów odpowiedzialnych za poszczególne obszary problemowe. Procedury przewidują różne ścieżki postępowania, w tym mediację, postępowanie wyjaśniające oraz działania podejmowane przez Komisję ds. przeciwdziałania dyskryminacji, z zachowaniem zasad poufności i ochrony osób zgłaszających.

Ważnym elementem modelu UAM jest prowadzenie badań i działań diagnostycznych służących doskonaleniu kultury organizacyjnej. Uczelnia realizuje badania dotyczące warunków pracy, dobrostanu pracowników, klimatu organizacyjnego oraz równego traktowania, w tym projekty Administracyjne Inspiracje, HR Excellence in Research oraz Przestrzeń Otwarta. Wyniki badań są wykorzystywane do opracowywania raportów, planów działań i zmian organizacyjnych, a proces monitorowania uzupełniają badania dotyczące doświadczeń molestowania seksualnego oraz warunków pracy w społeczności akademickiej. Obszary wsparcia obejmują także szeroką działalność edukacyjną i popularyzatorską. Uczelnia przygotowuje poradniki i publikacje poświęcone przeciwdziałaniu

dyskryminacji, komunikacji z osobami ze szczególnymi potrzebami oraz tworzeniu inkluzywnego środowiska akademickiego. Organizowane są konferencje naukowe, seminaria, debaty i warsztaty dotyczące między innymi równości płci, przeciwdziałania molestowaniu seksualnemu, praw osób z niepełnosprawnościami, sytuacji osób migranckich, mowy nienawiści oraz dostępności. Działania te są uzupełniane realizacją projektów badawczych i międzynarodowych inicjatyw poświęconych bezpieczeństwu i równości w szkolnictwie wyższym.

Wprowadzone standardy

Na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu wdrożono standard oparty na łączeniu działań prewencyjnych, interwencyjnych i rozwojowych w ramach jednej polityki równościowej. Przyjęty model zakłada, że przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji nie ogranicza się do reagowania na zgłoszenia, lecz obejmuje również budowanie kultury organizacyjnej przez edukację, dialog, rozwój kompetencji oraz systematyczne monitorowanie funkcjonowania uczelni. Istotnym elementem tego podejścia jest wykorzystywanie wyników badań i analiz do doskonalenia obowiązujących rozwiązań oraz rozwijania nowych działań odpowiadających na potrzeby społeczności akademickiej. Charakterystycznym standardem funkcjonowania UAM jest także silne powiązanie polityki równościowej z działalnością naukową i ekspercką uczelni. Rozwijane są badania dotyczące warunków pracy, klimatu organizacyjnego oraz doświadczeń członków społeczności akademickiej, a ich wyniki publikowane są w formie raportów i opracowań stanowiących podstawę dalszych działań organizacyjnych. Uzupełnieniem tego modelu jest konsekwentne rozwijanie systemu mediacji oraz włączanie społeczności akademickiej w proces tworzenia i doskonalenia polityk równościowych.

Co wyróżnia uczelnię:

• Reagowanie i mediacje • Struktury wsparcia • Monitoring i ewaluacja

UNIWERSYTET KAZIMIERZA WIELKIEGO W BYDGOSZCZY

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy jest publiczną uczelnią akademicką prowadzącą działalność dydaktyczną i naukowo-badawczą w obszarze nauk humanistycznych, społecznych, ścisłych i przyrodniczych, inżynieryjno-technicznych, medycznych oraz sztuki[15]. Kształcenie realizowane jest na 17 wydziałach, obejmujących zróżnicowaną ofertę kierunków studiów odpowiadających potrzebom współczesnej gospodarki i życia społecznego. Społeczność akademicką tworzy 1254 pracowników, w tym 770 nauczycieli akademickich, a także 8216 studentów i 50 doktorantów.

Charakterystyka działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

Model przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym na Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy opiera się na połączeniu obowiązujących procedur antymobbingowych z polityką równości realizowaną w ramach Planu Równości Płci na lata 2023–2027. Przyjęte rozwiązania obejmują działania prewencyjne, edukacyjne i interwencyjne, których celem jest budowanie bezpiecznego środowiska pracy i studiowania oraz wzmacnianie kultury organizacyjnej opartej na poszanowaniu godności, równości i różnorodności.

Za realizację polityki odpowiadają wyspecjalizowane struktury uczelni, w tym Komisja Antymobbingowa, Rektorska Komisja ds. Równości Płci, Pełnomocniczka Rektora ds. Równości Płci oraz Centrum Pomocy Psychologicznej. Komisja Antymobbingowa prowadzi postępowania wyjaśniające i pełni funkcję forum mediacyjno-wyjaśniającego w sprawach dotyczących mobbingu, natomiast Rektorska Komisja ds. Równości Płci koordynuje realizację Planu Równości Płci, monitoruje postępy jego wdrażania oraz przygotowuje rekomendacje dotyczące dalszego rozwoju polityki równościowej. Zakres jej działań obejmuje również wspieranie rozwoju karier naukowych, monitorowanie procesów rekrutacyjnych, prowadzenie działań edukacyjnych oraz przygotowywanie corocznych raportów z realizacji przyjętych celów. Istotnym elementem modelu funkcjonującego na uczelni jest rozwijanie działań na rzecz równości i włączenia społecznego zgodnie ze standardami obowiązującymi

[15] Podstawowe informacje na temat uczelni pochodzą z oficjalnej strony: https://www.ukw.edu.pl/ (dostęp: 19.07.2026).

w Europejskiej Przestrzeni Badawczej. Polityka równości została powiązana z systemem monitorowania, ewaluacji oraz planowania kolejnych działań, obejmujących diagnozowanie skali nierówności, analizę funkcjonowania procedur oraz doskonalenie rozwiązań organizacyjnych. Równolegle rozwijany jest system wsparcia dla osób doświadczających mobbingu i dyskryminacji, obejmujący pomoc psychologiczną, prawną oraz działania sprzyjające polubownemu rozwiązywaniu konfliktów.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy rozwija działania w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i promowania równego traktowania we współpracy z instytucjami publicznymi oraz partnerami krajowymi i zagranicznymi. Wśród najważniejszych partnerów znajdują się Pełnomocnik Prezydenta Miasta Bydgoszczy ds. Równego Traktowania, Bydgoska Rada ds. Równego Traktowania oraz podmioty wspierające realizację działań edukacyjnych i konsultacyjnych w obszarze polityki równościowej. Współpraca obejmuje wymianę doświadczeń, konsultowanie rozwiązań organizacyjnych oraz wspólne inicjatywy służące promowaniu równości i przeciwdziałaniu dyskryminacji.

Istotnym elementem aktywności uczelni jest również rozwijanie współpracy międzynarodowej. Przykładem są działania realizowane z partnerami z Islandii w ramach inicjatywy poświęconej budowaniu włączającego środowiska akademickiego, obejmujące spotkania, warsztaty i seminaria poświęcone równości oraz wymianie dobrych praktyk. Uczelnia uczestniczy także w organizowanych przez samorząd lokalny oraz partnerów zewnętrznych przedsięwzięciach dotyczących zarządzania różnorodnością, praw człowieka i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu. Partnerzy uczestniczą w organizacji konferencji, seminariów i wydarzeń poświęconych prawom człowieka, równości oraz inkluzywności, a także w konsultowaniu działań podejmowanych w ramach Planu Równości Płci.

Obszary interwencji i obszary wsparcia

Działania Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy obejmują profilaktykę, edukację, wsparcie osób doświadczających mobbingu i dyskryminacji oraz inicjatywy służące budowaniu kultury równości i włączenia społecznego. Uczelnia prowadzi szkolenia z zakresu przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji skierowane do pracowników, studentów i doktorantów, a tematyka równego traktowania została włączona

do działań adaptacyjnych dla nowych członków społeczności akademickiej. Program obejmuje zagadnienia związane z zarządzaniem różnorodnością, komunikacją równościową, przeciwdziałaniem przemocy językowej, mediacją oraz prawami człowieka. W ciągu ostatnich dwóch lat w szkoleniach uczestniczyło ponad 3200 osób, a dodatkowo szkoleniami antydyskryminacyjnymi objęto około 6000 studentów i doktorantów.

Istotnym elementem systemu wsparcia jest działalność Centrum Pomocy Psychologicznej oraz możliwość uzyskania pomocy psychologicznej i prawnej przez osoby doświadczające zachowań niepożądanych. Uczelnia rozwija również działania mediacyjne oraz zapewnia wsparcie przez pełnomocników odpowiedzialnych za poszczególne obszary funkcjonowania społeczności akademickiej, w tym osoby z niepełnosprawnościami, studentów oraz kwestie równości płci. Obowiązujące procedury przewidują poufne prowadzenie postępowań, możliwość korzystania z mediacji oraz podejmowanie działań naprawczych po zakończeniu postępowania wyjaśniającego.

Obszary interwencji obejmują również działania diagnostyczne i ewaluacyjne realizowane w ramach Planu Równości Płci. Uczelnia prowadzi badania dotyczące nierówności płci, analizuje procesy rekrutacyjne i rozwoju karier naukowych, monitoruje poziom wynagrodzeń oraz poczucie bezpieczeństwa i równego traktowania w społeczności akademickiej. Wyniki analiz wykorzystywane są do planowania kolejnych działań oraz doskonalenia obowiązujących procedur.

Ważnym obszarem aktywności jest również działalność edukacyjna i popularyzatorska. Uniwersytet organizuje konferencje naukowe, seminaria, warsztaty i kampanie informacyjne poświęcone prawom człowieka, równości, przeciwdziałaniu dyskryminacji oraz bezpieczeństwu w środowisku akademickim. Rozwijana jest także platforma „Kultura Równości", na której publikowane są materiały edukacyjne, informacje o wydarzeniach oraz dobre praktyki dotyczące budowania inkluzywnej społeczności akademickiej. Uzupełnieniem tych działań są inicjatywy promujące dostępność, wsparcie osób z niepełnosprawnościami, przeciwdziałanie wykluczeniu oraz tworzenie środowiska przyjaznego osobom łączącym pracę zawodową z obowiązkami opiekuńczymi.

Wprowadzone standardy

Na Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy wdrożono model przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji oparty na stopniowym rozwijaniu polityki równościowej oraz systematycznym doskonaleniu obo-

wiązujących rozwiązań organizacyjnych. Przyjęte standardy zakładają łączenie działań prewencyjnych, edukacyjnych i interwencyjnych z regularną oceną ich skuteczności oraz dostosowywaniem procedur do zmieniających się potrzeb społeczności akademickiej. Istotnym elementem tego modelu jest powiązanie działań z realizacją Planu Równości Płci oraz uwzględnianie standardów wypracowanych w ramach Europejskiej Przestrzeni Badawczej. Przyjęte rozwiązania opierają się również na wykorzystywaniu danych i wyników analiz do planowania kolejnych działań oraz rozwijania polityki równościowej. Kierunek dalszego rozwoju wyznaczają między innymi prace nad Kodeksem Równości, rozwijanie rozwiązań wspierających osoby łączące pracę z obowiązkami opiekuńczymi oraz dalsze doprecyzowanie procedur antymobbingowych i antydyskryminacyjnych.

Co wyróżnia uczelnię:

• Komunikacja i świadomość • Monitoring i ewaluacja • Wsparcie psychologiczne

UNIWERSYTET MARII CURIE-SKŁODOWSKIEJ W LUBLINIE

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie jest publiczną uczelnią akademicką o szerokim profilu kształcenia i badań naukowych, prowadzącą działalność w obszarze nauk humanistycznych, społecznych, ścisłych i przyrodniczych oraz medycznych[16]. W strukturze uczelni funkcjonuje 12 wydziałów, oferujących zróżnicowaną ofertę dydaktyczną na wszystkich poziomach kształcenia. Społeczność akademicką tworzy 2754 pracowników, w tym 1506 nauczycieli akademickich, a także 17478 studentów i 273 doktorantów.

Charakterystyka działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

Na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie działania w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym realizowane są w oparciu o politykę antymobbingową, Procedurę antydyskryminacyjną oraz Plan Równości Płci. Dokumenty te określają zasady zgłaszania i rozpatrywania naruszeń, działania profilaktyczne i edukacyjne oraz rozwiązania dotyczące wspierania osób doświadczających nierównego traktowania.

Za realizację przyjętych rozwiązań odpowiadają Rzecznik Praw Akademickich, Zespół ds. Równości, Komisja Antydyskryminacyjna, Konsultanci Wydziałowi ds. Równości oraz Biuro ds. Osób z Niepełnosprawnościami i Wsparcia Psychologicznego. Rzecznik Praw Akademickich monitoruje stosowanie procedur, analizuje zgłoszenia oraz współpracuje z jednostkami odpowiedzialnymi za wsparcie psychologiczne i działania równościowe. Komisja Antydyskryminacyjna prowadzi postępowania wyjaśniające i przygotowuje rekomendacje dla władz uczelni, natomiast konsultanci wydziałowi ds. równości pełnią funkcję pierwszego kontaktu dla osób zgłaszających przypadki nierównego traktowania. W przypadku zgłoszeń dotyczących mobbingu rektor powołuje Komisję Antymobbingową. Istotnym elementem systemu jest również Plan Równości Płci, obejmujący działania dotyczące udziału kobiet i mężczyzn w organach uczelni, procesów rekrutacji i rozwoju kariery, godzenia życia zawodowego i prywatnego, uwzględniania perspektywy równości w badaniach i dydaktyce oraz monitorowania wskaźników związanych z realizacją

[16] Podstawowe informacje na temat uczelni pochodzą z oficjalnej strony: https://www.umcs.pl/ (dostęp: 18.07.2026).

polityki równościowej. Założenia Planu są realizowane przez Zespół ds. Równości, a ich wdrażanie podlega systematycznemu monitorowaniu i raportowaniu.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej współpracuje z podmiotami zewnętrznymi przy realizacji działań związanych z przeciwdziałaniem mobbingowi i dyskryminacji, wspieraniem dostępności oraz rozwijaniem polityki równościowej. Współpraca obejmuje instytucje publiczne, organizacje społeczne, ekspertów zewnętrznych oraz partnerów uczestniczących w projektach realizowanych przez uczelnię. W działania edukacyjne i szkoleniowe angażowani są eksperci zewnętrzni, w tym przedstawiciele Państwowej Inspekcji Pracy. Uczelnia współpracuje również z organizacjami wspierającymi osoby doświadczające nierównego traktowania, między innymi z Polskim Towarzystwem Prawa Antydyskryminacyjnego, zapewniając możliwość uzyskania informacji i wsparcia poza strukturami uczelni. Istotnym obszarem współpracy są także przedsięwzięcia dotyczące dostępności i projektowania uniwersalnego. Rozwiązania wdrażane w ramach projektu „Dostępny UMCS" oraz Strategii Projektowania Uniwersalnego były przygotowywane z udziałem ekspertów reprezentujących uczelnię i instytucje zewnętrzne, a także przedstawicieli środowiska osób z niepełnosprawnościami i innych interesariuszy. Współpraca obejmuje również realizację projektów edukacyjnych, organizację szkoleń, warsztatów i konferencji oraz konsultacje dotyczące rozwoju polityki równościowej i dostępności.

Obszary interwencji i obszary wsparcia

Działania realizowane na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej obejmują edukację, wsparcie psychologiczne, działania interwencyjne, inicjatywy na rzecz dostępności oraz monitorowanie sytuacji społeczności akademickiej. Uczelnia prowadzi szkolenia dotyczące przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i nierównemu traktowaniu, komunikacji bez przemocy, języka inkluzywnego, praw człowieka, równości płci oraz dostępności. Szkolenia realizowane są zarówno dla pracowników, jak i studentów, a szkolenie antydyskryminacyjne stanowi obowiązkowy element procesu wdrożenia nowo zatrudnionych pracowników oraz studentów pierwszego roku. W ciągu ostatnich 24 miesięcy uczestniczyło w nich 2608 pracowników oraz 5712 studentów.

Osoby doświadczające mobbingu, dyskryminacji lub innych zachowań niepożądanych mogą korzystać ze wsparcia psychologicznego, psychoterapeutycznego, prawnego i informacyjnego. Pomoc świadczą między innymi Biuro ds. Osób z Niepełnosprawnościami i Wsparcia Psychologicznego, Poradnia Psychologiczna oraz Punkt Wsparcia i Psychoedukacji dla Studentów SENSUM. Procedury obowiązujące na uczelni przewidują możliwość anonimowego zgłaszania naruszeń, korzystania z mediacji oraz informowania osób zgłaszających o przebiegu postępowania.

Obszarem działań uczelni jest również rozwijanie dostępności oraz wspieranie osób ze szczególnymi potrzebami. W ramach projektu „Dostępny UMCS" oraz Strategii Projektowania Uniwersalnego realizowane są przedsięwzięcia dotyczące dostępności architektonicznej, cyfrowej, organizacyjnej i komunikacyjnej, a także szkolenia oraz działania wspierające pracowników w prowadzeniu kształcenia włączającego. Uzupełnieniem tych działań są inicjatywy związane z dobrostanem psychicznym, w tym warsztaty psychoedukacyjne i wydarzenia poświęcone zdrowiu psychicznemu.

Działania podejmowane przez uczelnię obejmują również monitorowanie realizacji polityki równościowej. Prowadzone są analizy dotyczące między innymi udziału kobiet i mężczyzn w organach uczelni, procesów rekrutacyjnych i awansowych, wynagrodzeń, działalności naukowej oraz obecności zagadnień związanych z równością w programach kształcenia. Uczelnia realizuje także badania ankietowe wśród pracowników i studentów, których wyniki wykorzystywane są przy planowaniu kolejnych działań.

Wprowadzone standardy

Na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej wdrożono rozwiązania obejmujące działania prewencyjne, edukacyjne, interwencyjne oraz monitorujące. Przyjęte standardy określają zasady zgłaszania i rozpatrywania przypadków mobbingu i dyskryminacji, prowadzenia postępowań wyjaśniających, stosowania mediacji oraz zapewniania wsparcia psychologicznego i prawnego osobom zgłaszającym naruszenia. Elementem systemu są również obowiązkowe szkolenia antydyskryminacyjne dla nowo zatrudnionych pracowników oraz studentów pierwszego roku. Standardy funkcjonujące na uczelni obejmują także regularne monitorowanie realizacji Planu Równości Płci oraz coroczne raportowanie działań związanych z polityką równościową. Wykorzystywane są ana-

lizy dotyczące funkcjonowania społeczności akademickiej, a ich wyniki służą aktualizacji przyjętych rozwiązań oraz planowaniu kolejnych działań w zakresie równego traktowania, dostępności i przeciwdziałania dyskryminacji.

Co wyróżnia uczelnię:

• Komunikacja i świadomość • Struktury wsparcia • Współpraca wewnętrzna

UNIWERSYTET MEDYCZNY W ŁODZI

Uniwersytet Medyczny w Łodzi jest publiczną uczelnią akademicką prowadzącą działalność dydaktyczną, naukową i kliniczną w obszarze nauk medycznych i nauk o zdrowiu. W strukturze uczelni funkcjonują 3 wydziały, realizujące kształcenie na kierunkach medycznych, farmaceutycznych i nauk o zdrowiu[17]. Społeczność akademicką tworzy 2808 pracowników, w tym 1797 nauczycieli akademickich, a także około 8600 studentów i 245 doktorantów.

Charakterystyka działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

Na Uniwersytecie Medycznym w Łodzi działania dotyczące przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i molestowaniu seksualnemu realizowane są na podstawie odrębnych regulacji obejmujących pracowników oraz studentów i doktorantów. Obowiązujący od 2023 r. Regulamin polityki przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i molestowaniu seksualnemu określa zasady postępowania w sprawach dotyczących pracowników, natomiast w 2025 r. przyjęto Regulamin przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi, molestowaniu seksualnemu oraz innym zachowaniom niepożądanym w związku z realizacją procesu kształcenia, odnoszący się do studentów i doktorantów. Oba dokumenty podlegają aktualizacji co dwa lata.

System obejmuje Komisję ds. Przeciwdziałania Mobbingowi właściwą dla spraw pracowniczych oraz Zespół ds. Przeciwdziałania Dyskryminacji, Mobbingowi i Molestowaniu Seksualnemu rozpatrujący zgłoszenia studentów i doktorantów. Do zadań obu organów należy prowadzenie postępowań wyjaśniających, przygotowywanie opinii oraz przekazywanie rektorowi wniosków i rekomendacji dotyczących rozpatrywanych spraw. W proces tworzenia i aktualizacji obowiązujących regulacji włączane są również związki zawodowe, a w przypadku procedur dotyczących studentów i doktorantów także przedstawiciele tych grup. Przyjęte rozwiązania uzupełniają działania edukacyjne oraz informacyjne. Uczelnia prowadzi szkolenia z zakresu przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji w formule e-learningowej dla pracowników oraz w ramach onboardingu i zjazdów integracyjnych dla doktorantów. Materiały informacyjne udo-

[17] Podstawowe informacje na temat uczelni pochodzą z oficjalnej strony: https://umed.pl/ (dostęp: 18.07.2026).

stępniane są pracownikom w Intranecie, a studentom i doktorantom w systemie Wirtualna Uczelnia, gdzie publikowane są procedury, regulaminy, poradniki oraz materiały dotyczące zgłaszania niepożądanych zachowań. Równolegle realizowane są działania związane z polityką równościową, obejmujące między innymi kampanie informacyjne i inicjatywy poświęcone wzmacnianiu równego traktowania w środowisku akademickim.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Uniwersytet Medyczny w Łodzi współpracuje z zewnętrznymi ekspertami i instytucjami w zakresie działań informacyjnych związanych z przeciwdziałaniem mobbingowi, dyskryminacji i promowaniem równego traktowania. Współpraca obejmuje również udział doktorantów w kampaniach informacyjnych przygotowywanych przez Krajową Reprezentację Doktorantów. Działania edukacyjne oraz informacyjne realizowane są z wykorzystaniem materiałów udostępnianych społeczności akademickiej za pośrednictwem wewnętrznych systemów komunikacji uczelni.

Obszary interwencji i obszary wsparcia

Działania realizowane na Uniwersytecie Medycznym w Łodzi obejmują edukację, wsparcie osób zgłaszających, działania interwencyjne oraz inicjatywy związane z budowaniem kultury organizacyjnej. Uczelnia prowadzi szkolenia z zakresu przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji w formule e-learningowej oraz w ramach onboardingu nowych pracowników i zjazdów integracyjnych doktorantów. W ciągu ostatnich 24 miesięcy uczestniczyło w nich 529 osób. Materiały edukacyjne udostępniane są pracownikom w Intranecie, natomiast studentom i doktorantom w systemie Wirtualna Uczelnia w postaci procedur, poradników oraz materiałów informacyjnych. Przyjęte procedury określają zasady zgłaszania przypadków mobbingu, dyskryminacji i molestowania seksualnego zarówno przez pracowników, jak i studentów oraz doktorantów. Zgłoszenia mogą być składane drogą elektroniczną lub pisemnie, a procedury przewidują możliwość anonimowego zgłoszenia w określonych przypadkach, prowadzenie mediacji, informowanie osoby zgłaszającej o przebiegu postępowania oraz zapewnienie wsparcia prawnego. W przypadku studentów i doktorantów dostępne jest również wsparcie psychologiczne.

Działania uczelni obejmują także inicjatywy związane z rozwojem kultury organizacyjnej i polityki równościowej. W strategii rozwoju wyznaczono cel dotyczący budowy kultury organizacyjnej, prowadzone są działania integracyjne dla studentów, doktorantów i pracowników, roz-

wijane są inicjatywy promujące równe traktowanie oraz przygotowywane są kolejne rozwiązania organizacyjne, w tym rozszerzenie programu szkoleń dla pracowników oraz kadry zarządzającej.

Wprowadzone standardy

Na Uniwersytecie Medycznym w Łodzi wdrożono rozwiązania obejmujące działania prewencyjne, edukacyjne, interwencyjne oraz monitorujące. Przyjęte standardy określają zasady zgłaszania i rozpatrywania przypadków mobbingu, dyskryminacji i molestowania seksualnego, prowadzenia postępowań wyjaśniających, stosowania mediacji oraz informowania osób zgłaszających o przebiegu sprawy. Procedury przewidują odrębne ścieżki postępowania dla pracowników oraz dla studentów i doktorantów, dostosowane do specyfiki obu grup. Elementem przyjętych standardów są również obowiązkowe działania edukacyjne realizowane w procesie onboardingu pracowników oraz podczas kształcenia doktorantów, a także udostępnianie procedur i materiałów informacyjnych w wewnętrznych systemach komunikacji uczelni. Rozwiązania funkcjonujące na uczelni obejmują ponadto okresową aktualizację obowiązujących regulaminów, prowadzenie działań informacyjnych oraz rozwijanie polityki równościowej i dostępności jako elementów kultury organizacyjnej Uniwersytetu.

Co wyróżnia uczelnię:

• Procedury i polityki • Szkolenia i edukacja • Struktury wsparcia

UNIWERSYTET OPOLSKI

Uniwersytet Opolski jest publiczną uczelnią akademicką prowadzącą działalność dydaktyczną i naukowo-badawczą w obszarze nauk humanistycznych, społecznych, ścisłych i przyrodniczych, medycznych, teologicznych oraz sztuki[18]. W strukturze uczelni funkcjonuje 12 wydziałów, realizujących kształcenie w szerokim spektrum dyscyplin naukowych. Społeczność akademicką tworzy 1805 pracowników, w tym 1150 nauczycieli akademickich, a także 9205 studentów i 145 doktorantów.

Charakterystyka działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

Na Uniwersytecie Opolskim działania w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i wspierania równego traktowania realizowane są w oparciu o politykę antymobbingową i antydyskryminacyjną obowiązującą od 2024 r., zaktualizowaną w 2025 r. Regulacje określają zasady zapobiegania zachowaniom niepożądanym, prowadzenia postępowań wyjaśniających oraz udzielania wsparcia osobom zgłaszającym naruszenia. Dokumenty zostały opracowane z udziałem pracowników, studentów, doktorantów oraz związków zawodowych, a za ich aktualizację odpowiada Biuro Spraw Pracowniczych.

W strukturze uczelni funkcjonują Komisja Antymobbingowa i Antydyskryminacyjna oraz Centrum Wsparcia Psychologiczno-Terapeutycznego. W działania związane z przyjmowaniem zgłoszeń i udzielaniem wsparcia zaangażowani są również Rzecznik Praw Pracownika oraz Rzecznik Praw Studentów i Doktorantów. Przyjęte rozwiązania obejmują możliwość zgłaszania przypadków mobbingu i dyskryminacji różnymi kanałami, prowadzenie mediacji, zapewnienie wsparcia psychologicznego i prawnego oraz informowanie osób zgłaszających o przebiegu postępowania. Działania organizacyjne uzupełnia program edukacyjny obejmujący szkolenia prowadzone przez ekspertów zewnętrznych i kadrę akademicką, zajęcia dydaktyczne poświęcone prawom człowieka, etyce i prawu antydyskryminacyjnemu oraz konferencje, warsztaty i kampanie informacyjne skierowane do pracowników, studentów i doktorantów. Część inicjatyw realizowana jest również w języku angielskim oraz z udziałem studentów zagranicznych, w ramach działań związanych z umiędzynarodowieniem uczelni.

[18] Podstawowe informacje na temat uczelni pochodzą z oficjalnej strony: https://uni.opole.pl/ (dostęp: 17.07.2026).

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Uniwersytet Opolski współpracuje z ekspertami oraz instytucjami zewnętrznymi w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i promowania równego traktowania. Uczelnia realizuje przedsięwzięcia we współpracy z podmiotami lokalnymi, krajowymi i międzynarodowymi. W ostatnich latach organizowano warsztaty i wydarzenia wspólnie z Wojewódzką Biblioteką Publiczną w Opolu, Fundacją im. Romana Kirsteina, Stowarzyszeniem Opolskie Lamy oraz szkołami ponadpodstawowymi. Działania obejmowały między innymi zagadnienia równości, różnorodności, języka włączającego, przeciwdziałania dyskryminacji oraz edukacji antydyskryminacyjnej. Współpraca prowadzona jest również w ramach projektów związanych z umiędzynarodowieniem uczelni, w tym „Otwarty Uniwersytet Opolski – budowanie potencjału w zakresie umiędzynarodowienia" oraz „UO for International Students". W ich ramach realizowane są warsztaty i szkolenia dotyczące równego traktowania oraz różnorodności, kierowane do studentów zagranicznych i społeczności akademickiej.

Obszary interwencji i obszary wsparcia

Działania Uniwersytetu Opolskiego obejmują obszary związane z profilaktyką, edukacją, reagowaniem na zgłoszenia oraz wsparciem osób doświadczających mobbingu i dyskryminacji. Funkcjonujące procedury umożliwiają zgłaszanie przypadków różnymi kanałami, w tym drogą elektroniczną, osobiście oraz za pośrednictwem dedykowanych kont technicznych. Zgłoszenia rozpatruje Komisja Antymobbingowa i Antydyskryminacyjna, natomiast osoby zgłaszające mogą korzystać ze wsparcia psychologicznego i prawnego oraz mediacji przewidzianych w obowiązujących procedurach. Istotnym obszarem działań są przedsięwzięcia edukacyjne skierowane do pracowników, studentów i doktorantów. Uczelnia organizuje szkolenia prowadzone przez ekspertów zewnętrznych i kadrę akademicką, realizuje zajęcia dydaktyczne poświęcone prawom człowieka, etyce i prawu antydyskryminacyjnemu oraz prowadzi konferencje, seminaria i warsztaty dotyczące równego traktowania, przeciwdziałania dyskryminacji i budowania środowiska akademickiego otwartego na różnorodność. Obszary wsparcia obejmują również działania na rzecz dobrostanu społeczności akademickiej oraz wzmacniania kultury organizacyjnej. Uczelnia prowadzi badania satysfakcji pracowników i studentów, organizuje działania integracyjne, zapewnia możliwość zgłaszania opinii dotyczących polityk równościowych.

Wprowadzone standardy

Na Uniwersytecie Opolskim wdrożono rozwiązania obejmujące działania prewencyjne, edukacyjne, interwencyjne oraz monitorujące. Przyjęte standardy określają zasady zgłaszania i rozpatrywania przypadków mobbingu i dyskryminacji, prowadzenia postępowań wyjaśniających, stosowania mediacji oraz zapewnienia osobom zgłaszającym wsparcia psychologicznego i prawnego. Procedury przewidują również informowanie osób zgłaszających o przebiegu spraw oraz ochronę osób dokonujących zgłoszeń. Elementem przyjętych standardów są cykliczne szkolenia prowadzone dla pracowników, studentów i doktorantów, realizacja zajęć dydaktycznych dotyczących praw człowieka, etyki i prawa antydyskryminacyjnego oraz organizacja konferencji, seminariów i warsztatów poświęconych równości i przeciwdziałaniu dyskryminacji. Uczelnia prowadzi również badania satysfakcji pracowników i studentów oraz rozwija rozwiązania służące monitorowaniu funkcjonowania polityk antymobbingowych i antydyskryminacyjnych.

Co wyróżnia uczelnię:

• Procedury i polityki • Struktury wsparcia • Szkolenia i edukacja

UNIWERSYTET ROLNICZY IM. HUGONA KOŁŁĄTAJA W KRAKOWIE

Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie jest publiczną uczelnią akademicką prowadzącą działalność dydaktyczną i naukowo-badawczą w obszarze nauk rolniczych, przyrodniczych, technicznych oraz pokrewnych dyscyplin[19]. W strukturze uczelni funkcjonuje 8 wydziałów, realizujących kształcenie na kierunkach związanych między innymi z rolnictwem, leśnictwem, technologią żywności, weterynarią, inżynierią środowiska oraz biotechnologią. Społeczność akademicką tworzy 1473 pracowników, a także 7025 studentów i 115 doktorantów.

Charakterystyka działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

Na Uniwersytecie Rolniczym im. Hugona Kołłątaja w Krakowie działania w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji oraz promowania równego traktowania realizowane są w oparciu o Wewnętrzną Politykę Antymobbingową (2022), Plan Równości Płci (2022) oraz Regulamin Etyki Wspólnoty Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie (2024), a także regulacje dotyczące równego traktowania zawarte w Statucie Uczelni i Regulaminie pracy. Za realizację tych działań odpowiadają między innymi Rektorska Komisja ds. Planu Równości Płci, Komisja Antymobbingowa, Pełnomocnik Rektora ds. Równości oraz Biuro Wsparcia i Dostępności. Funkcjonujące rozwiązania obejmują również monitoring realizacji polityk równościowych, coroczne badania ankietowe oraz działania związane z wdrażaniem zasad Europejskiej Karty Naukowca i wyróżnienia HRS4R, przyznanego uczelni w 2023 r. Uczelnia prowadzi szkolenia dotyczące przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji oraz równego traktowania, organizuje specjalistyczne warsztaty i działania informacyjne, przygotowuje materiały edukacyjne oraz udostępnia szkolenia e-learningowe.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie współpracuje z podmiotami zewnętrznymi w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji oraz promowania równego traktowania. Współpraca obejmuje między innymi Akademicką Sieć Równości i Bezpieczeństwa,

[19] Podstawowe informacje na temat uczelni pochodzą z oficjalnej strony: https://urk.edu.pl/ (dostęp: 19.07.2026).

Radę ds. Równego Traktowania powołaną przez Prezydenta Miasta Krakowa, Biura ds. Równości i Bezpieczeństwa innych krakowskich uczelni, w tym Uniwersytetu Jagiellońskiego i Akademii Górniczo-Hutniczej, a także podmioty prowadzące działalność szkoleniową i doradczą. W ramach współpracy realizowane są szkolenia, warsztaty oraz wymiana doświadczeń dotyczących wdrażania planów równości płci, przeciwdziałania dyskryminacji oraz tworzenia bezpiecznego środowiska pracy i studiowania. Pracownicy uczelni uczestniczą również w przedsięwzięciach organizowanych przez instytucje krajowe i europejskie, poświęconych wdrażaniu standardów równościowych oraz dobrych praktyk w szkolnictwie wyższym.

Obszary interwencji i obszary wsparcia

Obszary wsparcia na Uniwersytecie Rolniczym im. Hugona Kołłątaja w Krakowie obejmują działania interwencyjne, psychologiczne, organizacyjne oraz edukacyjne. Zgłoszenia dotyczące mobbingu przyjmowane są za pośrednictwem osób zaufania, natomiast sprawy związane z nierównym traktowaniem trafiają do Pełnomocnika Rektora ds. Równości. Uczelnia umożliwia zgłaszanie spraw telefonicznie, pocztą elektroniczną, pisemnie, osobiście oraz anonimowo, a procedury przewidują możliwość mediacji, określone terminy prowadzenia postępowań oraz informowanie osób zgłaszających o przebiegu sprawy. Wsparcie realizowane jest przez Biuro Wsparcia i Dostępności, Rzeczników Akademickich, Pełnomocnika Rektora ds. Równości, psychologów oraz pełnomocników dziekanów ds. osób z niepełnosprawnościami. Oferta obejmuje konsultacje psychologiczne, dostosowanie organizacji studiów do indywidualnych potrzeb, wsparcie technologiczne, działania na rzecz dostępności infrastruktury oraz pomoc świadczoną na każdym wydziale przez wyznaczonych pełnomocników.

Istotnym elementem działań są przedsięwzięcia edukacyjne. W ostatnich latach uczelnia realizowała między innymi szkolenia: „Jak identyfikować i przeciwdziałać nierównemu traktowaniu w Uczelni?", „Dobre praktyki podmiotów wdrażających GEP", „Ochrona sygnalistów", „Twoje zaangażowanie ma znaczenie" oraz szkolenia poświęcone przeciwdziałaniu mobbingowi i dyskryminacji, transpłciowości oraz uwzględnianiu perspektywy płci w badaniach naukowych („Włączenie gender dimension w badania – od teorii do praktyki"). Tematyka równego traktowania została również włączona do obowiązkowych szkoleń BHP dla studentów pierwszego roku oraz działań informacyjnych prowadzonych przez Biuro Wsparcia i Dostępności.

Wprowadzone standardy

Na Uniwersytecie Rolniczym im. Hugona Kołłątaja w Krakowie działania w zakresie przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji zostały powiązane z rozwiązaniami dotyczącymi równego traktowania, etyki oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Standard obejmuje funkcjonowanie Wewnętrznej Polityki Antymobbingowej, Planu Równości Płci, Regulaminu Etyki Wspólnoty Uniwersytetu Rolniczego oraz wdrażanie zasad Europejskiej Karty Naukowca i strategii HRS4R. Rozwiązania te tworzą wspólne ramy dla działań podejmowanych wobec pracowników, studentów i doktorantów.

Co wyróżnia uczelnię:

• Monitoring i ewaluacja • Współpraca wewnętrzna • Szkolenia i edukacja

UNIWERSYTET WARMIŃSKO-MAZURSKI W OLSZTYNIE

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie jest publiczną uczelnią akademicką prowadzącą działalność dydaktyczną, naukową i badawczą w obszarze nauk społecznych, humanistycznych, medycznych, przyrodniczych, rolniczych i technicznych[20]. W strukturze uczelni funkcjonuje 17 wydziałów. Według danych przekazanych w ankiecie samooceny Uniwersytet zatrudnia 3049 pracowników, w tym 1761 nauczycieli akademickich, a kształcenie prowadzi dla 17 813 studentów oraz 305 doktorantów.

Charakterystyka działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i równościowych

Działania Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i wspierania równego traktowania opierają się na Procedurze antymobbingowej, Procedurze przeciwdziałania dyskryminacji, Planie Równości Płci na lata 2025–2027 oraz rozwiązaniach dotyczących ochrony sygnalistów. W uczelni funkcjonują Rzecznik ds. Równości Szans, Komisja ds. Równości Szans oraz Komisja Antymobbingowa, powoływana do rozpatrywania zgłoszeń dotyczących mobbingu. W strukturze uczelni działa również Uniwersyteckie Centrum Wsparcia, w ramach którego funkcjonuje Ośrodek Pomocy Psychologicznej i Psychoedukacji „Empatia", a także Biuro Kontroli Wewnętrznej i BHP, odpowiedzialne za obsługę zgłoszeń sygnalistów. Przyjęte rozwiązania są aktualizowane w oparciu o przeglądy obowiązujących procedur oraz konsultowane z przedstawicielami społeczności akademickiej i związkami zawodowymi.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie współpracuje z podmiotami krajowymi i międzynarodowymi zajmującymi się problematyką równego traktowania, dostępności oraz przeciwdziałania dyskryminacji. Uczelnia jest członkiem Akademickiej Sieci Bezpieczeństwa i Równości oraz współpracuje z European Network of Ombuds in Higher Education. Partnerami uczelni są również jednostki administracji publicznej, organizacje pozarządowe działające na rzecz osób z niepełnosprawnościami i równego traktowania, a także inne uczelnie, w tym Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu,

[20] Podstawowe informacje na temat uczelni pochodzą z oficjalnej strony: https://uwm.edu.pl/ (dostęp: 18.07.2026).

Uniwersytet Łódzki oraz Sopocka Akademia Nauk Stosowanych. Współpraca obejmuje wymianę doświadczeń, działania edukacyjne, inicjatywy dotyczące dostępności oraz rozwój polityk równościowych.

Obszary interwencji i obszary wsparcia

Obszary interwencji na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie obejmują odrębne procedury dotyczące mobbingu, dyskryminacji oraz zgłoszeń sygnalistów. Zgłoszenia mogą być kierowane do pracodawcy, Rzecznika ds. Równości Szans lub Biura Kontroli Wewnętrznej i BHP. W zależności od charakteru sprawy prowadzone są postępowania przez Komisję Antymobbingową lub Komisję ds. Równości Szans, z możliwością mediacji, skierowania sprawy do rzecznika dyscyplinarnego, podjęcia działań kadrowych lub wdrożenia działań naprawczych. Procedury przewidują określone terminy prowadzenia postępowań, informowanie osób zgłaszających o przebiegu sprawy oraz ochronę przed działaniami odwetowymi.

System wsparcia obejmuje pomoc psychologiczną, organizacyjną i doradczą dla pracowników, studentów oraz doktorantów. Działania realizowane są przez Uniwersyteckie Centrum Wsparcia, Ośrodek Pomocy Psychologicznej i Psychoedukacji „Empatia", Rzecznika ds. Równości Szans, Biuro ds. Osób z Niepełnosprawnościami, Koordynatora ds. dostępności, Koordynatora ds. wsparcia edukacyjnego osób w spektrum autyzmu oraz wydziałowych opiekunów studentów z niepełnosprawnościami. W uzasadnionych przypadkach uczelnia umożliwia również korzystanie ze wsparcia wyspecjalizowanych instytucji zewnętrznych.

Ważnym elementem systemu są działania edukacyjne i profilaktyczne. W ostatnich latach uczelnia zrealizowała szeroki program szkoleń obejmujących między innymi przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji, równość płci w nauce, integrację perspektywy płci w badaniach naukowych, komunikację z osobami w kryzysie psychicznym, wsparcie osób w spektrum autyzmu, dostępność cyfrową, technologie wspierające osoby ze szczególnymi potrzebami oraz dobrostan psychiczny. Uzupełnieniem tych działań są materiały edukacyjne, w tym „Poradnik Języka Równościowego na UWM", „Niezbędnik nowego pracownika UWM", e-learning oraz ogólnouczelniane przedmioty „Akademia Równości – inkluzywność w przestrzeni społecznej" i „Etykieta". Uczelnia organizuje również konferencje, debaty i wydarzenia poświęcone tematyce równości oraz bezpieczeństwa społeczności akademickiej.

Wprowadzone standardy

Na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie wdrożono standard oparty na rozdzieleniu procedur dotyczących mobbingu, dyskryminacji oraz zgłoszeń sygnalistów, przy jednoczesnym zapewnieniu współpracy między jednostkami odpowiedzialnymi za ich realizację. Przyjęte rozwiązania obejmują określone zasady prowadzenia postępowań wyjaśniających, funkcjonowanie niezależnych organów opiniodawczych i interwencyjnych, monitorowanie zgłoszeń oraz okresową aktualizację obowiązujących procedur. Standard uzupełniają Plan Równości Płci na lata 2025–2027, system działań na rzecz dostępności oraz mechanizmy angażowania pracowników, studentów i doktorantów w doskonalenie przyjętych rozwiązań, między innymi przez konsultacje i badania.

Co wyróżnia uczelnię:

• Struktury wsparcia • Wsparcie psychologiczne • Monitoring i ewaluacja

3.3. Podsumowanie działań antymobbingowych, antydyskryminacyjnych i mających na celu wzmacnianie kultury organizacyjnej

Analiza dobrych praktyk przedstawionych przez uczelnie uczestniczące w konkursie pozwoliła na wyodrębnienie najczęściej występujących obszarów działań podejmowanych w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji oraz innym zachowaniom niepożądanym. Mimo zróżnicowania uczelni pod względem wielkości, profilu kształcenia, struktury organizacyjnej oraz stopnia rozwoju wdrożonych rozwiązań możliwe było wskazanie wyraźnie powtarzających się kierunków działań. Analiza pokazała, że niezależnie od przyjętych modeli organizacyjnych większość uczelni rozwija rozwiązania obejmujące zarówno tworzenie odpowiednich regulacji wewnętrznych, powoływanie struktur odpowiedzialnych za prowadzenie działań interwencyjnych i profilaktycznych, rozwój systemów wsparcia, jak również działania edukacyjne, informacyjne i ewaluacyjne. Pozwala to na przedstawienie przekrojowego obrazu rozwiązań stosowanych w polskich uczelniach oraz wskazanie obszarów, które najczęściej stanowią element polityk ukierunkowanych na wzmacnianie bezpieczeństwa organizacyjnego i kultury wzajemnego szacunku w środowisku akademickim.

Polityka i regulacje wewnętrzne

Najczęściej występującym obszarem działań podejmowanych przez uczelnie było tworzenie oraz rozwijanie wewnętrznych regulacji określających zasady przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji oraz innym zachowaniom niepożądanym. Analiza zgromadzonego materiału wskazuje, że niemal wszystkie uczelnie uczestniczące w konkursie opracowały rozwiązania formalne regulujące sposób zapobiegania takim zjawiskom, zasady zgłaszania naruszeń oraz tryb prowadzenia postępowań wyjaśniających. Zakres i szczegółowość tych regulacji były zróżnicowane, jednak we wszystkich przypadkach stanowiły one podstawę organizacji działań podejmowanych w tym obszarze.

Najczęściej spotykanymi dokumentami były wewnętrzne polityki antymobbingowe, procedury antydyskryminacyjne, plany równości płci, kodeksy etyki, regulaminy pracy oraz akty określające zasady równego traktowania członków społeczności akademickiej. W części uczelni funkcjonowały również odrębne procedury dotyczące przeciwdziałania molestowaniu, ochrony sygnalistów, zasad prowadzenia mediacji czy postępowania w przypadku zgłoszenia naruszeń standardów etycznych. Pokazuje to, że zakres regulacji wykraczał poza obowiązki wynikające bezpośrednio z przepisów prawa pracy, obejmując również rozwiązania odnoszące się do specyfiki funkcjonowania środowiska akademickiego. Analiza poszczególnych uczelni wskazuje również, że w wielu z nich dokumenty nie funkcjonowały w oderwaniu od siebie, lecz wzajemnie się uzupełniały. Polityki antymobbingowe odwoływały się do regulaminów pracy, kodeksów etyki lub planów równości płci, natomiast procedury zgłaszania naruszeń były powiązane z działalnością komisji, pełnomocników oraz innych jednostek odpowiedzialnych za prowadzenie postępowań i udzielanie wsparcia. W efekcie regulacje tworzyły uporządkowany zbiór dokumentów określających zarówno standardy postępowania, jak i kompetencje poszczególnych organów oraz osób zaangażowanych w realizację polityk antymobbingowej i antydyskryminacyjnej.

Na uwagę zasługuje również fakt, że część uczelni wskazywała na regularną weryfikację obowiązujących regulacji oraz ich dostosowywanie do zmian przepisów prawa, nowych wytycznych ministerialnych, wymogów wynikających z uczestnictwa w programach międzynarodowych lub doświadczeń płynących z praktyki stosowania przyjętych procedur. W wielu przypadkach proces aktualizacji obejmował także konsultacje z przedstawicielami społeczności akademickiej, związkami zawodowy-

mi oraz właściwymi jednostkami organizacyjnymi. Pokazuje to, że regulacje wewnętrzne były traktowane nie jako dokumenty o charakterze jednorazowym, lecz jako element rozwijanych rozwiązań organizacyjnych podlegających okresowej ocenie i modyfikacjom.

Struktury odpowiedzialne za bezpieczeństwo

Drugim wyraźnie widocznym obszarem działań było tworzenie i rozwijanie struktur organizacyjnych odpowiedzialnych za realizację polityk antymobbingowej, antydyskryminacyjnej oraz działań na rzecz równego traktowania. W analizowanych uczelniach funkcjonowały zarówno rozwiązania o charakterze stałym, jak i struktury powoływane do prowadzenia postępowań w konkretnych sprawach. Najczęściej były to komisje antymobbingowe, komisje ds. równego traktowania, pełnomocnicy rektora ds. równości, rzecznicy akademiccy, mediatorzy, biura wsparcia i dostępności oraz inne jednostki realizujące zadania związane z bezpieczeństwem organizacyjnym i dobrostanem społeczności akademickiej.

Widoczne jest również zróżnicowanie modeli organizacyjnych przyjmowanych przez uczelnie. W części z nich działania koncentrowały się wokół komisji odpowiedzialnych przede wszystkim za prowadzenie postępowań wyjaśniających po otrzymaniu zgłoszenia. Inne uczelnie rozwijały rozwiązania oparte na stałych jednostkach organizacyjnych lub pełnomocnikach, których zakres obowiązków obejmował nie tylko przyjmowanie zgłoszeń i koordynowanie działań interwencyjnych, lecz także prowadzenie działalności informacyjnej, edukacyjnej, konsultacyjnej oraz monitorowanie realizacji przyjętych polityk. W wielu przypadkach rozwiązania te funkcjonowały równolegle, tworząc podział kompetencji między działania interwencyjne, profilaktyczne i organizacyjne.

Na uwagę zasługuje również różnorodność kompetencji powierzanych poszczególnym jednostkom. Oprócz prowadzenia postępowań wyjaśniających do ich zadań należało między innymi udzielanie informacji osobom zgłaszającym, koordynowanie działań związanych z wdrażaniem planów równości płci, organizacja szkoleń, prowadzenie konsultacji, współpraca z jednostkami zewnętrznymi, monitorowanie realizacji polityk wewnętrznych oraz przygotowywanie rekomendacji dotyczących dalszego rozwoju przyjętych rozwiązań. Pokazuje to, że odpowiedzialność za przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji była w wielu uczelniach rozłożona między kilka współpracujących ze sobą podmiotów, których zadania obejmowały zarówno reagowanie na zgłaszane przypadki, jak i działania o charakterze profilaktycznym oraz wspierającym.

Kanały zgłaszania i prowadzenia postępowań

Istotnym elementem rozwiązań wdrażanych przez uczelnie było stworzenie procedur umożliwiających zgłaszanie przypadków mobbingu, dyskryminacji oraz innych zachowań niepożądanych. Analiza materiału pokazała, że większość uczelni wykorzystywała więcej niż jeden kanał zgłaszania, umożliwiając przekazanie informacji zarówno w formie bezpośredniej, jak i za pośrednictwem poczty elektronicznej, telefonu, dedykowanych skrzynek zgłoszeniowych lub innych dostępnych narzędzi komunikacji. Część uczelni przewiduje również możliwość anonimowego zgłoszenia naruszeń, choć rozwiązanie to nie miało charakteru powszechnego.

Zróżnicowane są także osoby i jednostki odpowiedzialne za przyjmowanie zgłoszeń. W zależności od przyjętego modelu organizacyjnego funkcję tę pełnili między innymi pełnomocnicy rektora, rzecznicy akademiccy, osoby zaufania, mediatorzy, biura wsparcia, komisje lub wyznaczeni pracownicy administracji. W wielu przypadkach wyraźnie rozdzielano etap przyjmowania zgłoszenia od prowadzenia postępowania wyjaśniającego, powierzając te zadania różnym podmiotom. Rozwiązanie takie miało na celu zapewnienie przejrzystości procedury oraz określenie zakresu odpowiedzialności poszczególnych uczestników procesu.

Znaczną uwagę poświęcano również zasadom prowadzenia postępowań wyjaśniających. W dokumentach uczelni regularnie podkreślano konieczność zachowania poufności, bezstronności, ochrony danych osobowych oraz poszanowania praw wszystkich stron postępowania. W części procedur określano także terminy podejmowania poszczególnych czynności, sposób dokumentowania przebiegu postępowania, zasady informowania osób zgłaszających o jego przebiegu oraz możliwość korzystania z mediacji lub innych form polubownego rozwiązania sporu. Pokazuje to, że oprócz stworzenia kanałów zgłaszania istotnym elementem rozwijanych rozwiązań było również uregulowanie sposobu prowadzenia postępowań oraz określenie standardów ich realizacji.

System wsparcia członków społeczności akademickiej

Kolejnym obszarem działań obecnym w analizowanych uczelniach było rozwijanie systemów wsparcia dla osób doświadczających zachowań niepożądanych lub znajdujących się w sytuacjach wymagających pomocy. Zakres oferowanego wsparcia jest zróżnicowany, jednak najczęściej obejmował możliwość skorzystania z pomocy psychologicznej, mediacji,

konsultacji prowadzonych przez pełnomocników lub rzeczników akademickich, a także wsparcia udzielanego przez biura odpowiedzialne za dostępność, równość lub dobrostan społeczności akademickiej. W części uczelni przewidziano również możliwość uzyskania pomocy prawnej lub konsultacji ze specjalistami zewnętrznymi.

Analizowane rozwiązania wskazują, że działania wspierające są kierowane nie tylko do pracowników, lecz także coraz częściej do studentów i doktorantów. W poszczególnych uczelniach funkcjonują wspólne systemy wsparcia obejmujące całą społeczność akademicką, natomiast w innych rozwijano odrębne rozwiązania dostosowane do potrzeb poszczególnych grup. Równolegle rozbudowuje się sieć osób i jednostek, do których można było zwrócić się o pomoc lub uzyskać informacje dotyczące dostępnych form wsparcia. W przedstawionych rozwiązaniach widoczne jest także powiązanie działań interwencyjnych z pomocą świadczoną osobom zgłaszającym. Oprócz prowadzenia postępowań wyjaśniających uczelnie rozwijają rozwiązania umożliwiające uzyskanie wsparcia na różnych etapach procesu – od pierwszego kontaktu z wyznaczoną jednostką, przez konsultacje i działania mediacyjne, aż po pomoc psychologiczną lub organizacyjną. Pokazuje to, że w wielu miejscach działania związane z przeciwdziałaniem mobbingowi i dyskryminacji obejmują nie tylko procedury reagowania na zgłoszenia, lecz także tworzenie warunków umożliwiających osobom potrzebującym skorzystanie z różnych form wsparcia, dostosowanych do charakteru zgłaszanego problemu.

Edukacja i rozwój kompetencji

Jednym z najczęściej występujących obszarów działań podejmowanych przez analizowane uczelnie jest edukacja dotycząca przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji oraz promowania zasad równego traktowania. Organizowane do tej pory inicjatywy obejmowały zarówno szkolenia o charakterze ogólnym, mające na celu podnoszenie świadomości członków społeczności akademickiej, jak i specjalistyczne warsztaty poświęcone wybranym zagadnieniom związanym z bezpieczeństwem organizacyjnym, prawami człowieka, komunikacją czy rozwiązywaniem konfliktów. W zależności od przyjętych rozwiązań szkolenia realizowane były przez ekspertów zewnętrznych, pracowników uczelni lub we współpracy z organizacjami specjalizującymi się w tej tematyce. Grono odbiorców działań edukacyjnych było zróżnicowane. W wielu uczelniach szkolenia kierowano do kadry kierowniczej, nauczycieli akademickich,

pracowników administracyjnych, studentów oraz doktorantów. Część uczelni organizowała odrębne programy dostosowane do specyfiki poszczególnych grup, uwzględniając zakres pełnionych obowiązków oraz odpowiedzialność za tworzenie bezpiecznego środowiska pracy i studiowania. W analizowanych materiałach wskazywano również na szkolenia realizowane w ramach procesu wdrażania nowych pracowników lub osób rozpoczynających studia, co pozwalało przekazywać podstawowe informacje dotyczące obowiązujących standardów oraz dostępnych procedur już na początku funkcjonowania w społeczności akademickiej.

Obok tradycyjnych szkoleń stacjonarnych uczelnie wykorzystują również zróżnicowane formy przekazywania wiedzy, takie jak webinary, kursy e-learningowe, materiały multimedialne, kampanie informacyjne, spotkania otwarte oraz działania popularyzujące wiedzę prowadzone podczas konferencji, seminariów i wydarzeń akademickich. W części uczelni działania edukacyjne są uzupełniane materiałami informacyjnymi udostępnianymi na stronach internetowych, w systemach wewnętrznych oraz za pośrednictwem innych kanałów komunikacji.

Tematyka prowadzonych działań wykracza poza zagadnienia związane wyłącznie z definicją mobbingu i dyskryminacji oraz obowiązującymi procedurami. W programach szkoleń dotychczas pojawiały się również kwestie dotyczące równego traktowania, przeciwdziałania molestowaniu i molestowaniu seksualnemu, komunikacji interpersonalnej, rozwiązywania konfliktów, zarządzania różnorodnością, dostępności, przeciwdziałania wykluczeniu oraz budowania kultury wzajemnego szacunku. Wskazuje to, że działania edukacyjne były wykorzystywane zarówno jako narzędzie przekazywania wiedzy o obowiązujących regulacjach, jak i jako forma rozwijania kompetencji wspierających funkcjonowanie społeczności akademickiej i ograniczanie ryzyka występowania zachowań niepożądanych.

Równość, różnorodność i inkluzywność

W analizowanych uczelniach działania związane z przeciwdziałaniem mobbingowi są często powiązane z szerszymi inicjatywami dotyczącymi równego traktowania, dostępności oraz wspierania różnorodności. W wielu z nich znajduje to odzwierciedlenie zarówno w przyjmowanych dokumentach wewnętrznych, jak i w strukturze organizacyjnej uczelni oraz realizowanych działaniach edukacyjnych i informacyjnych. Rozwiązania te obejmują między innymi wdrażanie planów równości płci, rozwój polityk równego traktowania, działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami,

wspieranie dostępności architektonicznej i cyfrowej, a także inicjatywy skierowane do różnych grup tworzących społeczność akademicką.

Istotnym wymiarem analizowanych działań jest również rozwijanie rozwiązań o charakterze inkluzywnym. W odróżnieniu od działań koncentrujących się wyłącznie na eliminowaniu przejawów dyskryminacji, podejście inkluzywne zakłada tworzenie warunków umożliwiających pełne uczestnictwo wszystkich członków społeczności akademickiej w życiu uczelni. Obejmuje ono uwzględnianie zróżnicowanych potrzeb pracowników, studentów i doktorantów na etapie projektowania procedur, organizacji pracy, procesu kształcenia, komunikacji oraz oferowanych form wsparcia. W praktyce oznacza to rozwijanie rozwiązań, które nie tylko reagują na pojawiające się problemy, lecz także ograniczają ryzyko wykluczenia przez zwiększanie dostępności usług, wzmacnianie partycypacji oraz tworzenie warunków sprzyjających równemu korzystaniu z praw i możliwości oferowanych przez uczelnię.

Na wielu uczelniach kwestie związane z przeciwdziałaniem mobbingowi i dyskryminacji pozostają w ścisłym związku z działalnością pełnomocników ds. równości, biur odpowiedzialnych za dostępność lub jednostek realizujących zadania z zakresu równego traktowania. Analiza materiału wskazuje, że rozwiązania organizacyjne często obejmują jednocześnie działania dotyczące przeciwdziałania przemocy, ochrony przed dyskryminacją oraz wzmacniania dostępności i inkluzywności środowiska akademickiego. Poszczególne inicjatywy są realizowane zarówno przez działania organizacyjne i edukacyjne, jak i rozwój odpowiednich procedur oraz systemów wsparcia. Zauważalne jest także zróżnicowanie zakresu podejmowanych działań. Część uczelni koncentruje się przede wszystkim na realizacji obowiązków wynikających z przepisów prawa i wdrażaniu wymaganych dokumentów, podczas gdy inne przedstawiają szerszy katalog inicjatyw obejmujących działania informacyjne, szkoleniowe, promujące różnorodność oraz wspierające budowanie kultury wzajemnego szacunku.

Monitoring i doskonalenie systemu

Istotnym elementem przedstawionych rozwiązań są również działania służące monitorowaniu funkcjonowania przyjętych polityk oraz okresowej ocenie stosowanych rozwiązań. W analizowanych uczelniach wykorzystuje się w tym celu różnorodne narzędzia, obejmujące między innymi badania klimatu organizacyjnego, ankiety skierowane do pracowników i studentów, ewaluację szkoleń, analizę zgłoszeń, ra-

portowanie działalności poszczególnych jednostek oraz okresowe przeglądy obowiązujących procedur i regulacji wewnętrznych. Zakres prowadzonych działań monitorujących jest zróżnicowany. W części szkół wyższych obejmuje przede wszystkim analizę funkcjonowania procedur oraz liczbę zgłaszanych spraw, natomiast w innych wykorzystuje się również wyniki badań dotyczących poczucia bezpieczeństwa, jakości środowiska pracy i studiowania, doświadczeń członków społeczności akademickiej czy efektywności realizowanych działań edukacyjnych. Wyniki tych analiz stanowią podstawę do aktualizacji dokumentów wewnętrznych, modyfikacji procedur lub planowania kolejnych działań szkoleniowych i informacyjnych.

Przedstawione rozwiązania pokazują, że wiele uczelni uwzględnia mechanizmy okresowej oceny funkcjonujących rozwiązań organizacyjnych. Obejmują one zarówno formalne przeglądy dokumentów i procedur, jak i działania służące pozyskiwaniu informacji zwrotnej od członków społeczności akademickiej. W efekcie działania związane z przeciwdziałaniem mobbingowi i dyskryminacji są w wielu przypadkach rozwijane i aktualizowane z uwzględnieniem doświadczeń wynikających z ich praktycznego funkcjonowania.

Budowanie kultury organizacyjnej

Odrębnym, wyraźnie widocznym obszarem działań podejmowanych przez analizowane uczelnie są inicjatywy ukierunkowane na wzmacnianie kultury organizacyjnej. W odróżnieniu od rozwiązań koncentrujących się na regulacjach, procedurach czy postępowaniach wyjaśniających działania te odnoszą się do codziennego funkcjonowania społeczności akademickiej oraz relacji między jej członkami. Ich celem jest promowanie wartości i postaw sprzyjających budowaniu środowiska opartego na wzajemnym szacunku, odpowiedzialności, dialogu oraz współpracy. Analizowane uczelnie realizują w tym zakresie zróżnicowane inicjatywy. Obejmują one między innymi kampanie informacyjne i społeczne, wydarzenia integrujące społeczność akademicką, działania promujące wartości akademickie, spotkania i debaty poświęcone kulturze organizacyjnej, a także przedsięwzięcia zachęcające pracowników, studentów i doktorantów do aktywnego udziału w życiu uczelni. W wielu przypadkach działania te są uzupełniane inicjatywami dotyczącymi dobrostanu członków społeczności akademickiej, przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, wspierania zdrowia psychicznego oraz rozwijania kompetencji sprzyjających budowaniu dobrych relacji interpersonalnych.

Na uwagę zasługuje również fakt, że działania związane z kulturą organizacyjną są najczęściej powiązane z pozostałymi elementami polityki antymobbingowej i antydyskryminacyjnej. Towarzyszą wdrażaniu nowych regulacji, uzupełniają działania edukacyjne, wspierają funkcjonowanie systemów zgłaszania oraz rozwój struktur odpowiedzialnych za bezpieczeństwo członków społeczności akademickiej. W efekcie budowanie kultury organizacyjnej nie stanowi odrębnego rodzaju aktywności, lecz przenika pozostałe obszary działań realizowanych przez uczelnie. Analiza zgromadzonego materiału pokazuje również, że wiele uczelni zwraca uwagę nie tylko na tworzenie formalnych mechanizmów reagowania na przypadki mobbingu i dyskryminacji, lecz także na działania służące kształtowaniu środowiska akademickiego opartego na wzajemnym szacunku, otwartej komunikacji oraz współodpowiedzialności za jakość relacji. Takie podejście znajduje odzwierciedlenie zarówno w przyjmowanych dokumentach i rozwiązaniach organizacyjnych, jak i w działaniach edukacyjnych, informacyjnych oraz inicjatywach angażujących różne grupy tworzące społeczność akademicką.

Wnioski z analizy dobrych praktyk

Analiza rozwiązań wdrożonych przez uczelnie uczestniczące w konkursie pozwala na sformułowanie kilku ogólnych wniosków dotyczących kierunków rozwoju polityk antymobbingowych, antydyskryminacyjnych oraz działań wzmacniających kulturę organizacyjną. Choć poszczególne uczelnie różniły się zakresem wdrożonych rozwiązań, ich doświadczenia wskazują na wyraźne tendencje w sposobie budowania bezpiecznego środowiska akademickiego. Wnioski te mają charakter przekrojowy i wynikają z analizy wszystkich zaprezentowanych dobrych praktyk.

Jednym z wniosków płynących z analizy dobrych praktyk jest odejście od postrzegania przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji wyłącznie przez pryzmat obowiązujących procedur. Najbardziej dojrzałe rozwiązania mają charakter kompleksowy i obejmują wzajemnie uzupełniające się działania o charakterze profilaktycznym, edukacyjnym, interwencyjnym oraz wspierającym. Uczelnie coraz częściej budują spójne systemy zarządzania bezpieczeństwem organizacyjnym, w których regulacje wewnętrzne stanowią jedynie jeden z elementów szerszej strategii. Analiza pokazuje, że skuteczność podejmowanych działań wzrasta wówczas, gdy poszczególne instrumenty są ze sobą powiązane i tworzą jednolity system obejmujący zarówno zapobieganie zachowaniom niepożądanym,

jak i skuteczne reagowanie na pojawiające się problemy oraz systematyczne doskonalenie przyjętych rozwiązań.

Drugą wyraźnie widoczną tendencją jest stopniowe przesuwanie akcentu z działań o charakterze wyłącznie interwencyjnym na rozwiązania profilaktyczne. Coraz więcej uczelni dostrzega, że budowanie bezpiecznego środowiska akademickiego nie może opierać się jedynie na rozpatrywaniu zgłoszeń czy prowadzeniu postępowań wyjaśniających. Istotnym elementem stają się działania zapobiegawcze obejmujące szkolenia, kampanie informacyjne, działania edukacyjne, programy rozwoju kompetencji kadry kierowniczej oraz inicjatywy promujące właściwe standardy komunikacji i współpracy. Takie podejście pozwala nie tylko ograniczać ryzyko występowania zachowań niepożądanych, ale także wzmacnia świadomość całej społeczności akademickiej oraz sprzyja kształtowaniu kultury odpowiedzialności i wzajemnego szacunku.

Analiza zgromadzonego materiału wskazuje również na postępującą profesjonalizację struktur odpowiedzialnych za przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji. W wielu uczelniach powoływane są wyspecjalizowane jednostki organizacyjne, pełnomocnicy, rzecznicy, mediatorzy oraz komisje odpowiedzialne za realizację polityki bezpieczeństwa organizacyjnego. Widoczne jest odchodzenie od modelu, w którym działania podejmowane były wyłącznie doraźnie, na rzecz tworzenia trwałych struktur posiadających jasno określone kompetencje i zakres odpowiedzialności. Świadczy to o rosnącym znaczeniu tej problematyki w zarządzaniu uczelnią oraz traktowaniu jej jako jednego z elementów profesjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi i jakością funkcjonowania organizacji.

Przeprowadzona analiza pokazuje, że skuteczność systemów przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym zależy nie tylko od formalnego istnienia procedur, lecz przede wszystkim od poziomu zaufania społeczności akademickiej do sposobu ich funkcjonowania. W najlepszych rozwiązaniach szczególny nacisk położono na zapewnienie poufności zgłoszeń, bezstronności postępowań oraz dostępności różnorodnych form wsparcia dla osób znajdujących się w sytuacji kryzysowej. Coraz częściej rozwijane są systemy pomocy psychologicznej, prawnej, mediacyjnej czy konsultacyjnej, które uzupełniają formalne procedury. Analiza wskazuje, że budowanie zaufania do instytucjonalnych mechanizmów ochrony stanowi jeden z kluczowych warunków ich skuteczności oraz zwiększa gotowość członków społeczności akademickiej do reagowania na pojawiające się nieprawidłowości.

W analizowanych uczelniach zauważalna jest również tendencja do integrowania działań antymobbingowych z szerszymi politykami dotyczącymi równego traktowania, zarządzania różnorodnością oraz jakości funkcjonowania organizacji. Najbardziej rozwinięte rozwiązania nie traktują przeciwdziałania mobbingowi jako odrębnego obszaru aktywności, lecz wpisują je w kompleksowe strategie zarządzania uczelnią. Takie podejście sprzyja większej spójności działań, umożliwia efektywniejsze wykorzystanie istniejących zasobów organizacyjnych oraz pozwala budować jednolite standardy postępowania wobec wszystkich członków społeczności akademickiej. Jednocześnie wskazuje ono na zmianę sposobu postrzegania bezpieczeństwa organizacyjnego – z obowiązku wynikającego z przepisów prawa na jeden z elementów jakości zarządzania uczelnią.

Najistotniejszym wnioskiem wynikającym z analizy dobrych praktyk jest rosnące znaczenie kultury organizacyjnej jako podstawowego czynnika warunkującego skuteczność wszystkich podejmowanych działań. Nawet najbardziej rozbudowane procedury czy struktury organizacyjne nie będą spełniały swojej funkcji, jeśli nie będą funkcjonowały w środowisku opartym na wzajemnym szacunku, odpowiedzialności oraz otwartej komunikacji. Najbardziej dojrzałe uczelnie traktują przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji jako element świadomego kształtowania wartości organizacyjnych oraz budowania wspólnoty akademickiej opartej na dialogu, zaufaniu i poszanowaniu godności każdego człowieka.

Analiza dobrych praktyk wskazuje, że jednym z najważniejszych czynników wpływających na skuteczność działań antymobbingowych i antydyskryminacyjnych jest aktywne zaangażowanie władz uczelni. W instytucjach, w których problematyka bezpieczeństwa organizacyjnego stanowi element strategii zarządzania, obserwować można większą spójność podejmowanych działań, wyższą jakość wdrażanych rozwiązań oraz większą świadomość całej społeczności akademickiej. Zaangażowanie władz nie ogranicza się przy tym do tworzenia regulacji, lecz obejmuje również wspieranie działań edukacyjnych, zapewnienie odpowiednich zasobów organizacyjnych oraz budowanie przekonania, że przeciwdziałanie zachowaniom niepożądanym stanowi jeden z priorytetów funkcjonowania uczelni.

Przeprowadzone analizy pokazują również, że nie istnieje jeden uniwersalny model systemu przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji możliwy do wdrożenia we wszystkich uczelniach. Poszczegól-

ne rozwiązania są dostosowywane do wielkości uczelni, jej struktury organizacyjnej, profilu kształcenia oraz wcześniejszych doświadczeń. Jednocześnie, mimo tej różnorodności, można wskazać wspólny katalog standardów obejmujących przejrzystość procedur, dostępność wsparcia, działania edukacyjne, odpowiedzialność kadry kierowniczej oraz systematyczną ewaluację funkcjonujących rozwiązań. Oznacza to, że skuteczność działań nie wynika z kopiowania pojedynczych praktyk, lecz z ich świadomego dostosowania do specyfiki danej organizacji. Istotnym wnioskiem płynącym z analizy jest również postrzeganie polityki antymobbingowej i antydyskryminacyjnej jako procesu podlegającego nieustannemu rozwojowi. Żadna z analizowanych uczelni nie traktowała wdrożonych rozwiązań jako systemu zamkniętego. Wręcz przeciwnie – większość podejmowała działania związane z aktualizacją procedur, rozszerzaniem oferty szkoleniowej, rozwijaniem struktur organizacyjnych oraz dostosowywaniem mechanizmów wsparcia do zmieniających się potrzeb społeczności akademickiej. Świadczy to o rosnącej świadomości, że skuteczne budowanie bezpiecznego środowiska pracy i studiowania wymaga ciągłego monitorowania, ewaluacji oraz gotowości do wprowadzania zmian.

Analiza dobrych praktyk zgłoszonych przez uczelnie uczestniczące w konkursie pozwala stwierdzić, że polskie szkolnictwo wyższe znajduje się obecnie na etapie wyraźnej profesjonalizacji działań związanych z przeciwdziałaniem mobbingowi, dyskryminacji oraz innym zachowaniom niepożądanym. Choć stopień rozwoju poszczególnych systemów pozostaje zróżnicowany, widoczny jest wspólny kierunek zmian polegający na budowaniu rozwiązań coraz bardziej kompleksowych, zintegrowanych i opartych na współpracy wielu jednostek organizacyjnych. Przeciwdziałanie zachowaniom niepożądanym przestaje być postrzegane wyłącznie jako obowiązek wynikający z przepisów prawa, a coraz częściej staje się elementem strategicznego zarządzania uczelnią oraz budowania jakości funkcjonowania całej wspólnoty akademickiej.

Zgromadzone w ramach projektu doświadczenia pokazują, że skuteczny system ochrony nie opiera się na pojedynczych procedurach, lecz na spójności działań organizacyjnych, edukacyjnych, wspierających i ewaluacyjnych. To właśnie ich wzajemne uzupełnianie się, połączone z kulturą organizacyjną opartą na zaufaniu, odpowiedzialności i poszanowaniu godności człowieka, tworzy warunki do budowania bezpiecznego środowiska pracy i studiowania. Zaprezentowane do-

bre praktyki mogą stanowić inspirację dla innych uczelni planujących rozwój własnych rozwiązań oraz punkt odniesienia dla dalszej dyskusji nad standardami bezpieczeństwa i jakości zarządzania w polskim szkolnictwie wyższym.

Jacek Męcina

ROZDZIAŁ 4

Prawne i praktyczne aspekty przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i działaniom niepożądanym w miejscu pracy przez pracodawcę z uwzględnieniem procedowanych zmian przepisów

Przepisy polskiego prawa pracy dość obszernie podejmują kwestie obowiązków pracodawcy w stosunku do poszanowania praw pracowników w zakresie przeciwdziałania zachowaniem, zjawiskom niepożądanym w miejscu pracy, takich jak dyskryminacja, w tym molestowanie, mobbing, naruszenie godności pracownika czy naruszenie zasad współżycia społecznego[1]. Kwestie te są również przedmiotem bogatego dorobku judykatury, w szczególności Sądu Najwyższego.

Ukształtowana w przepisach prawa pracy odpowiedzialność pracodawcy za sytuację poszczególnych pracowników, przeciwdziałanie zjawiskom, czynom niepożądanym jest wielowymiarowa. Pracodawca jest zobowiązany w szczególności do:

- poszanowania godności i innych dóbr osobistych pracownika (art. 111 k.p.),
- przeciwdziałania jakiejkolwiek dyskryminacji w zatrudnieniu (art. 113, 94 pkt 2b k.p.),

[1] Ze względu na dynamiczny charakter prac legislacyjnych rozdziały 4 i 5 odzwierciedlają stan projektowanych regulacji na moment przygotowania poszczególnych opracowań. Różnice dotyczące brzmienia omawianych przepisów wynikają z kolejnych modyfikacji projektu dokonywanych w toku prac legislacyjnych.

- przeciwdziałania mobbingowi (art. 943 k.p.),
- stosowania obiektywnych i sprawiedliwych kryteriów oceny pracowników oraz wyników ich pracy (art. 94 ust. 4),
- zapewnienia pracownikom bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (art. 15, art. 94 pkt 4, art. 207 § 1 k.p.),
- wpływania na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego (art. 94 pkt 10 k.p.).

Analizując tylko obowiązek kształtowania w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego, dostrzeżemy, jak jest on wieloaspektowy. „Obowiązek wpływania na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego dotyczy przy tym nie tylko stosunków między pracodawcą a pracownikami, ale także wzajemnych relacji między pracownikami. W tym zakresie podmiot zatrudniający powinien zapewnić należyte wykonywanie przez pracowników ciążącego na nich obowiązku przestrzegania zasad współżycia społecznego" (wyrok SN z 23.10.2019 r., II PK 69/18, OSNP 2020, nr 11, poz. 115). Pracodawca ma zatem zapobiegać negatywnym relacjom między pracownikami, a nie tylko między pracownikami a ich przełożonymi.

Poszczególne instytucje prawne są złożone, często pozostają we wzajemnej relacji bądź mają zbliżone cechy. Obowiązujące przepisy oraz trwające prace nad zmianą przepisów Kodeksu pracy uwydatniają odpowiedzialność pracodawców w przeciwdziałaniu zjawiskom, czynom niepożądanym w miejscu pracy. Kwestie dyskryminacji, molestowania psychicznego lub fizycznego, mobbingu stają się coraz bardziej widoczne w debacie publicznej, co wiąże się ze wzrostem świadomości pracowników. Sprawozdania z działalności Państwowej Inspekcji Pracy za lata 2022–2024 świadczą o wzrastającej liczbie skarg pracowników. W świetle sprawozdania Państwowej Inspekcji Pracy za rok 2024 przedmiotem ponad 2,6 tys. skarg były zagadnienia obejmujące dyskryminację w zatrudnieniu, molestowanie i mobbing. Zarzut samego mobbingu zawierało prawie 1,9 tys. skarg[2].

Zmiany przepisów Kodeksu pracy

Procedowany projekt ustawy o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz ustawy Kodeks postępowania cywilnego[3] przewiduje istotne zmiany

[2] Sprawozdanie z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2024 roku, s. 20–21, druk sejmowy nr 1463, https://orka.sejm.gov.pl/Druki10ka.nsf/0/C23DC21217C675C3C1258CC10034EBBE/%24File/1463.pdf (dostęp: 11.07.2026).

[3] https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12393651.

głównie w obszarze przeciwdziałania zjawiskom, czynom niepożądanym, tj. mobbingu i dyskryminacji. W uzasadnieniu do projektu ustawy wskazuje się, iż zmiany mają na celu usunięcie niejasności w rozumieniu istniejących już pojęć oraz przynoszących problemy w praktycznym stosowaniu prawa, a także uwzględnienie, w treści projektowanych przepisów, najważniejszych wniosków doktryny i judykatury.

Najważniejsze zmiany przewidziane w procedowanych przepisach Kodeksu pracy:

Dyskryminowanie	
art. 183a § 3 Zmiana definicji dyskryminacji bezpośredniej	„§ 3. Dyskryminowanie bezpośrednie istnieje wtedy, gdy pracownik z jednej lub z kilku przyczyn określonych w § 1 jest traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż jest, był lub byłby traktowany inny pracownik.” Zmiana definicji dyskryminacji bezpośredniej ma na celu dostosowanie jej do przepisów unijnych przez umożliwienie przeprowadzenia porównania, niezbędnego w procesie dowodzenia dyskryminacji, gdy nie ma aktualnie ani nie było w przeszłości osoby znajdującej się w porównywalnej sytuacji, co osoba podnosząca zarzut dyskryminacji przy pomocy tzw. komparatora hipotetycznego.
art. 183a § 41 Wprowadzenie pojęcia dyskryminacji przez założenie oraz dyskryminacji przez skojarzenia	„§ 41. Dyskryminowanie istnieje także wtedy, gdy pracownik z jednej lub z kilku przyczyn określonych w § 1 jest traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż jest, był lub byłby traktowany inny pracownik, choćby przyczyna ta była mylnie z nim wiązana (dyskryminacja przez założenie) lub z uwagi na powiązanie z osobą, której ta przyczyna dotyczy (dyskryminacja przez skojarzenie).”
art. 183a § 5 Zmiana definicji molestowania	„§ 5. Przejawem dyskryminowania w rozumieniu § 2 jest także: 1) każde działanie polegające na zachęcaniu innej osoby do naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu lub nakazaniu jej naruszenia tej zasady; 2) każde niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery; na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy (molestowanie).” Celem autorów projektów było ujednolicenie definiowania formy molestowania (prostego) i jego formy kwalifikowanej (molestowania seksualnego), na wzór obecnie obowiązujących przepisów względem molestowania seksualnego, jako działań występujących fizycznie, werbalnie i pozawerbalnie

Art. 183d Zmiana w zakresie zadośćuczynienia lub odszkodowania z tytułu naruszenia zasady równego traktowania	„Art. 183d § 1. Osoba, wobec której pracodawca naruszył zasadę równego traktowania w zatrudnieniu, ma prawo do zadośćuczynienia w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalane na podstawie odrębnych przepisów lub do odszkodowania. § 2. W przypadku wielokrotnego naruszenia wobec osoby zasady równego traktowania w zatrudnieniu sąd ocenia rozmiar krzywdy wyrządzonej pracownikowi zasądzając na jego rzecz zadośćuczynienie stanowiące kwotę odpowiednio wyższą, nie niższe niż trzykrotność minimalnego wynagrodzenia za pracę, ustalane na podstawie odrębnych przepisów. § 3. Pod pojęciem wielokrotnego naruszenia wobec osoby zasady równego traktowania w zatrudnieniu rozumie się naruszenia powtarzalne z tej samej przyczyny, naruszenia powtarzalne z wielu przyczyn lub naruszenie jednokrotne z wielu przyczyn jednocześnie.” Zdefiniowano roszczenia pracownicze w przypadku naruszenia zasady równego traktowania jako kompensacji: szkody majątkowej w formie odszkodowania lub krzywdy niematerialnej jako zadośćuczynienia z jednoczesnym zróżnicowaniem ich wysokości w przypadku spraw dyskryminacyjnych względem tego, czy naruszenie takie miało charakter incydentalny, czy wielokrotny.
Art. 183e § 1 Zmiana zasad ochrony pracowników	„Art. 183e § 1. Skorzystanie przez pracownika z uprawnień przysługujących z tytułu naruszenia przepisów prawa pracy, w tym zasady równego traktowania w zatrudnieniu, nie może być podstawą jakiegokolwiek niekorzystnego traktowania pracownika, a także nie może powodować jakichkolwiek negatywnych konsekwencji dla pracownika, zwłaszcza nie może stanowić przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie stosunku pracy lub jego rozwiązanie bez wypowiedzenia przez pracodawcę. § 2. Pracownik, wobec którego podjęto działania, o których mowa w § 1, ma prawo do zadośćuczynienia w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalane na podstawie odrębnych przepisów lub odszkodowania. § 3. Przepisy § 1 i 2 stosuje się odpowiednio do pracownika, który udzielił w jakiejkolwiek formie wsparcia pracownikowi korzystającemu z uprawnień przysługujących z tytułu naruszenia przepisów prawa pracy, w tym zasady równego traktowania w zatrudnieniu. § 4. Przepisów § 1–3 nie stosuje się do pracownika, o którym mowa w § 1 lub w § 3, który wiedział, że do naruszenia prawa pracy nie doszło.”

Art. 183f § 1 Nowy przepis. Rozkład ciężaru dowodu w sprawach o naruszenie zasady równego traktowania	„Art. 183f § 1. W postępowaniach o naruszenie zasady równego traktowania w zakresie zachowań, o których mowa w art. 183a, toczących się w oparciu o przepisy ustawy z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. z 2024 r. poz. 1568 i 1841) lub w ramach postępowań wewnątrzzakładowych, pracownik zarzucający naruszenie zasady równego traktowania uprawdopodobnia fakt jej naruszenia. § 2. W przypadku uprawdopodobnienia naruszenia zasady równego traktowania pracodawca, któremu zarzucono naruszenie tej zasady, jest obowiązany wykazać, że nie dopuścił się jej naruszenia”. Z uzasadnienia do projektu ustawy wynika, iż celem proponowanego przepisu jest sformułowanie reguł ciężaru dowodu w sprawach dyskryminacyjnych w całości w ustawie Kodeks pracy – bez konieczności stosowania w zakresie niektórych form dyskryminacji innych niż Kodeks pracy aktów prawnych. Pracownik zarzucający naruszenie zasady równego traktowania miałby uprawdopodobnić fakt jej naruszenia, a wówczas to pracodawca byłby zobowiązany do dowiedzenia, że do naruszenia nie doszło.
Art. 183g. Nowy przepis dot. precyzujący obowiązki pracodawcy w zakresie przeciwdziałania naruszeniom zasady równego traktowania	Art. 183g. Pracodawca jest obowiązany aktywnie i stale przeciwdziałać naruszaniu zasady równego traktowania przez stosowanie działań prewencyjnych, wykrywanie oraz właściwe reagowanie, a także przez działania naprawcze i wsparcie osób dotkniętych nierównym traktowaniem.”
Art. 943 § 1 – § 9 Nowa definicja mobbingu, otwarty katalog przejawów mobbingu	„Art. 943 § 1. Pracodawca jest obowiązany aktywnie i stale przeciwdziałać mobbingowi przez stosowanie działań prewencyjnych, wykrywanie oraz właściwe reagowanie, a także przez działania naprawcze i wsparcie osób dotkniętych mobbingiem. § 2. Mobbing oznacza zachowania polegające na uporczywym nękaniu pracownika. § 3. Uporczywość nękania polega na tym, że jest ono powtarzalne, nawracające lub stałe. Mobbingiem nie są zachowania incydentalne, choćby stanowiły one naruszenie dóbr osobistych pracownika. § 4. Przejawami mobbingu są występujące samodzielnie lub łącznie, w szczególności: 1) upokarzanie lub uwłaczanie,

	2) zastraszanie, 3) zaniżanie oceny przydatności zawodowej pracownika, 4) nieuzasadniona krytyka, poniżanie lub ośmieszanie pracownika, 5) utrudnianie funkcjonowania w środowisku pracy w zakresie możliwości osiągania efektów pracy, wykonywania zadań służbowych, wykorzystania posiadanych kompetencji, komunikacji ze współpracownikami, dostępu do koniecznych informacji, 6) izolowanie pracownika lub eliminowanie z zespołu – gdy przyjmują postać uporczywego nękania. § 5. Na zachowania, o których mowa w § 2 i § 4 mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy. § 6. Za mobbing uważa się także nakazanie innej osobie podejmowania zachowań, o których mowa w § 2 i § 4 wobec pracownika lub zachęcanie do nich innej osoby. § 7. Za mobbing uważa się także niecelowe zachowania wobec pracownika, o których mowa w § 2, § 4 i § 6. § 8. Zachowania, o których mowa w § 2, § 4, § 6 i § 7 mogą pochodzić, w szczególności od pracodawcy, przełożonego, osoby zajmującej równorzędne stanowisko, podwładnego, innego pracownika oraz osób wykonujących pracę na innej podstawie niż stosunek pracy, zarówno od pojedynczej osoby, jak i od grupy osób. § 9. Za mobbing nie mogą być uznane uzasadnione i wyrażone we właściwej formie zachowania wobec pracownika, w szczególności rozliczanie z powierzonej pracy lub jej krytyka." Z uzasadnienia do projektu ustawy wynika, iż celem autorów jest uproszczenie definicji mobbingu przez uznanie, iż jego podstawową cechą jest to, iż stanowi on uporczywe nękanie pracownika.
Art. 943 § 10	„§ 10. Ocena, czy do mobbingu doszło ma charakter zindywidualizowany i uwzględnia okoliczności konkretnego przypadku, zarówno co do rodzaju zachowań kierowanych wobec pracownika, jak i sytuacji pracownika." Próba zdefiniowania modelu racjonalnej ofiary dla odróżnienia rzeczywistego nękania od zdarzeń postrzeganych nieadekwatnie lub nadmiernie subiektywnie za mobbing.

Art. 943 § 11 – § 14 Zasady odpowiedzialności pracodawcy za mobbing, zadośćuczynienie lub odszkodowanie	„§ 11. Pracownik, który doznał mobbingu ma prawo dochodzić od pracodawcy zadośćuczynienia w wysokości nie niższej niż dwunastokrotność minimalnego wynagrodzenia za pracę ustalanego na podstawie odrębnych przepisów lub odszkodowania. § 12. Pracodawca, który wypłacił pracownikowi odszkodowanie lub zadośćuczynienie z tytułu mobbingu ma prawo żądać od osoby, od której pochodziły zachowania stanowiące mobbing wyrównania poniesionej szkody. § 13. Pracodawca nie ponosi odpowiedzialności za mobbing, gdy wykaże, że należycie wykonywał obowiązek, o którym mowa w § 1, a zachowania, o których mowa w § 2, § 4, § 6 i § 7 pochodziły od osoby, która nie kierowała pracownikiem lub nie znajdowała się wobec niego w nadrzędnej pozycji służbowej w zakładzie pracy. § 14. W przypadku zwolnienia pracodawcy od odpowiedzialności zgodnie z § 13, do zadośćuczynienia za mobbing od osoby, od której pochodziły zachowania stanowiące mobbing, postanowienia § 11 w zakresie wysokości minimalnego zadośćuczynienia za mobbing stosuje się odpowiednio.”
Art. 943 § 15	„§ 15. W postępowaniu mającym za przedmiot roszczenia z tytułu mobbingu, sąd dokonuje każdorazowo również oceny, czy doszło do innego naruszenia dóbr osobistych pracownika w rozumieniu art. 111.”
Art. 94 zmiana brzmienia pkt 2b) i dodanie nowego pkt 2c)	Przepis dotyczy podstawowych obowiązków pracodawcy. Zostanie on uzupełniony o dwa punkty: obowiązek przeciwdziałania wszelkiemu nierównemu traktowaniu, dyskryminacji oraz mobbingowi w zatrudnieniu; obowiązek przeciwdziałania naruszaniu godności oraz innych dóbr osobistych pracownika, w szczególności w obszarze: zdrowia, sfery osobistej i reputacji, właściwej komunikacji w miejscu pracy, pozycji w zespole, efektów pracy oraz jej oceny, a także statusu zawodowego pracownika i jego kwalifikacji
Art. 1041 określający podstawowe elementy regulaminu pracy	Dodaje się nowy pkt 10) w brzmieniu: 10) reguły, procedury oraz częstotliwość działań w obszarze przeciwdziałania: a) naruszaniu godności oraz innych dóbr osobistych pracowników, b) naruszaniu zasady równego traktowania w zatrudnieniu oraz dyskryminacji, c) mobbingowi.”

Kodeks pracy zobowiązuje pracodawcę do przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi. Orzecznictwo sądów podkreśla wagę obowiązków pracodawców w tym zakresie.

a) Dyskryminacja

Odnośnie do dyskryminacji Kodeks pracy przewiduje obecnie generalny obowiązek pracodawcy przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnieniu, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy (art. 94 pkt 2b) k.p.). „Obowiązkiem pracodawcy jest zatem nie tylko powstrzymanie się od zachowań dyskryminacyjnych w stosunku do swoich pracowników, ale również zapobieganie i przeciwdziałanie zjawisku dyskryminacji ze względu na określone cechy, w prowadzonym przez siebie zakładzie pracy"(wyrok SN z 7.11.2018 r., II PK 210/17, OSNP 2019, nr 9, poz. 106).

Gdy analizuje się kwestie obowiązków pracodawcy w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji, na pewno trzeba mieć na uwadze obowiązek pracodawcy:

- stosowania obiektywnych i sprawiedliwych kryteriów oceny pracowników oraz wyników ich pracy (art. 94 pkt 9 k.p);
- udostępniania pracownikom tekstu przepisów dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu w formie pisemnej informacji rozpowszechnionej na terenie zakładu pracy lub zapewniania pracownikom dostępu do tych przepisów w inny sposób przyjęty u danego pracodawcy (art. 94^1 k.p.).

Ustawodawca pozostawia pracodawcom swobodę w doborze środków przeciwdziałania dyskryminacji. Tytułem przykładu, dostępne powszechnie materiały wskazują na następujące możliwe do podjęcia przez pracodawców działania w celu uniknięcia wystąpienia dyskryminacji:

- wprowadzenie procedur antydyskryminacyjnych, które będą w szczególności:

- zawierać wyjaśnienie podstawowych pojęć dotyczących nierównego traktowania, dyskryminacji, molestowania i molestowania seksualnego,
- przedstawiać możliwości zgłoszenia tych zachowań,
- ustalać sposób postępowania pracodawcy od czasu otrzymania zgłoszenia,
- określać stopień poufności działań i możliwe rozstrzygnięcia postępowania;

- powołanie pełnomocnika do spraw przeciwdziałania dyskryminacji, czyli osobę, do której mogą zgłaszać się pracownicy lub inne osoby uważające, że spotkała je dyskryminacja bądź inne niepożądane zachowanie w zakładzie pracy;
- wprowadzenie przejrzystych zasad wynagradzania pracowników, w ramach których umożliwi się pracownikom zadawanie pytań co do decyzji pracodawcy dotyczących ustaleń w zakresie wynagrodzenia;
- organizowanie dla pracowników szkoleń, żeby potrafili identyfikować zjawisko dyskryminacji;
- organizowanie dla kadry menedżerskiej szkoleń umożliwiających zapobieganie dyskryminacji w ich zespołach[4].

W temacie przeciwdziałania dyskryminacji należy zwrócić odrębnie uwagę na aspekt wynagrodzenia. W świetle sprawozdań z działalności Państwowej Inspekcji Pracy zarzuty dotyczące dyskryminacji najczęściej pojawiają się przy kształtowaniu wynagrodzenia za pracę lub innych warunków zatrudnienia (między innymi przy przyznawaniu nagród, premii, podwyżek). Kwestia wzmocnienia równości wynagrodzeń jest przedmiotem przedstawionego w dniu 16 grudnia 2025 r. projektu ustawy o wzmocnieniu stosowania prawa do jednakowego wynagrodzenia mężczyzn i kobiet za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości[5].

a) Mobbing

W przypadku mobbingu Kodeks pracy stwierdza, iż pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi (art. 94^3). Sąd Najwyższy wielokrotnie podkreślał, iż obowiązek pracodawcy przeciwdziałania temu zjawisku nie może ograniczać się jedynie do przypadków stwierdzonych zachowań mobbingowych. Obowiązek ten polega na działaniach zmierzających do tego, by mobbing nie wystąpił. Chodzi więc o podejmowanie środków zapobiegawczych. Przeciwdziałanie mobbingowi powinno być zarówno realne, jak i efektywne (wyrok Sądu Najwyższego z 3 sierpnia 2011 r., I PK 35/11, OSNP 2012, nr 19–20, poz. 238). Również w doktrynie wskazywano, że obowiązek ten nie polega jedynie na usunięciu skutków zjawiska mobbingu, ale także na prowadzeniu w tym zakresie profilaktyki[6].

[4] Dyskryminacja i równe prawa pracowników, https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00179#8 (dostęp: 11.07.2026).

[5] Projekt ustawy o wzmocnieniu stosowania prawa do jednakowego wynagrodzenia mężczyzn i kobiet za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości, https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12405300 (dostęp: 11.07.2026).

[6] H. Szewczyk, *Ochrona dóbr osobistych w zatrudnieniu*, Warszawa 2007, s. 482.

Warto zauważyć, że działania pracodawcy w zakresie przeciwdziałania mobbingowi należy rozpatrywać w szerszym kontekście regulacji Kodeksu pracy, tj.:

- poszanowania godności i innych dóbr osobistych pracownika (art. 11^1 k.p.),
- zapewnienia pracownikom bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (art. 15, art. 94 pkt 4, art. 207 § 1 k.p.),
- wpływania na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego (art. 94 pkt 10 k.p.) (por. wyrok SN z dnia 22 stycznia 2020 r., III PK 194/18).

Pracodawca powinien przeciwdziałać mobbingowi, w szczególności szkoląc pracowników (informując o niebezpieczeństwie i konsekwencjach mobbingu), czy stosując procedury, które umożliwią wykrycie i zakończenie tego zjawiska.

W sprawozdaniu Państwowej Inspekcji Pracy za rok 2024 wskazano na stosowane przez pracodawców, u których przeprowadzono kontrole skargowe, formy przeciwdziałania mobbingowi. W sprawozdaniu podkreślono jednocześnie, że tylko 16% skarżących skorzystało z wewnątrzzakładowej procedury postępowania opracowanej na wypadek wystąpienia zjawiska mobbingu.

Wzmocnienie obowiązków pracodawców w świetle nowych przepisów

Kwestia obowiązków pracodawców w zakresie przeciwdziałania działaniom niepożądanym w miejscu pracy zostanie doprecyzowana i rozszerzona przez zmiany przepisów opisane powyżej. Pracodawcy będą zobowiązani do zmiany regulacji wewnątrzzakładowych i praktycznych działań. Należy zwrócić uwagę, iż pracodawca będzie:

- zobowiązany aktywnie i stale przeciwdziałać naruszaniu zasady równego traktowania przez stosowanie działań prewencyjnych, wykrywanie oraz właściwe reagowanie, a także przez działania naprawcze i wsparcie osób dotkniętych nierównym traktowaniem (art. 18^{3g} k.p.),
- zobowiązany aktywnie i stale przeciwdziałać mobbingowi przez stosowanie działań prewencyjnych, wykrywanie oraz właściwe reagowanie, a także przez działania naprawcze i wsparcie osób dotkniętych mobbingiem (art. 94^3 § 1 k.p.),
- zobowiązany przeciwdziałać wszelkiemu nierównemu traktowaniu, dyskryminacji oraz mobbingowi w zatrudnieniu, a także przeciwdziałać naruszaniu godności oraz innych dóbr osobistych pracowni-

ka, w szczególności w obszarze: zdrowia, sfery osobistej i reputacji, właściwej komunikacji w miejscu pracy, pozycji w zespole, efektów pracy oraz jej oceny, a także statusu zawodowego pracownika i jego kwalifikacji (art. 94 ust. 2b i 2c).

Dodatkowo w układach zbiorowych i regulaminach pracy pracodawca ma określić reguły, procedury oraz częstotliwość działań w obszarze przeciwdziałania (104^1 § 1 pkt 9 k.p.):

a) naruszaniu godności oraz innych dóbr osobistych pracowników,
b) naruszaniu zasady równego traktowania w zatrudnieniu oraz dyskryminacji,
c) mobbingowi;

Z uzasadnienia do projektu wynika, że ustawodawca wskazuje jedynie kierunki działań, które należy podejmować, ale mają się one odnosić do realnych potrzeb zakładu pracy w zakresie, w jakim pracodawca uzna ich adekwatność. Pozostawia się zatem swobodę pracodawcy, oczekując jednak, że będzie on te działania wykonywał „aktywnie i stale", a także w razie potrzeby będzie „właściwie reagował" oraz „wspierał osoby". Wszystkie te określenia cechuje jednak nieostrość, co może rodzić po stronie pracodawców wątpliwości odnośnie do prawidłowości realizowania tych obowiązków.

Strategia, polityka przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i zachowaniom niepożądanym w miejscu pracy

Uwzględniając wnioski wynikające z orzecznictwa, dorobku doktryny oraz procedowane zmiany Kodeksu pracy, które przekładają się na wzrost znaczenia tego obszaru, poszczególni pracodawcy stają przed wyzwaniem opracowania systemowych rozwiązań dotyczących przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innych zjawisk niepożądanych w miejscu pracy. Rozwiązań, które uwzględnią wymagania określone w przyszłych przepisach Kodeksu pracy, zapewnią efektywne przeciwdziałanie, wykrywanie oraz właściwe reagowanie, a także podejmowanie działań naprawczych, ale także będą uwzględniały uwarunkowania działalności prowadzonej przez pracodawcę.

Pracodawca powinien zatem rozważyć czy nie powinna nastąpić pewna integracja, konsolidacja obecnie podejmowanych działań, obowiązujących procedur wewnętrznych. Poniżej przedstawione zostaną rekomendacje działań, o charakterze niewiążącym, które mogą stanowić podstawy dla strategii postępowania pracodawcy w tym zakresie.

Obowiązek pracodawcy przeciwdziałania i reagowania dotyczy szeregu negatywnych zjawisk w miejscu pracy, o złożonym charakterze, często uzupełniających się czy mających zbliżone cechy, co powinno skłaniać pracodawców do przyjęcia na poziomie zakładowym programu, strategii skoordynowanych działań w tym zakresie. Strategii oznaczającej plan działania, który określi, w jaki sposób osiągnięte będą konkretne cele w obszarze przeciwdziałania zjawiskom, czynom niepożądanym w miejscu pracy.

Obowiązujące przepisy oraz procedowane zmiany przepisów Kodeksu pracy nie określają dokładnie, w jaki sposób ma być realizowane przeciwdziałanie, ale też wykrywanie oraz reagowanie na niepożądane zjawiska w miejscu pracy. Ustawodawca pozostawia pracodawcom swobodę doboru środków.

Projektowane przepisy Kodeksu pracy wskazują, iż to w aktach wewnątrzzakładowych, tj.:

- układzie zbiorowym pracy,
- regulaminie pracy bądź
- w obwieszczeniu (w przypadku pracodawców, którzy zatrudniają)

należy ustalić reguły, procedury oraz częstotliwość działań w obszarze przeciwdziałania określonym zjawiskom w miejscu pracy.

Powyższe oznacza pewną zmianę podejścia w przypadku wielu pracodawców, którzy dotychczas kwestie te, o ile w ogóle występowały, regulowali w odrębnych dokumentach, tzw. politykach antydyskryminacyjnych, antymmobingowych czy kodeksach etycznych.

Bez względu na to, czy stosowne rozwiązania zostaną inkorporowane bezpośrednio do treści układów zbiorowych, regulaminów pracy, czy też będą stanowiły załączniki tych dokumentów, słuszne wydaje się pewne zintegrowanie działań podejmowanych przez pracodawców. Oczywiście integracja musi uwzględniać różnice wynikające z charakteru i regulacji poszczególnych zjawisk, czynów niepożądanych w miejscu pracy. Kluczowe elementy takiej strategii powinny obejmować:

- opis rodzajów działań podejmowanych w celu przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi bądź działaniom niepożądanym w miejscu pracy,
- zasady zgłaszania przez pracowników określonych zdarzeń i postępowanie wyjaśniające – ustalenie podmiotu właściwego do przeprowadzania działań w tym zakresie,
- określenie środków reagowania, działań naprawczych.

W celu zapewnienia efektywności wdrażanych przez pracodawców rozwiązań, istotne jest nie tylko uwzględnienie wymagań prawnych, ale

także, co równie istotne, zbudowanie pośród pracowników poczucia bezpieczeństwa i zaufania do działań pracodawcy.

Przeciwdziałanie

Opisane powyżej regulacje i orzecznictwo podkreślają zobowiązanie pracodawców do podejmowania środków przeciwdziałania działaniom niepożądanym w miejscu pracy. Poniżej przedstawiono kluczowe elementy zapobiegania działaniom niepożądanym w miejscu pracy.

Pracodawca może rozważyć wspólne, ogólne zasady dla dyskryminacji, mobbingu, naruszenia dóbr osobistych, ale pewne różnice, właściwości poszczególnych negatywnych działań, jak i zróżnicowanie zajmowanych przez pracowników stanowisk będą powodowały konieczność odrębnego zaadresowania części podejmowanych działań. Należy podkreślić, że wybranie jednego elementu przeciwdziałania, np. szkoleń pracowników, zapewne zostanie uznane za niespełniające wymogu efektywnego działania.

Kluczowy element prewencji przed zaistnieniem działań niepożądanych w miejscu pracy będzie dotyczył uświadamiania pracowników w tym obszarze.

Pośród elementów przeciwdziałania możemy rozróżnić następujące aspekty:

- edukacja rozumiana jako podnoszenie świadomości pracowników;
- informowanie (pracodawca już teraz ma obowiązek udostępnienia pracownikom tekstu przepisów dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu. Obowiązek ten realizuje w formie pisemnej informacji rozpowszechnionej na terenie zakładu pracy lub zapewnia pracownikom dostęp do tych przepisów w inny sposób przyjęty u danego pracodawcy). Działanie to można wzmocnić w na trzy sposoby:

– przez rozszerzenie zakresu przekazywanych pracownikom informacji. Informacja może wskazywać również obowiązujące przepisy w obszarze mobbingu czy ochrony dóbr osobistych. Co więcej, warto aby odnosiła się do zakładowych procedur przeciwdziałania, weryfikowania oraz środków reagowania niepożądanym zjawiskom, informowała o niebezpieczeństwie i konsekwencjach określonych zachowań, a także wskazywała na ochronę pracownika przed jakimkolwiek niekorzystnym traktowaniem w przypadku z uprawnień przysługujących z tytułu naruszenia przepisów prawa pracy,
– uzupełnienie ustawowych obowiązków przez przekazywanie ww. informacji każdej z przyjmowanych do pracy osób. Dokonywać tego może w postaci pisemnej bądź elektronicznej,

– rozszerzyć informację o przedstawione, w sposób przystępny, elementy, charakteryzując poszczególne działania, w szczególności mobbing, naruszenie dóbr osobistych i opis konsekwencji takich działań. Odsyłając jednocześnie do wewnętrznej procedury;
• szkolenia (warsztaty), materiały informacyjne.

Szkolenia są jednym z częściej wykorzystywanych sposobów rozpowszechniania informacji o zjawiskach niepożądanych w miejscu pracy, ich konsekwencjach oraz sposobach reagowania w przypadku podjęcia uzasadnionego przekonania o ich wystąpieniu.

W aktach wewnątrzzakładowych warto doprecyzować obowiązek udziału pracowników w szkoleniach dedykowanych tym zagadnieniom, a także określić częstotliwość ich przeprowadzania, odnawiania. Program szkoleń oraz materiałów informacyjnych przekazywanych z określoną częstotliwością pracownikom powinien być uaktualniany i dostosowany do poszczególnych kategorii pracowników, tj. rozróżniać potrzeby pracowników, bezpośrednich przełożonych oraz kadry zarządzającej. Przedmiot szkoleń powinien dotyczyć aspektów prawnych, ale także praktycznych aspektów realizacji obowiązków przez pracowników, np. komunikacji, konstruktywnych sposobów rozwiązywania sytuacji spornych, umiejętności przekazywania rzeczowej oceny bądź informacji zwrotnej.

Głównym celem opisywanych działań jest podniesienie świadomości pracowników w celu uniknięcia pojawienia się zdarzeń w postaci dyskryminacji czy mobbingu. Jednocześnie warto zwrócić uwagę na dodatkowy aspekt takich inicjatyw. Otóż umożliwiają one przedstawienie pracownikom w sposób przystępny i praktyczny coraz bardziej zawiłych regulacji prawnych.

Proponowane w projekcie zmiany Kodeksu pracy dotyczące wprowadzenia przykładowych przesłanek wystąpienia mobbingu obejmują między innymi: zaniżanie oceny przydatności zawodowej pracownika, nieuzasadnioną krytykę, poniżanie lub ośmieszanie pracownika, utrudnianie funkcjonowania w środowisku pracy w zakresie możliwości osiągania efektów pracy, wykonywania zadań służbowych, wykorzystania posiadanych kompetencji, komunikacji ze współpracownikami, dostępu do koniecznych informacji.

W zakresie przeciwdziałania dyskryminacji na szczególną uwagę zasługują działania w obszarach najczęściej zgłaszanych, tj. wynagrodzenia oraz awansu. Kwestia wynagrodzenia wymaga opracowania odrębnego materiału ze względu na jej złożoność i projektowane właśnie nowe przepisy w zakresie przejrzystości wynagrodzeń oraz wzmocnienia równości wynagrodzeń między kobietami a mężczyznami.

Pracownicy powinni również wiedzieć, iż zasada równego traktowania wymaga, aby osoby znajdujące się w podobnej sytuacji faktycznej i prawnej były traktowane w ten sam sposób. Oznacza to, że można różnicować sytuację pracowników ze względu na występowanie różnic między nimi, w oparciu o obiektywne kryteria związane z wykonywaniem pracy.

W ramach przeciwdziałania działaniom niepożądanym w miejscu pracy warto korzystać z badania, zasięgania opinii pracowników na temat relacji w miejscu pracy, występowania zdarzeń uprawdopodabniających występowanie dyskryminacji, mobbingu. Badanie ankietowe, z zachowaniem anonimowości uczestników, umożliwi pracodawcy diagnozę sytuacji. W oparciu o wyniki ankiet można ustalić program działań pracodawcy.

Dodatkowo konieczne jest zapewnienie przejrzystej procedury zgłaszania przypadków wystąpienia działań o charakterze dyskryminującym, mobbingu, naruszenia dóbr osobistych. W zakresie przeciwdziałania działaniom niepożądanym w miejscu pracy kluczowe znaczenie ma dostępność informacji na temat procedury oraz łatwość jej ewentualnego wykorzystania przez osoby zainteresowane. Promowanie wśród pracowników pozytywnych postaw oraz kontaktu z pracodawcą posłuży również zabezpieczeniu jego sytuacji. Weryfikacja zgłoszeń na jak najwcześniejszym etapie może ograniczyć ewentualne konsekwencje, w tym finansowe.

Przejrzyste określenie obowiązków pracodawcy, przełożonych oraz pracowników w obszarze przeciwdziałania zjawiskom niepożądanym umożliwia efektywniejszą realizację zadań po stronie pracowników, jak i przyczynia się do podnoszenia świadomości pracowników.

Elementy opisu ww. obowiązków nierzadko rozproszone są w różnych aktach wewnętrznych. Tego rodzaju postanowienia są często przedmiotem postanowień regulaminów pracy, które przewidują odrębne punkty dedykowane podstawowym obowiązkom stron stosunku pracy. Warto rozważyć, w zakresie przeciwdziałania działaniom niepożądanym w miejscu pracy, wprowadzenie odrębnego, szczegółowego katalogu obowiązków stron stosunku pracy.

Pracodawca powinien systematycznie dokonywać przeglądu i oceny podejmowanych inicjatyw w obszarze przeciwdziałania niepożądanym zachowaniom w środowisku pracy. Ma to na celu uwzględnienie zmieniających się okoliczności w środowisku pracy oraz oceny adekwatności stosowanych rozwiązań.

Przedstawione rekomendacje mają szczególne znaczenie dla uczelni, które rozwijają własne procedury przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym oraz poszerzają zakres

działań edukacyjnych i wspierających. Zaprezentowane w niniejszej publikacji praktyki pokazują, że w środowisku akademickim wypracowywane są różnorodne rozwiązania, dostosowane do struktury organizacyjnej uczelni oraz potrzeb ich społeczności. Doświadczenia te stanowią istotny zasób wiedzy, który może być wykorzystywany zarówno przy doskonaleniu istniejących mechanizmów, jak i przy tworzeniu nowych form ochrony i wsparcia. Szczególne znaczenie ma w tym zakresie wymiana doświadczeń między uczelniami, pozwalająca identyfikować rozwiązania warte upowszechnienia oraz trudności wymagające wspólnej refleksji. Sformułowane w rozdziale rekomendacje mogą stanowić kolejny impuls do rozwoju uczelnianych polityk przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym. Ich wykorzystanie powinno sprzyjać przeglądowi i uporządkowaniu obowiązujących procedur, lepszemu powiązaniu działań profilaktycznych z mechanizmami reagowania oraz systematycznej ocenie skuteczności przyjętych rozwiązań. Istotne jest przy tym uwzględnienie specyfiki środowiska akademickiego, w tym złożonych zależności służbowych i naukowych oraz zróżnicowania potrzeb poszczególnych grup pracowników. Rozwijanie tych działań, przy aktywnym zaangażowaniu władz uczelni i dialogu ze społecznością akademicką, powinno służyć wzmacnianiu zaufania do instytucjonalnych form wsparcia oraz trwałemu podnoszeniu standardów bezpieczeństwa i wzajemnego szacunku.

Błażej Mądrzycki

ROZDZIAŁ 5:

Bezpieczna uczelnia w kontekście nowelizacji przepisów Kodeksu pracy w zakresie mobbingu

Wstęp

Wszelkie zjawiska niepożądane są szkodliwe społecznie. Środowisko pracy powinno być zatem od nich wolne. Nierówne traktowanie, dyskryminacja i mobbing zasługują na potępienie, dlatego konieczne jest podejmowanie wszelkich możliwych działań skutkujących – w najlepszym przypadku – ich wyeliminowaniem lub przynajmniej ograniczeniem ich występowania w miejscu pracy. Przytaczane w niniejszej publikacji dane wskazują jednak, że zjawisko mobbingu nie jest obce instytucjom publicznym, w tym uczelniom wyższym. W przekazach medialnych można nawet spotkać opinie, że mobbing częściej występuje w sektorze publicznym aniżeli w sektorze prywatnym[1]. Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać w sposobie organizacji tych instytucji publicznych, w tym uczelni wyższych. Podczas jednej z konferencji organizowanych w 2025 roku przez Państwową Inspekcję Pracy Główny Inspektor Pracy Marcin Stanecki zwrócił uwagę, że wynika to ze specyficznej, hierarchicznej struktury szkolnictwa wyższego, opierającej się na przewadze funkcyjnej lub naukowej. Ważnym aspektem tych zależności są silnie przeplatające się relacje służbowe i osobiste. Często pojawia się strach przed zablokowaniem awansu czy uniemożliwieniem sfinansowania badań[2].

[1] https://samorzad.pap.pl/kategoria/opinie/szef-pip-najbardziej-drastyczne-przypadki-mobbingu-dotyczyly-instytucji (dostęp: 20.07.2026).

[2] https://www.pip.gov.pl/aktualnosci/zagrozenia-psychospoleczne-na-uczelniach (dostęp: 19.07.2026).

Szczegółowa analiza przyczyn występowania tego zjawiska w sektorze publicznym wykracza poza zakres niniejszego opracowania. Niemniej jednak sam fakt występowania mobbingu w szkołach wyższych skłania do rozważań nad obowiązującymi i przyszłymi regulacjami prawnymi. Mając to na względzie, w naturalny sposób przyjęto, że nowelizacja przepisów dotyczących zjawisk niepożądanych w środowisku pracy powinna zostać zasygnalizowana w niniejszej publikacji. Tekst w znacznym stopniu został oparty na opinii prawnej[3] przygotowanej przez dr. Błażeja Mądrzyckiego na zlecenie Nadzwyczajnej Komisji do Spraw Zmian w Kodyfikacjach[4]. Nie powinny zatem dziwić liczne odwołania do tejże opinii, a także do projektów sporządzonych przez innych autorów[5].

Geneza nowelizacji

W ostatnim czasie przekazano do konsultacji publicznych dwa pakiety zmian obejmujących regulacje dotyczące zjawisk niepożądanych w środowisku pracy, tj. nierównego traktowania, dyskryminacji i mobbingu. Pierwszy projekt opublikowano na stronie Rządowego Centrum Legislacji w styczniu 2025 roku[6]. W następstwie licznie zgłoszonych uwag w lutym 2026 roku na stronie internetowej Sejmu opublikowano druk sejmowy nr 2289 – Rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz ustawy – Kodeks postępowania cywilnego, zawierający propozycje nowelizacji przepisów Kodeksu pracy[7]. Zaproponowane przez ustawodawcę zmiany uwzględniały część uwag zgłoszonych podczas procesu konsultacyjnego. Analiza projektu daje podstawy, by twierdzić, że ustawodawca postanowił w szerokim zakresie znowelizować regulacje dotyczące mobbingu, a ściślej – instrumenty służące zapobieganiu temu zjawisku.

Potrzeba nowelizacji nie powinna budzić większych wątpliwości ani zastrzeżeń. W literaturze przedmiotu często pojawiały się głosy wskazujące na wysoki stopień skomplikowania definicji mobbingu oraz istotne

[3] https://orka.sejm.gov.pl/rexdomk10.nsf/0/4BC465D16AC59D09C1258DCB002B24CD/%24File/i750-26A_.pdf (dostęp: 19.07.2026).

[4] https://orka.sejm.gov.pl/rexdomk10.nsf/0/4BC465D16AC59D09C1258DCB002B24CD/%24File/i750-26A_.pdf (dostęp: 20.07.2026).

[5] https://orka.sejm.gov.pl/rexdomk10.nsf/0/7F97CA89D16CA8BBC1258DCA003A3507/%24File/i750-26A.pdf (dostęp: 18.07.2026).

[6] https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12393651/katalog/13106701#13106701 (dostęp: 20.07.2026).

[7] https://www.sejm.gov.pl/Sejm10.nsf/PrzebiegProc.xsp?nr=2289 (dostęp: 20.07.2026).

trudności dowodowe, z jakimi mierzą się osoby dotknięte tym zjawiskiem. Problem ten dostrzegł także sam projektodawca. W uzasadnieniu proponowanych zmian powołano się na konkretne dane ukazujące skalę problemów, w tym tych przekładających się na praktykę stosowania prawa[8]. Lektura uzasadnienia obrazuje niedoskonałość obowiązujących regulacji. Przy czym ocena obowiązujących przepisów nie powinna być odbierana jako krytyka pod adresem autorów art. 94^3 Kodeksu pracy w jego obecnym brzmieniu. Przeciwnie, warunki oraz otoczenie gospodarcze, prawne i społeczne zmieniły się od czasu uchwalenia art. 94^3 Kodeksu pracy. Co więcej, należy pamiętać, że już sami autorzy regulacji wskazywali podczas prac legislacyjnych, iż konieczne jest monitorowanie praktycznego stosowania przepisu i, w razie potrzeby, wprowadzanie odpowiednich zmian. Niestety, od czasu uchwalenia nowelizacji z 2003 roku nie podjęto żadnej próby wprowadzenia istotnych zmian w regulacjach dotyczących mobbingu. Tym samym intencję dokonania zmian należy ocenić jako zasadną. Potrzeba nowelizacji nie wynika bowiem z wadliwości obowiązujących regulacji, lecz przede wszystkim z dotychczasowych doświadczeń i zmiany realiów, a ujmując rzecz inaczej, z potrzeby dostosowania przepisów do współczesnych warunków. Zatem już sam fakt podjęcia prac nad nowelizacją zasługuje na uznanie.

Zakres zmian zaproponowanych przez ustawodawcę wykracza poza regulacje dotyczące mobbingu. Zmiany te wpisują się jednak w tematykę niniejszej publikacji i mogą mieć bezpośredni wpływ na warunki pracy w uczelniach wyższych. Część z nich ma wyłącznie charakter kosmetyczny lub porządkujący, jednak znaczna ich część może w istotny sposób wpłynąć na warunki pracy. Projekt obejmuje zmiany w zakresie nierównego traktowania, dyskryminacji i mobbingu. Najwięcej uwagi należy poświęcić właśnie zmianom dotyczącym mobbingu, niemniej pozostałych zmian również nie można tracić z pola widzenia.

Dyskryminacja

Nowelizacja rozpoczyna się od przepisów dotyczących dyskryminacji. Ta część projektu nie przewiduje daleko idących zmian, nie jest jednak pozbawiona znaczenia. Z perspektywy praktyki najistotniejsze jest dodanie dwóch definicji, tj. dyskryminacji przez założenie oraz dyskryminacji przez skojarzenie. W uzasadnieniu projektu wyjaśniono, że: „Dyskryminacja przez skojarzenie występuje, gdy zachowanie motywowane jest

[8] https://orka.sejm.gov.pl/Druki10ka.nsf/0/1144C0E07D169C4DC1258DAA005632E1/%24File/2289.pdf (dostęp: 18.07.2026).

cechą osoby, z którą pracownik jest powiązany, np. cechą członka rodziny. Przykładem będzie nierówne traktowanie osoby ze względu na to, że wychowuje dziecko z niepełnosprawnością. Z kolei dyskryminacja przez założenie polega na nierównym traktowaniu pracownika ze względu na cechę, którą mylnie mu się przypisuje. Chodzi na przykład o wprowadzanie nieprzychylnej atmosfery wokół osób, co do których ktoś sądzi, że mogą być określonej orientacji seksualnej czy sympatyzować z daną opcją polityczną".

Nie ulega wątpliwości, że każda forma dyskryminacji, czy to w środowisku pracy, czy poza nim, jest zjawiskiem niepożądanym, dlatego konieczne jest wprowadzanie regulacji służących jego eliminowaniu, a przynajmniej minimalizowaniu. Dotyczy to także środowiska akademickiego. Nie można wykluczyć, że zarówno założenie, jak i skojarzenie mogą prowadzić do dyskryminowania pracowników szkolnictwa wyższego i nauki. Błędne byłoby także założenie, że projektowana zmiana ma wyłącznie znaczenie teoretyczne. Świadczy o tym m.in. wyrok Trybunału Sprawiedliwości z dnia 17 lipca 2008 r. w sprawie C-303/06, w którym stwierdzono, że: „Wykładni dyrektywy 2000/78 ustanawiającej ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy, a w szczególności jej art. 1 oraz art. 2 ust. 1 i art. 2 ust. 2 lit. a), należy dokonywać w ten sposób, że zakaz dyskryminacji bezpośredniej, jaki przewidują, nie ogranicza się tylko do osób, które same są niepełnosprawne. Zasada równego traktowania bowiem, ustanowiona w tej dyrektywie w obszarze zatrudnienia i pracy, stosuje się nie do jednej kategorii określonych osób, lecz w zależności od przyczyn, o których mowa w art. 1 dyrektywy. Jeśli pracodawca traktuje pracownika, który sam nie jest niepełnosprawny, mniej przychylnie niż traktuje, traktował lub traktowałby innego pracownika w porównywalnej sytuacji i gdy wykazano, że mniej korzystne traktowanie tego pracownika związane jest z niepełnosprawnością jego dziecka, któremu zapewnia on zasadniczą opiekę stosowną do potrzeb, to takie traktowanie jest sprzeczne z zakazem dyskryminacji bezpośredniej, o której mowa w art. 2 ust. 2 lit. a) tej dyrektywy"[9].

Przywołane orzecznictwo jedynie potwierdza praktyczne znaczenie projektowanych przepisów. Pozostając zatem w zgodzie ze sformułowanym na początku tekstu postulatem dotyczącym konieczności eliminowania lub minimalizowania niepożądanych zjawisk w środowisku pracy, projektowaną zmianę należy zaaprobować.

[9] Wyrok TS z 17.07.2008 r., C-303/06, S. COLEMAN v. ATTRIDGE LAW I STEVE LAW, ZOTSiS 2008, nr 7B, poz. I-5603.

Uprawdopodobnienie zjawiska

W projekcie dodano art. 18^{3f}, zgodnie z którym: „W postępowaniach o naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu, toczących się na podstawie ustawy z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (Dz. U. z 2026 r. poz. 468 i 473) lub na podstawie obowiązujących u danego pracodawcy przepisów lub postanowień wydanych w celu wykonania obowiązków wynikających z przepisów prawa powszechnie obowiązującego, osoba zarzucająca naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu uprawdopodobnia fakt jej naruszenia".

Zgodnie z art. 243 Kodeksu postępowania cywilnego[10] zachowanie szczegółowych przepisów o postępowaniu dowodowym nie jest konieczne, ilekroć ustawa przewiduje uprawdopodobnienie zamiast dowodu. W praktyce oznacza to, że w postępowaniach o naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu, toczących się na podstawie ustawy z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego lub na podstawie obowiązujących u danego pracodawcy przepisów lub postanowień wydanych w celu wykonania obowiązków wynikających z przepisów prawa powszechnie obowiązującego, osoba zarzucająca naruszenie zasady równego traktowania nie będzie obciążona obowiązkiem udowodnienia faktu naruszenia tej zasady, lecz będzie na niej spoczywał jedynie obowiązek jego uprawdopodobnienia. Warto jednak zaznaczyć, że już obecnie w sprawach dotyczących dyskryminacji w zatrudnieniu obowiązuje tzw. odwrócony ciężar dowodu.

Systematyczne przeciwdziałanie

W części zmian poświęconych dyskryminacji ustawodawca nakłada także na pracodawców obowiązek systematycznego przeciwdziałania naruszaniu zasady równego traktowania w zatrudnieniu, w szczególności poprzez podejmowanie działań prewencyjnych, wykrywanie przypadków naruszenia tej zasady oraz właściwe reagowanie na jej naruszenie, a także podejmowanie działań naprawczych i zapewnianie wsparcia osobom dotkniętym nierównym traktowaniem – art. 18^{3g}. Ewolucja i skutki wprowadzenia obowiązku systematycznego przeciwdziałania będą szerzej omówione podczas analizy art. 94^{3}, tj. regulacji dotyczących mobbingu. W tym miejscu warto natomiast podkreślić, że projektodawca zdaje się przywiązywać dużą wagę do skłonienia pracodawców do skutecznego zapobiegania wszelkim niepożądanym zjawiskom w środowisku pracy.

[10] Ustawa z dnia 17.11.1964 r. Dz.U.2026.468 t.j. z dnia 2026.04.07.

Mobbing

Najbardziej doniosłymi zmianami ustawodawca objął przepisy regulujące mobbing. Nie powinno to dziwić, ponieważ (jak wskazano już powyżej) art. 94³ Kodeksu pracy obowiązuje w zasadzie w niezmienionej postaci od 2004 roku, czyli od czasu jego wprowadzenia. Przepis ten został dotychczas objęty jedną, stosunkowo niewielką zmianą. Nowelizacja z 2019 roku polegała na umożliwieniu pracownikowi, który doznał mobbingu, dochodzenia odszkodowania od pracodawcy także wówczas, gdy nie rozwiązał on umowy o pracę. W stanie prawnym sprzed nowelizacji dochodzenie takiego roszczenia było możliwe w przypadku, gdy pracownik wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę. Na potrzebę zmian wskazywano także w literaturze przedmiotu[11].

Kluczowym punktem niniejszych rozważań jest nowelizacja § 1 art. 94³ k.p. Wiąże się to z faktem, że dotychczas obowiązujący przepis stanowił, iż pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi. Sama intencja przepisu była zrozumiała, niestety praktyka zakładów pracy w tym zakresie bywała bardzo różna. Z wypowiedzi formułowanych m.in. podczas konferencji organizowanych przez Państwową Inspekcję Pracy w 2025 roku wynika, że w wielu przypadkach formy zapobiegania negatywnym zjawiskom pozostawiały wiele do życzenia – wskazywano na brak procedur lub ich niewystarczający charakter. W odniesieniu natomiast do sytuacji w szkolnictwie wyższym, warto przytoczyć wnioski zawarte w raporcie przygotowanym przez Fundację Science Watch. Z raportu wynika, że w 2019 roku część uczelni wciąż nie opracowała wewnętrznych procedur przeciwdziałania mobbingowi, a jedynym źródłem regulującym kwestie związane z zapobieganiem temu zjawisku był Kodeks pracy[12]. Z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Bezpieczna uczelnia" wynikało natomiast, że podmioty objęte audytem dysponowały procedurami wewnętrznymi. Te same podmioty deklarowały ich praktyczne stosowanie. Trzeba mieć jednak na względzie fakt, że zarówno udział w ankiecie, jak i w badaniu audytowym był dobrowolny, co oznacza, że nie wszystkie uczelnie publiczne do nich przystąpiły.

[11] M. Bosak-Sojka, *Prawne ujęcie mobbingu z perspektywy 20 lat obowiązywania kodeksowej regulacji – uwagi de lege lata i de lege ferenda*, „Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej" 2025, nr 3; I. Gredka-Ligarska, *Mobbing a odpowiedzialność cywilnoprawna*, „Z Problematyki Prawa Pracy i Polityki Socjalnej" 2020, t. 18, nr 1.

[12] Zob. więcej: https://sciencewatch.pl/phocadownload/dokumenty/Raport1.pdf (dostęp: 20.07.2026).

Niezależnie od powyższego należy przyjąć, że ogólny nakaz „przeciwdziałania", bez skonkretyzowania częstotliwości i sposobu podejmowania działań, okazuje się mało skuteczny. Dotyczy to zarówno częstotliwości, jak i sposobów przeciwdziałania mobbingowi. Oczywiście można wskazać, że ustawodawca nie sprecyzował, na czym ma polegać skuteczne przeciwdziałanie, a pracodawcy, korzystając z pewnego zakresu swobody decyzyjnej, są zobowiązani dobrać adekwatne do swoich potrzeb i warunków formy działania.

Pewną ukształtowaną na przestrzeni lat, choć niepisaną praktyką jest tworzenie polityk antymobbingowych. Niestety, jak wskazano powyżej, praktyka ta nie zawsze jest realizowana, a Państwowa Inspekcja Pracy nie posiada adekwatnych narzędzi pozwalających wyegzekwować stosowanie skutecznych form przeciwdziałania mobbingowi. Należy zatem przyjąć, że projektodawca dostrzegł te problemy i stały się one swoistą podstawą do doprecyzowania pożądanych form przeciwdziałania temu zjawisku. W proponowanej treści przepisu wskazano bowiem, że: „Pracodawca jest obowiązany aktywnie i stale przeciwdziałać mobbingowi przez stosowanie w szczególności działań prewencyjnych, wykrywanie mobbingu oraz właściwe reagowanie na mobbing, a także przez działania naprawcze i wsparcie osób dotkniętych mobbingiem". *Prima facie* projektowana regulacja zdaje się wychodzić naprzeciw potrzebie skutecznego przeciwdziałania mobbingowi. Projektowana treść przepisu spotkała się jednak z krytyką. Wskazywano, że ustawodawca posługuje się zbyt potocznymi i nieostrymi zwrotami, tj. „aktywnie i stale". Taki sposób sformułowania nakazu z jednej strony powodował trudności w praktycznym stosowaniu przepisu, z drugiej zaś stwarzał szerokie pole do dyskusji na temat tego, czy aktywność pracodawcy w zakresie przeciwdziałania mobbingowi była wystarczająca. Nie ulega jednak wątpliwości, że zarówno kierunek, jak i potrzeba zmiany były słuszne. Wątpliwe pozostawało jedynie, czy zastosowane pojęcia pozwolą osiągnąć oczekiwany rezultat. Pod wpływem analiz i licznych dyskusji pojęcie „aktywnie i stale" zostało zastąpione pojęciem „systematycznie". Zwrot „systematycznie" występuje już w Kodeksie pracy. W art. 236 k.p. ustawodawca nakłada na pracodawcę obowiązek systematycznego analizowania przyczyn wypadków przy pracy, chorób zawodowych i innych chorób związanych z warunkami środowiska pracy oraz stosowania, na podstawie wyników tych analiz, właściwych środków zapobiegawczych. Z kolei art. 94 pkt 4 k.p. nakłada na pracodawcę obowiązek zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz prowadzenia systematycznych

szkoleń pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Na tle wykładni tych przepisów można zatem przyjąć, że systematyczne przeciwdziałanie mobbingowi będzie oznaczało podejmowanie regularnych działań w określonych odstępach czasu. Można także przyjąć, że pracodawca powinien dostosować częstotliwość podejmowanych działań oraz stosowane metody do warunków zatrudnienia i potencjalnych ryzyk występujących w jego środowisku pracy.

Gdy mowa o systematycznym przeciwdziałaniu mobbingowi, warto zwrócić uwagę na projektowany art. 94^{3a} § 1, w którym ustawodawca nakłada na pracodawców zatrudniających co najmniej 9 pracowników obowiązek ustalenia reguł, procedur oraz częstotliwości działań w obszarach przeciwdziałania naruszaniu godności oraz innych dóbr osobistych pracownika, przeciwdziałania naruszaniu zasady równego traktowania w zatrudnieniu, przeciwdziałania dyskryminacji oraz przeciwdziałania mobbingowi – w regulaminie, jeżeli reguły, procedury oraz częstotliwość tych działań nie zostały określone w układzie zbiorowym pracy lub regulaminie pracy. Regulację tę uznaję za istotną, chociaż w pewnym zakresie należy z projektodawcą polemizować. Niewątpliwą zaletą jest nałożenie na pracodawców obowiązku tworzenia (ujmując rzecz ogólnie) procedur zapobiegania niepożądanym zjawiskom. W kontekście prewencji takie rozwiązanie zasługuje na uznanie. Istotne jest także to, że projektodawca konkretyzuje formę, w jakiej regulacje te mają zostać przyjęte. Ważną kwestią jest również włączenie do procesu konsultacji przedstawicieli załogi w przypadku, gdy u pracodawcy nie działają zakładowe organizacje związkowe. Wątpliwości budzi natomiast kwestia, czy regulacje dotyczące przeciwdziałania naruszaniu godności oraz innych dóbr osobistych pracownika, przeciwdziałania naruszaniu zasady równego traktowania w zatrudnieniu, przeciwdziałania dyskryminacji oraz przeciwdziałania mobbingowi powinny stanowić przedmiot regulaminu pracy. W kontekście zakresu przedmiotowego regulaminu pracy wątpliwe wydaje się uzupełnianie go o „procedury antymobbingowe". Nawet gdyby przyjąć, że taka praktyka nie stanowi błędu merytorycznego, to z perspektywy pracowników lepszym rozwiązaniem byłoby ustanowienie odrębnego, poświęconego tej tematyce „regulaminu antymobbingowego". Postulat wyodrębnienia tego źródła jest podyktowany także względami praktycznymi. Odrębne, dedykowane tej problematyce źródło byłoby bardziej czytelne i łatwiejsze do przyswojenia przez zainteresowanych. W istocie chodzi bowiem o to, aby dostęp do tego rodzaju procedur był dla zainteresowanych możliwie łatwy. Praktyka pokazuje, że poszukiwanie sto-

sownych uregulowań w różnych źródłach autonomicznego prawa pracy obowiązujących u danego pracodawcy może być kłopotliwe[13].

Kolejnym argumentem przemawiającym przeciwko ustalaniu procedur antymobbingowych w regulaminie pracy jest brak możliwości udziału przedstawicieli pracowników w kształtowaniu tego źródła w określonych przypadkach. Takie zróżnicowanie można zresztą uznać za dyskusyjne. Projektodawca przewiduje bowiem udział przedstawicieli pracowników w kształtowaniu regulacji antymobbingowych, jeżeli kwestie te nie są uregulowane w regulaminie pracy, nie zapewnia natomiast analogicznej możliwości wpływania na kształt tych postanowień, gdy mają one stanowić część regulaminu pracy. W tej sytuacji zasadne wydaje się przyjęcie, że obowiązki pracodawcy przewidziane w projektowanym art. 94^{3a} powinny stanowić przedmiot odrębnego regulaminu, na którego kształt wpływ miałyby związki zawodowe, a w razie ich braku – przedstawiciele pracowników.

Zmiana definicji

W ramach projektowanych zmian proponuje się odejście od obecnie obowiązującej definicji mobbingu, w jej miejsce postuluje się zupełnie nowy sposób pojmowania tego zjawiska. Zmiana samej definicji była jednym z głównych postulatów środowisk naukowych. Definicja mobbingu w obecnym brzmieniu stanowi: „Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników".

W obecnym stanie prawnym pracownik jest obciążony obowiązkiem wykazania łącznego wystąpienia wszystkich przesłanek składających się na mobbing. Potwierdza to także utrwalone orzecznictwo. Między innymi w wyroku z 5 grudnia 2006 r. Sąd Najwyższy wskazał, że: „Ustawowe przesłanki mobbingu określone w art. 94^3 § 2 k.p. muszą być spełnione łącznie i powinny być wykazane przez pracownika (art. 6 k.c.). Na pracowniku spoczywa też ciężar udowodnienia, że wynikiem nękania był rozstrój zdrowia"[14]. W praktyce powoduje to, że zjawisko mobbingu jest

[13] https://orka.sejm.gov.pl/rexdomk10.nsf/0/4BC465D16AC59D09C1258DCB002B24CD/%24File/i750-26A_.pdf (dostęp: 19.07.2026).

[14] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 5 grudnia 2006 r. II PK 112/06.

bardzo trudne do udowodnienia[15]. Jak można wywnioskować z uzasadnienia projektu, projektodawca dostrzega trudności dowodowe i m.in. z tego powodu proponuje zmianę definicji mobbingu[16]. Zgodnie z zaproponowanym brzmieniem: „Mobbing oznacza zachowania polegające na uporczywym nękaniu pracownika". Projektodawca wyjaśnia także, że: „Uporczywość nękania polega na tym, że jest ono powtarzalne, nawracające lub stałe".

Niewątpliwie, w świetle obecnie obowiązujących przepisów, proponowana zmiana stanowi istotne uproszczenie sposobu pojmowania samego zjawiska mobbingu. W praktyce może się ona przełożyć na zwiększenie ochrony pracowników. Obecnie, jak już podkreślono, pracownik próbujący udowodnić mobbing jest zobowiązany do wykazania łącznego wystąpienia szeregu przesłanek. Taki kształt regulacji ogranicza skuteczność ochrony, a jednocześnie utrudnia wykrywanie tego zjawiska. W praktyce może się to przekładać na poczucie bezkarności sprawców, a niekiedy także organizacji. Uproszczenie definicji powinno zwiększyć wrażliwość pracodawców na warunki panujące w ich organizacjach.

Przykładowy katalog zjawisk

Projektodawca nie poprzestaje jedynie na zmianie definicji mobbingu. W nowelizowanym przepisie zawarto także przykładowy katalog zachowań kwalifikowanych jako mobbing. Zgodnie z § 4 omawianego przepisu: „Przejawami mobbingu są – występujące samodzielnie lub łącznie – w szczególności: 1) oddziaływania zaburzające możliwości komunikowania się; 2) oddziaływania zaburzające stosunki społeczne; 3) działania mające na celu zaburzenie społecznego odbioru ofiary; 4) działania wpływające na sytuację życiową i zawodową; 5) działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary". Ustawodawca nie wyjaśnia, na podstawie jakich kryteriów wyodrębnił w przepisie właśnie te pięć kategorii zjawisk. Katalog zaproponowany przez projektodawcę można natomiast skonfrontować z wynikami badania ankietowego przeprowadzonego przez Fundację Science Watch[17]. Odnosząc się do badań funda-

[15] Zob. więcej J. Grzegorz, *Dochodzenie roszczeń związanych z mobbingiem, dyskryminacją i molestowaniem*, Warszawa 2017, s. 16–33 oraz 249 i nast. Na trudność dowodową zwrócono uwagę także w uzasadnienie do projektu ustawy.

[16] https://orka.sejm.gov.pl/Druki10ka.nsf/0/1144C0E07D169C4DC1258DAA005632E1/%24File/2289.pdf (dostęp: 19.07.2026).

[17] Zob. J. Gruba, B. Stasińska, *Raport o stanie procedur antymobbingowych na uczelniach publicznych w Polsce*, Gliwice 2019.

cji, należy podkreślić, że jest to prawdopodobnie jedno z największych badań dotyczących mobbingu na uczelniach wyższych. W dostępnych materiałach brak jest informacji, aby inne podmioty podejmowały tego rodzaju badania na podobną skalę. Ankieta przeprowadzona przez fundację objęła 1198 osób. Badanie przeprowadzono wprawdzie w 2019 roku, jednak w dostępnych źródłach brak jest informacji, aby inny podmiot przeprowadził od tego czasu podobne badanie. Fundacja zapowiada, że w 2026 roku badanie zostanie powtórzone, jednak w chwili przygotowywania niniejszego tekstu jego wyniki nie są jeszcze znane, dlatego autor odwołuje się do badań z 2019 roku. Wynika z nich, że ankietowani w grupie zachowań utrudniających komunikację wyróżniali: ograniczanie możliwości wypowiadania się – 556 osób (48,5%); ciągłe, złośliwe przerywanie wypowiedzi – 351 osób (30,6%); krzyki i wyzwiska w miejscach publicznych – 224 osoby (19,5%); publiczne krytykowanie pracy – 687 osób (59,9%); nękanie przez telefon lub pocztę elektroniczną – 391 osób (34,1%); brak stosowania działań utrudniających komunikowanie się – 102 osoby (8,9%); inne – 355 osób (31,0%). Wśród zachowań naruszających wizerunek wyróżniano: publiczne ośmieszanie – 479 osób (41,8%); sugerowanie zaburzeń psychicznych – 162 osoby (14,1%); rozsiewanie plotek – 675 osób (58,8%); parodiowanie ofiary – 83 osoby (7,2%); obmawianie – 769 osób (67,0%); brak stosowania działań naruszających wizerunek – 124 osoby (10,8%); inne – 237 osób (20,1%). Jako zachowania naruszające pozycję zawodową ankietowani wskazywali: przydzielanie zadań poniżej kwalifikacji i kompetencji – 428 osób (37,3%); przydzielanie zadań, których nie można wykonać w czasie przewidzianym na pracę – 438 osób (38,2%); odbieranie zadań, które zostały już opracowane – 434 osoby (37,8%); rozliczanie z zadań nieprzydzielonych – 258 osób (22,5%); kwestionowanie podejmowanych decyzji – 727 osób (63,4%); brak stosowania działań naruszających pozycję zawodową – 50 osób (4,7%); inne – 270 osób (23,5%). Natomiast wśród działań naruszających etykę zawodową wymieniano: ciągłe przydzielanie nowych zadań (np. wykładów) – 459 osób (40,0%); odmawianie finansowania (np. publikacji, konferencji) – 506 osób (44,1%); wymuszanie dopisywania innych pracowników do własnej pracy – 309 osób (26,9%); ignorowanie podczas podziału czynności – 511 osób (44,6%); brak stosowania działań naruszających etykę zawodową – 256 osób (22,3%); inne – 128 osób (11,2%).

Gdy porówna się przykładowy katalog zaproponowany przez ustawodawcę z doświadczeniami pracowników szkolnictwa wyższego i nauki,

można dostrzec wyraźne podobieństwa. Szczególnie zbliżone są zachowania utrudniające komunikację. W tym kontekście propozycja projektodawcy dobrze wpisuje się w potencjalne zagrożenia występujące na uczelniach. Trudno obecnie oceniać przyszłe skutki nowelizacji. Z pewną ostrożnością można jednak założyć, że przykładowy katalog zjawisk może stanowić pomocne narzędzie w zapobieganiu mobbingowi i jego wykrywaniu.

Mobbing nieumyślny

Już na gruncie obowiązujących przepisów ukształtowała się w zasadzie jednolita linia orzecznicza, zgodnie z którą mobbing może wystąpić również w przypadku nieumyślnego zachowania sprawcy. W wyroku z 7 maja 2009 roku podkreślono, że dla stwierdzenia mobbingu nie jest konieczne wykazanie zamiaru po stronie prześladowcy – wystarczające jest obiektywnie oceniane oddziaływanie, które może prowadzić do skutków określonych w art. 94^3 § 2 k.p.[18] W innym wyroku Sąd Najwyższy stwierdził, że: „Do stwierdzenia mobbingu w rozumieniu art. 94^3 § 2 Kodeksu pracy nie jest wymagane wykazanie umyślnego zamiaru wywołania rozstroju zdrowia u pracownika poddanego temu zakazanemu zachowaniu się mobbera, co oznacza, że za mobbing mogą być uznane wszelkie bezprawne, także nieumyślne, działania lub zachowania mobbera dotyczące lub skierowane przeciwko pracownikowi, które wyczerpują ustawowe znamiona mobbingu, a w szczególności wywołały rozstrój zdrowia u pracownika (art. 94^3 § 1–5 k.p.)”[19]. W kolejnym wyroku Sąd wskazał, że: „Błędne jest założenie, że mobbing zależy tylko od winy umyślnej sprawcy. Takie zawężenie nie wynika z przepisu. Sens regulacji byłby ułomny, gdyby mobbingiem nie były zachowania nieumyślne, których skutki dla pracownika wcale nie muszą być mniejsze niż przy winie umyślnej. Otwierałyby się wówczas problemy faktyczne (kwalifikacyjne) i prawne dotyczące granicy między winą umyślną i nieumyślną”[20]. Tę linię orzeczniczą rozwinięto w kolejnych judykatach[21].

[18] III PK 2/09, OSNP 2011/1-2/5.

[19] Wyrok SN z 16.03.2010 r., I PK 203/09, OSNP 2011, QUOTATION.ISSUE 17-18, QUOTATION.POSITION 230.

[20] Postanowienie SN z 18.11.2014 r., II PK 98/14, LEX nr 3528789. Zob. Wyrok z dnia 11 lipca 2023 r. II PSKP 44/22.

[21] Zob. analizę orzecznictwa w tym zakresie: M. Kurzynoga, K. Kurosz, *Mobbing umyślny i nieumyślny a wysokość zadośćuczynienia – analiza aktualnej i projektowanej regulacji*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2026, nr 2.

W świetle ugruntowanej linii orzeczniczej można zatem przyjąć, że zaistnienie mobbingu nie wymaga umyślnego działania sprawcy. Stanowisko wyrażone w orzecznictwie znalazło potwierdzenie w projektowanych przepisach. W § 7 art. 94^3 zaproponowano, aby mobbingiem mogły być także wskazane w przepisie zachowania, „choćby ich celem nie było uporczywe nękanie". W praktyce należy przyjąć, że intencją projektodawcy jest umożliwienie kwalifikowania jako mobbingu również zachowań nieumyślnych. Zaproponowana zmiana zasługuje na aprobatę i znajduje silne oparcie w dotychczasowym dorobku orzecznictwa.

Mobbingiem nie jest egzekwowanie obowiązków od pracownika

Omawiając nowelizację przepisów prawa pracy w części poświęconej mobbingowi, warto poruszyć także wątek egzekwowania od pracownika wykonywania jego obowiązków. Nierzadko zdarza się, że pracownicy utożsamiają polecenia wydawane przez pracodawcę z mobbingiem. Na konieczność odróżnienia uprawnień kierowniczych pracodawcy i podporządkowania pracownika od mobbingu zwraca uwagę także Państwowa Inspekcja Pracy[22]. Konieczność wykonywania przez pracownika poleceń pracodawcy dostrzega również projektodawca. Bezpośrednim wyrazem tego jest projektowany § 9, stanowiący, iż: „Za mobbing nie mogą być uznane uzasadnione i wyrażone we właściwej formie zachowania wobec pracownika, w szczególności rozliczanie z powierzonej pracy lub jej krytyka".

Doświadczenie praktyczne wskazuje, że egzekwowanie przez przełożonego (pracodawcę) obowiązków wynikających z podporządkowania charakterystycznego dla stosunku pracy bywa błędnie kwalifikowane jako przejaw mobbingu lub jedno z zachowań składających się na to zjawisko. Tymczasem pracodawca jest uprawniony do powierzania pracownikom zadań mieszczących się w granicach podporządkowania wynikającego z umowy o pracę, w szczególności z określonego w niej rodzaju pracy, oraz z przepisów prawa pracy, np. do wydania polecenia wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych.

Rzecz jasna, w niektórych przypadkach korzystanie przez pracodawcę z przysługujących mu uprawnień może odbywać się w sposób wypełniający znamiona mobbingu. Samo jednak wymaganie od pracownika realizacji zadań mieszczących się w ramach łączącego strony stosunku pracy nie sta-

[22] https://opole.pip.gov.pl/aktualnosci/jak-odroznic-mobbing-od-egzekwowania-polecen-szkolenie (dostęp: 19.07.2026).

nowi mobbingu. Proponowana treść przepisu nie wprowadza zatem w tym zakresie nowej jakości. Nie oznacza to jednak, że przepis ten jest zbędny. Regulacje prawa pracy mogą bowiem pełnić również funkcję informacyjną i taki właśnie charakter można przypisać projektowanemu § 9.

Zakres podmiotowy

Projektodawca wskazuje także potencjalny katalog sprawców, o czym stanowi § 8 projektu. Zgodnie z tym przepisem mobbingiem mogą być zachowania wymierzone w pracownika, pochodzące w szczególności od pracodawcy, przełożonego, osoby zajmującej równorzędne stanowisko, podwładnego, innego pracownika oraz osób wykonujących pracę na innej podstawie niż stosunek pracy – zarówno od pojedynczej osoby, jak i od grupy osób. W kontekście szkół wyższych przepis ten może jednak zawierać pewną lukę. Nie uwzględnia bowiem sytuacji osób zatrudnionych przez podmiot trzeci, a wykonujących określone czynności na terenie konkretnej uczelni lub w ramach jej działalności. Można wyobrazić sobie sytuację, w której pracownik jednej uczelni odbywa staż lub prowadzi kwerendę w innej uczelni i tam staje się ofiarą zachowań noszących znamiona mobbingu. Takiej sytuacji projektowany przepis wprost nie uwzględnia, choć w praktyce nie można wykluczyć jej wystąpienia.

Zadośćuczynienie

Z perspektywy pracowników istotne są zmiany dotyczące wysokości dochodzonych świadczeń. Obecnie obowiązująca regulacja określa minimalną wysokość odszkodowania na poziomie nie niższym niż minimalne wynagrodzenie za pracę. Po nowelizacji pracownik będzie mógł dochodzić od pracodawcy zadośćuczynienia w wysokości nie niższej niż sześciokrotność minimalnego wynagrodzenia za pracę. Nie ulega wątpliwości, że jest to istotna zmiana. Podwyższenie minimalnego progu zadośćuczynienia może pełnić dodatkową funkcję prewencyjną. Z kolei w przypadku wystąpienia mobbingu pracownik uzyska szerszą ochronę.

Analiza tego przepisu skłania jednak do innej refleksji. Odpowiedzialność za mobbing ponosi pracodawca. Oznacza to, że nawet jeżeli sprawcą mobbingu jest inny pracownik lub osoba reprezentująca pracodawcę będącego osobą prawną, podmiotem zobowiązanym do wypłaty zadośćuczynienia będzie pracodawca. Taki kształt regulacji może rodzić ryzyko braku bezpośredniej odpowiedzialności finansowej sprawców mobbingu. Pewnym rozwiązaniem tego problemu jest projektowany § 12, zgodnie z którym: „Pracodawca, który wypłacił pracownikowi zadośćuczynienie

lub odszkodowanie z tytułu mobbingu, ma prawo dochodzić od osoby, od której pochodziły zachowania stanowiące mobbing, wyrównania poniesionej szkody w wysokości odpowiadającej stopniowi winy tej osoby i pracodawcy w powstaniu szkody". W praktyce oznacza to, że pracodawca może dochodzić od sprawcy mobbingu wyrównania poniesionej szkody, tj. zwrotu całości lub części świadczeń wypłaconych osobie dotkniętej mobbingiem, zadośćuczynienia i ewentualnego odszkodowania. Zakres odpowiedzialności sprawcy będzie uzależniony od stopnia winy tej osoby oraz pracodawcy w powstaniu szkody.

Zindywidualizowana ocena

W kontekście postępowań wyjaśniających prowadzonych u pracodawców istotne znaczenie ma projektowany art. 94^3 § 10 k.p. Przywołany przepis otrzymał następujące brzmienie: „Ocena, czy doszło do mobbingu, ma charakter zindywidualizowany i uwzględnia okoliczności konkretnego przypadku zarówno co do rodzaju zachowań wobec pracownika, jak i jego sytuacji".

W ocenie autora regulacja ta ma istotne znaczenie. Nie ulega wątpliwości, że w toku postępowania sądowego sąd, rozpoznając sprawę, jest zobowiązany do indywidualnego podejścia do każdego przypadku. Nie musi być to jednak równie oczywiste w przypadku wewnętrznych postępowań wyjaśniających. Nie można wykluczyć, że pracodawca powoła jeden stały skład komisji antymobbingowej odpowiedzialnej za prowadzenie takich postępowań. W takiej sytuacji może się okazać, że komisja będzie realizowała swoje zadania w sposób niejako rutynowy, bez dostatecznego uwzględnienia specyfiki konkretnego przypadku. Projektowana regulacja skłania do refleksji w tym zakresie. Ustawowy nakaz dokonywania zindywidualizowanej oceny każdego przypadku powinien skłaniać pracodawców do właściwego doboru członków komisji antymobbingowej, a także do zapewnienia im możliwości podnoszenia kwalifikacji.

Podsumowanie

Projektowane zmiany należy ocenić pozytywnie. Stanowią one odpowiedź na problemy, które na przestrzeni lat ujawniły się w praktyce stosowania przepisów dotyczących nierównego traktowania, dyskryminacji i mobbingu. Szczególne znaczenie ma uproszczenie definicji mobbingu oraz doprecyzowanie obowiązków pracodawców w zakresie systematycznego przeciwdziałania temu zjawisku. Nowelizacja istotna jest także z perspektywy uczelni wyższych. Niewątpliwie obowiązek systematycz-

nego przeciwdziałania wpłynie na aktywność uczelni w zakresie formułowania przeciwdziałania niepożądanym zjawiskom. Samo przyjęcie odpowiednich procedur nie będzie już wystarczające. Co więcej, specyfika uczelni wyższych powinna skłonić także do przemyśleń, jakie formy przeciwdziałania należy w nich wdrożyć. Projektowana nowelizacja może więc stanowić dla uczelni impuls do ponownej oceny dotychczas stosowanych rozwiązań i stworzenia mechanizmów, które nie tylko będą odpowiadały wymaganiom ustawowym, ale przede wszystkim zapewnią realną ochronę przed niepożądanymi zjawiskami w środowisku pracy.

Zakończenie

Problematyka przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji oraz innym zachowaniom niepożądanym odgrywa coraz większą rolę w dyskusji dotyczącej jakości funkcjonowania szkolnictwa wyższego. Współczesna uczelnia nie jest wyłącznie miejscem prowadzenia badań naukowych i realizacji procesu dydaktycznego, lecz również organizacją zatrudniającą tysiące pracowników oraz tworzącą środowisko rozwoju studentów i doktorantów. Oznacza to, że odpowiedzialność uczelni obejmuje nie tylko zapewnienie wysokiego poziomu kształcenia i działalności naukowej, ale także tworzenie przestrzeni, w której relacje między członkami społeczności akademickiej opierają się na poszanowaniu godności, odpowiedzialności, równości oraz wzajemnym zaufaniu.

Przeprowadzone w ramach projektu analizy potwierdziły, że polskie uczelnie znajdują się obecnie na różnych etapach rozwoju systemów przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji. Obok instytucji posiadających wieloletnie doświadczenie w zakresie prowadzenia polityk równościowych, rozbudowanych procedur oraz wyspecjalizowanych struktur organizacyjnych funkcjonują uczelnie, które dopiero budują własne rozwiązania. Różnorodność ta nie powinna być jednak postrzegana jako słabość systemu szkolnictwa wyższego, lecz jako naturalny etap jego rozwoju, wynikający ze zróżnicowanej wielkości uczelni, ich historii, profilu działalności oraz wcześniejszych doświadczeń organizacyjnych. Jednocześnie analiza dobrych praktyk pokazała, że niezależnie od tych różnic możliwe jest wskazanie wspólnych standardów oraz kierunków rozwoju, które mogą stanowić punkt odniesienia dla całego środowiska akademickiego.

Szczególną wartością projektu okazało się połączenie perspektywy badawczej z doświadczeniami praktyków odpowiedzialnych za tworzenie i rozwijanie wewnętrznych systemów ochrony. Pozwoliło to spojrzeć na problematykę przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym nie tylko z punktu widzenia obowiązujących regulacji prawnych, lecz także przez pryzmat co-

dziennego funkcjonowania uczelni, ich struktur organizacyjnych oraz wyzwań pojawiających się podczas wdrażania nowych rozwiązań. Dzięki temu możliwe było zidentyfikowanie nie tylko istniejących problemów, ale przede wszystkim działań, które przynoszą pozytywne rezultaty i mogą zostać wykorzystane przez inne instytucje szkolnictwa wyższego.

Przeprowadzone analizy pozwalają stwierdzić, że skuteczne przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji wymaga podejścia systemowego. Oznacza to konieczność równoczesnego rozwijania regulacji wewnętrznych, przejrzystych procedur, profesjonalnych struktur organizacyjnych, działań edukacyjnych, systemów wsparcia oraz mechanizmów monitorowania skuteczności podejmowanych działań. Żaden z tych elementów nie jest wystarczający samodzielnie. Dopiero ich wzajemne uzupełnianie się pozwala budować środowisko akademickie, w którym bezpieczeństwo stanowi integralny element kultury organizacyjnej, a nie jedynie efekt spełnienia wymogów formalnych. Ważnym wnioskiem płynącym z realizacji projektu jest również dostrzeżenie zmiany sposobu postrzegania polityk antymobbingowych i antydyskryminacyjnych. Coraz częściej nie są one traktowane wyłącznie jako narzędzie reagowania na sytuacje kryzysowe czy obowiązek wynikający z przepisów prawa. Stają się elementem nowoczesnego zarządzania uczelnią, ściśle powiązanym z budowaniem jakości organizacji, dobrostanu społeczności akademickiej oraz odpowiedzialności instytucjonalnej. Takie podejście znajduje odzwierciedlenie zarówno w rozwiązaniach wdrażanych przez wiele uczelni, jak i w kierunku zmian zachodzących w otoczeniu prawnym, które coraz wyraźniej akcentuje znaczenie działań prewencyjnych, edukacyjnych i wspierających.

Doświadczenia zgromadzone podczas realizacji projektu wskazują również, że ujawnienie sytuacji mobbingowych lub innych zachowań niepożądanych stawało się w części uczelni impulsem do weryfikacji dotychczasowych rozwiązań oraz podjęcia szerszych działań organizacyjnych. Reakcja na zidentyfikowane problemy prowadziła do wzmacniania struktur odpowiedzialnych za przeciwdziałanie tym zjawiskom, doprecyzowania procedur, rozwijania oferty wsparcia oraz rozszerzania działań edukacyjnych i profilaktycznych. Z perspektywy oceny rozwoju uczelnianych systemów ochrony istotne jest zatem uwzględnienie sposobu reagowania na trudne sytuacje, gotowości do wyciągania z nich wniosków oraz przekładania tych doświadczeń na trwałe zmiany. Odpowiedzialna reakcja wymaga przy tym zarówno zapewnienia pomocy osobom doświadczającym niewłaściwego traktowania, jak i ograniczania ryzyka wystąpienia podobnych zdarzeń w przyszłości.

Zgromadzony materiał oraz przebieg realizacji projektu wskazują na potrzebę konsekwentnego podejmowania tej problematyki i zapewniania uczelniom wsparcia w rozwijaniu własnych rozwiązań. Badania, konferencje i debaty regionalne, spotkania z przedstawicielami uczelni oraz upowszechnianie dobrych praktyk tworzyły przestrzeń do otwartej rozmowy o trudnościach, nawiązywania współpracy i poszukiwania sposobów doskonalenia procedur. Łączenie diagnozy z edukacją, wymianą doświadczeń i wsparciem eksperckim odpowiada na zróżnicowane potrzeby instytucji szkolnictwa wyższego oraz może ułatwiać przełożenie ogólnych zasad na konkretne działania. Doświadczenia projektu przemawiają zatem za kontynuowaniem takiej formuły współpracy i rozszerzaniem jej zasięgu, aby kolejne uczelnie mogły korzystać z wypracowanej wiedzy oraz rozwijać rozwiązania dostosowane do potrzeb swoich społeczności.

Przed szkolnictwem wyższym stoją kolejne wyzwania związane zarówno ze zmianami legislacyjnymi, jak i przemianami społecznymi, organizacyjnymi oraz technologicznymi. Dynamicznie zmieniające się środowisko pracy, rosnąca różnorodność społeczności akademickiej, rozwój nowych form komunikacji oraz zwiększające się oczekiwania dotyczące dobrostanu pracowników i studentów powodują, że systemy przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym będą wymagały dalszego doskonalenia. Niezbędne wydaje się kontynuowanie badań nad funkcjonowaniem polityk antymobbingowych i antydyskryminacyjnych, monitorowanie skuteczności wdrażanych rozwiązań oraz rozwijanie współpracy między uczelniami, administracją publiczną i ekspertami zajmującymi się tą problematyką.

Bibliografia

Akty prawne i dokumenty międzynarodowe

Deklaracja Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca Podstawowych Zasad i Praw w Pracy oraz działania uzupełniające.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla kobiet i mężczyzn za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości dzięki przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmom egzekwowania (Dz. Urz. UE L 132 z 17.05.2023).

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/54/WE z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia i pracy (Dz. Urz. UE L 204 z 26.07.2006).

Dyrektywa Rady 2000/43/WE z dnia 29 czerwca 2000 r. wprowadzająca w życie zasadę równego traktowania osób bez względu na pochodzenie rasowe lub etniczne (Dz. Urz. WE L 180 z 19.07.2000).

Dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy (Dz. Urz. WE L 303 z 02.12.2000).

Dyrektywa Rady 2004/113/WE z dnia 13 grudnia 2004 r. wprowadzająca w życie zasadę równego traktowania kobiet i mężczyzn w zakresie dostępu do towarów i usług oraz dostarczania towarów i usług (Dz. Urz. UE L 373 z 21.12.2004).

Dyrektywa Rady 79/7/EWG z dnia 19 grudnia 1978 r. w sprawie stopniowego wprowadzania w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zabezpieczenia społecznego (Dz. Urz. WE L 6 z 10.01.1979).

Dyrektywa Rady 86/613/EWG z dnia 11 grudnia 1986 r. w sprawie stosowania zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn pracujących na własny rachunek (Dz. Urz. WE L 359 z 19.12.1986).

Dyrektywa Rady 97/80/WE z dnia 15 grudnia 1997 r. dotycząca ciężaru dowodu w sprawach dyskryminacji ze względu na płeć (Dz. Urz. WE L 14 z 20.01.1998).

Europejska Karta Społeczna sporządzona w Turynie dnia 18 października 1961 r. (Dz.U. z 1999 r. Nr 8, poz. 67).

Karta Narodów Zjednoczonych, Statut Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości i Porozumienie ustanawiające Komisję Przygotowawczą Narodów Zjednoczonych (Dz.U. z 1947 r. Nr 23, poz. 90).

Karta praw podstawowych Unii Europejskiej (Dz. Urz. UE C 303 z 14.12.2007).

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.).

Konwencja MOP nr 100 dotycząca jednakowego wynagrodzenia dla pracujących mężczyzn i kobiet za pracę jednakowej wartości z dnia 29 czerwca 1951 r. (Dz.U. z 1955 r. Nr 38, poz. 238).

Konwencja MOP nr 111 dotycząca dyskryminacji w zakresie zatrudnienia i wykonywania zawodu z dnia 25 czerwca 1958 r. (Dz.U. z 1961 r. Nr 42, poz. 218).

Konwencja o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności sporządzona w Rzymie dnia 4 listopada 1950 r. (Dz.U. z 1993 r. Nr 61, poz. 284).

Konwencja w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet z dnia 18 grudnia 1979 r. (Dz.U. z 1982 r. Nr 10, poz. 71).

Międzynarodowa konwencja w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji rasowej z dnia 18 grudnia 1965 r. (Dz.U. z 1969 r. Nr 25, poz. 187).

Międzynarodowa Organizacja Pracy, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Konwencje i zalecenia Międzynarodowej Organizacji Pracy 1919–2012, t. I: 1919–1973, Warszawa 2014.

Międzynarodowa Organizacja Pracy, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Konwencje i zalecenia Międzynarodowej Organizacji Pracy 1919–2012, t. II: 1974–2012, Warszawa 2014.

Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych z dnia 16 grudnia 1966 r. (Dz.U. z 1977 r. Nr 38, poz. 169).

Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych z dnia 16 grudnia 1966 r. (Dz.U. z 1977 r. Nr 38, poz. 167).

Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 20 września 2001 r. w sprawie molestowania w miejscu pracy (2001/2339(INI)).

Statut Rady Europy przyjęty w Londynie dnia 5 maja 1949 r. (Dz.U. z 1994 r. Nr 118, poz. 565).
Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (wersja skonsolidowana) (Dz. Urz. UE C 202 z 7.06.2016).
Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 572).
Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1568 z późn. zm.).
Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 622 z późn. zm.).
Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1061 z późn. zm.).
Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 277 z późn. zm.).
Ustawa z dnia 3 lipca 2018 r. – Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r. poz. 1669 z późn. zm.).

Literatura

Adamska J., Bieluk J., Kun-Buczko M., *Procedury antymobbingowe i antydyskryminacyjne. Obowiązki pracodawcy. Komentarz praktyczny, orzecznictwo, kwestie odszkodowawcze, compliance*, Warszawa 2021.
Antal, Dobra Fundacja, *Mobbing w środowisku pracy. Raport 2024*, Warszawa 2024.
Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa 2004.
Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T., *Mobbing: patologia zarządzania personelem*, Warszawa 2004.
Bicharz J., *Problem mobbingu jako formy wykluczenia społecznego i prawnego*, „Prace Naukowe Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego. Seria: e-Monografie" 2014, nr 48.
Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, *Doświadczenie molestowania wśród studentek i studentów. Analiza i zalecenia*, Warszawa 2018.
Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Zarządzanie różnorodnością w Polsce. Gdzie jesteśmy, dokąd zmierzamy*, Warszawa 2023.
Frąc B., Golemo K., Grzesiak K. i in., *Mobbing na uczelniach wyższych. Raport Centrum Analiz Niezależnego Zrzeszenia Studentów*, Warszawa 2021.
Gamian-Wilk M., *Mobbing w miejscu pracy*, Warszawa 2018.

Gerlich J., *Molestowanie na polskich uczelniach publicznych*, Warszawa 2019.

Gierczyk M., Mateusiak J., Pawlik S. 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.

Grabowska B., *Psychoterror w pracy. Jak zapobiegać i jak sobie radzić z mobbingiem*, Gdańsk 2003.

Gromkowska-Melosik A., Gmerek T., *Problemy nierówności społecznej w teorii i praktyce edukacyjnej*, Kraków 2008.

Gruba J., Stasińska B., *Raport o stanie procedur antymobbingowych na uczelniach publicznych w Polsce*, Gliwice 2019.

Hirigoyen M.F., *Molestowanie w pracy*, tłum. M. Żerańska, Poznań 2003.

Hołyst B., Wiktymologia społeczna, Warszawa 2021.

Ilnicki G., Janiszewska L., Wieczorek M., *Obowiązek przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji w zatrudnieniu*, Pelplin 2019.

Izydorczyk A., Kęsa A., *Mobbing w miejscu pracy jako przejaw patologii w procesie zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej" 2015, nr 1202, z. 61.

Kamenakis E., *Zjawisko mobbingu w publicznej uczelni wyższej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2023, t. 67, nr 3, s. 21–31.

Kaszubska A., *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*, Warszawa 2025.

Kaszubska A., *Stres w pracy. Poradnik dla pracownika*, Warszawa 2025.

Kędziora K., Mazurczak A., Śmiszek K., *Unijny zakaz dyskryminacji a prawo polskie. Analiza funkcjonowania przepisów antydyskryminacyjnych w praktyce polskich sądów*, Warszawa 2018.

Kokociński M., Waszyńska K., Chmura-Rutkowska I., Kokocińska A., *Sytuacje o charakterze molestowania seksualnego w społeczności UAM. Raporty z badań*, Poznań 2025.

Krzywoń A., *Konstytucyjna ochrona pracy i praw pracowniczych*, Warszawa 2017.

Krzywoń A., Szulik V., *Zjawisko dyskryminacji na polskich uczelniach medycznych z perspektywy studentek i studentów*, „Forum Polityki Kryminalnej" 2023, vol. 2(6), s. 1–21.

Kucharska A., *Pracownik wobec mobbingu. Poradnik dla pracownika*, Warszawa 2025.

Kucharska A., *Mobbing. Poradnik dla pracodawcy*, Warszawa 2025.
Leymann H., *The Content and Development of Mobbing at Work*, „European Journal of Work and Organizational Psychology" 1996, vol. 5, no. 2, s. 168–184.
Marciniak J., *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania*, Warszawa 2011.
Marciniak J., *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie. Przeciwdziałanie w praktyce*, Warszawa 2020.
Mazur J., Kuć M., *Marginalizacja. Ujęcie wielowymiarowe. Przejawy, skutki, przeciwdziałanie*, Warszawa 2019.
Omyła-Rudzka M., *O mobbingu – doświadczenia Polaków, Komunikat z badań nr 52/2024 Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS)*, Warszawa 2024.
Piotrowski K., Centka P., Cholewińska A. i in., *Analiza badań nad zdrowiem psychicznym i jakością życia w środowisku akademickim,* Warszawa 2024.
Roguska-Kikoła A., *Piwowarska-Reszka M., Mobbing i dyskryminacja w stosunkach pracy. Zagadnienia praktyczne*, Warszawa 2014.
Romer M., Najda M., *Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym*, Warszawa 2010.
Ryś K., Dyrla-Mularczyk K., *Psychologiczne i prawne aspekty mobbingu w miejscu pracy*, „Modern Management Review" 2018, nr 25(3), s. 225–234.
Stoch M., *Standard antydyskryminacyjny dla polskich uczelni – odpowiedzią na potrzebę zmiany systemowej*, „Studia de Cultura" 2016, vol. 8, s. 21–30.
Stradomski K., *Mobbing i dyskryminacja w miejscu pracy*, Warszawa 2013.
Szewczyk H., *Ochrona dóbr osobistych w zatrudnieniu*, Warszawa 2007.
Szewczyk H., *Równość w zatrudnieni*u, Warszawa 2017.
Szewczyk H., *Zapobieganie mobbingowi oraz zwalczanie jego skutków przez pracodawcę*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka" 2015, nr 10, s. 12–15.
Wyka T., Mielczak M., *Prawo ochrony pracy – współczesność i perspektywy rozwoju*, Warszawa 2017.
Zawidzka-Łojek A., Szczerba-Zawada A., *Prawo antydyskryminacyjne Unii Europejskiej*, Warszawa 2015.

Źródła internetowe

Akademicka Sieć Bezpieczeństwa i Równości, https://asbir.pl/ (dostęp: 4.07.2026).

Mapa mobbingu na uczelniach, https://sciencewatch.pl/mapa-mobbingu-na-uczelniach (dostęp: 10.06.2026).

Mapa mobbingu – ankieta, https://sciencewatch.pl/index.php/mobbing2025 (dostęp: 2.07.2026).

Mobbing na uczelniach, https://sciencewatch.pl/ankieta-mobbing?view=komankieta (dostęp: 1.06.2026).

Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, https://ptpa.org.pl/ (dostęp: 31.05.2026).

Zagrożenia psychospołeczne na uczelniach, https://www.pip.gov.pl/aktualnosci/zagrozenia-psychospoleczne-na-uczelniach (dostęp: 23.05.2026).

Bezpieczna uczelnia to wspólna odpowiedzialność za warunki pracy, studiowania i rozwoju naukowego. Jej budowanie wymaga jasnych zasad, dostępnego wsparcia oraz gotowości do reagowania na zachowania naruszające godność członków społeczności akademickiej.

Niniejsza publikacja przedstawia doświadczenia polskich uczelni w przeciwdziałaniu mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym. Łączy perspektywę badawczą i prawną z praktyką instytucji, które tworzą i doskonalą własne systemy ochrony. Wyniki badań jakościowych pozwalają lepiej zrozumieć mechanizmy powstawania problemów oraz bariery utrudniające ich zgłaszanie. Z kolei dobre praktyki zgromadzone w ramach konkursu i audytów pokazują różnorodne sposoby rozwijania procedur, działań edukacyjnych i struktur wsparcia. Zebrany materiał stanowi punkt wyjścia do refleksji nad tym, jak wzmacniać zaufanie do uczelni i przekładać przyjęte zasady na codzienne relacje. Pokazuje znaczenie zaangażowania władz, współpracy całej społeczności akademickiej oraz wymiany doświadczeń między instytucjami. To książka dla osób, które chcą świadomie kształtować środowisko akademickie oparte na szacunku, równości i odpowiedzialności.

„Niewątpliwym walorem naukowym opracowania jest jego badawczo-wdrożeniowy charakter. Praca nie ogranicza się do teoretycznej dogmatyki, lecz równocześnie opisuje empirię analizowanej problematyki. Wykorzystanie badań jakościowych pozwoliło na identyfikację trudności dowodowych oraz barier związanych z kulturą organizacyjną. Na szczególne uznanie zasługuje usystematyzowanie modeli instytucjonalnych z kilkunastu polskich ośrodków akademickich. Stanowi to cenne repozytorium dobrych praktyk dla uczelni dążących do utrzymania dobrostanu lub poprawy warunków zatrudnienia. Monografia ukazuje napięcie między rygoryzmem ustawowych przesłanek mobbingu a jego faktycznym wymiarem relacyjnym".

Z recenzji dr hab. Beaty Baran-Wesołowskiej

„Publikacja podejmuje wieloaspektowy problem przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i innym zachowaniom niepożądanym w środowisku akademickim, łącząc refleksję nad relacjami społecznymi z analizą rozwiązań prawnych i organizacyjnych. Kluczowe znaczenie ma przedstawienie dobrych praktyk, które pokazują, jak przekładać zasady równego traktowania i poszanowania godności na konkretne działania uczelni. Ich upowszechnianie sprzyja wzajemnemu uczeniu się instytucji oraz podnoszeniu standardów pracy i studiowania".

Z recenzji prof. dr. hab. Mirosława Grewińskiego

www.aspra.pl
KSIĘGARNIA WYSYŁKOWA KATALOG WYDAWNICZY

BEZPIECZNA UCZELNIA

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

UNIWERSYTET WARSZAWSKI

ISBN 978-83-8209-435-0