

# Mobbing w Środowisku akademickim: uwarunkowania i przeciwdziałanie

Małgorzata Gamian-Wilk

# Mobbing w środowisku akademickim

O prowadzącej



# Mobbing w Środowisku akademickim

## O szkoleniu

### Dzień 1:

Definicja, przejawy mobbingu

Mobbing a konflikt

Przebieg mobbingu

Konsekwencje pojawienia się mobbingu na uczelni

### Dzień 2:

Uwarunkowania – czynniki ryzyka pojawiania się mobbingu

„z igły widły”, czyli o eskalacji mobbingu

Możliwości przeciwdziałania mobbingowi

# Mobbing a Uczelnia

Zasady udziału w warsztacie

<https://app.conceptboard.com/board/o54o-fc5d-9ybq-0kur-mxq2>



# Mobbing a Uczelnia

## **Poznajmy się**

Słowo o sobie, jak chcesz, aby do Ciebie mówiono

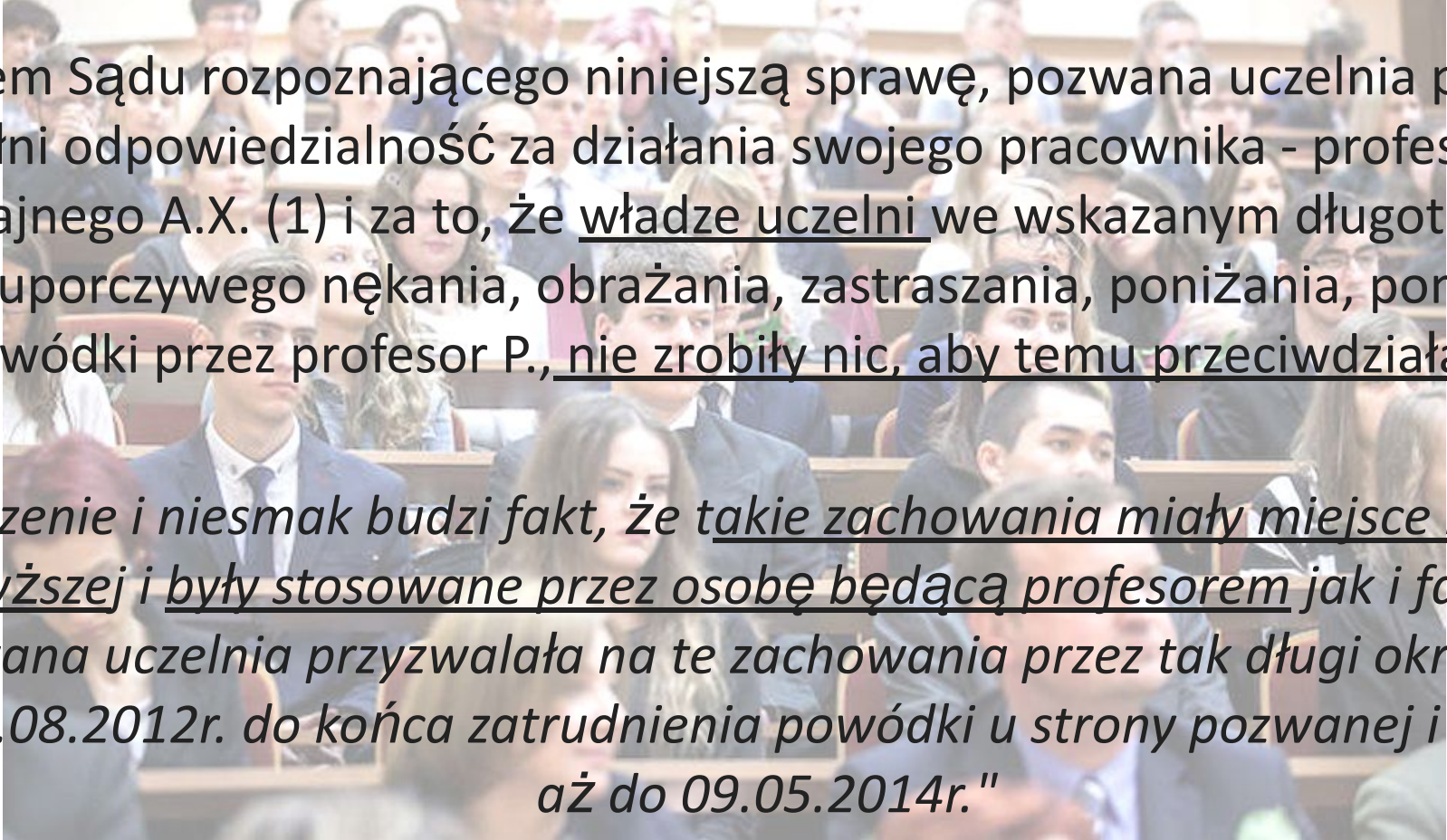
Oczekiwania odnośnie szkolenia i uczestników

# Mobbing a Uczelnia



Uczelnia = prestiż, szacunek, oczekiwania społeczne

# Mobbing na Uczelni

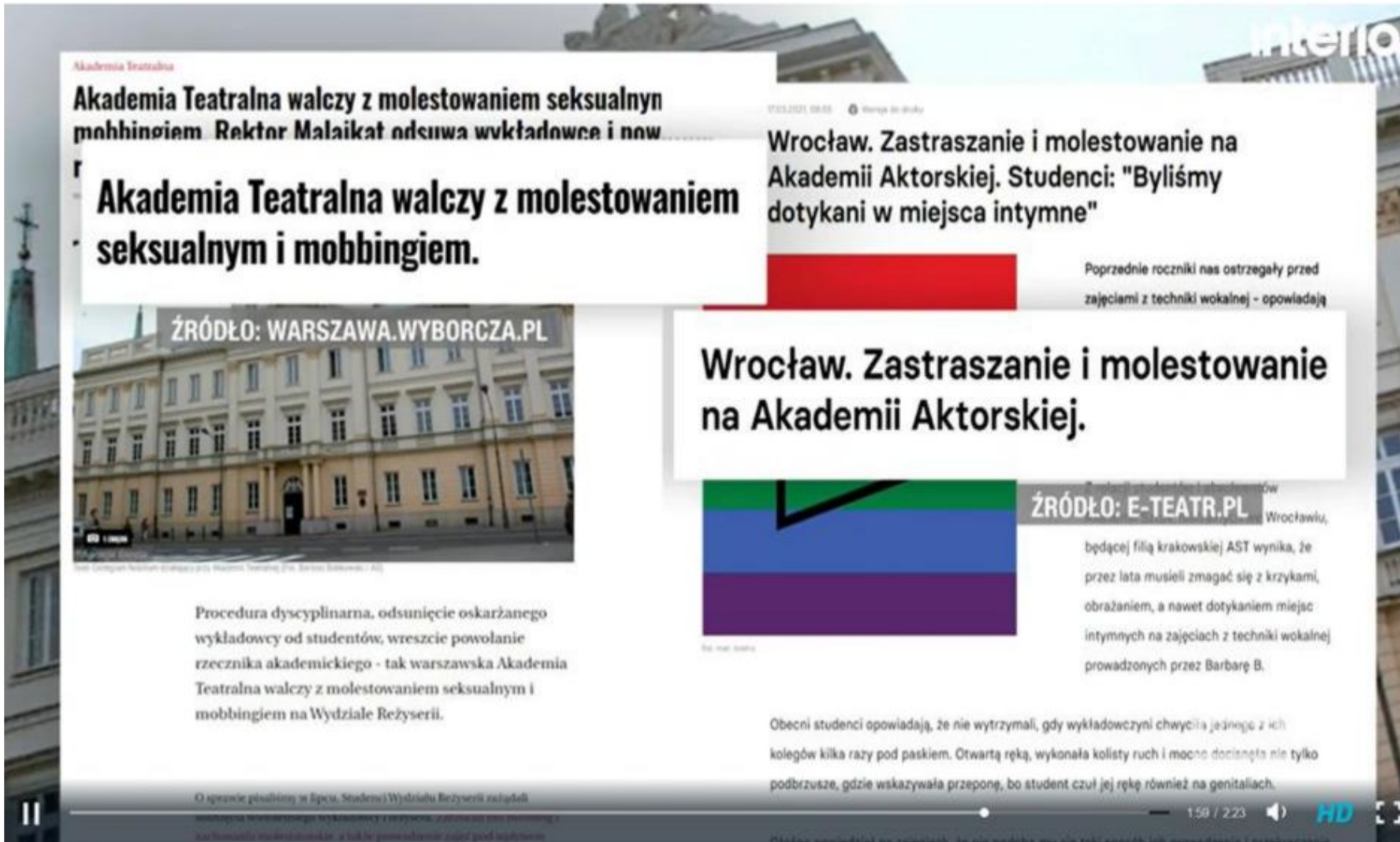


"Zdaniem Sądu rozpoznającego niniejszą sprawę, pozwana uczelnia ponosi w pełni odpowiedzialność za działania swojego pracownika - profesora zwyczajnego A.X. (1) i za to, że władze uczelni we wskazanym długotrwałym okresie uporczywego nękania, obrażania, zastraszania, poniżania, pomawiania powódki przez profesor P., nie zrobiły nic, aby temu przeciwdziałać."

*"Oburzenie i niesmak budzi fakt, że takie zachowania miały miejsce na uczelni wyższej i były stosowane przez osobę będącą profesorem jak i fakt, że pozwana uczelnia przyzwalała na te zachowania przez tak długi okres czasu: od 16.08.2012r. do końca zatrudnienia powódki u strony pozwanej i dalej - bo aż do 09.05.2014r."*



# Mobbing na Uczelni



**Akademia Teatralna walczy z molestowaniem seksualnym i mobbingiem. Rektor Malaikat odsuwa wykładowcę i now...**

**Akademia Teatralna walczy z molestowaniem seksualnym i mobbingiem.**

ŹRÓDŁO: WARSZAWA.WYBORCZA.PL

Procedura dyscyplinarna, odsunięcie oskarżanego wykładowcy od studentów, wreszcie powołanie rzecznika akademickiego - tak warszawska Akademia Teatralna walczy z molestowaniem seksualnym i mobbingiem na Wydziale Reżyserii.

O sprawie pisaliśmy w lipcu. Studenci Wydziału Reżyserii zażądali...

**Wrocław. Zastraszanie i molestowanie na Akademii Aktorskiej. Studenci: "Byliśmy dotykani w miejsca intymne"**

Poprzednie roczniki nas ostrzegali przed zajęciami z techniki wokalne - opowiadają

**Wrocław. Zastraszanie i molestowanie na Akademii Aktorskiej.**

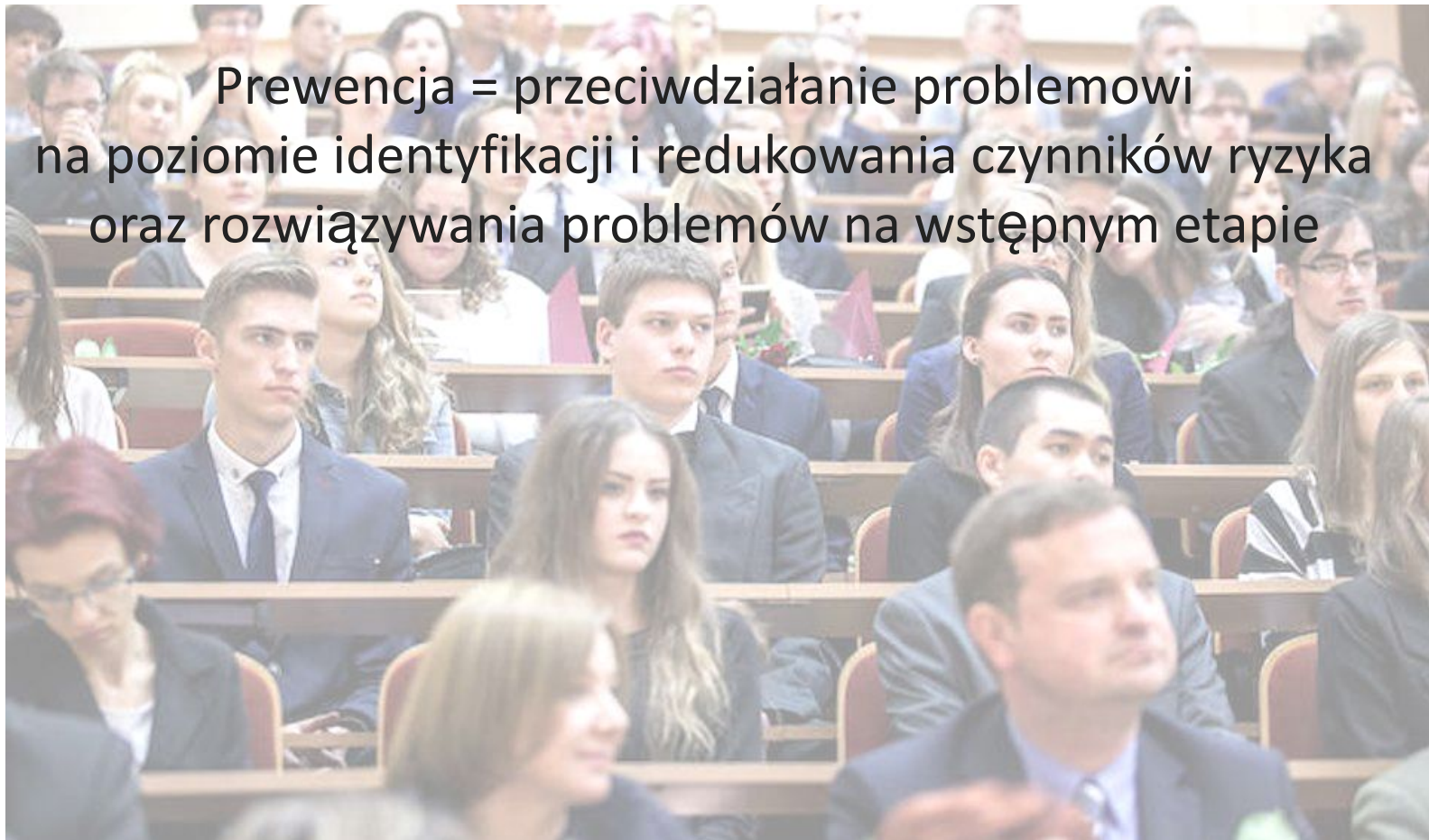
ŹRÓDŁO: E-TEATR.PL

Wrocławiu, będącej filią krakowskiej AST wynika, że przez lata musieli zmagać się z krzykami, obrażaniem, a nawet dotykiem miejsc intymnych na zajęciach z techniki wokalne prowadzonych przez Barbarę B.

Obecni studenci opowiadają, że nie wytrzymali, gdy wykładowczyni chwyciła jednego z ich kolegów kilka razy pod pasek. Otwartą ręką, wykonała kolisty ruch i mocno docisnęła nie tylko podbrzusze, gdzie wskazywała przepęgnę, bo student czuł jej rękę również na genitaliach.

1:59 / 2:23

# Mobbing a Uczelnia



Prewencja = przeciwdziałanie problemowi  
na poziomie identyfikacji i redukcowania czynników ryzyka  
oraz rozwiązywania problemów na wstępnym etapie

# Mobbing a akademia



<https://www.embo.org/policy/research-integrity/>

# Mobbing a akademia

## „Research integrity

anti-plagiarism checking

rigorous peer review

open licences

research data

indexing, archiving

antibullying policies

ombudsman (International Ombudsman Association)”

<https://www.allea.org/wp-content/uploads/2017/05/ALLEA-European-Code-of-Conduct-for-Research-Integrity-2017.pdf>



# Mobbing a akademia

## Code of Conduct

### Non-Discrimination in Professional Activities

The EASP is committed to the philosophy of equality of opportunity and treatment for all members, regardless of gender, gender identity, race, ethnic origin, religion, age, marital status, sexual orientation, disabilities, or any other reason not related to scientific merit.

The Executive Committee of the EASP shall provide for such policies as are appropriate to recognize and maintain this commitment.

### Statement of Policy

It is the policy of the EASP that all participants in society-activities will enjoy an environment free from all forms of discrimination and harassment.

As a professional society, the EASP is committed to providing an atmosphere that encourages the free expression and exchange of scientific ideas. In pursuit of that ideal, the EASP is dedicated to the philosophy of equality of opportunities and treatment for all members, regardless of gender, gender identity or expression, race, colour, national or ethnic origin, religion or religious belief, age, marital status, sexual orientation, disabilities, veteran status, or any other reason not related to scientific merit.

Harassment, sexual or otherwise, is a form of misconduct that undermines the integrity of

## EASP Activity Guidelines

### The expected, professional behaviour of delegates include:

- Treating everyone with respect and consideration;
- Communicating openly and thoughtfully with others and being considerate of the multitude of views and opinions that are different than your own;
- Being respectful and mindful in your critique of ideas;
- Being mindful of your surroundings and your fellow participants.

### The following behaviours are considered to be unacceptable. Notably:

- Harassment and intimidation, including any verbal, written, or physical conduct designed to threaten, intimidate, or coerce another delegate, conference organizers, or staff;
- Discrimination based on gender or gender identity, sexual orientation, age, disability, physical appearance, body size, race, religion, national origin, or culture;
- Physical or verbal abuse of any attendee, speaker, volunteer, exhibitor, staff member, service provider or other meeting guest;
- Disrespectful disruption of presentations.

### Advice for Chairs

Due to a disproportion of questions and comments made by women and junior members of academia, compared with male and/or senior members, chairs should consider using moderational rules that would empower and facilitate the public appearance of minorities:

- Giving equal speaking space to males and females (so-called “zipper” in the discussion - alternating female and male speakers, which helps women to participate in the discussion, but also junior and senior members of academia);
- If there are participants who are more active than others - priority in speaking should be

# Mobbing a akademia

DOBRE PRAKTYKI  
W PROCEDURACH RECENZYJNYCH  
W NAUCE



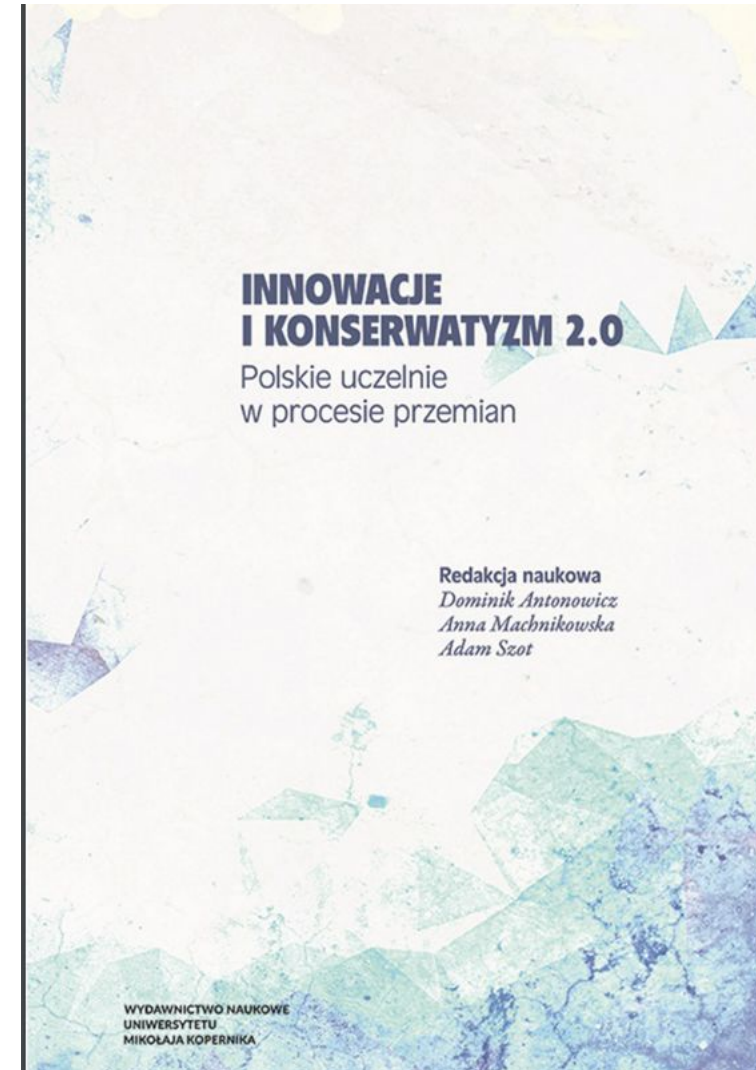
MINISTERSTWO NAUKI  
I SZKOLNICTWA WYŻSZEGO

# Mobbing a akademia

Konstytucja dla Nauki – ustawa 2.0

Kompetencje Rzecznika Akademickiego (par. 39)

- stanie na straży wolności akademickiej
- stanie na straży wysokich kompetencji akademickich
- przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji
- prowadzenie mediacji



# Mobbing a akademia

Dbłość o wprowadzanie skutecznej polityki antymobbingowej waŹna jest z perspektywy **Polskiej Komisji Akredytacyjnej**

kryterium 4.2 f: „realizowana polityka kadrowa obejmuje zasady rozwiązywania konfliktów, a takŹe reagowania na przypadki zagroŹenia, naruszenia bezpieczeŹstwa lub dyskryminacji i przemocy wobec członków kadry prowadzącej kształcenie oraz formy pomocy ofiarom”

oraz e „realizowana polityka kadrowa umoŹliwia kształtowanie kadry prowadzącej zajęcia zapewniające prawidłową ich realizację, sprzyja stabilizacji zatrudnienia i trwałemu rozwojowi nauczycieli akademickich i innych osób prowadzących zajęcia, kreuje warunki pracy stymulujące i motywujące członków kadry prowadzącej kształcenie do rozpoznawania własnych potrzeb rozwojowych, i wszechstronnego doskonalenia”.

# Mobbing w Środowisku akademickim

## **Mobbing – działania skala problemu na uczelniach**

doświadczało mobbingu: 12% - 68%

było Świadkiem: 22% - 75%

w zależności od sposobu pomiaru i czasu, o który pytano

mobbing był stosowany zarówno wobec podwładnych, jak przełożonych i współpracowników

czas trwania: około 3 lat

(Boynton, 2005; Lewis, 1999; Keashly i Neuman, 2008;; Richman i in., 1999; Tigrel i Kokalan, 2009)

# Mobbing: czym jest?

**„Godność ma swoje imię” kampania Dobrej Fundacji**

**[https://www.youtube.com/watch?v=a\\_E8450lu3k](https://www.youtube.com/watch?v=a_E8450lu3k)**



# Mobbing: czym jest?

## **Mobbing, bullying, harassment, wiktymizacja**

- działania o charakterze personalnym i zawodowym
- powtarzalność
- czas trwania
- relacja podporządkowania, nierówność władzy
- trudności z obroną siebie ofiary

(Brodsky, 1976; D'Cruz i Noronha, 2021; Einarsen, 2000; Einarsen i in., 2020; Leymann, 1990, 1996)



<https://peagramconsulting.com/how-to-address-workplace-bullying/>

## **Mobbing** a inne zachowania nieetyczne w pracy (np. Zappala, 2022)

workplace deviance, aggression, antisocial behaviour, dysfunctional behaviour, counterproductive work behaviour, social undermining, organisational misbehaviour, workplace ostracism



# Mobbing: czy jest?



# Mobbing: czy jest?

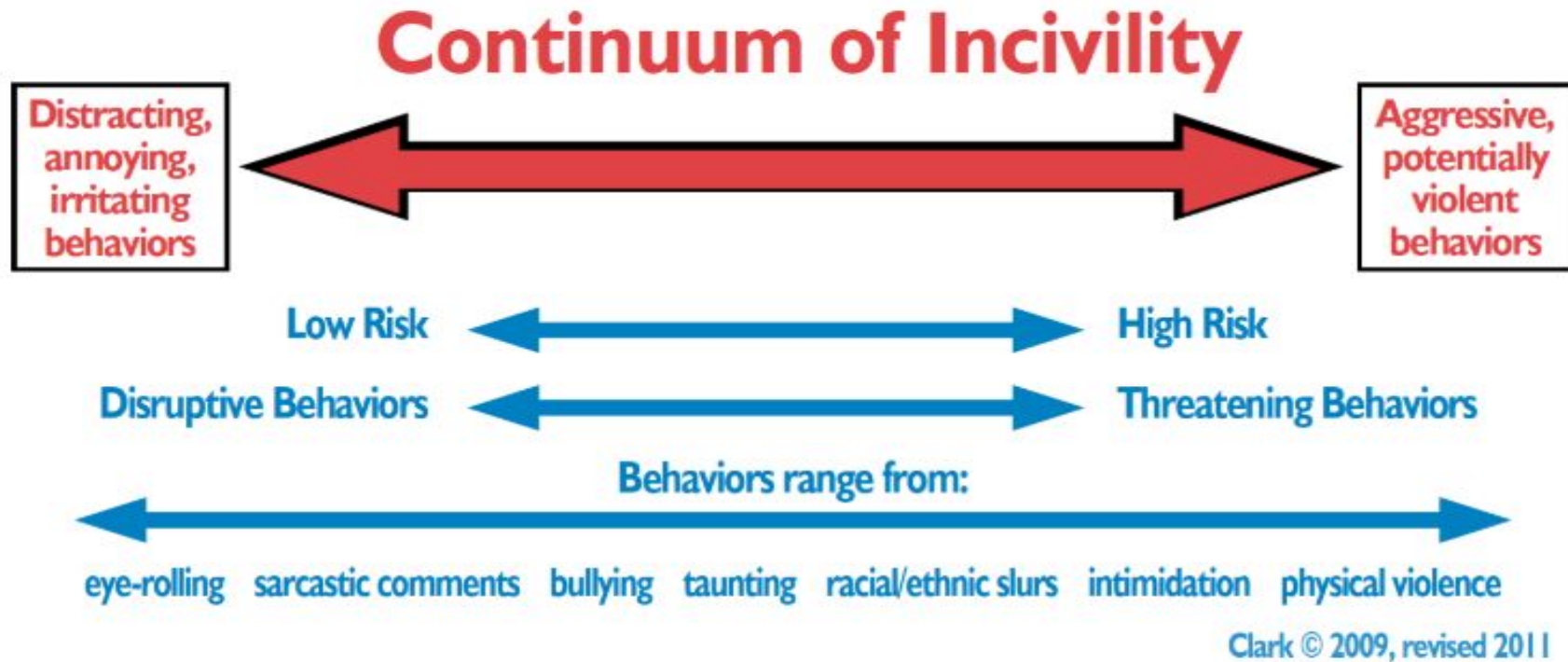


Figure 1. Continuum of incivility. Published with permission from Cynthia Clark.

# Mobbing: czy jest?

## Mobbing – działania (Notelaers i in., 2019)

wstrzymywanie informacji, których brak wpływa na jakość pracy ofiary

plotkowanie, rozprzestrzenianie fałszywych informacji

wykluczanie, ignorowanie

wypowiadanie obraźliwych sądów na temat ofiary, jej poglądów, życia prywatnego

krzyczenie, wybuchy wściekłości

powtarzające się informowanie o błędach

przejawianie wrogości

ciągła krytyka pracy i wysiłku

obraźliwe żarty

Table 2. Conditional means and cluster size and cluster loadings.

	Not bullied	Infrequent criticism about your work	Occasionally bullied	Severe target of bullying	Cluster loading
Cluster size (in %)	31.91	41.01	23.61	3.47	
Someone withholding information which affects your performance	1.323	1.962	2.171	2.838	0.43
Spreading gossip and rumours about you	1.057	1.617	2.337	3.502	0.72
Being ignored or excluded	1.018	1.185	1.575	2.583	0.56
Having insulting or offensive remarks made about your person, attitudes or your private life	1.013	1.154	1.893	3.336	0.74
Being shouted at or being a target of spontaneous rage	1.000	1.057	1.527	2.949	0.71
Repeated reminders of your errors or mistakes	1.035	1.301	1.8	2.71	0.6
Being ignored or facing a hostile reaction when you approach	1.008	1.288	1.714	2.742	0.57
Persistent criticism of your work and effort	1.177	1.832	2.207	3.16	0.55
Practical jokes carried out by people you do not get along with	1.027	1.094	1.498	2.405	0.55
Average	1.077	1.378	1.857	2.931	

# Mobbing: czy jest?



**Eva Gemzøe Mikkelsen**



<https://www.youtube.com/watch?v=jG54eAh68gc>



**Ståle Einarsen, Kari Einarsen**



# Mobbing: czym jest?



<https://www.youtube.com/watch?v=7HkJsuF2vB0>

# Mobbing: czym jest?



<https://www.youtube.com/watch?v=jG54eAh68gc>



# Mobbing: czym jest?





# Mobbing: czym jest?

**Mobbing – działania:** przemoc werbalna

zaburzanie komunikacji, krzyczenie, krytykowanie, wulgaryzmy

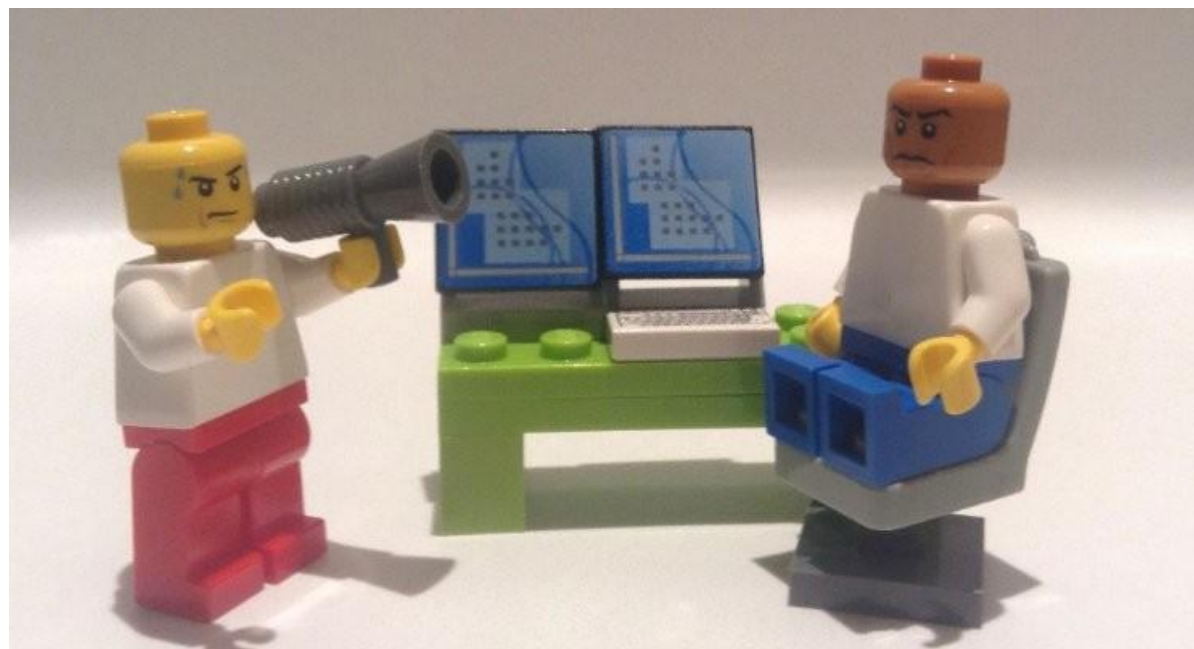
Ograniczenie przez przełożonych lub współpracowników możliwości wypowiedzania się

Uporczywe przerywanie wypowiedzi

Reagowanie krzykiem

Ustne i pisemne groźby, pogróżki

Aluzje



# Mobbing: czym jest?

**Mobbing – działania:** działania związane ze sferą zadań

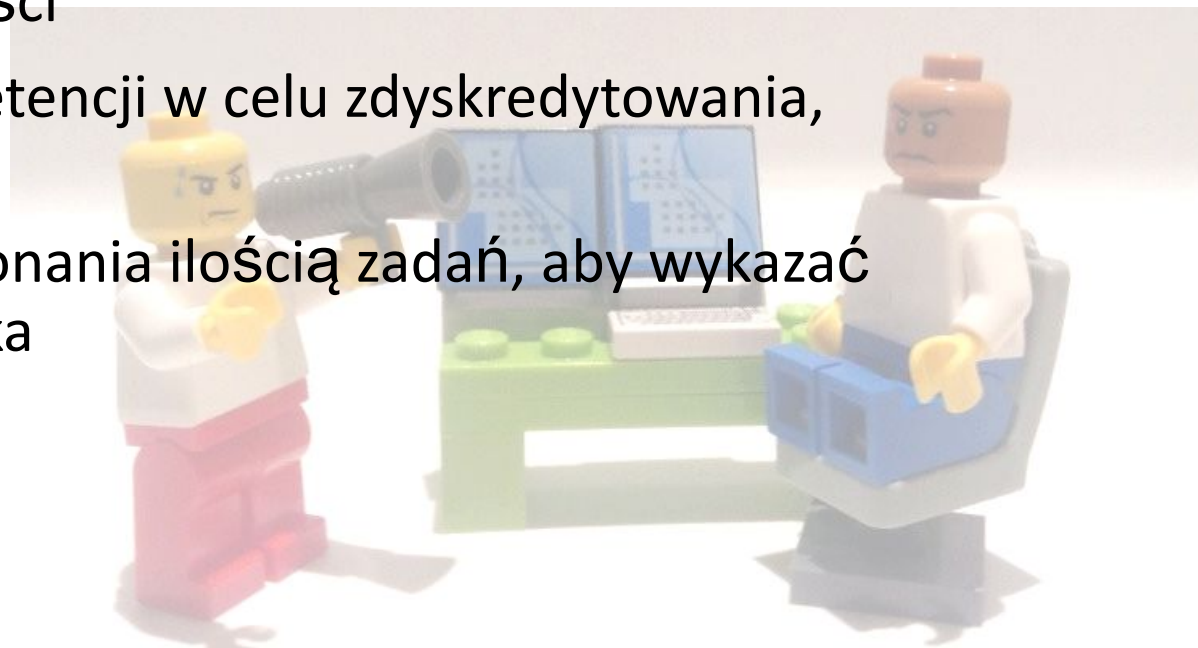
Niedawanie zadań do wykonania

Odbieranie zleconych zadań

Zlecanie bezsensownych zadań lub czynności

Zlecanie zadań poniżej lub powyżej kompetencji w celu zdyskredytowania, skompromitowania pracownika

Zarzucanie zbyt dużą, niemożliwą do wykonania ilością zadań, aby wykazać niewydolność i niekompetencję pracownika



# Mobbing: czym jest?

**Mobbing – działania:** przemoc relacyjna

plotkowanie, atak na reputację pracownika, wroga komunikacja

Rozsiewanie plotek za plecami osoby

Kwestionowanie podejmowanych decyzji

Parodiowanie zachowania: sposobu mówienia, chodzenia

Używanie ośmieszających, poniżających przezwisk

Złośliwe uwagi na temat życia prywatnego

Sugerowanie choroby psychicznej

Poniżające gesty, spojrzenia – pogarda w mowie ciała



# Mobbing: czym jest?

**Mobbing – działania:** przemoc relacyjna

plotkowanie, atak na reputację pracownika, wroga komunikacja

Propozycje seksualne, zalecanie się

Wyśmiewanie odmienności, niepełnosprawności

Atakowanie przekonań politycznych, religijnych

Złośliwości dotyczące narodowości, wieku, płci, orientacji seksualnej



# Mobbing: czym jest?

**Mobbing – działania:** przemoc relacyjna

ignorowanie, wykluczanie

Unikanie rozmów z danym pracownikiem

Milknące rozmowy kolegów na widok osoby

Odizolowanie miejsca pracy

Utrudnianie lub zabronienie innym osobom kontaktów

Ignorowanie, traktowanie „jak powietrze”



# Mobbing: czym jest?

## Ćwiczenie

*Proszę podać przykłady zachowań negatywnych z "własnego podwórka".*

*Jak się czułaś w tej sytuacji? jak bardzo to na Ciebie wpływało?*

*Proszę podać przykłady, kiedy takie zachowanie Ci przeszkadzało oraz przykłady kiedy Ci takie zachowanie nie przeszkadzało.*

*W jakim stopniu takie zachowania są szkodliwe dla osoby poddawanej takim działaniom?*

*W jakim stopniu takie zachowania powinny być zgłaszane?*



# Mobbing: czym jest?

## Ćwiczenie

### przykłady

#### krytyka pracy i wystłku

Tomasz na co dzień pracuje w biurze wraz z kilkoma innymi osobami. Od jakiegoś czasu niektórzy współpracownicy twierdzą, że Tomasz nie stara się wystarczająco i powinien poświęcić więcej czasu i energii na wykonywanie zadań, "wziąć się w garść i w końcu się na coś przydać".

#### krzyczenie

Tomasz na co dzień pracuje w biurze wraz z kilkoma innymi osobami. Od jakiegoś czasu niektórzy pracownicy pozwalają sobie na wyraźne podnoszenie głosu, krzyczenie na Tomasz, jeden z pracowników często wyładowuje złość właśnie na Tomasza.

#### wstrzymywanie informacji

Tomasz na co dzień pracuje w biurze wraz z kilkoma innymi osobami. Od kilku jakiegoś czasu współpracownicy wstrzymują przekazywanie mu ważnych informacji, co ma bezpośredni wpływ na jego pracę, nie informują go o szczegółach projektu ani o Jego roli w tym projekcie, czego skutkiem jest niewywiązanie się przez Tomasza z zadania, o którym nie wiedział.

M Malgorzata  
28 mar 2025 at 10:24 (edited)

proszę podać przykłady zachowań negatywnych z "własnego podwórka".  
jak się czułaś w tej sytuacji? jak bardzo to na Ciebie wpływało?  
jak oceniasz: czy takie zachowania są oceniane jako szkodliwe?

Zachowanie współpracowników jest szkodliwe dla dobrostanu Tomasza.

Zachowanie współpracowników jest szkodliwe dla samooceny Tomasza.

Zachowanie współpracowników jest szkodliwe dla samopoczucia Tomasza.

Zachowanie współpracowników jest nie stosowne.

Zachowanie współpracowników jest niewłaściwe.

Zachowanie współpracowników jest nieakceptowalne.

Takie zachowanie powinno być karalne przez przełożonego.

Takie zachowanie powinno być sankcjonowane przez przełożonego.

Powinny być wyciągane stanowcze konsekwencje za takie zachowanie przez przełożonego.

#### obraźliwe żarty

Tomasz na co dzień pracuje w biurze wraz z kilkoma innymi osobami. Od jakiegoś czasu Tomasz jest obiektem żartów ze strony współpracowników, którzy wymieniają jego sposób wypowiadania się, gestykulacji, ubioru. Raz jeden współpracownik przekształcił jego nazwisko i przeżywał go w żartach.

#### plotkowanie

Tomasz na co dzień pracuje w biurze wraz z kilkoma innymi osobami. Od jakiegoś czasu część współpracowników zaczyna plotkować o Tomaszu, rozprzestrzeniać o nim nieprawdziwe lub zafabrykowane informacje, przekazują informacje o jego rzekomych błędach w pracy, plotkują również o jego życiu prywatnym.

#### przejawianie wrogości

Tomasz na co dzień pracuje w biurze wraz z kilkoma innymi osobami. Od jakiegoś czasu współpracownicy przejawiają wobec Tomasza wrogość, są niemili i opryskliwi. Wyrażają wobec niego niechęć, często bywają cyniczni. Przypisują mu złe intencje. Jego zachowania, obwiniają za niepowodzenia zespołu.

#### wykluczanie

Tomasz na co dzień pracuje w biurze wraz z kilkoma innymi osobami. Od jakiegoś czasu współpracownicy wykluczają i ignorują go, gdy Tomasz wchodzi do wspólnego pomieszczenia, żaden ze współpracowników nie odpowiada na jego przywitanie, nie odpowiadają na jego maila, przestają z nim rozmawiać.

#### złośliwe, obraźliwe komentarze

Tomasz na co dzień pracuje w biurze wraz z kilkoma innymi osobami. Od jakiegoś czasu niektórzy pracownicy złośliwie komentują wypowiedzi Tomasza, wypowiadają obraźliwe sady na temat jego pracy, przekonań politycznych, czy też ubioru, obrażają go w korespondencji mailowej.

### zachowania negatywne

M Malgorzata  
8 kwi 2025 at 08:58

kto mobbinguje?



# Mobbing: czym jest?



## Wyniki: szkodliwość

### **Efekt wewnątrzgrupowy**

#### **Hipoteza I:**

**$F = 51,32$ ;  $p = <.001$ ;  $p\eta^2 = .24$**

*Efekt międzygrupowy*

#### **Hipoteza II:**

**$F = .001$ ;  $p = .971$ ;  $p\eta^2 = .001$**

*Efekt interakcji*

**$F = .02$ ;  $p = .88$ ;  $p\eta^2 = .001$**

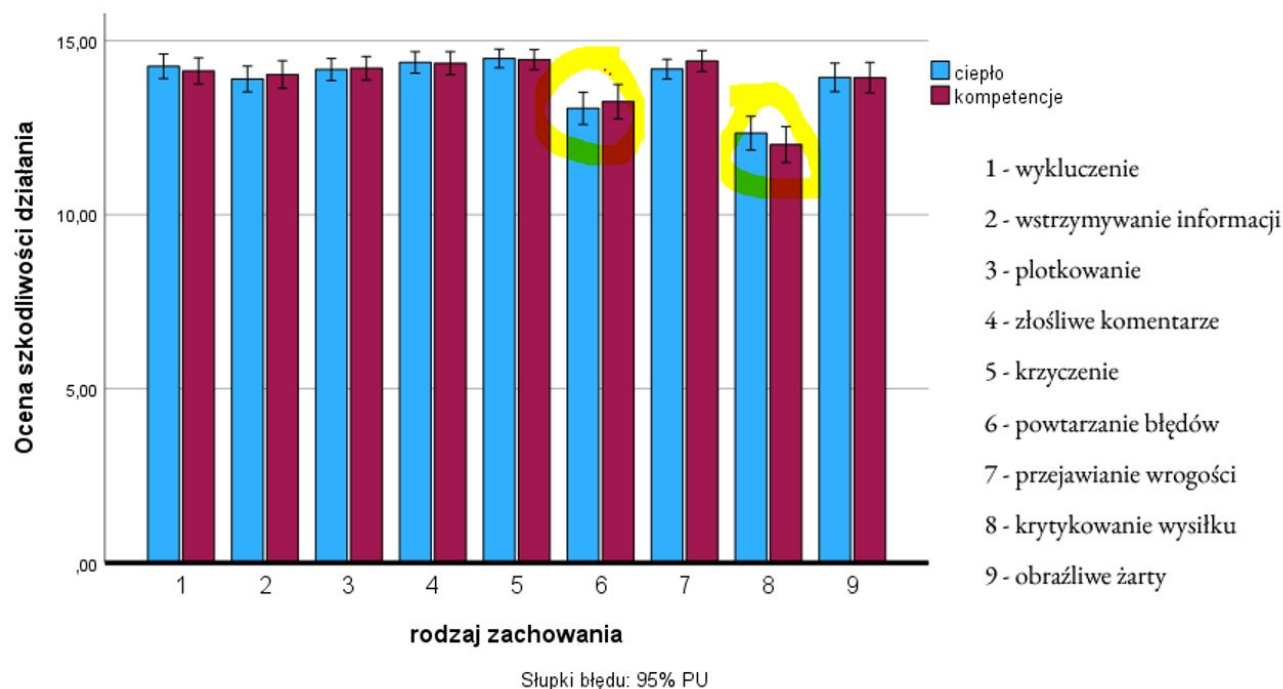
1-6, 1-8

2-5, 2-6, 2-8

3-6, 3-8

4-6, 4-8, 4-9

5-2, 5-6, 5-8



# Mobbing: czym jest?



## Wyniki: brak akceptacji

### *Efekt wewnątrzgrupowy*

#### *Hipoteza I:*

**$F = 75,47$ ;  $p = <.001$ ;  $p\eta^2 = .32$**

#### *Efekt międzygrupowy*

#### *Hipoteza II:*

**$F = 1.48$ ;  $p = .226$ ;  $p\eta^2 = .009$**

#### *Efekt interakcji*

**$F = .03$ ;  $p = .98$ ;  $p\eta^2 = .002$**

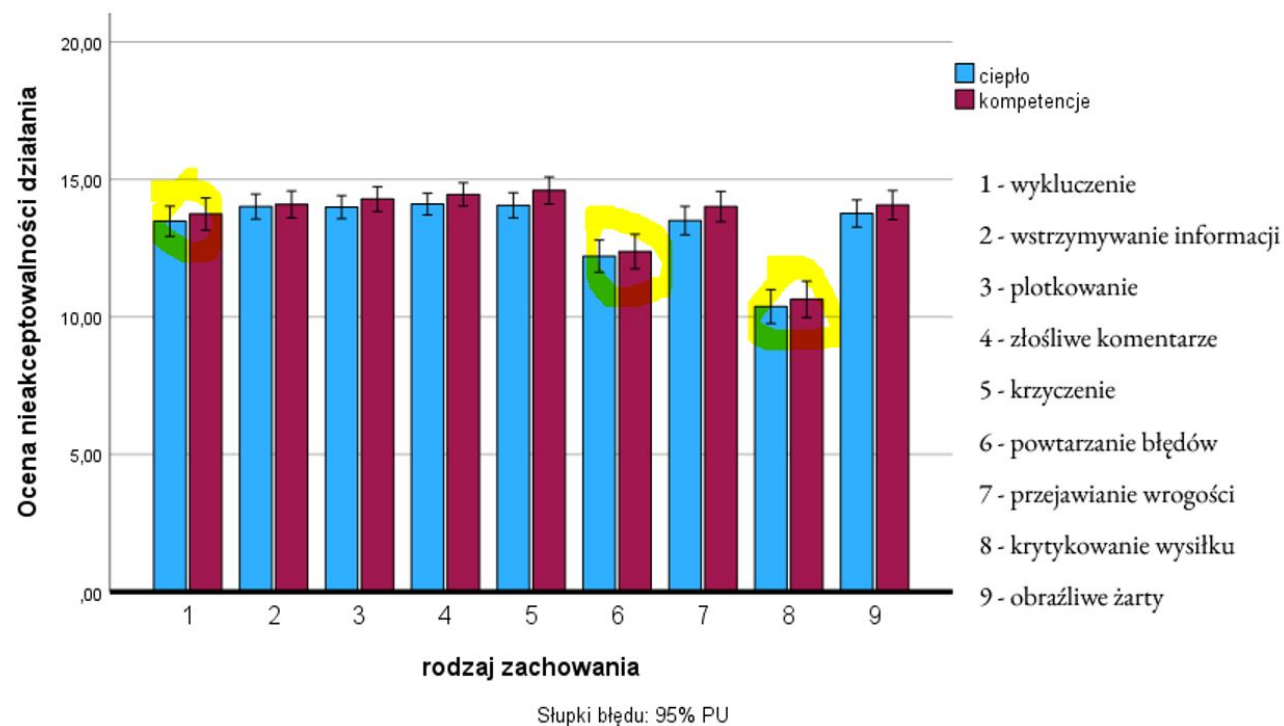
1-4, 1-5, 1-6, 1-8

2-6, 2-8

3-6, 3-8

4-1, 4-6, 4-8

5-1, 5-6, 5-8



# Mobbing: czym jest?



## Wyniki: zasługiwanie na karę

**Efekt wewnątrzgrupowy**

**Hipoteza I:**

$F = 86,11$ ;  $p = <.001$ ;  $p\eta^2 = .35$

**Efekt międzygrupowy**

**Hipoteza II:**

$F = .09$ ;  $p = .77$ ;  $p\eta^2 = .001$

**Efekt interakcji**

$F = .62$ ;  $p = .77$ ;  $p\eta^2 = .004$

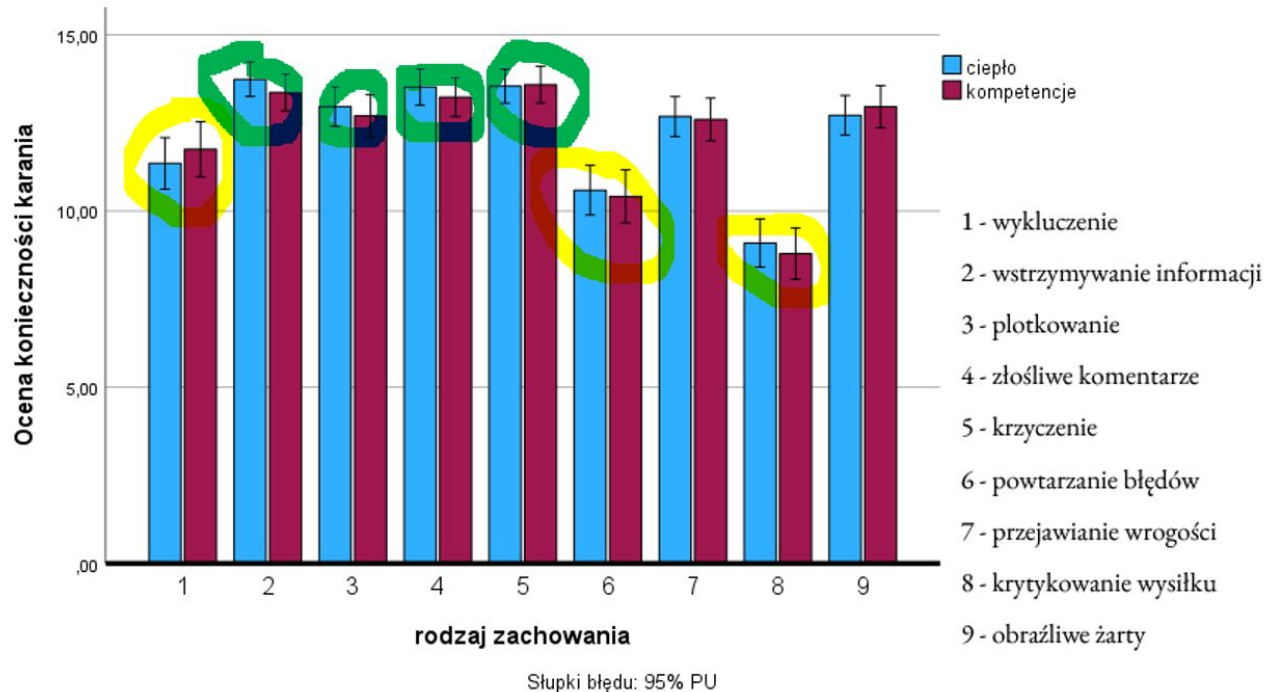
1-2, 1-3, 1-4, 1-5, 1-6, 1-7, 1-8, 1-9

2-1, 2-6, 2-7, 2-8

3-1, 3-5, 6, 3-8

4-1, 4-6, 4-7, 4-8

5-1, 5-3, 5-6, 5-7, 5-8, 5-9



# Czy to mobbing?

## Mobbing – działania: molestowanie seksualne

- *Zachowania o charakterze przymusu seksualnego* – fizyczne próby wymuszenia uległości seksualnej, sugerowanie lub proponowanie korzyści w zamian za uległość seksualną oraz grożenie wyciągnięciem negatywnych konsekwencji za brak zgody na nawiązanie bliższych relacji pozazawodowych

706

M. Drabek

Nr 6

Tabela 3. Interkorelacje i współczynniki rzetelności  $\alpha$  Cronbacha dla skal Kwestionariusza do diagnozy molestowania ze względu na płeć na podstawie danych zbieranych w 2018 roku wśród polskich pracowników (N = 333)

Table 3. Intercorrelations and Cronbach's  $\alpha$  reliability coefficients for the Questionnaire of Exposure to Workplace Sex-Based Harassment scales based on data collected in 2018 among Polish employees (N = 333)

Składowa Component	Interkorelacje Intercorrelations					$\alpha$ Cronbacha Cronbach's $\alpha$
	1	2	3	4	5	
1. Upokarzanie za odejście od „typowej” roli płciowej / Harassment for deviating from gender role	1,000	0,259	-0,365	0,358	0,475	0,90
2. Przymus seksualny / szantaż / Sexual coercion	0,259	1,000	-0,314	0,180	0,198	0,65
3. Niepożądane zainteresowanie seksualne / Unwanted sexual attention	-0,365	-0,314	1,000	-0,347	-0,419	0,86
4. Upokarzanie ze względu na przynależność do danej płci / Gender membership harassment	0,358	0,180	-0,347	1,000	0,449	0,85
5. Obrażliwe uwagi dotyczące pracownika lub jego życia prywatnego / Offensive comments on the employee or his/her private life	0,475	0,198	-0,419	0,449	1,000	0,85

# Czy to mobbing?

## Mobbing – działania: molestowanie seksualne

- *Molestowanie za odejście od „typowej” roli płciowej* – krytykowanie lub kpiny z powodu zachowania niezgodnego z „typowym” dla przedstawiciela danej płci („chłopobaba” / „nie bądź babą”);
- *Zachowania wyrażające niepożądane zainteresowanie seksualne* – stosowanie zawstydzających gestów lub spojrzeń, usilne próby nawiązania bliższych relacji pozazawodowych pomimo odmawiania, dotykanie bądź próba kontaktu fizycznego w sposób niekomfortowy czy otwarcie kojarzący się seksualnie;

706

M. Drabek

Nr 6

Tabela 3. Interkorelacje i współczynniki rzetelności  $\alpha$  Cronbacha dla skal Kwestionariusza do diagnozy molestowania ze względu na płeć na podstawie danych zbieranych w 2018 roku wśród polskich pracowników (N = 333)

Table 3. Intercorrelations and Cronbach's  $\alpha$  reliability coefficients for the Questionnaire of Exposure to Workplace Sex-Based Harassment scales based on data collected in 2018 among Polish employees (N = 333)

Składowa Component	Interkorelacje Intercorrelations					$\alpha$ Cronbacha Cronbach's $\alpha$
	1	2	3	4	5	
1. Upokarzanie za odejście od „typowej” roli płciowej / Harassment for deviating from gender role	1,000	0,259	-0,365	0,358	0,475	0,90
2. Przymus seksualny / szantaż / Sexual coercion	0,259	1,000	-0,314	0,180	0,198	0,65
3. Niepożądane zainteresowanie seksualne / Unwanted sexual attention	-0,365	-0,314	1,000	-0,347	-0,419	0,86
4. Upokarzanie ze względu na przynależność do danej płci / Gender membership harassment	0,358	0,180	-0,347	1,000	0,449	0,85
5. Obrażliwe uwagi dotyczące pracownika lub jego życia prywatnego / Offensive comments on the employee or his/her private life	0,475	0,198	-0,419	0,449	1,000	0,85



# Czy to mobbing?

## Mobbing – działania: molestowanie seksualne

- *Obrażliwe uwagi dotyczące pracownika lub jego życia prywatnego* – zachowania takie jak krytykowanie lub zawstydzające komentarze na temat zachowania, wyglądu czy życia prywatnego, nieprzyzwoite żarty bądź próby wciągnięcia w rozmowę o sprawach intymnych;
- *Molestowanie ze względu na przynależność do danej płci* – poprzez używanie pogardliwych określeń, uwagi, pokazywanie lub rozpowszechnianie materiałów uprzedmiotawiających lub ośmieszających oraz wyrażających niechęć wobec przedstawicieli danej płci;

706

M. Drabek

Nr 6

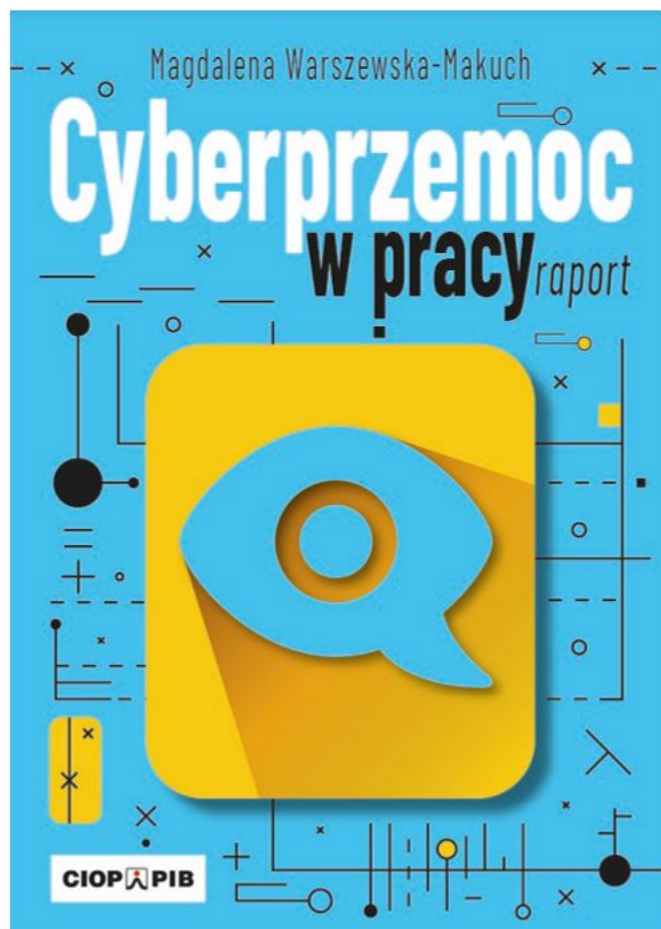
Tabela 3. Interkorelacje i współczynniki rzetelności  $\alpha$  Cronbacha dla skal Kwestionariusza do diagnozy molestowania ze względu na płeć na podstawie danych zbieranych w 2018 roku wśród polskich pracowników (N = 333)

Table 3. Intercorrelations and Cronbach's  $\alpha$  reliability coefficients for the Questionnaire of Exposure to Workplace Sex-Based Harassment scales based on data collected in 2018 among Polish employees (N = 333)

Składowa Component	Interkorelacje Intercorrelations					$\alpha$ Cronbacha Cronbach's $\alpha$
	1	2	3	4	5	
1. Upokarzanie za odejście od „typowej” roli płciowej / Harassment for deviating from gender role	1,000	0,259	-0,365	0,358	0,475	0,90
2. Przymus seksualny / szantaż / Sexual coercion	0,259	1,000	-0,314	0,180	0,198	0,65
3. Niepożądane zainteresowanie seksualne / Unwanted sexual attention	-0,365	-0,314	1,000	-0,347	-0,419	0,86
4. Upokarzanie ze względu na przynależność do danej płci / Gender membership harassment	0,358	0,180	-0,347	1,000	0,449	0,85
5. Obrażliwe uwagi dotyczące pracownika lub jego życia prywatnego / Offensive comments on the employee or his/her private life	0,475	0,198	-0,419	0,449	1,000	0,85

# Czy to mobbing?

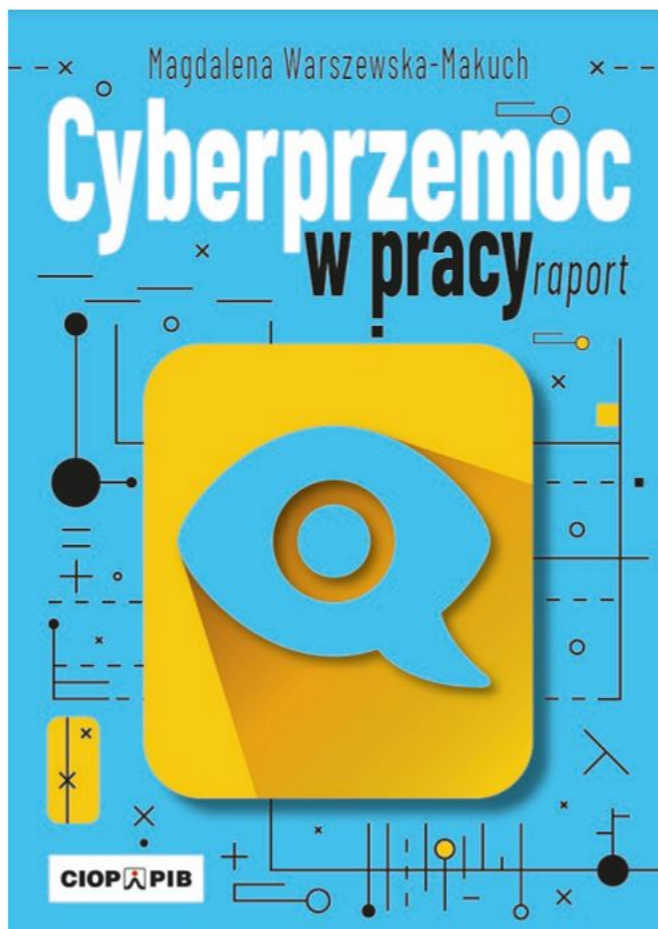
## Mobbing – działania: Cyberbullying



**Flaming** – agresywne spory online z użyciem wulgaryzmów i gróźb,  
**Harassment** – powtarzające się wysyłanie obraźliwych wiadomości,  
**Denigration** – rozpowszechnianie kłamstw lub kompromitujących informacji,  
**Impersonation** – podszywanie się pod ofiarę w celu jej dyskredytacji,  
**Outing/Trickery** – ujawnianie prywatnych sekretów lub manipulacja informacjami,  
**Exclusion** – celowe wykluczanie z grup online,  
**Cyberstalking** – uporczywe nękanie połączone z groźbami,  
**Happy slapping** – nagrywanie i publikowanie aktów przemocy fizycznej lub psychicznej.

# Czy to mobbing?

## Mobbing – działania: Cyberbullying



„ignorowanie wiadomości/e-maili/telefonów, publiczne krytykowanie pracy przy użyciu TIK, utrudnianie pracownikowi dostępu do e-maili/plików, które są mu niezbędne do wykonywania pracy, rozpowszechnianie na temat pracownika plotek za pomocą TIK, obrażanie lub zastraszanie pracownika przy użyciu TIK, udostępnianie prywatnych informacji o pracowniku bez jego zgody, hakowanie i wykorzystywanie danych pracownika, czy wręcz kradzież tożsamości pracownika.

Te działania mają na celu dyskredytację pracownika i mogą prowadzić do poważnych konsekwencji zawodowych i do istotnego pogorszenia jego dobrostanu.”

# Czy to mobbing?

Co jest mobbingiem a co mobbingiem nie jest?

Konflikt (czyli jednorazowy epizod o pozytywnym rozwiązaniu) nie jest mobbingiem.

Jednorazowe działanie negatywne nie jest mobbingiem.

ALE:

konflikt często prowadzi do rozwoju mobbingu

# Czy to mobbing?

Co jest mobbingiem a co mobbingiem nie jest?

Styl zarządzania, określony sposób bycia nie jest mobbingiem.

ALE:

notoryczne wulgaryzmy wobec określonej osoby mogą być doświadczane i spostrzegane jako mobbing

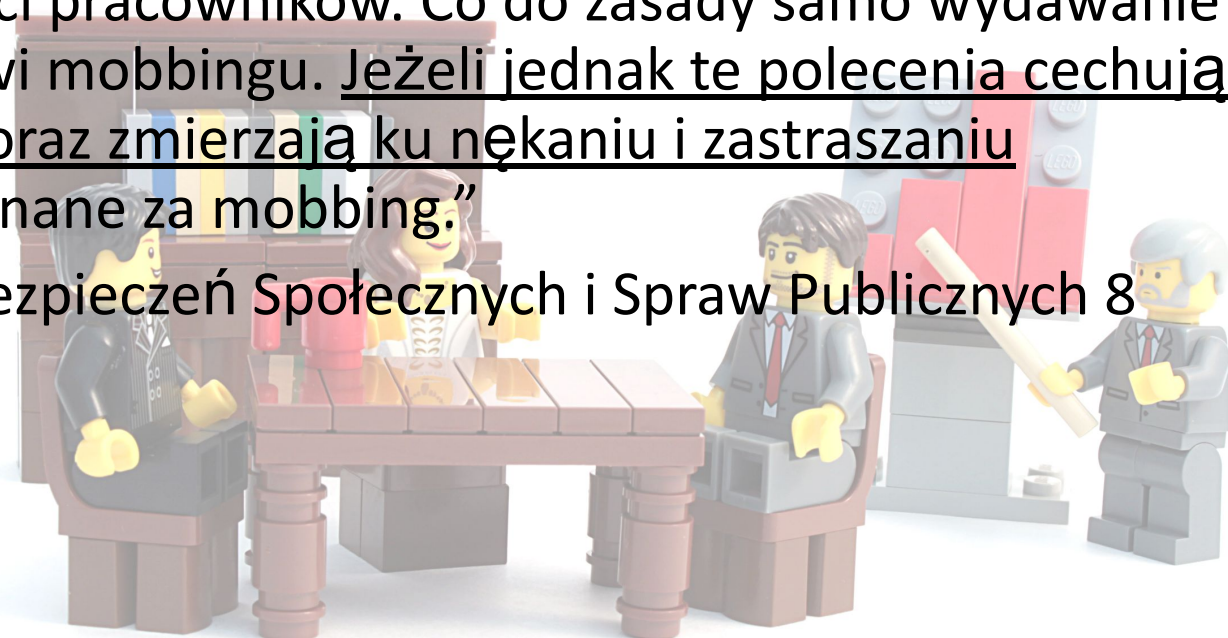


# Czy to mobbing?

Co jest mobbingiem a co mobbingiem nie jest?

„Pracownik musi wykonywać polecenia służbowe, które dotyczą pracy, nie są sprzeczne z prawem ani z treścią jego umowy o pracę (art. 100 § 1 kp). Egzekwowanie wykonywania poleceń służbowych nie jest więc mobbingiem, o ile jest działaniem w granicach prawa i nie narusza godności pracowników. Co do zasady samo wydawanie poleceń dotyczących pracy nie stanowi mobbingu. Jeżeli jednak te polecenia cechują się uporczywością i długotrwałością oraz zmierzają ku nękaniu i zastraszaniu pracownika, wówczas mogą zostać uznane za mobbing.”

Wyrok Sądu Najwyższego Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych 8 grudnia 2005 r. I PKN 103/2005



# Czy to mobbing?

Co jest mobbingiem a co mobbingiem nie jest?

Pracownik musi wykonywać polecenia służbowe, które dotyczą pracy, nie są sprzeczne z prawem ani z treścią jego umowy o pracę.

Egzekwowanie wykonywania poleceń służbowych nie jest mobbingiem, o ile jest działaniem kulturalnym i nie naruszającym godności pracowników.

ALE:

ważna jest forma zlecania i egzekwowania poleceń

jak i jaki jest cel delegowania zadań:

czy zadania są możliwe do realizacji?

czy pracownik ma wpływ na sposób realizacji zadania?

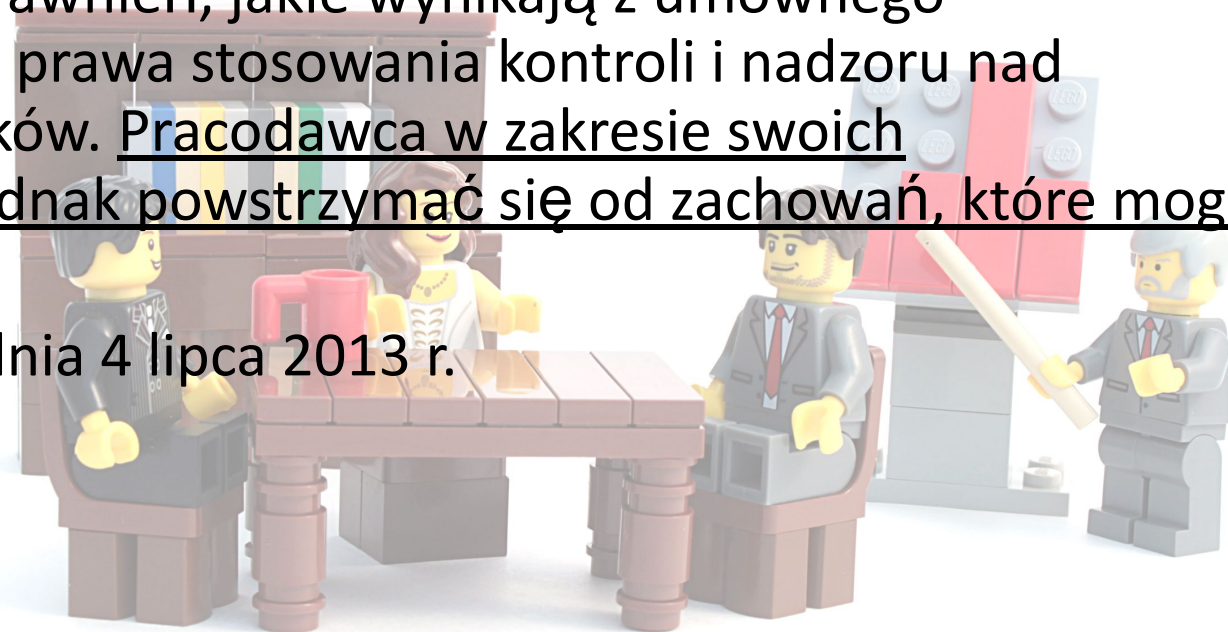
Zadania mogą być sformułowane tak, że pracownik nie ma możliwości ich realizacji, a przełożony egzekwuje ich realizację w sposób uporczywy i długotrwały – to już może prowadzić do mobbingu.

# Czy to mobbing?

Co jest mobbingiem a co mobbingiem nie jest?

„Ofiarą mobbingu może być zarówno podwładny, jak i przełożony, nękaný przez swoich pracowników. Sprawcami mobbingu mogą być osoby trzecie nękające pracownika – w sytuacji, gdy pracodawca o tym wie i temu nie przeciwdziałá. W konsekwencji pracodawca ma prawo korzystać z uprawnień, jakie wynikają z umownego podporządkowania, w szczególności z prawa stosowania kontroli i nadzoru nad wykonywaniem pracy przez pracowników. Pracodawca w zakresie swoich dyrektywnych uprawnień powinien jednak powstrzymać się od zachowań, które mogą naruszać godność pracowniczą.”

Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z dnia 4 lipca 2013 r.



# Czy to mobbing?

Co jest mobbingiem a co mobbingiem nie jest?

Przydzielanie, rozdzielanie lub zabieranie zadania samo w sobie nie jest mobbingiem, o ile jest działaniem kulturalnym i nie naruszającym godności pracowników.

ALE:

- ważna jest forma odbierania zadania

- ważne jest uargumentowanie i wsparcie podwładnego (ugruntowanie w kompetencjach)

- warto poinformować o planowanych zmianach

Jeśli odebranie zadania wiąże się z dodatkowymi okolicznościami, działaniami negatywnymi – to już może prowadzić do mobbingu.

# Czy to mobbing?

Co jest mobbingiem a co mobbingiem nie jest?

„Normalne kulturalne egzekwowanie wykonania poleceń nie stanowi mobbingu, bo podległość służbowa wynika z natury stosunku pracy. Dodać przy tym wypada, że nawet niesprawiedliwa, lecz incydentalna krytyka pracownika, nie może być kwalifikowana jako mobbing.”

Wyrok Sądu Najwyższego Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych 8 grudnia 2005 r. I PKN 103/2005





# Czy to mobbing?

Co jest mobbingiem a co mobbingiem nie jest?

Przekazywanie informacji zwrotnej nie jest mobbingiem.

Niesprawiedliwa, lecz incydentalna krytyka pracownika, nie jest mobbingiem.

ALE

przekazywanie informacji zwrotnej jest sztuką i powinno być dostosowywane do określonego pracownika,

niesprawiedliwość przełożonego w obszarze nagradzania, awansowania, przydzielania zadań, częstości i jakości komunikacji, prowadzi do rozwoju mobbingu

# Czy to mobbing?

Co jest mobbingiem a co mobbingiem nie jest?

„Nie można mówić o mobbingu w przypadku krytycznej oceny pracy, jeżeli przełożony nie ma na celu poniżenia pracownika, a jedynie zapewnienie realizacji planu, czy prawidłowej organizacji pracy.”

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 22 stycznia 2015r.



# Czy to mobbing?

Co jest mobbingiem a co mobbingiem nie jest?

Nie można mówić o mobbingu w przypadku krytycznej oceny pracy, jeżeli przełożony nie ma na celu poniżenia pracownika, a jedynie zapewnienie realizacji planu, czy prawidłowej organizacji pracy.

ALE

Czy przełożony jasno określił zakres realizacji zadania?

Czy pracownik miał materiały, kwalifikacje, wiedzę, dane... do wykonania zadania?

# Czy to mobbing?

Co jest mobbingiem a co mobbingiem nie jest?

“Mobbingiem nie jest kontrola i nadzór nad wykonywaniem pracy przez pracowników. Pojęcie mobbingu nie obejmuje uzasadnionej krytyki w sytuacji, gdy pracownik nienależycie wykonuje swoje obowiązki pracownicze, a pracodawca egzekwuje ich prawidłowe wykonanie, gdyż podległość służbowa wynika z natury stosunku pracy.”

Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z 28 lutego 2014



# Czy to mobbing?

Co jest mobbingiem a co mobbingiem nie jest?

Pracodawca ma prawo kontrolować, nadzorować pracę swoich pracowników.

ALE

kontrolę należy dostosować do dojrzałości pracownika

nadmierna kontrola hamuje twórczość, motywację do pracy,



nadmierna kontrola może wiązać się z podważaniem kompetencji i wówczas prowadzi do rozwoju mobbingu

kontrola musi przybierać kulturalną formę



# Czy to mobbing?

Co jest mobbingiem a co mobbingiem nie jest?

 **A. Dziemianowicz-Bąk**   
@AgaBak

❌ Mobbing to nie „trudny szef” ani „taki klimat w firmie” – to poważny problem, który niszczy zdrowie, kariery, a czasem nawet życie.

Zmiany kulturowe, jakie zaszły w Polsce w ostatnich dekadach, powiązane są z odpowiednimi zmianami prawnymi. To, co niegdyś było tolerowane, dziś należy jednoznacznie uznać za przemoc, na którą nie ma miejsca w żadnym środowisku pracy.

Po wielu latach nadszedł moment zmiany nieprzystających do rzeczywistości przepisów! Trwają konsultacje publiczne ustawy, która ma na celu wzmocnienie ochrony pracowników przed mobbingiem.

Założenia projektu są proste – z jednej strony ma zapewniać ochronę pracownikom przed niepożądanymi zachowaniami, z drugiej zaś – zapobiegać fałszywym oskarżeniom.



**Zwiększamy ochronę  
przed mobbingiem  
w pracy!**



# Czy to mobbing?

Co jest mobbingiem a co mobbingiem nie jest?

<https://www.youtube.com/playlist?list=PL15rhcvFfoXSC9bHKOovoaYQkvtxUC3Pk>

podcasty Dobrej Fundacji





# Czy to mobbing?


## Co jest mobbingiem a co mobbingiem nie jest?


Teraz w Kodeksie Pracy	Propozycja Nowej Definicji		
<p><b>Art. 94<sup>3</sup>. [Mobbing]</b></p> <p><b>§ 1.</b> Pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi.</p> <p><b>§ 2.</b> Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii 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.</p> <p><b>§ 3.</b> Pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę.</p> <p><b>§ 4.</b> Pracownik, który doznał mobbingu lub wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalone na podstawie odrębnych przepisów.</p> <p><b>§ 5.</b> Oświadczenie pracownika o rozwiązaniu umowy o pracę powinno</p>	<p><b>Art. 94<sup>3</sup>. [Mobbing]</b></p> <p><b>§1.</b> Pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi. <b><i>Przeciwdziałanie powinno polegać w szczególności na szkoleniu pracowników; informowaniu o niebezpieczeństwie i konsekwencjach mobbingu; stosowaniu procedur, które umożliwią wykrycie i zakończenie mobbingu.</i></b></p> <p><b>§2.</b> Mobbing oznacza <b><i>niepożądane, uporczywe</i></b> działania lub <b><i>zaniechania</i></b> dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające lub <b><i>mające na celu w szczególności:</i></b></p> <p><b><i>1) nękanie lub zastraszanie,</i></b> <b><i>2) poniżanie,</i></b> <b><i>3) ośmieszanie,</i></b> <b><i>4) izolowanie,</i></b> <b><i>5) nieuzasadnioną krytykę,</i></b> <b><i>6) nieuzasadnione podważanie kompetencji lub wyników pracy,</i></b> <b><i>7) utrudnianie lub uniemożliwianie komunikowania się.</i></b></p> <p><b>§2(1)</b> <b><i>Na zachowania, o których mowa w §2 mogą składać się fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy.</i></b></p> <p><b>§ 3.</b> Pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy</p>	<p>zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę.</p> <p><b>§ 4.</b> Pracownik, który doznał mobbingu lub wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalone na podstawie odrębnych przepisów.</p> <p><b>§ 5.</b> Oświadczenie pracownika o rozwiązaniu umowy o pracę powinno nastąpić na piśmie z podaniem przyczyny, o której mowa w § 2, uzasadniającej rozwiązanie umowy.</p>	<p><b><i>6) nieuzasadnione podważanie kompetencji lub wyników pracy,</i></b> <b><i>7) utrudnianie lub uniemożliwianie komunikowania się.</i></b></p> <p><b>§2(1)</b> <b><i>Na zachowania, o których mowa w §2 mogą składać się fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy.</i></b></p> <p><b>§ 3.</b> Pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę.</p> <p><b>§ 4.</b> Pracownik, który doznał mobbingu lub wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalone na podstawie odrębnych przepisów.</p> <p><b>§ 5.</b> Oświadczenie pracownika o rozwiązaniu umowy o pracę powinno nastąpić na piśmie z podaniem przyczyny, o której mowa w § 2, uzasadniającej rozwiązanie umowy.</p>

# Czy to mobbing?


**customer incivility, bullying** (Anderson i Pearson, 1999)


- <https://www.youtube.com/watch?v=K43FaJVnVc4&t=23s>

 Search





Get urgent help



 Home > [Case studies](#)


 CASE STUDY

## Tackling customer aggression: No One Deserves a Serve campaign

Find out about initiatives to manage customer aggression and violence, a key risk affecting retail, fast food and warehousing workers.

 Retail Trade  All locations

 Save  Share



# Czy to mobbing?

**customer incivility, bullying** (Anderson i Pearson, 1999) powoduje

- spadek satysfakcji z pracy, wypalenie zawodowe, chęć zwolnienia się z pracy (Demsky i in., 2014; Han i in., 2022; Sliter i in., 2010)
- sabotaże, chęć zemsty (Chen i Wu, 2022; Kao i in., 2014)
- długotrwałe negatywne efekty związane z ruminacjami, spadkiem produktywności (Demsky i in., 2019)
- konsekwencje dla życia prywatnego



# Czy to mobbing?

**customer incivility, bullying** (Anderson i Pearson, 1999)

<https://www.youtube.com/watch?v=fdEt1cQP-o8>



# Czy to mobbing?

**customer incivility, bullying** (Anderson i Pearson, 1999)

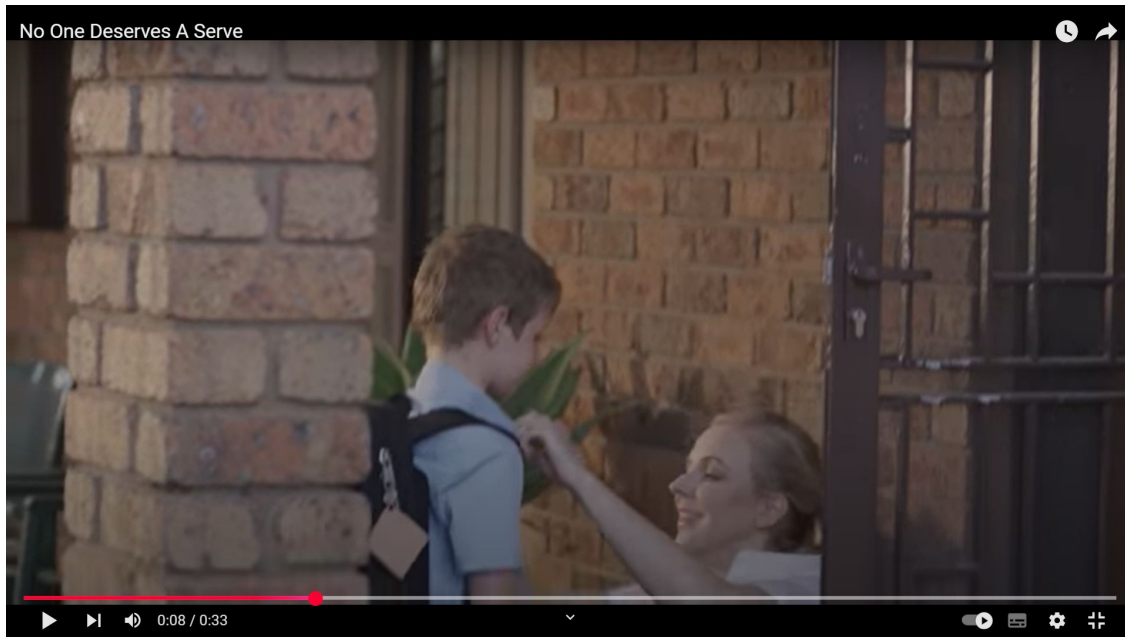
<https://www.youtube.com/watch?v=RVHFUq318ml>



# Czy to mobbing?

**customer incivility, bullying** (Anderson i Pearson, 1999)

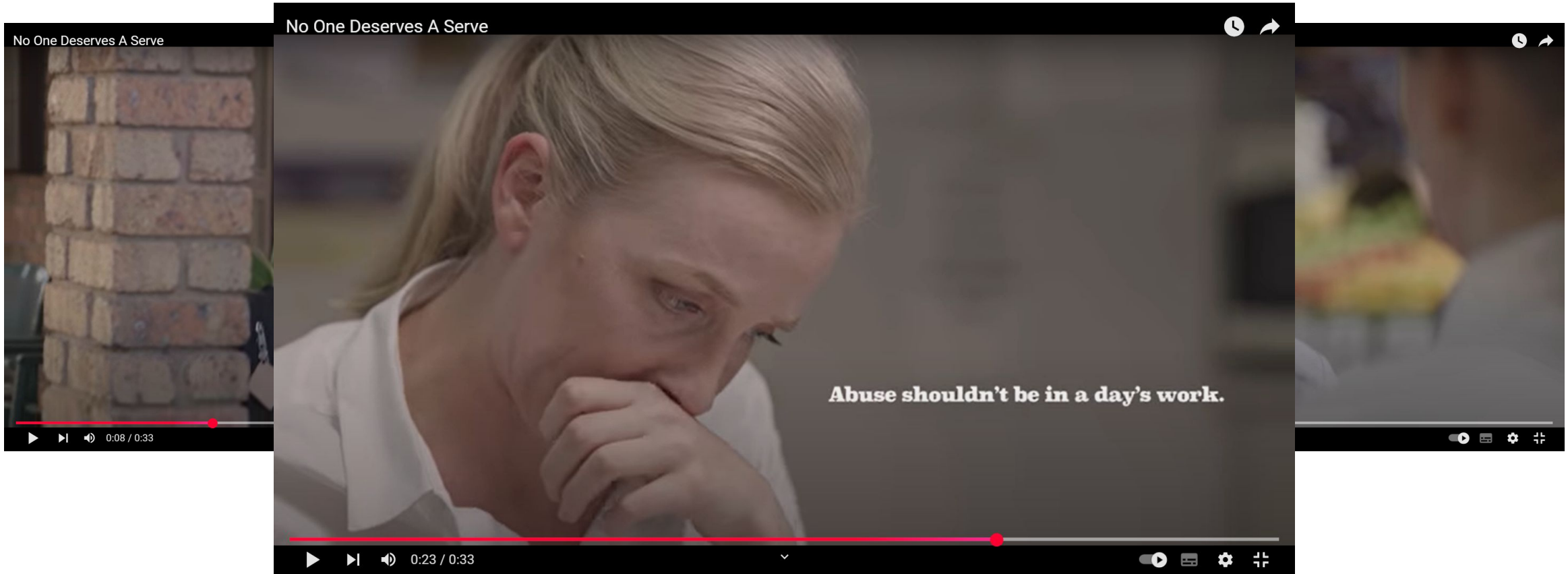
[https://www.youtube.com/watch?v=d\\_B4SSNvTgI](https://www.youtube.com/watch?v=d_B4SSNvTgI)



# Czy to mobbing?

**customer incivility, bullying** (Anderson i Pearson, 1999)

[https://www.youtube.com/watch?v=d\\_B4SSNvTgI](https://www.youtube.com/watch?v=d_B4SSNvTgI)

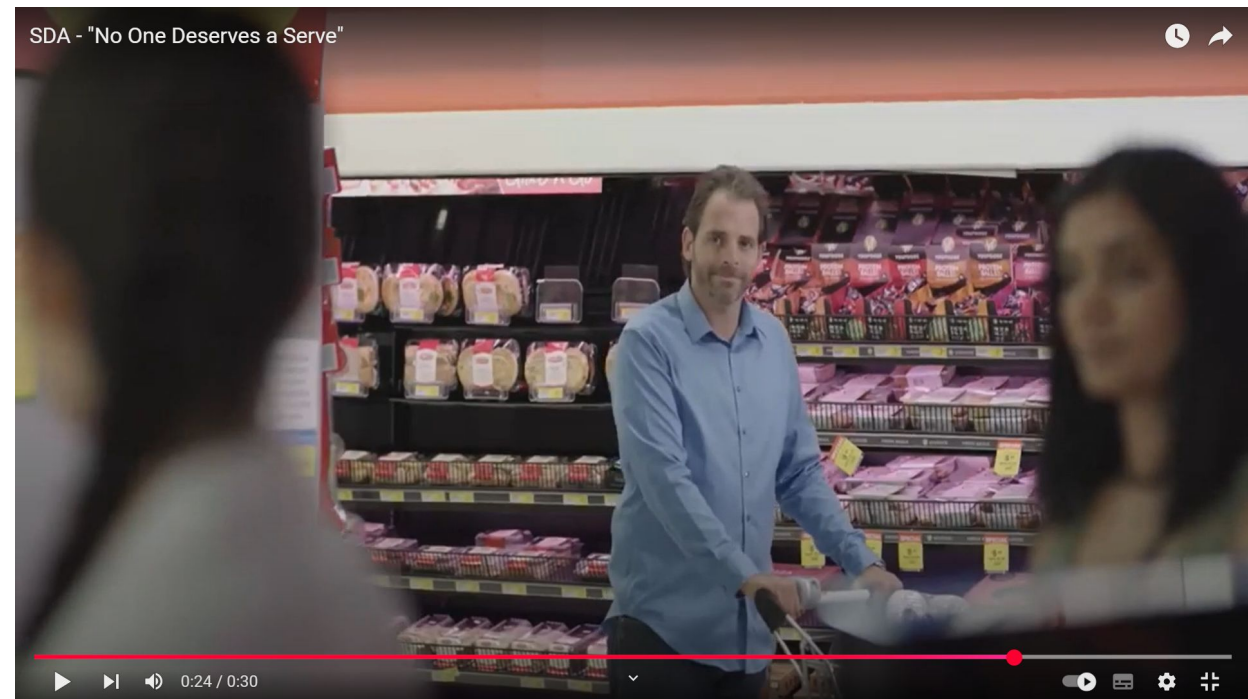




# Czy to mobbing?

**customer incivility, bullying** (Anderson i Pearson, 1999)

<https://www.youtube.com/watch?v=FljaU49Sgiw>





# Mobbing: czynniki ryzyka

**Uwarunkowania mobbingu leżą w źle funkcjonującej organizacji i w regulacjach prawnych** (Balducci i in., 2021; Einarsen i in., 2011),  
**nie w ofierze** (np. Nielsen i Krardahl, 2015).

Zachowania przemocowe są akceptowane a niskie sankcje nie motywują do przeciwdziałania mobbingowi (Hamre i in., 2023; Pilch i in., 2013).

Pracodawca odpowiada za organizacyjne czynniki ryzyka pojawiania się mobbingu.

To mobber jest odpowiedzialny za podejmowanie działań przemocowych.

*Industrial and Organizational Psychology, 11(1), pp 81–100 March 2018.*  
Copyright © 2017 Society for Industrial and Organizational Psychology. doi:10.1017/loj.2017.54

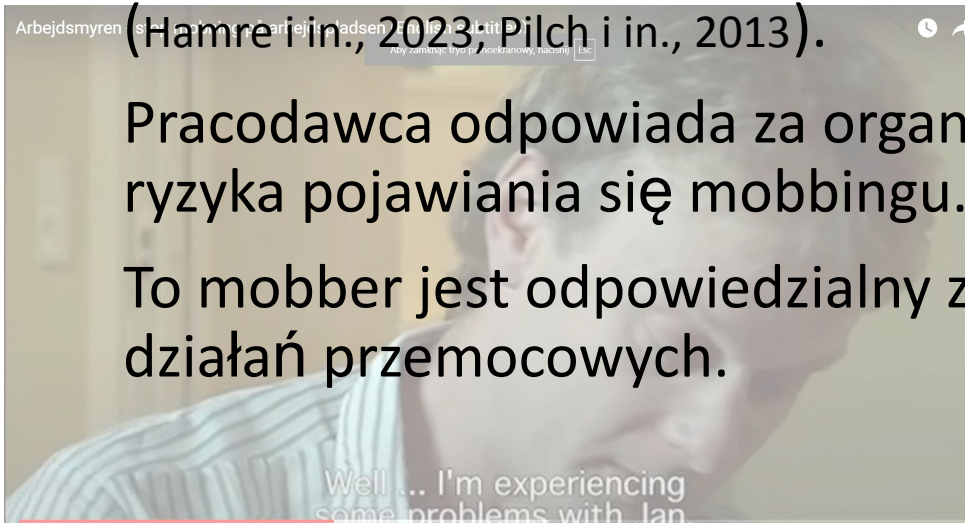
## Focal Article

### Beyond Blaming the Victim: Toward a More Progressive Understanding of Workplace Mistreatment

Lilia M. Cortina, Verónica Caridad Rabelo, and Kathryn J. Holland  
*University of Michigan*

*Theories of human aggression can inform research, policy, and practice in organizations. One such theory, victim precipitation, originated in the field of criminology. According to this perspective, some victims invite abuse through their personalities, styles of speech or dress, actions, and even their inactions. That is, they are partly at fault for the wrongdoing of others. This notion is gaining purchase in industrial and organizational (I-O) psychology as an explanation for workplace mistreatment. The first half of our article provides an overview and critique of the victim precipitation hypothesis. After tracing its history, we review the flaws of victim precipitation as catalogued by scientists and practitioners over several decades. We also consider real-world implications of victim precipitation thinking, such as the exoneration of violent criminals. Confident that I-O can do better, the second half of this article highlights alternative frameworks for researching and redressing hostile work behavior. In addition, we discuss a broad analytic paradigm—perpetrator predation—as a way to understand workplace abuse without blaming the abused. We take the position that these alternative perspectives offer stronger, more practical, and more progressive explanations for workplace mistreatment. Victim precipitation, we conclude, is an archaic ideology. Criminologists have long since abandoned it, and so should we.*

Keywords: victim precipitation, perpetrator predation, victimization, victim blaming, workplace violence, aggressive behavior



# Mobbing: czynniki ryzyka

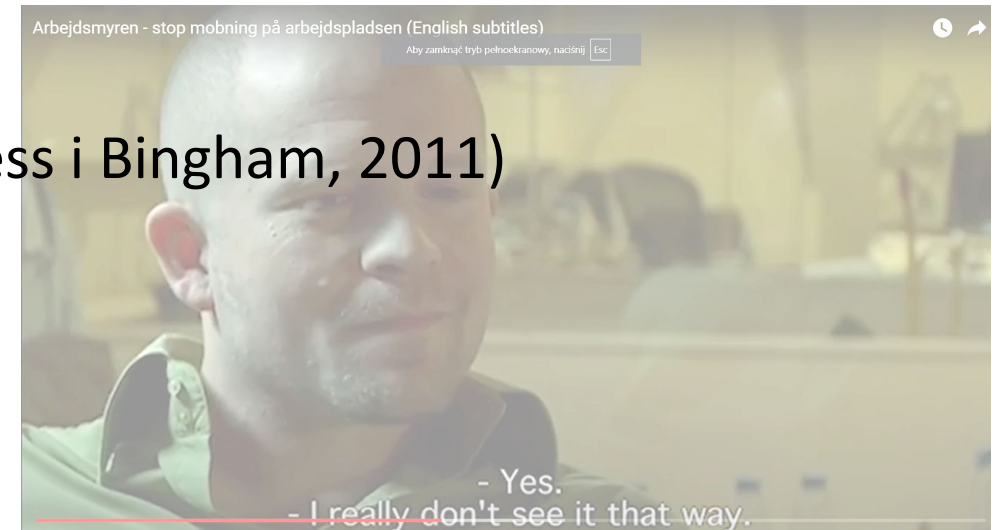
- bez względu na okoliczności to mobber jest odpowiedzialny za działania przemocowe
- obiektywne wskaźniki działań nieetycznych
- dlaczego mobber znowu awansował?
- unethical pro-organisational behavior (Umphress i Bingham, 2011)
- „hiper fear of incompetence” (Mattice)
- specyficzne postrzeganie błędów

Dwie grupy sprawców:

mobbing „drapieżny”

mobbing jako konsekwencja źle rozwiązanych konfliktów

(Einarsen, 1999; Mikkelsen i in., 2021)



# Mobbing: czynniki ryzyka

## **Czynniki indywidualne**

**Cechy zarówno sprawców jak i osób poddawanych mobbignowi  
należy rozpatrywać JEDYNIE w interakcji z czynnikami sytuacyjnymi**

# Mobbing w środowisku akademickim

## Czynniki indywidualne

pracownicy to ważny potencjał ludzki

warto ich różnorodność doceniać

cechy pracowników jako wady i jako zalety

np. wiek, płeć, ekstrawersja, makiawelizm

## Osoby poddawane mobbingowi

czy osoby o określonych cechach są częściej poddawane mobbingowi?

ważni sygnaliści

(Gamian-Wilk i in., 2022; Nielsen i Knardahl, 2015; Podsiadły i Gamian-Wilk, 2017)



# Mobbing w środowisku akademickim

**Różnorodność jako potencjalne źródło mobbingu**

grupy wrażliwe:

nowi pracownicy

stażyści, doktoranci

kobiety w ciąży oraz rodzice małych dzieci

LGBT+

niepełnosprawność

neuroróżnorodność

grupy mniejszościowe, etniczne, religijne

różnorodność postaw i wartości



[https://finance.yahoo.com/news/2013-12-12-lego-star-wars-complete-saga-available-for-ios.html?guccounter=1&guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLnNvbS8&guce\\_referrer\\_sig=AQAAAL80hB9fdBWQket4dvsaZ93NPlqplJoTYKFxRqe\\_a9SX0JVDuTMEU9sIPlyHXds3RPZ\\_SYbEGHLi9c6BpxtKOgytt15h4mpt1FzybrH1KShIEQm7IUugq7L8\\_uX6cuE8ENI7SsG8CbtREgpmBLhFvjGmvwqjaFKL8gmSTWmJO6r](https://finance.yahoo.com/news/2013-12-12-lego-star-wars-complete-saga-available-for-ios.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLnNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAL80hB9fdBWQket4dvsaZ93NPlqplJoTYKFxRqe_a9SX0JVDuTMEU9sIPlyHXds3RPZ_SYbEGHLi9c6BpxtKOgytt15h4mpt1FzybrH1KShIEQm7IUugq7L8_uX6cuE8ENI7SsG8CbtREgpmBLhFvjGmvwqjaFKL8gmSTWmJO6r)



# Mobbing w Środowisku akademickim

## **Różnorodność jako potencjalne źródło mobbingu**

grupy wrażliwe – przykładowe pytania, które warto zadać

czy jest wprowadzony odpowiedni onboarding nowych pracowników?

czy pracownicy zmieniający stanowisko są szkoleni?

czy nowi pracownicy, doktoranci objęci są systemem wsparcia (np. w prowadzeniu zajęć)?

czy pracownicy powracający z urlopu macierzyńskiego objęci są wsparciem?

czy pracujący rodzice są objęci wsparciem (family supportive supervision)?

# Mobbing: czynniki ryzyka

**Czynniki organizacyjne przyczyniające się do pojawiania się mobbingu:**

**niejasność zadań**, wytycznych, informacji związanych z tym, jak zadanie wykonać, co jest oczekiwane; niejasne obszar obowiązków na danym stanowisku

**sprzeczne oczekiwania**, występowanie dwu lub więcej sprzecznych oczekiwań pochodzących od jednego lub różnych przełożonych, a ich wykonanie jest trudne lub niemożliwe

wielość i nadmiar zadań

**niesprawiedliwy i niewspierający przełożony**, niejasne kryteria premiowania, awansu, nie przestrzegane dobrych praktyk komunikacji, brak uważności, dawania wskazówek, ukierunkowywania, podmiotowego traktowania

(Beehr, 1995; , 2010; Hauge i in., 2010, 2011; Stapinski i in., 2023; Van den Brande et al., 2016)

# Uwarunkowania mobbingu

## Czynniki wewnątrzorganizacyjne:

**Kultura organizacji, np. jasność systemu motywacji, premie, sankcje zmiany** (np. restrukturyzacje, zmiany stanowisk, obszarów obowiązków),  
**niestabilność pracy** (praca czasowa, możliwość utraty pracy, niespodziewana zmiana stanowiska)  
**rywalizacja, konkurencja**  
**ograniczone zasoby – brak autonomii, docenienia, wsparcia**

## Czynniki indywidualne

mobbing

# Uwarunkowania mobbingu

**Czynniki wewnątrzorganizacyjne:**  
**Obciążenie pracą, presja czasu, wielozadaniowość**

**Czynniki  
indywidualn  
e**

The diagram illustrates the conditions for mobbing. It features two main boxes at the top: a large one on the left for organizational factors and a smaller one on the right for individual factors. Both boxes have large downward-pointing arrows that converge on a single horizontal bar at the bottom labeled 'mobbing'.

mobbing

# Uwarunkowania mobbingu

**Czy Twoi pracownicy doświadczają trudność lub brak możliwości wykonania swojej pracy z powodu... ?**

1. Słabego wyposażenia lub zasobów.
2. Reguł i procedur panujących w Twojej organizacji.
3. Innych pracowników.
4. Twojego przełożonego.
5. Braku wyposażenia, bądź zasobów.
6. Niewłaściwego przeszkolenia.
7. Przerywania pracy przez innych pracowników.
8. Braku niezbędnej wiedzy na temat wykonywanego zadania.
9. Sprzecznych wymagań w pracy.
10. Niedostatecznej, bądź nieodpowiedniej pomocy od innych pracowników.
11. Niepoprawnych wskazówek.



# Uwarunkowania mobbingu

## Czynniki wewnątrzorganizacyjne:

**Niejasny zakres obowiązków, niejasne zadania, sprzeczne oczekiwania**

Niejasne oczekiwania, niepełne informacje odnośnie tego, jak wykonywać zadania

Niejasne standardy dotyczące prawidłowego wykonania zadania

Pojawianie się jednego lub więcej sprzecznych ze sobą poleceń,  
a ich wykonanie jest trudne lub niemożliwe

## Czynniki indywidualne

mobbing

# Uwarunkowania mobbingu

## Czynniki wewnątrzorganizacyjne:

**Niejasny zakres obowiązków, niejasne zadania, sprzeczne oczekiwania**

**Czynniki  
indywidualn**

Moi pracownicy ...

mają jasno określony zakres obowiązków.

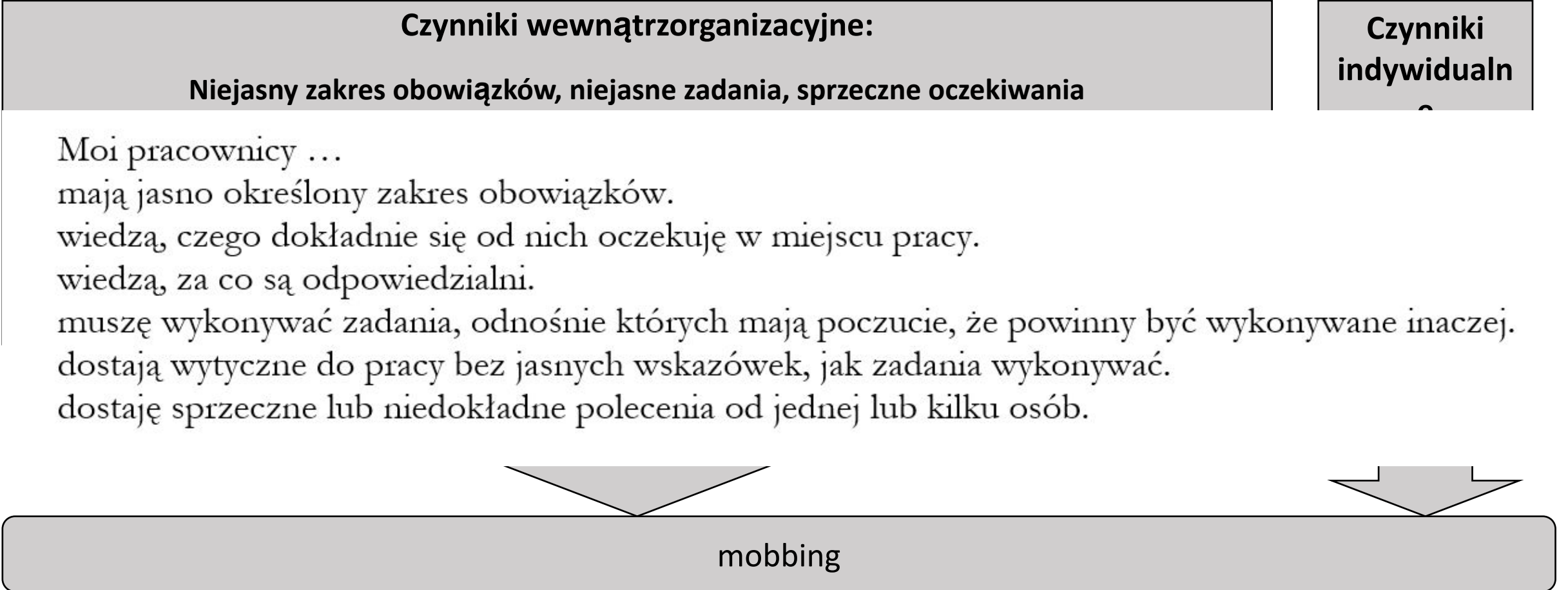
wiedzą, czego dokładnie się od nich oczekuje w miejscu pracy.

wiedzą, za co są odpowiedzialni.

muszę wykonywać zadania, odnośnie których mają poczucie, że powinny być wykonywane inaczej.

dostają wytyczne do pracy bez jasnych wskazówek, jak zadania wykonywać.

dostają sprzeczne lub niedokładne polecenia od jednej lub kilku osób.



mobbing

# Uwarunkowania mobbingu

**Czynniki wewnątrzorganizacyjne:**

**Niesprawiedliwe i niewspierające traktowanie podwładnych**

**Czynniki  
indywidualn  
e**

The diagram illustrates the conditions for mobbing. It features two main boxes at the top: a large one on the left for organizational factors and a smaller one on the right for individual factors. Both boxes have large downward-pointing arrows that converge on a single horizontal bar at the bottom labeled 'mobbing'.

**mobbing**

# Uwarunkowania mobbingu

## Czynniki wewnątrzorganizacyjne:

**Niesprawiedliwe i niewspierające traktowanie podwładnych**

## Czynniki indywidualne

Rozdzielam zadania / premie / awansy w sposób sprawiedliwy.

Doceniam swoich pracowników.

Nie stawiam swoich pracowników przed faktami dokonanymi – uwzględniam ich zdanie, staram się ich przygotować przed wykonywaniem zadań.

Wspieram swoich pracowników w obszarze szkoleń / materiałów / niezbędnych informacji.

Wspieram swoich pracowników w sytuacjach trudnych – staram się ukierunkować, dbam o ich rozwój, znam ich potencjał, pracuję nad ich słabymi stronami.

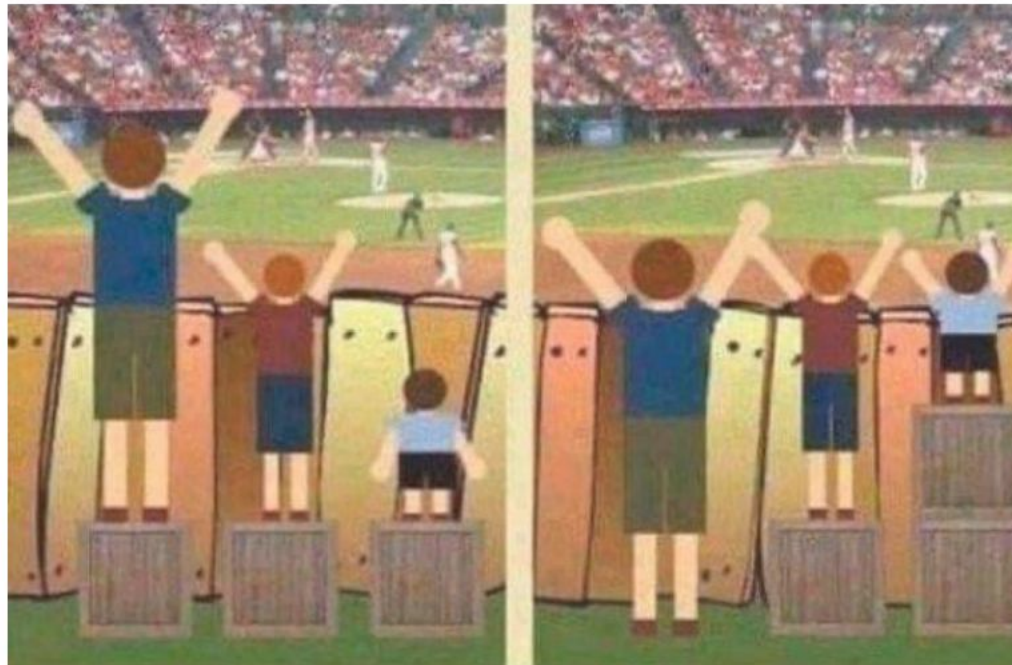
# Uwarunkowania mobbingu

Czynniki wewnątrzorganizacyjne:

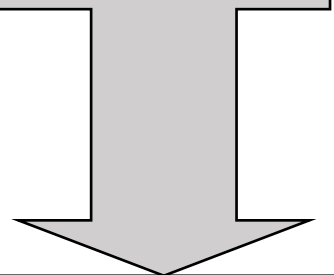
Niesprawiedliwe i niewspierające traktowanie podwładnych

**Równość**

**Sprawiedliwość**



Czynniki indywidualne





# Mobbing: czynniki ryzyka

**Czynniki organizacyjne przyczyniające się do pojawiania się mobbingu:**

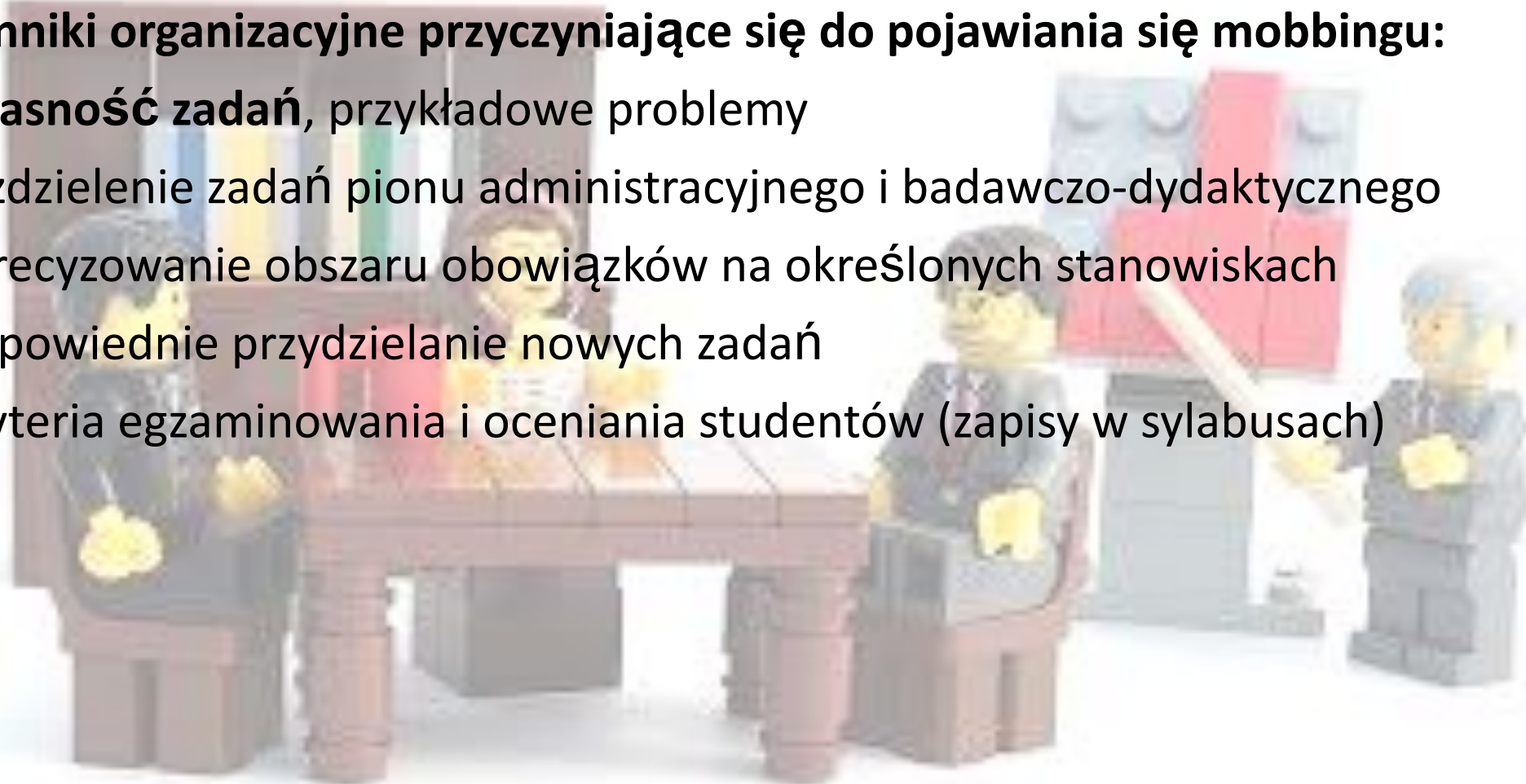
**niejasność zadań**, przykładowe problemy

rozdzielenie zadań pionu administracyjnego i badawczo-dydaktycznego

sprecyzowanie obszaru obowiązków na określonych stanowiskach

odpowiednie przydzielanie nowych zadań

kryteria egzaminowania i oceniania studentów (zapisy w sylabusach)



# Mobbing: czynniki ryzyka

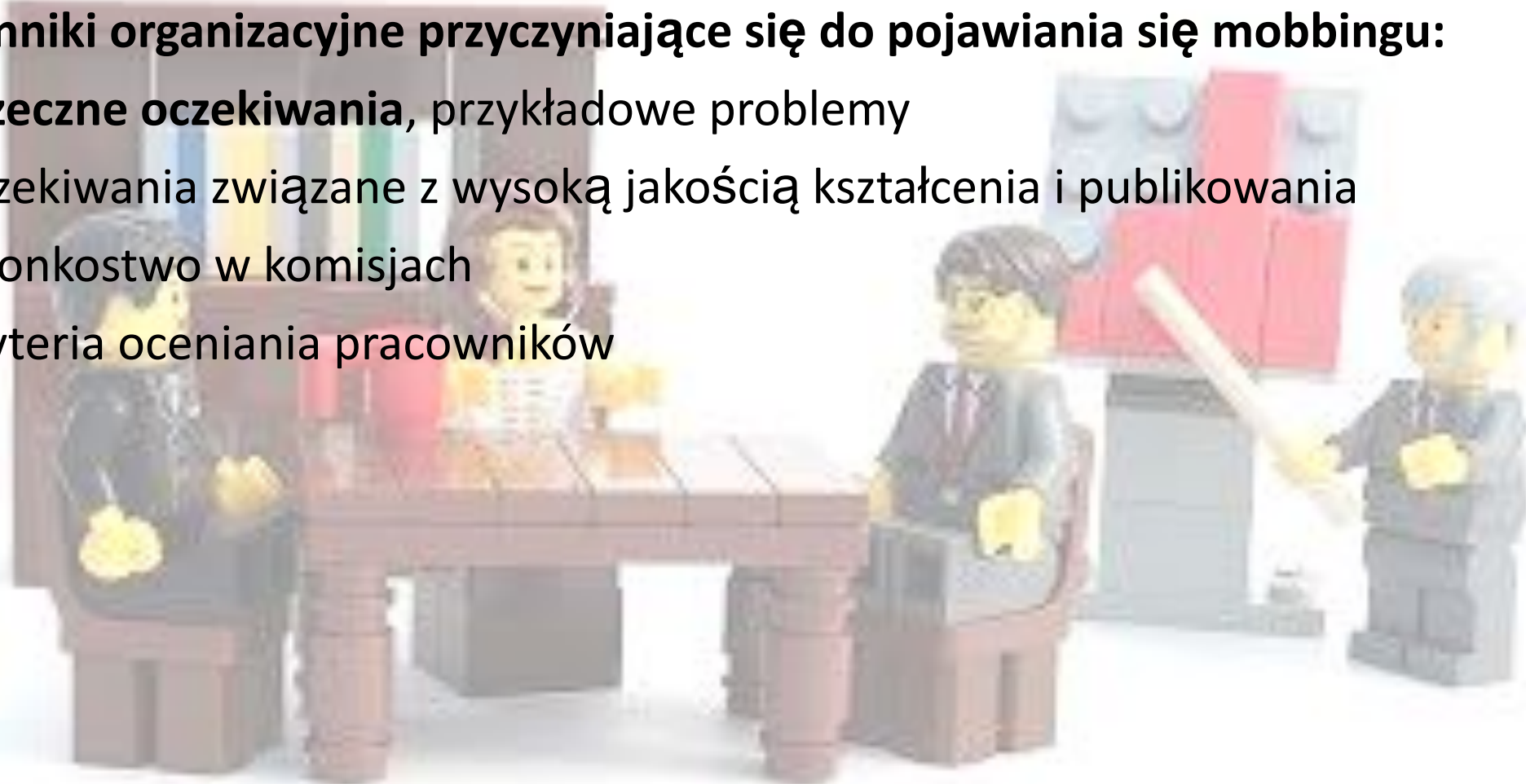
**Czynniki organizacyjne przyczyniające się do pojawiania się mobbingu:**

**sprzeczne oczekiwania**, przykładowe problemy

oczekiwania związane z wysoką jakością kształcenia i publikowania

członkostwo w komisjach

kryteria oceniania pracowników



# Mobbing: czynniki ryzyka

**Czynniki organizacyjne przyczyniające się do pojawiania się mobbingu:**

**niesprawiedliwy i niewspierający przełożony**, przykładowe problemy

kryteria oceny, awansu, premiowania

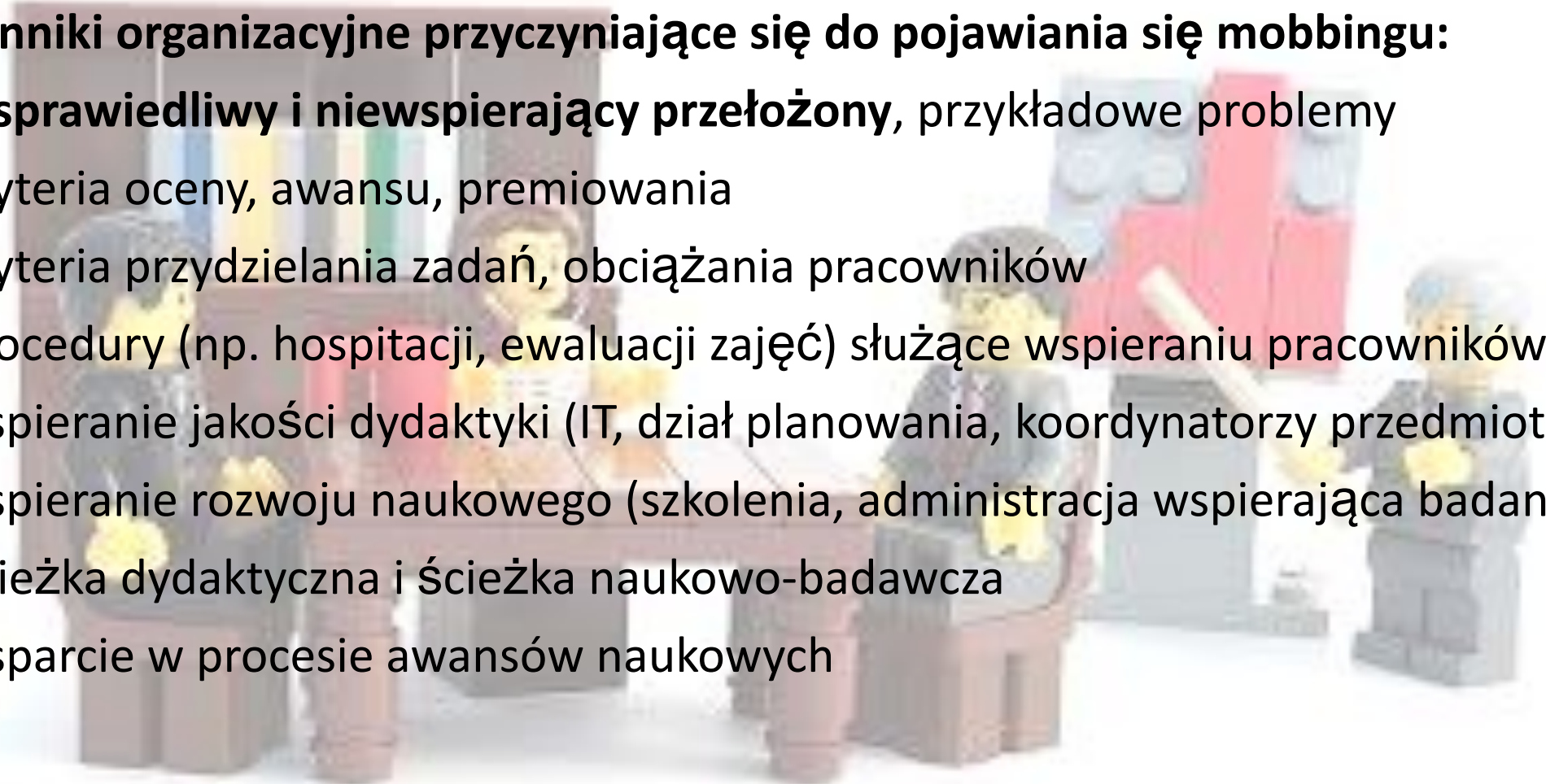
kryteria przydzielania zadań, obciążania pracowników

procedury (np. hospitacji, ewaluacji zajęć) służące wspieraniu pracowników  
wspieranie jakości dydaktyki (IT, dział planowania, koordynatorzy przedmiotów)

wspieranie rozwoju naukowego (szkolenia, administracja wspierająca badania)

ścieżka dydaktyczna i ścieżka naukowo-badawcza

wsparcie w procesie awansów naukowych

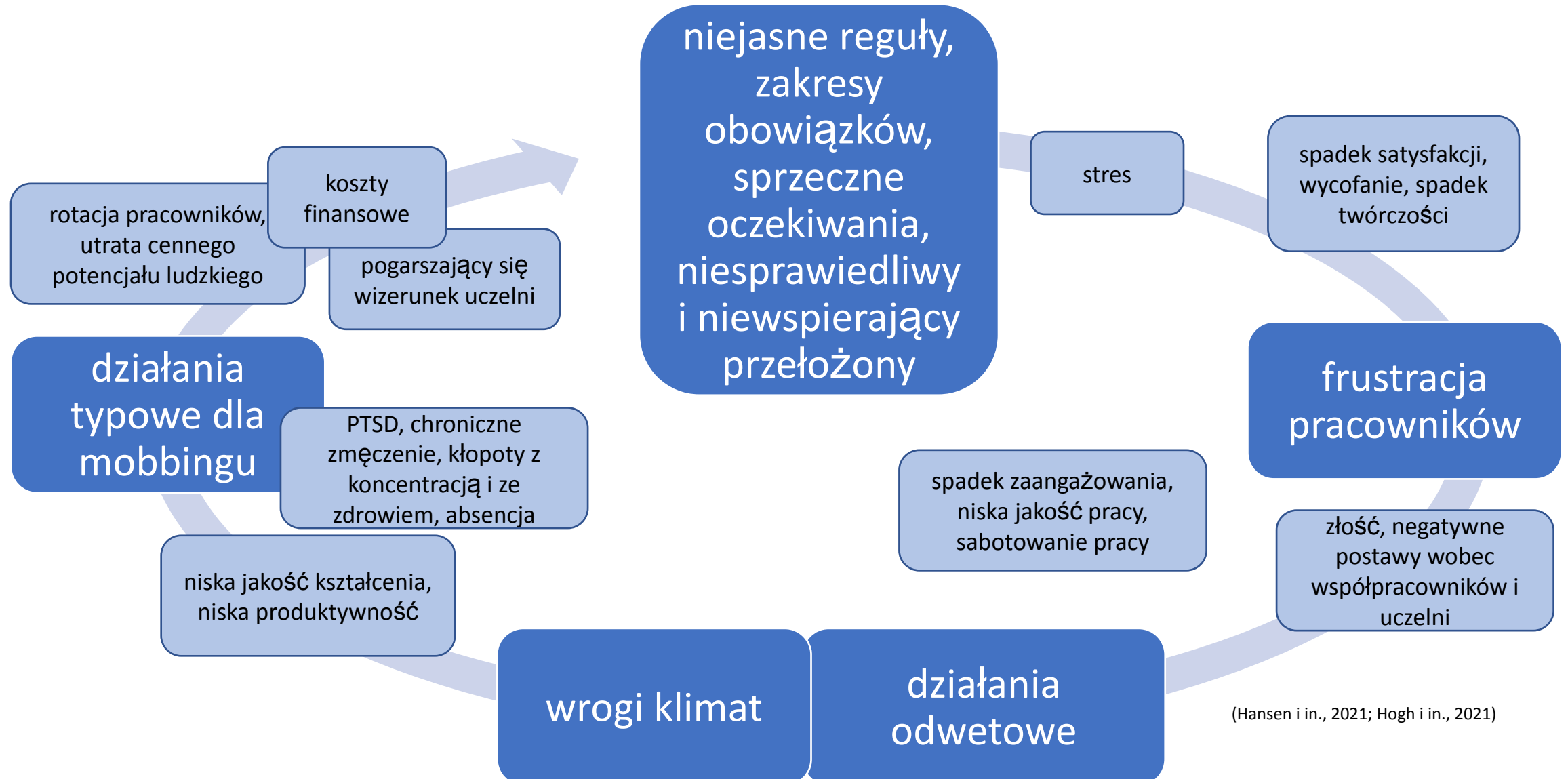


# Mobbing: czynniki ryzyka

## Ćwiczenie



# Mobbing jako proces





# Mobbing jako proces a działania prewencyjne



# Konflikt a mobbing

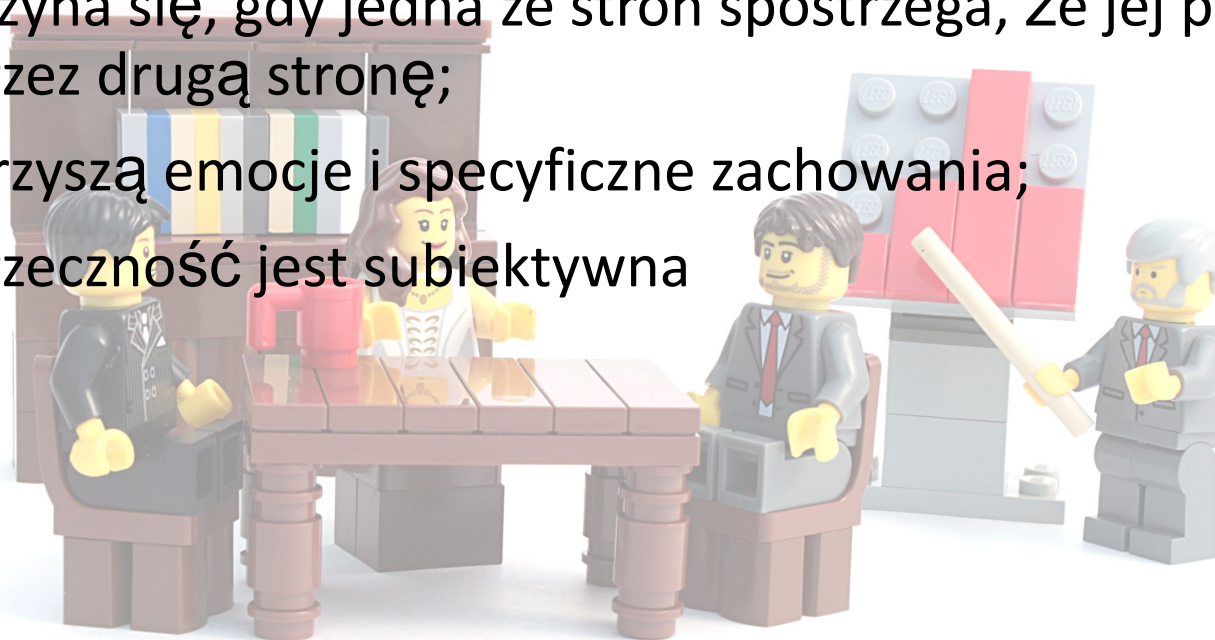
## Konflikt

jest sytuacją, w której występują przynajmniej dwie strony,  
strony te są od siebie nawzajem zależne;

konflikt rozpoczyna się, gdy jedna ze stron spostrzega, że jej potrzeby są  
frustrowane przez drugą stronę;

konfliktom towarzyszą emocje i specyficzne zachowania;

spostregana sprzeczność jest subiektywna



# Mobbing a konflikt



The diagram consists of two large light blue circles. The left circle is titled 'konflikt' and contains the text 'jednorazowy epizod', 'możliwe jest pozytywne rozwiązanie'. The right circle is titled 'mobbing' and contains the text 'długotrwały proces', 'destruktywny, bez rozwiązania', 'strony nie są równe, przewaga władzy'. Each circle has a smaller, semi-transparent blue circle overlapping its top-left edge.

## konflikt

jednorazowy epizod  
możliwe jest pozytywne  
rozwiązanie

## mobbing

długotrwały proces  
destruktywny, bez  
rozwiązania  
strony nie są równe,  
przewaga władzy

# Konflikt a mobbing

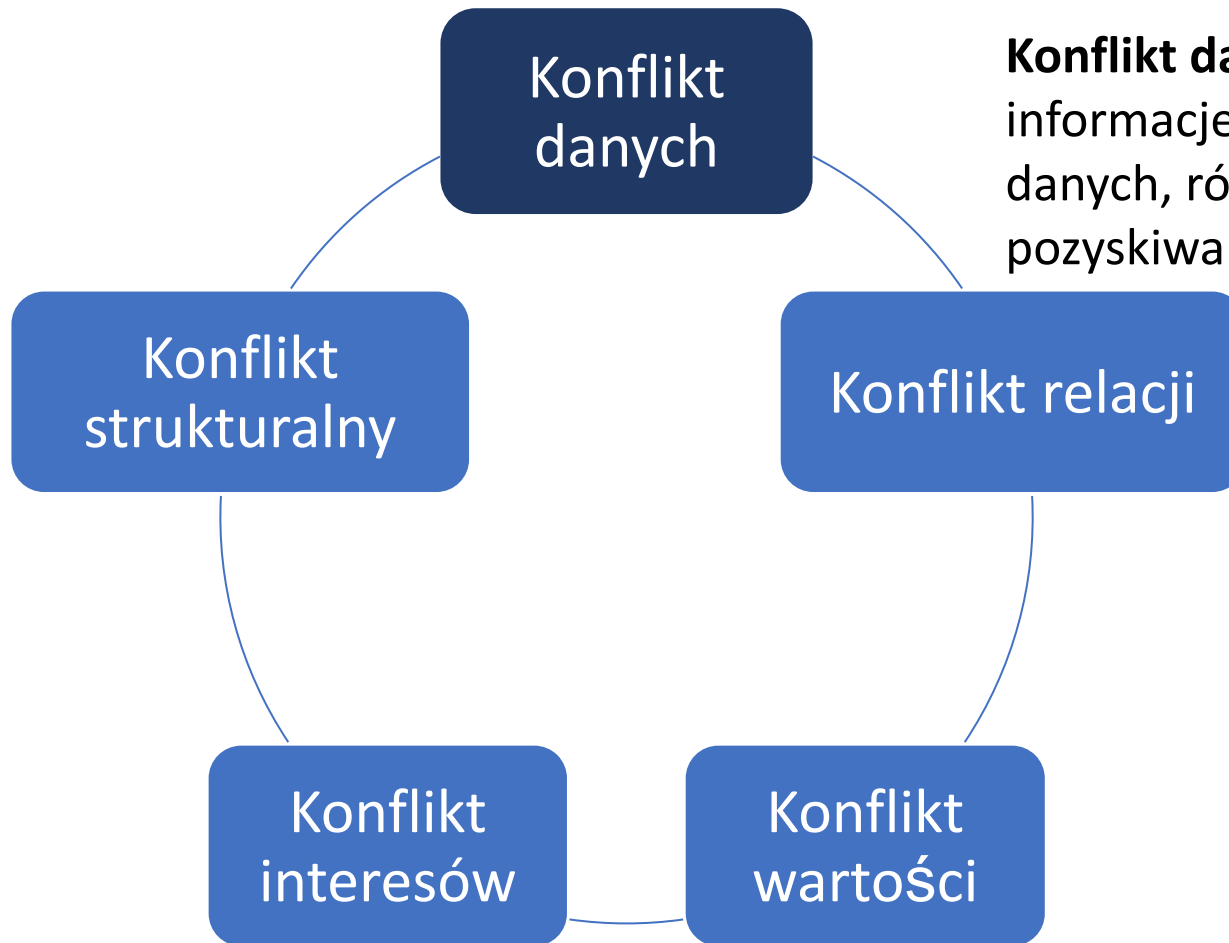
**Konflikty są nieuniknione.**

**Konflikty mogą mieć pozytywne konsekwencje.**

**Konflikt jest szansą.**



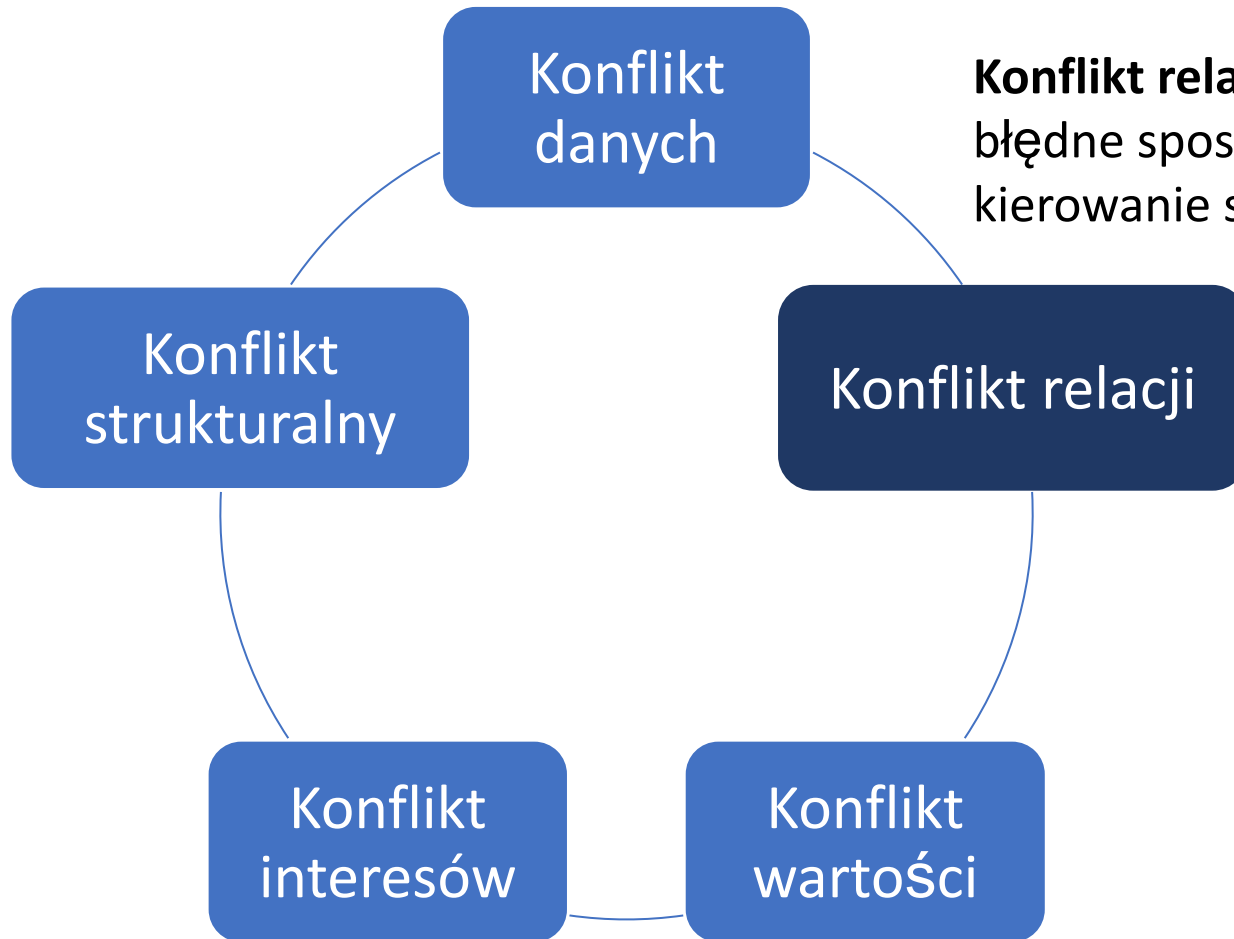
# Rodzaje konfliktów



**Konflikt danych** – przedmiotem konfliktu są sprzeczne informacje odnośnie danych, szeroko rozumiana analiza danych, różna ich interpretacja, czy też różne sposoby pozyskiwania danych.

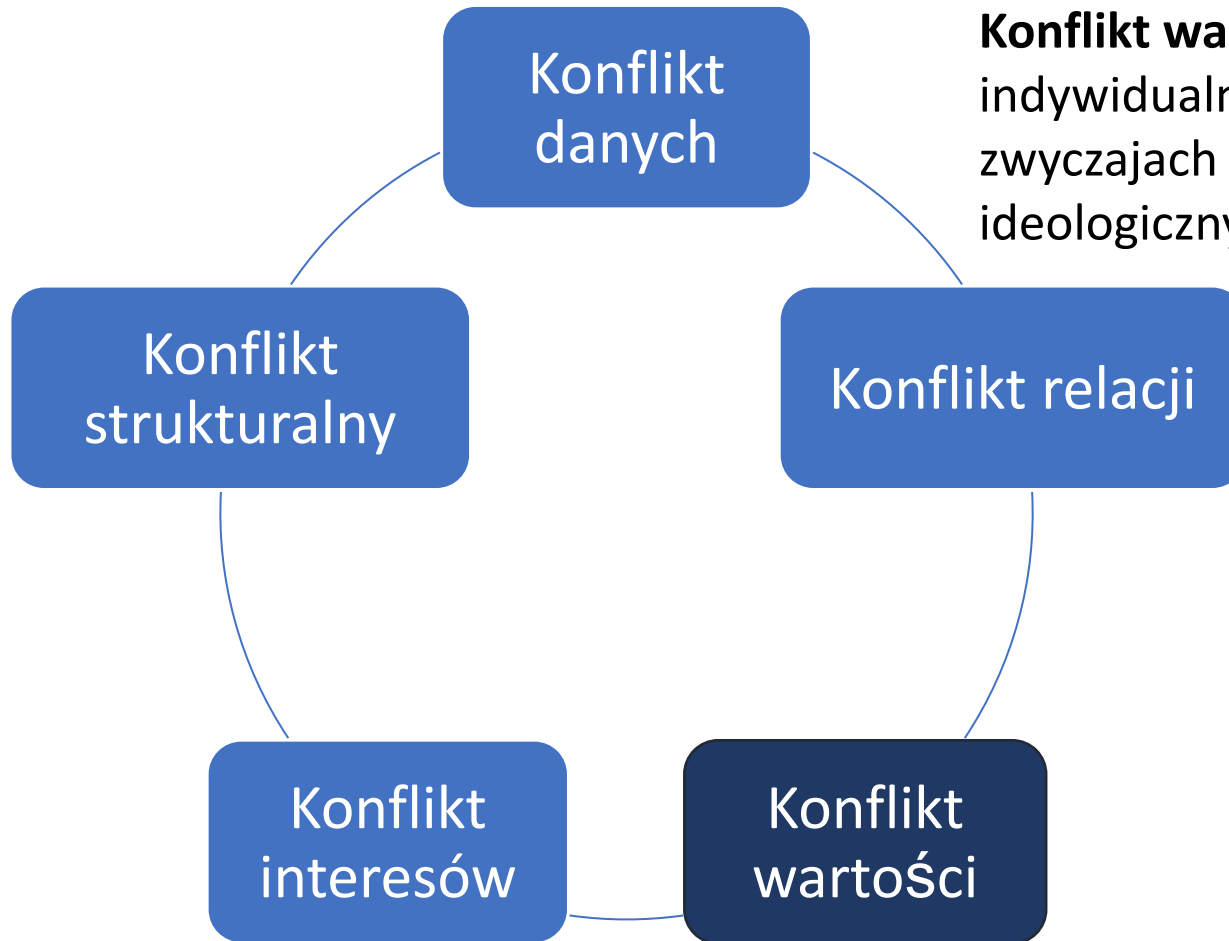


# Rodzaje konfliktów



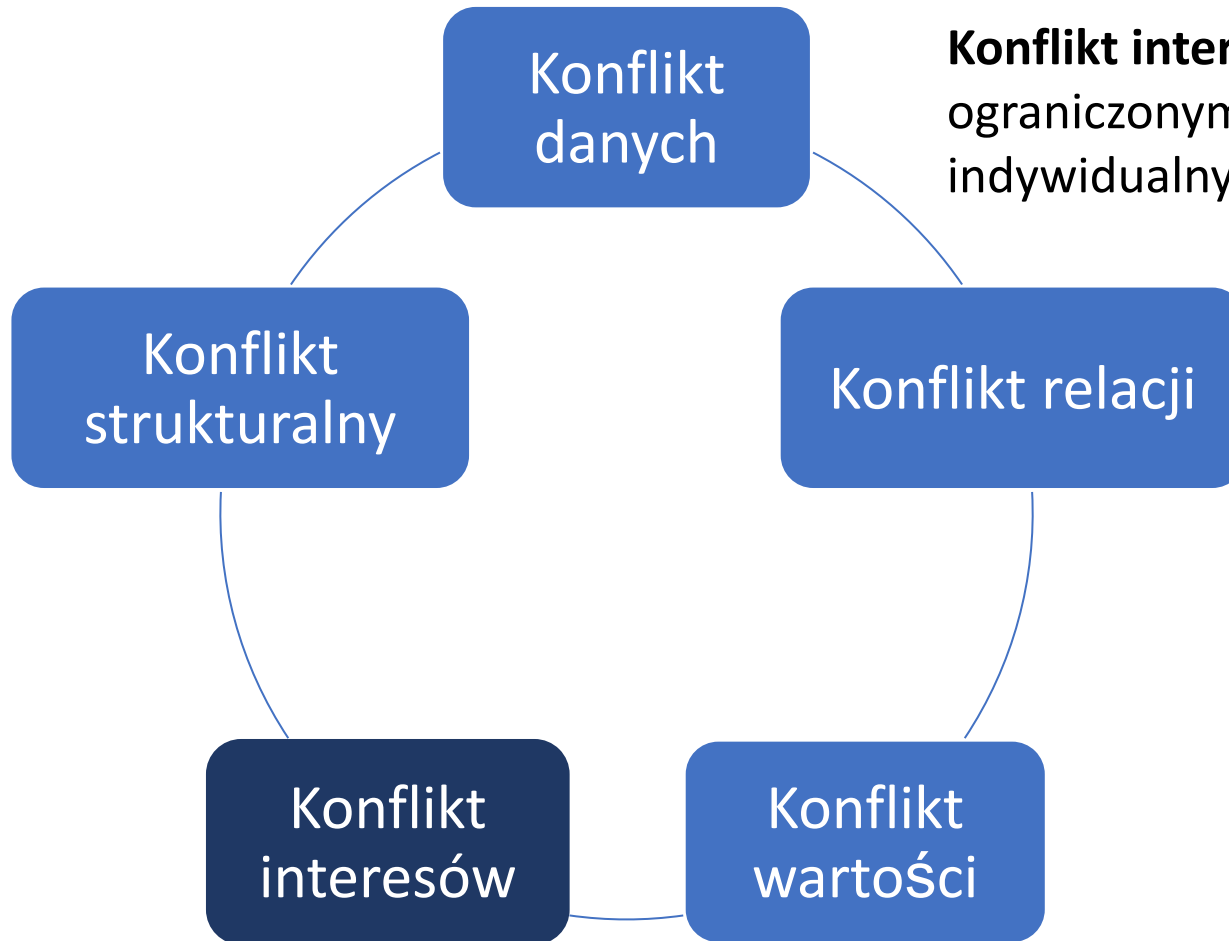
**Konflikt relacji** - Źródłem konfliktu jest błędna komunikacja, błędne spostrzeżenia, chęć udowodnienia swoich racji, kierowanie się stereotypami.

# Rodzaje konfliktów



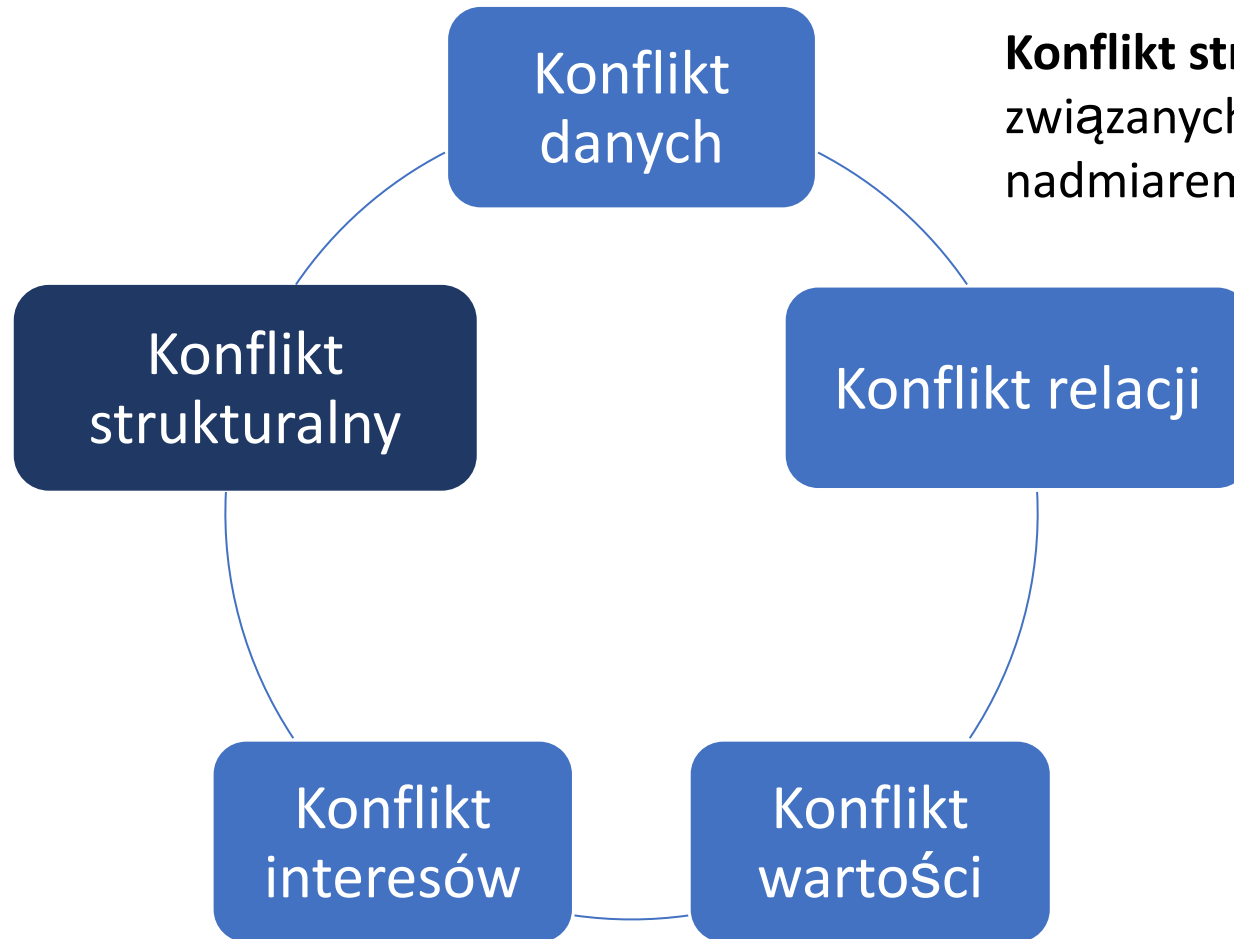
**Konflikt wartości** – uwarunkowania konfliktu wiążą się z indywidualnym systemem wartości, różnic w tradycji, zwyczajach lub konwenansach, konflikty na tle ideologicznym, politycznym, religijnym.

# Rodzaje konfliktów



**Konflikt interesów** – Źródłem konfliktu są kwestie związane z ograniczonymi zasobami lub sprzecznymi potrzebami indywidualnymi i grupowymi.

# Rodzaje konfliktów



**Konflikt strukturalny** - konflikt może dotyczyć spraw związanych z niesprawiedliwym podziałem zadań, nadmiarem obowiązków czy czasem pracy.

# Rodzaje konfliktów a mobbing

## *Ćwiczenie*

*Jak konflikt może być rozwiązany?*

*Co może zrobić przełożony, aby konflikt nie eskalował?*

*Jakie są pozytywne konsekwencje tego konfliktu?*





# Rodzaje konfliktów a mobbing

## Ćwiczenie

konflikt

M  
Majgorzata  
18 kwi 2023 15:45:08  
Jak konflikt może być rozwiązywany?  
Co może zrobić przełożony, aby konflikt nie  
eskalował?  
Jakie są pozytywne konsekwencje tego konfliktu?

	przykłady	możliwości interwencji
konflikt danych	Dr Nowak, dr Kowalski i prof. Makowski we wtorek 15. października przyjechali na obrony prac magisterskich. Dr Nowak i dr Kowalski czekali na obrony w sali nr 11, ponieważ wszystkie poprzednie obrony tam się odbywały, a prof. Makowski czekał w sali nr 21, gdyż zadzwonił wcześniej do Działu Planowania, aby zapytać, gdzie obrony w tym dniu się odbywały. Nikomu z komisji Dział Planowania nie przekazał informacji, gdzie faktycznie obrony miały się odbyć. W konsekwencji obrony odbyły się z dużym opóźnieniem.	
konflikt relacji	Zgodnie z wewnętrznym regulaminem Szkoły Doktorskiej doktorant powinien przynajmniej raz w trakcie trwania studiów wziąć czynny udział w konferencji krajowej lub międzynarodowej. Doktorant Paweł utrzymuje, że skoro wziął udział w organizowanej na Uczelni sesji doktoranckiej, wywiązał się z obowiązku. Promotor utrzymuje, że udział w wewnętrznej konferencji jest niewystarczający i doktorant powinien przedstawić wyniki swoich badań na innej konferencji. Doktorant upiera się, że ma rację. Utrzymuje, że promotor ma zbyt wygórowane oczekiwania, że specjalnie utrudnia mu ukończenie studiów.	
konflikt wartości	Pani kierownik działy jest wegetarianką. Uważa, że zwierzęt nie można zabijać i wykorzystywać dla celów egoistycznych. Otwarcie wyraża swoje poglądy i krytykuje ludzi, którzy spożywają mięso. Pracownicy działy początkowo czują się nieswojo, jednak swoje kanapki w towarzystwie pani kierownik. Stopniowo jednak, spotykając się z krytycznymi spojrzeniami, część osób zaczyna jeść jedynie warzywne lunchy, inne osoby wychodzą na zewnątrz, aby coś zjeść lub nie jeść w ogóle.	
konflikt interesów	Karol i Wojciech są doktorantami w zespole prof. Nowaka. Obaj doktoranci pobierają stypendium. Ponadto, Karol pracuje dobowca, aby zdobyć doświadczenie praktyczne. Jednakże ma bardzo ograniczony czas, czego konsekwencją jest mniejsze zaangażowanie w aktualnie prowadzony projekt badawczy. Między doktorantami dochodzi do sporów odnośnie terminowości wykonywanych zadań. Problemem staje się również autorstwo w przygotowywanym artykule.	
konflikt strukturalny	Pani Maria z działy wraz z prodziekanem ds. dydaktycznych jest odpowiedzialna za przygotowanie dokumentacji związanej z ubieganiem się o nowy kierunek. Pani Maria ma w tym obszarze doświadczenie. Co prawda pomaga im kilka osób, ale główny ciężar obowiązków spada na Panią Marię. Ponadto, Pani Maria ma inne bieżące obowiązki, np. przygotowywanie dokumentacji studentów przed obronami, podczas gdy jej koleżanki mają do wykonywania jedynie bieżące obowiązki. Między Panią Marią a prodziekanem dochodzi do konfliktu. Prodziekan zarzuca bowiem Pani Marii, że ta nie przygotowuje określonej dokumentacji na czas. Pani Maria skarży się na brak czasu. Ma poczucie, że pracuje za kilka osób a jej wynagrodzenie i jej koleżanek jest takie samo.	

# Rodzaje konfliktów a mobbing

*1. Dr Nowak, dr Kowalski i prof. Makowski we wtorek 15. października przyjechali na obrony prac magisterskich. Dr Nowak i dr Kowalski czekali na obrony w sali nr 11, ponieważ wszystkie poprzednie obrony tam się odbywały, a prof. Makowski czekał w sali nr 21, gdyż zadzwonił wcześniej do Działu Planowania, aby zapytać, gdzie obrony w tym dniu się odbywały. Nikomu z komisji Dział Planowania nie przekazał informacji, gdzie faktycznie obrony miały się odbyć. W konsekwencji obrony odbyły się z dużym opóźnieniem.*



# Rodzaje konfliktów a mobbing

*1. Dr Nowak, dr Kowalski i prof. Makowski we wtorek 15. października przyjechali na obrony prac magisterskich. Dr Nowak i dr Kowalski czekali na obrony w sali nr 11, ponieważ wszystkie poprzednie obrony tam się odbywały, a prof. Makowski czekał w sali nr 21, gdyż zadzwonił wcześniej do Działu Planowania, aby zapytać, gdzie obrony w tym dniu się odbywały. Nikomu z komisji Dział Planowania nie przekazał informacji, gdzie faktycznie obrony miały się odbyć. W konsekwencji obrony odbyły się z dużym opóźnieniem.*

Słowne pouczenia

Zgeneralizowana instrukcja przygotowywania obron

Podjęcie do popełniania błędów, wyciąganie wniosków odnośnie procedur



# Rodzaje konfliktów a mobbing

2. Zgodnie z wewnętrznym regulaminem Szkoły Doktorskiej doktorant powinien przynajmniej raz w trakcie trwania studiów wziąć czynny udział w konferencji krajowej lub międzynarodowej.

Doktorant Paweł utrzymuje, że skoro wziął udział w organizowanej na Uczelni sesji doktoranckiej, wywiązał się z obowiązku. Promotor utrzymuje, że udział w wewnątrzuczelnianej konferencji jest niewystarczający i doktorant powinien przedstawić wyniki swoich badań na innej konferencji. Doktorant upiera się, że ma rację. Utrzymuje, że promotor ma zbyt wygórowane oczekiwania, że specjalnie utrudnia mu ukończenie studiów.



# Rodzaje konfliktów a mobbing

2. Zgodnie z wewnętrznym regulaminem Szkoły Doktorskiej doktorant powinien przynajmniej raz w trakcie trwania studiów wziąć czynny udział w konferencji krajowej lub międzynarodowej.

*Doktorant Paweł utrzymuje, że skoro wziął udział w organizowanej na Uczelni sesji doktoranckiej, wywiązał się z obowiązku. Promotor utrzymuje, że udział w wewnętrzzuczelnianej konferencji jest niewystarczający i doktorant powinien przedstawić wyniki swoich badań na innej konferencji. Doktorant upiera się, że ma rację. Utrzymuje, że promotor ma zbyt wygórowane oczekiwania, że specjalnie utrudnia mu ukończenie studiów.*

Odwoływanie się jasnych procedur, zapisów w regulaminie

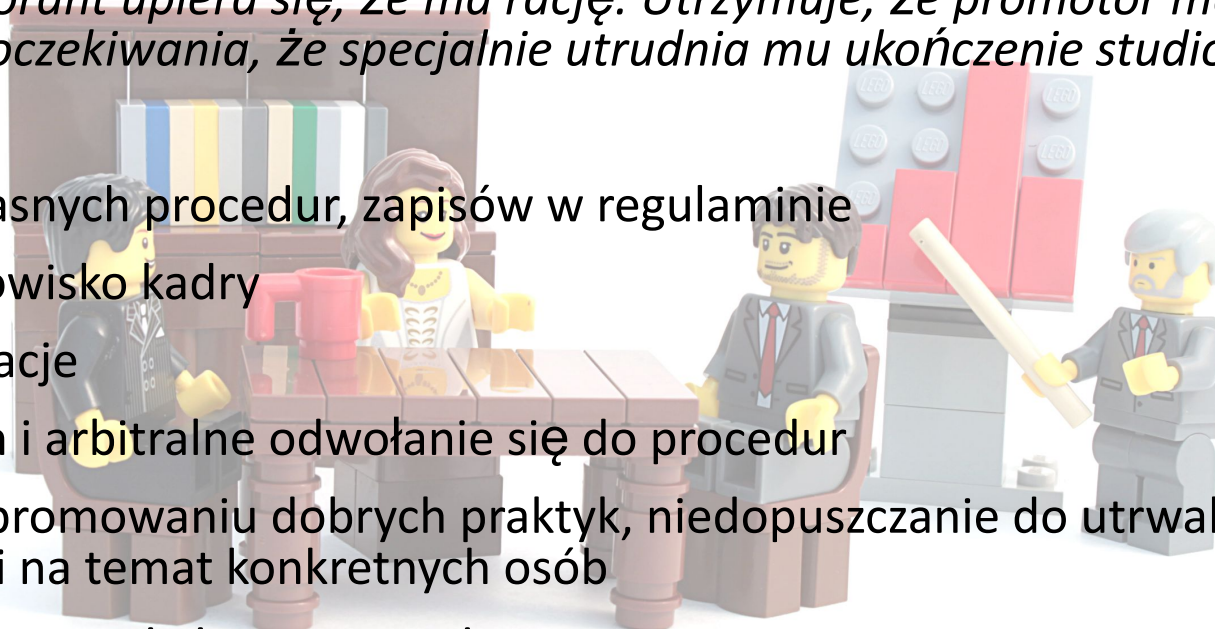
Ujednolicone stanowisko kadry

Rozmowy i konsultacje

Wsparcie obu stron i arbitralne odwołanie się do procedur

Bycie modelem w promowaniu dobrych praktyk, niedopuszczanie do utrwalania się negatywnych opinii na temat konkretnych osób

Umiejętność przeproszania i ustępowania





# Rodzaje konfliktów a mobbing

*3. Pani kierownik dziekanatu jest wegetarianką. Uważa, że zwierząt nie można zabijać i wykorzystywać dla celów egoistycznych. Otwarcie wyraża swoje poglądy i krytykuje ludzi, którzy spożywają mięso. Pracownicy dziekanatu początkowo czują się nieswojo, jedząc swoje kanapki w towarzystwie pani kierownik. Stopniowo jednak, spotykając się z krytycznymi spojrzeniami, część osób zaczyna jeść jedynie warzywne lunche, inne osoby wychodzą na zewnątrz, aby coś zjeść lub nie jedzą w ogóle.*

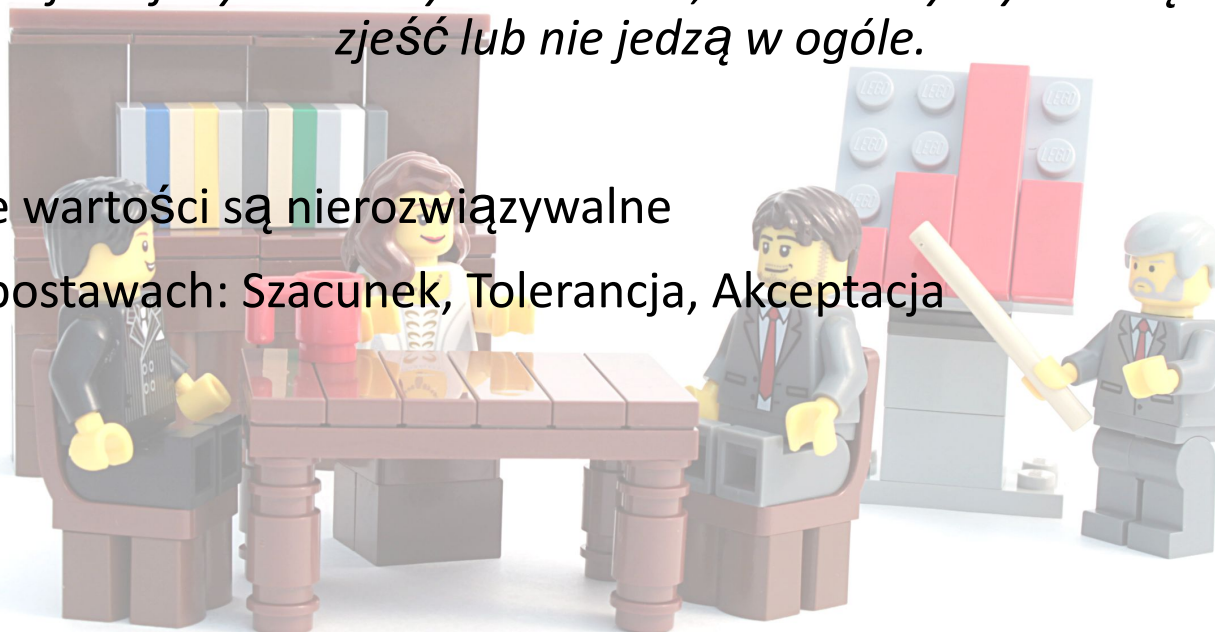


# Rodzaje konfliktów a mobbing

*3. Pani kierownik dziekanatu jest wegetarianką. Uważa, że zwierząt nie można zabijać i wykorzystywać dla celów egoistycznych. Otwarcie wyraża swoje poglądy i krytykuje ludzi, którzy spożywają mięso. Pracownicy dziekanatu początkowo czują się nieswojo, jedząc swoje kanapki w towarzystwie pani kierownik. Stopniowo jednak, spotykając się z krytycznymi spojrzeniami, część osób zaczyna jeść jedynie warzywne lunche, inne osoby wychodzą na zewnątrz, aby coś zjeść lub nie jedzą w ogóle.*

Konflikty dotyczące wartości są nierozwiązywalne

Bycie modelem w postawach: Szacunek, Tolerancja, Akceptacja



# Rodzaje konfliktów a mobbing

*4. Karol i Wojciech są doktorantami w zespole prof. Nowaka. Obaj doktoranci pobierają stypendium. Ponadto, Karol pracuje dorywczo, aby zdobyć doświadczenie praktyczne. Jednakże ma bardziej ograniczony czas, czego konsekwencją jest mniejsze zaangażowanie w aktualnie prowadzony projekt badawczy. Między doktorantami dochodzi do sporów odnośnie terminowości wykonywanych zadań. Problemem staje się również autorstwo w przygotowywanym artykule.*



# Rodzaje konfliktów a mobbing

*4. Karol i Wojciech są doktorantami w zespole prof. Nowaka. Obaj doktoranci pobierają stypendium. Ponadto, Karol pracuje dorywczo, aby zdobyć doświadczenie praktyczne. Jednakże ma bardziej ograniczony czas, czego konsekwencją jest mniejsze zaangażowanie w aktualnie prowadzony projekt badawczy. Między doktorantami dochodzi do sporów odnośnie terminowości wykonywanych zadań. Problemem staje się również autorstwo w przygotowywanym artykule.*

Ustalanie realnych celów wspólnych w ramach prac projektowych  
Kontrakty, ustalenia z poszczególnymi współpracownikami projektu  
Sprawiedliwe wsparcie odnośnie realizacji projektów  
Sprawiedliwe dysponowanie dobrami



# Rodzaje konfliktów a mobbing

5. Pani Maria z dziekanatu wraz z prodziekanem ds. dydaktycznych jest odpowiedzialna za przygotowanie dokumentacji związanej z ubieganiem się o nowy kierunek. Pani Maria ma w tym obszarze doświadczenie. Co prawda pomaga im kilka osób, ale główny ciężar obowiązków spada na Panią Marię. Ponadto, Pani Maria ma inne bieżące obowiązki, np. przygotowywanie dokumentacji studentów przed obronami, podczas gdy jej koleżanki mają do wykonywania jedynie bieżące obowiązki. Między Panią Marią a prodziekanem dochodzi do konfliktu. Prodziekan zarzuca bowiem Pani Marii, że ta nie przygotowuje określonej dokumentacji na czas. Pani Maria skarży się na brak czasu. Ma poczucie, że pracuje za kilka osób a jej wynagrodzenie i jej koleżanek jest takie same.





# Rodzaje konfliktów a mobbing

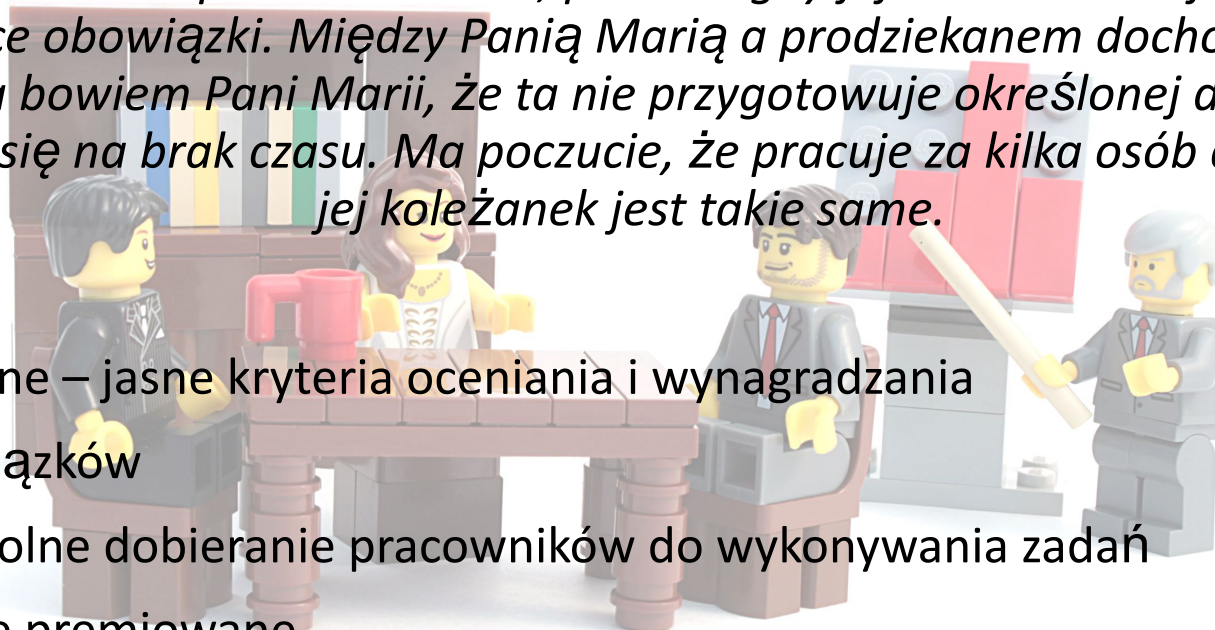
*5. Pani Maria z dziekanatu wraz z prodziekanem ds. dydaktycznych jest odpowiedzialna za przygotowanie dokumentacji związanej z ubieganiem się o nowy kierunek. Pani Maria ma w tym obszarze doświadczenie. Co prawda pomaga im kilka osób, ale główny ciężar obowiązków spada na Panią Marię. Ponadto, Pani Maria ma inne bieżące obowiązki, np. przygotowywanie dokumentacji studentów przed obronami, podczas gdy jej koleżanki mają do wykonywania jedynie bieżące obowiązki. Między Panią Marią a prodziekanem dochodzi do konfliktu. Prodziekan zarzuca bowiem Pani Marii, że ta nie przygotowuje określonej dokumentacji na czas. Pani Maria skarży się na brak czasu. Ma poczucie, że pracuje za kilka osób a jej wynagrodzenie i jej koleżanek jest takie same.*

Rozwiązania odgórne – jasne kryteria oceniania i wynagradzania

Jasny obszar obowiązków

Klarowne i dobrowolne dobieranie pracowników do wykonywania zadań

Zadania dodatkowe premiowane



# Dobrze i w porę rozwiązany konflikt

## **Konsekwencje pozytywne konfliktów:**

Wyjaśnienie kwestii, oczyszczenie atmosfery, zapobieganie frustracji i eskalacji konfliktu

Polepszenie przepływu informacji

Nowe rozwiązania, nowy porządek, kontrakt

Podniesienie poziomu zaangażowania stron, wzrost motywacji

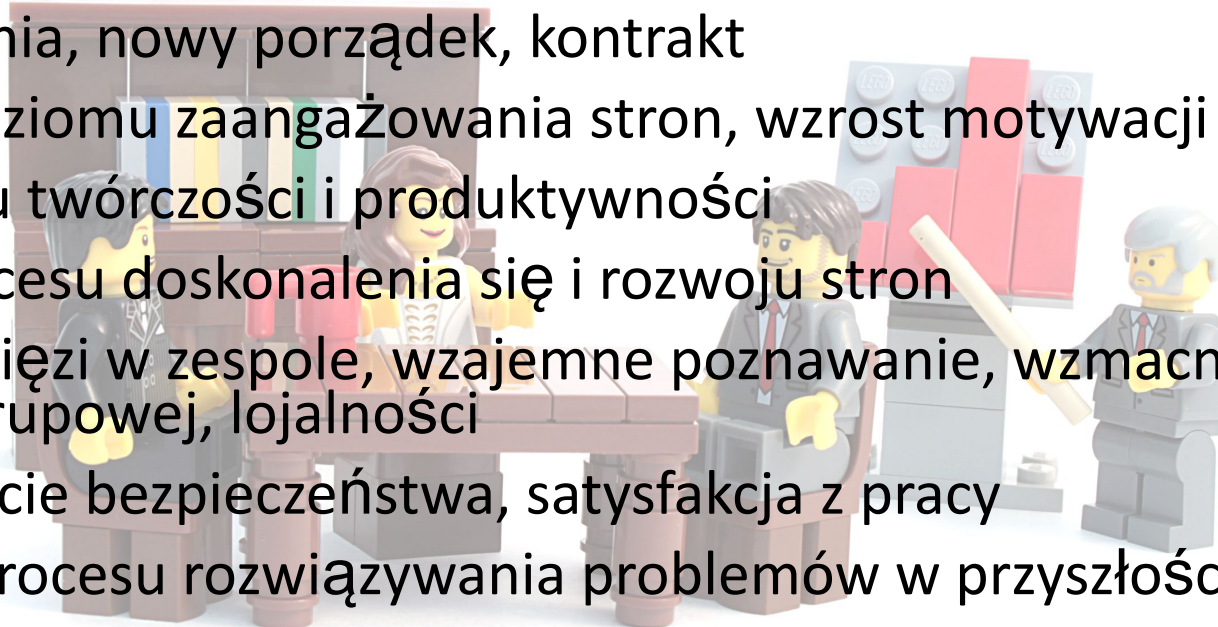
Wzrost poziomu twórczości i produktywności

Inicjowanie procesu doskonalenia się i rozwoju stron

Wzmacnianie więzi w zespole, wzajemne poznawanie, wzmacnianie poczucia tożsamości grupowej, lojalności

Zaufanie, poczucie bezpieczeństwa, satysfakcja z pracy

Usprawnienie procesu rozwiązywania problemów w przyszłości



# Konflikty a mobbing

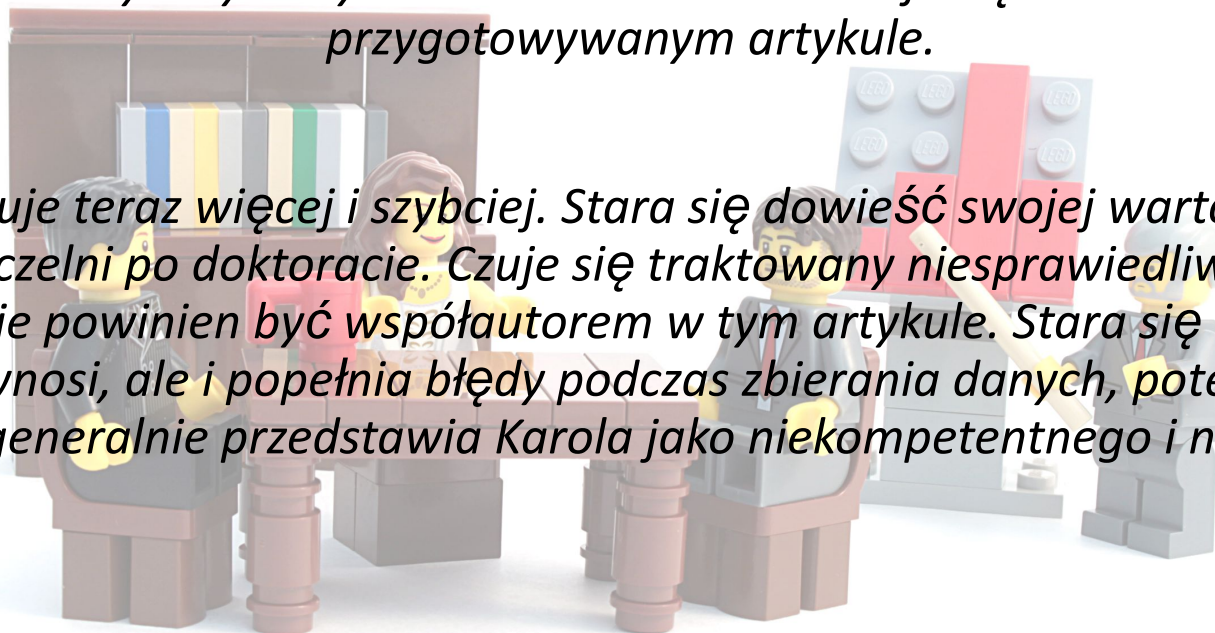
*Jeśli konflikt nie zostanie rozwiązany...*



# Jeśli konflikt eskaluje...

*4. Karol i Wojciech są doktorantami w zespole prof. Nowaka. Obaj doktoranci pobierają stypendium. Ponadto, Karol pracuje dorywczo, aby zdobyć doświadczenie praktyczne. Jednakże ma bardziej ograniczony czas, czego konsekwencją jest mniejsze zaangażowanie w aktualnie prowadzony projekt badawczy. Między doktorantami dochodzi do sporów odnośnie terminowości wykonywanych zadań. Problemem staje się również autorstwo w przygotowywanym artykule.*

*Wojciech pracuje teraz więcej i szybciej. Stara się dowieść swojej wartości, chce zostać zatrudniony na uczelni po doktoracie. Czuje się traktowany niesprawiedliwie. Pracuje więcej i uważa, że Karol nie powinien być współautorem w tym artykule. Stara się udowodnić, że Karol nie tylko mało wnosi, ale i popełnia błędy podczas zbierania danych, potem przy obliczaniu wyników, generalnie przedstawia Karola jako niekompetentnego i nierzetelnego.*





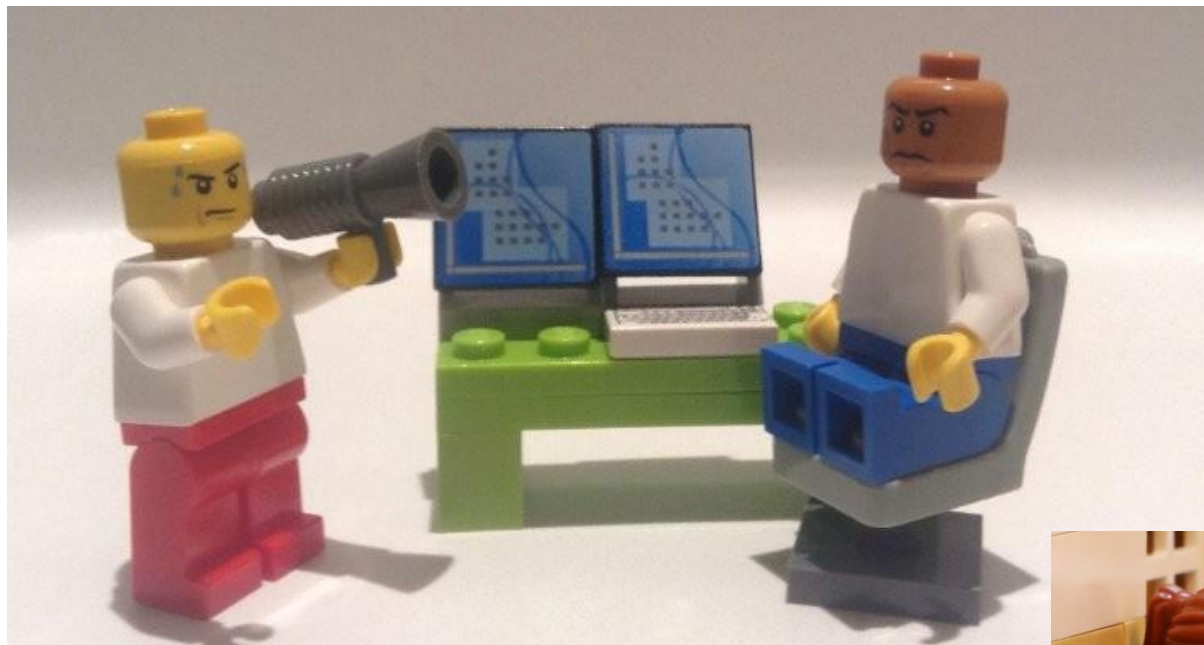
# Jeśli konflikt eskaluje...

5. Pani Maria z dziekanatu wraz z prodziekanem ds. dydaktycznych jest odpowiedzialna za przygotowanie dokumentacji związanej z ubieganiem się o nowy kierunek. Pani Maria ma w tym obszarze doświadczenie. Co prawda pomaga im kilka osób, ale główny ciężar obowiązków spada na Panią Marię. Ponadto, Pani Maria ma inne bieżące obowiązki, np. przygotowywanie dokumentacji studentów przed obronami, podczas gdy jej koleżanki mają do wykonywania jedynie bieżące obowiązki. Między Panią Marią a prodziekanem dochodzi do konfliktu. Prodziekan zarzuca bowiem Pani Marii, że ta nie przygotowuje określonej dokumentacji na czas. Pani Maria skarży się na brak czasu. Ma poczucie, że pracuje za kilka osób a jej wynagrodzenie i jej koleżanek jest takie same.

Prodziekanowi zależy na doskonałym przygotowaniu wniosku, więc sam pracuje i oczekuje wiele od Pani Marii. Jednakże coraz bardziej się frustruje, że ona nie przygotowała danej części wniosku lub nie zrobiła tego w taki sposób, w jaki on by oczekiwał. Denerwuje się, coraz częściej rozmawia o złej pracy Pani Marii z innymi. Zaczyna widzieć jedynie jej błędy, krytykuje ją za złą i nieterminową pracę. Inne osoby pracujące w dziekanacie potwierdzają: Maria robi sporo błędów, spóźnia się do pracy i robi sobie coraz dłuższe przerwy podczas pracy. Prodziekan nie pozwala iść Pani Marii na urlop. Uważa, że Pani Maria powinna zostać pozbawiona premii. Krytykuje ją odnośnie organizacji czasu, pracy, krytykuje jej rodzinę...



# Konflikt eskaluje w mobbing



<https://www.linkedin.com/pulse/bullying-architectural-workplace-karen-fugle/>



alamy

Image ID: BH34H9  
www.alamy.com

<https://www.linkedin.com/pulse/bullying-architectural-workplace-karen-fugle/>



<https://www.linkedin.com/pulse/bullying-architectural-workplace-karen-fugle/>

# Konflikt eskaluje w mobbing



5Nfqp5b7FKrXnqc\_a55XosvDn7mE033r7ydnXds3r7\_376E0mE5c0Bpx  
KOgytt15h4mpt1FzybrH1KShlEQm7IUugq7L8\_uX6cuE8ENI7SsG8CbtREgp  
mBLhFvjGmvwqjaFKL8gmSTWmJO6r

# Mobbing jako proces

M.B. Nielsen, S. V. Einarsen

Aggression and Violent Behavior 42 (2018) 71–83

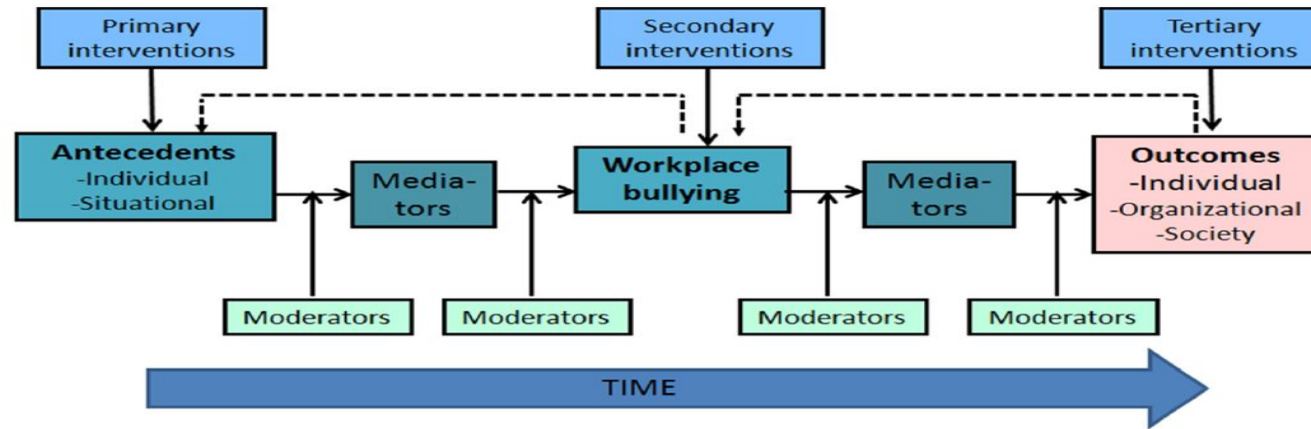


Fig. 2. Theoretical model for the development and outcomes of workplace bullying.

# Mobbing jako proces

## Czynniki ryzyka

- organizacyjne: niejasność zadań, sprzeczne oczekiwania, niesprawiedliwy i niewspierający przełożony
- indywidualne (?)

Frustracja pracowników  
(na poziomie indywidualnym)

Reagowanie odwetowe  
(na poziomie relacyjnym)

Wrogi klimat (na poziomie organizacyjnym)

Działania typowe dla mobbingu

# Mobbing jako proces

## **Sygnały ostrzegawcze dla pracodawcy i przełożonych**

Częste skargi pracowników do przełożonych, dotyczące spraw, które powinni załatwiać między sobą

Niechęć do inicjatyw związanych z integracją pracowników: spotkania świąteczne, wyjazdy, szkolenia

Niszczzenie, niedbanie o wyposażenie firmy, sprzęty wspólnego użytku, pomieszczenia

Wzmożone plotki, wynoszenie informacji o osobach na zewnątrz działu, firmy

Obniżony poziom kultury osobistej osób, zespołów: wulgaryzmy, niecenzuralne słowa, dowcipy



# Mobbing jako proces

## **Sygnały ostrzegawcze dla pracodawcy i przełożonych**

Częste zwolnienia lekarskie poszczególnych osób

Rzeczowe dyskusje podczas spotkań są zastępowane przez kłótnie i ataki personalne lub aluzje i złośliwości

Spadek zachowań koleżeńskich: chęci pomocy, zastępstwa za kolegę, nauczania go czegoś itp.

Przypadki destruktywnej krytyki osób i ich pracy

Wyłapywanie błędów popełnianych przez kolegów, omawianie ich publicznie, ośmieszanie

Spadek efektywności pracy poszczególnych osób

Rosnąca rotacja pracowników

# Mobbing w Środowisku akademickim

## Efektywność podejmowanych przez osoby poddawane mobbingowi działań

Rozmowa z dziekanem / przełożonym

Bezpośrednia skierowana do mobbera  
prośba o zaprzestanie działania

Prośba o to, aby ktoś porozmawiał z  
mobberem

Rozmowa z HR / związkami zawodowymi

## POGARSZA SYTUACJĘ

**TABLE 1.2** Target Responses to Bullying and the Perceived Effectiveness of Each Approach

<i>Responses to Bullying</i>	<i>% Using This Approach</i>	<i>Effectiveness</i>	
		<i>Made Situation Worse</i>	<i>Made Situation Better</i>
Talk to coworkers	92.1	15.5	<b>24.4</b>
Talk with family and friends	88.5	2.5	<b>36.0</b>
Stayed calm	79.8	10.6	<b>26.1</b>
Avoid the bully	76.4	11.5	<b>30.9</b>
Told supervisor/chair/dean	57.1	<b>26.7</b>	23.8
Acted as if don't care	54.8	16.5	<b>18.6</b>
Asked colleagues for help	52.5	13.7	<b>31.6</b>
Ignored it or did nothing	52.3	<b>17.0</b>	10.6
Asked bully to stop	40.4	<b>38.9</b>	15.3
Behaved extra nice	38.5	<b>21.7</b>	14.5
Went along with behavior	36.9	<b>18.2</b>	7.6
Lowered productivity	35.6	<b>29.7</b>	9.4
Not take behavior seriously	33.3	11.9	<b>20.3</b>
Told union	30.8	<b>23.2</b>	16.1
Told HR	28.6	<b>32.7</b>	15.4
Had someone speak to bully	27.9	<b>34.0</b>	16.0
Made formal complaint	16.3	<b>37.9</b>	24.1
Asked for transfer	9.5	35.3	<b>52.9</b>
Threatened to tell others	7.8	<b>28.6</b>	7.1

*Note:* Percentages are reported for strategies that were viewed as helping or hurting the situation. We do not report data in those instances in which the responses neither helped nor hurt or those instances in which targets were unable to make a judgment. Data are presented in descending order of use. Bold italics indicate the larger of the two effectiveness percentages. Sample sizes varied from 300 to 308.

# Mobbing w Środowisku akademickim

## Efektywność podejmowanych przez osoby poddawane mobbingowi działań

Wsparcie współpracowników

Dystansowanie się

Unikanie mobbera

Rozmowa z rodziną

**POPRAWIA SYTUACJĘ**

**TABLE 1.2** Target Responses to Bullying and the Perceived Effectiveness of Each Approach

<i>Responses to Bullying</i>	<i>% Using This Approach</i>	<i>Effectiveness</i>	
		<i>Made Situation Worse</i>	<i>Made Situation Better</i>
Talk to coworkers	92.1	15.5	<b>24.4</b>
Talk with family and friends	88.5	2.5	<b>36.0</b>
Stayed calm	79.8	10.6	<b>26.1</b>
Avoid the bully	76.4	11.5	<b>30.9</b>
Told supervisor/chair/dean	57.1	<b>26.7</b>	23.8
Acted as if don't care	54.8	16.5	<b>18.6</b>
Asked colleagues for help	52.5	13.7	<b>31.6</b>
Ignored it or did nothing	52.3	<b>17.0</b>	10.6
Asked bully to stop	40.4	<b>38.9</b>	15.3
Behaved extra nice	38.5	<b>21.7</b>	14.5
Went along with behavior	36.9	<b>18.2</b>	7.6
Lowered productivity	35.6	<b>29.7</b>	9.4
Not take behavior seriously	33.3	11.9	<b>20.3</b>
Told union	30.8	<b>23.2</b>	16.1
Told HR	28.6	<b>32.7</b>	15.4
Had someone speak to bully	27.9	<b>34.0</b>	16.0
Made formal complaint	16.3	<b>37.9</b>	24.1
Asked for transfer	9.5	35.3	<b>52.9</b>
Threatened to tell others	7.8	<b>28.6</b>	7.1

*Note:* Percentages are reported for strategies that were viewed as helping or hurting the situation. We do not report data in those instances in which the responses neither helped nor hurt or those instances in which targets were unable to make a judgment. Data are presented in descending order of use. Bold italics indicate the larger of the two effectiveness percentages. Sample sizes varied from 300 to 308.

# Mobbing w środowisku akademickim

## Efektywność podejmowanych przez świadków działań

Raportowanie przełożonym

Rozmowa ze sprawcą

## POGARSZA SYTUACJĘ

Sygnalizowanie ofierze, że widzę

Wsparcie ofiary w rozmowie ze sprawcą

## POPRAWIA SYTUACJĘ

**TABLE 1.3** Witness Responses to Bullying and the Perceived Effectiveness of Each Approach

<i>Responses to Bullying</i>	<i>% Using this Approach</i>	<i>Effectiveness</i>	
		<i>Made Situation Worse</i>	<i>Made Situation Better</i>
Talked to coworkers or other people	87	15.0	<b>18.2</b>
Talked to the victim about what I saw happening	77	5.3	<b>28.7</b>
Talked to family or friends	74	4.5	<b>21.0</b>
Did not know what to do	57	<b>11.5</b>	1.5
Advised the victim to report the incident	55	<b>17.0</b>	13.2
Did nothing (ignored it)	53	<b>22.5</b>	6.9
Reported incident to management or higher-ups	43	<b>27.5</b>	15.0
Advised the victim to avoid the bully	39	7.4	<b>23.6</b>
Got other people to denounce the conduct	32	14.9	<b>22.3</b>
Tried to keep the bully away from the victim	28	16.8	<b>23.4</b>
Told the bully to stop the behaviors	25	<b>35.8</b>	24.2
Helped the bully and the victim talk to each other	12	25.0	<b>31.3</b>
Went with victim when they reported the incident	11	20.9	<b>30.2</b>

*Note:* Percentages are reported for strategies that were viewed as helping or hurting the situation. We do not report data in those instances in which the responses neither helped nor hurt or those instances in which targets were unable to make a judgment. Data are presented in descending order of use. Bold italics indicate the larger of the two effectiveness percentages. Sample sizes varied from 349 to 392.

# Mobbing: co robić?

**Wskazówki dla osoby poddawanej mobbingowi?  
Prewencja oparta na ofierze?**



cuZ29vZ2xlMnNvbS8&guce\_referrer\_sig=AQAAAL80hB9fdBWQket4dvsaZ9  
3NPlqplJoTYKFxRqe\_a9SX0JVDuTMEU9siPIyaHXds3RPZ\_SYbEGHLi9c6Bpxt  
KOgytt15h4mpt1FzybrH1KShIEQm7IUugq7L8\_uX6cuE8ENI7SsG8CbtREgp  
mBLhFvjGmvwqjaFKL8gmSTWmJO6r



# Mobbing: co robić?

**Prewencja zaczyna się od uporządkowania systemu  
i zredukowania czynników ryzyka**

**Stworzenie code of conduct**

stała edukacja na temat braku akceptacji dla  
działań nieetycznych

Promowanie dobrych praktyk

**Stworzenie zespołu ds. prewencji**

**Komisje antymobbingowe**

**Katalog sankcji i sposobów zadośćuczynienia oraz konsekwentne ich przestrzeganie**

**Wskazówki dla osoby poddawanej mobbingowi**



[https://www.reddit.com/r/PrequelMemes/comments/bxkvek/lego\\_shows\\_are\\_a\\_pathway\\_to\\_many\\_memes\\_some/](https://www.reddit.com/r/PrequelMemes/comments/bxkvek/lego_shows_are_a_pathway_to_many_memes_some/)

# Mobbing: prewencja

## Reagowanie na sygnały

poważne traktowanie każdej skargi  
rzetelne analizowanie sytuacji

## Uwaga na sygnały będące fałszywymi oskarżeniami

Zapewnienie pracownikom możliwości swobodnego  
otwartego wypowiedzania się i wyrażania krytyki

Jasność procedur i tworzenie klimatu sprzyjającego dobrym praktykom



<https://pl.pinterest.com/pin/meem-678495500093038996/>

# Mobbing – wczesna prewencja

## Czynniki ryzyka

UWAGA: wczesna prewencja mobbingu wiąże się z eliminowaniem czynników ryzyka: klaryfikowaniu obszaru obowiązków i sposobów ich egzekwowania, wprowadzaniu jasnych reguł procesu rekrutacji, systemu motywacji, awansu, komunikacji

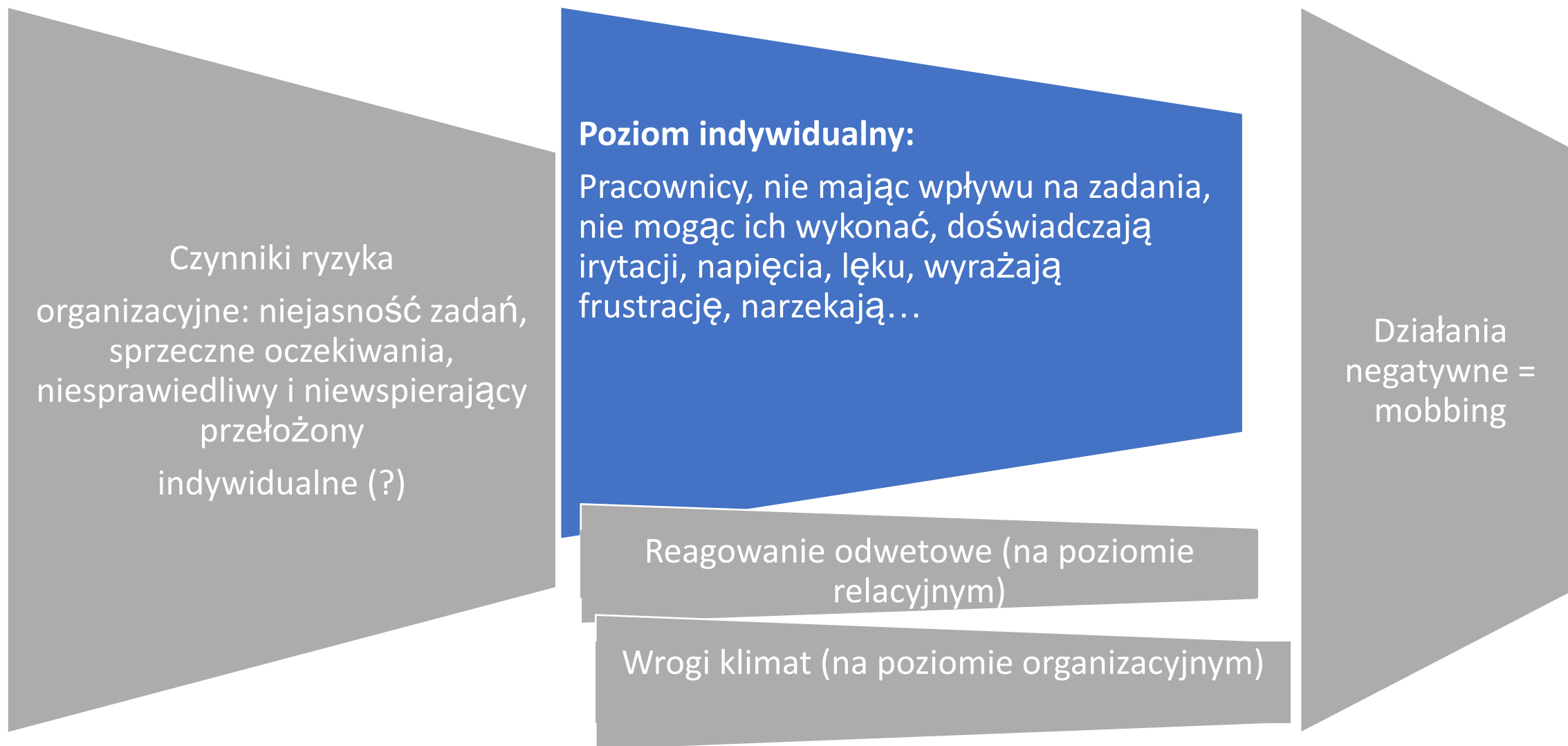
Frustracja pracowników  
(na poziomie indywidualnym)

Reagowanie odwetowe  
(na poziomie relacyjnym)

Wrogi klimat (na poziomie organizacyjnym)

Działania typowe dla mobbingu

# Mobbing jako proces



# Mobbing – wczesna prewencja

Czynniki ryzyka  
organizacyjne: niejasność zadań,  
sprzeczne oczekiwania,  
niesprawiedliwy i niewspierający  
przełożony  
indywidualne (?)

Poważne traktowanie każdej skargi  
skarga = źródło informacji do  
udoskonalenia pracy zespołu, struktury  
pracy, zmiany procedur, przeprowadzenia  
szkoleń, wprowadzenia dodatkowych  
instrukcji...

Reagowanie odwetowe (na poziomie  
relacyjnym)

Wrogi klimat (na poziomie organizacyjnym)

Działania  
negatywne =  
mobbing



# Mobbing – wczesna prewencja

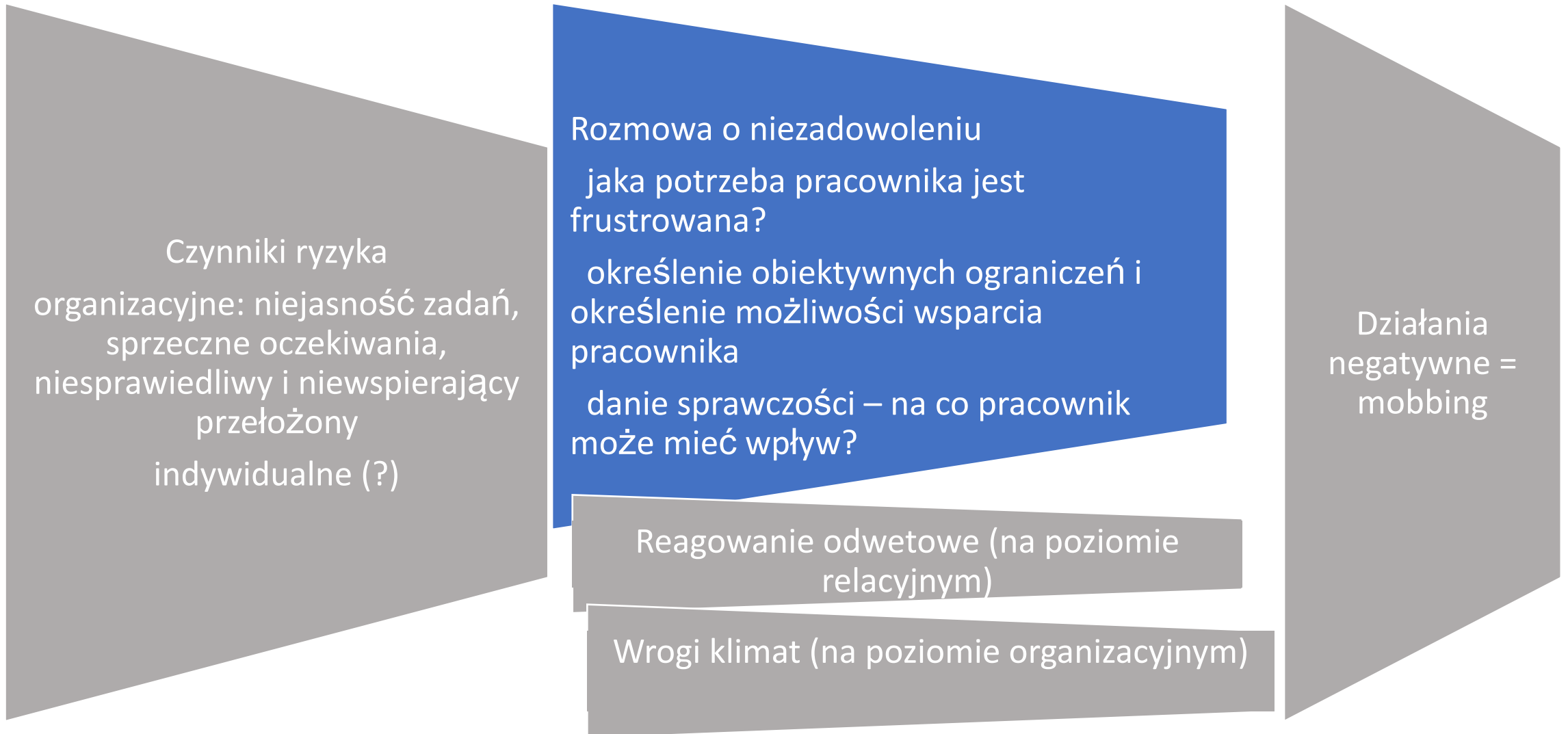
## Rozmowa o niezadowoleniu



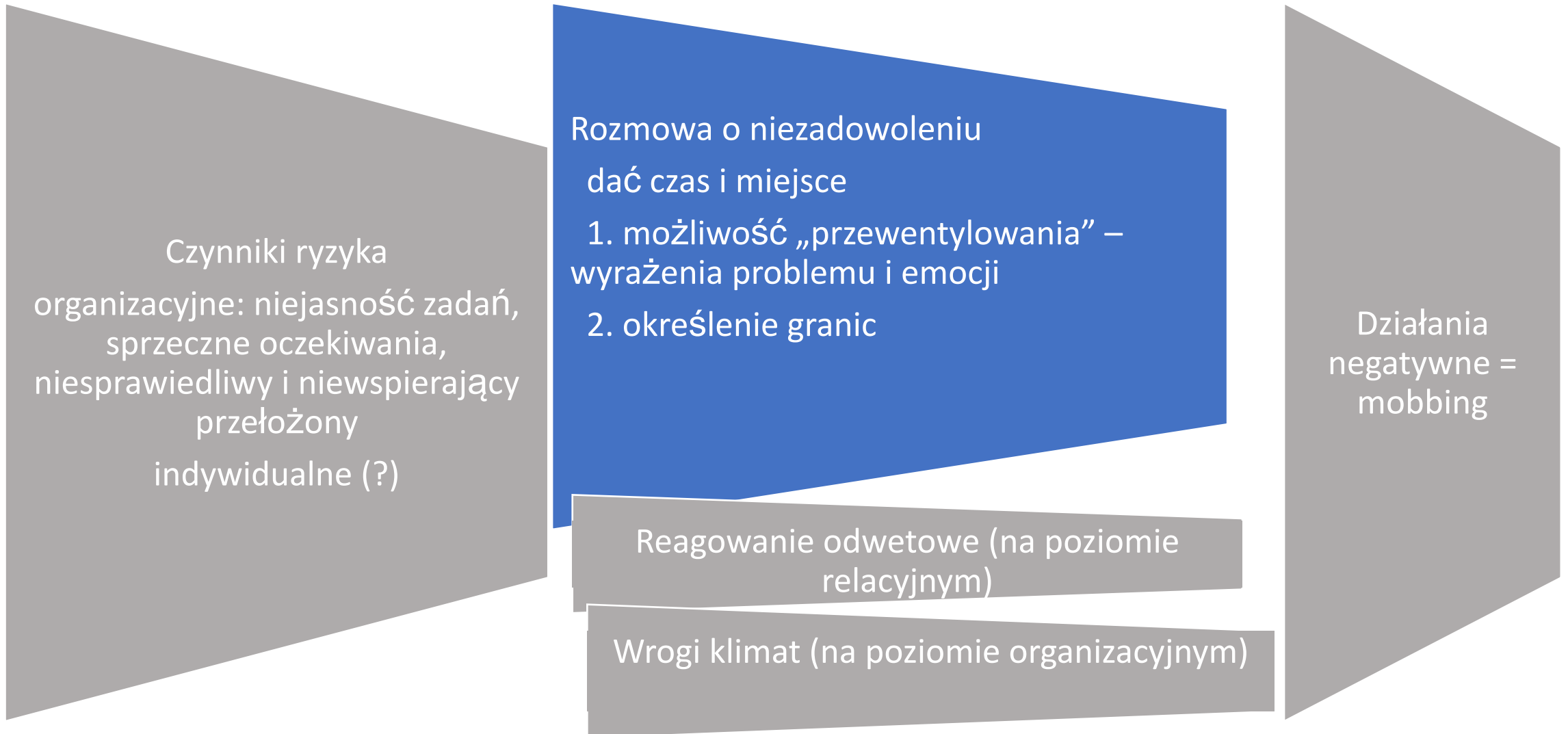
Czynnik  
organizacyjny:  
sprzeczne  
niesprawiedliw  
prze  
indywi

Działania  
negatywne =  
mobbing

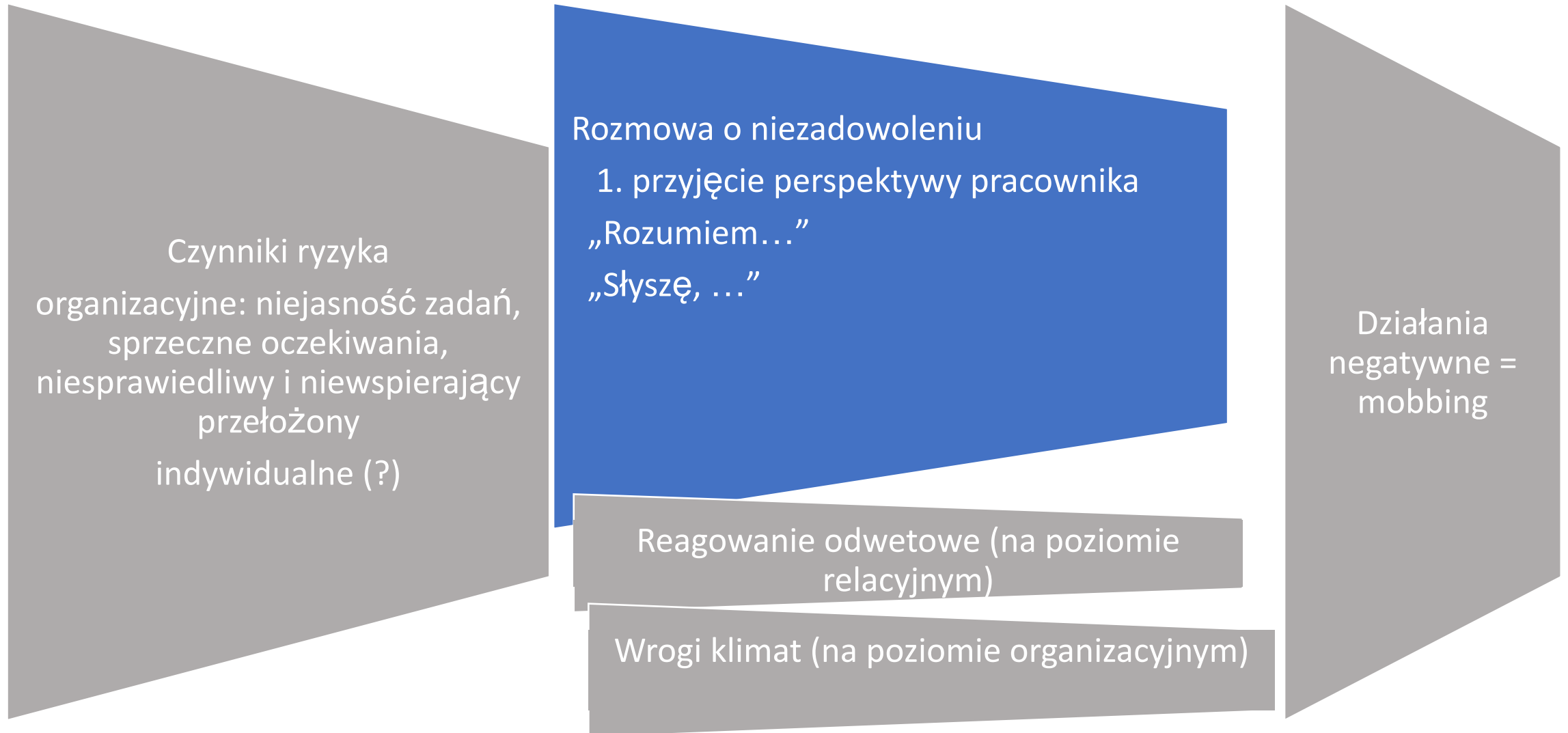
# Mobbing – wczesna prewencja



# Mobbing – wczesna prewencja



# Mobbing – wczesna prewencja



# Mobbing – wczesna prewencja

## Czynniki ryzyka

organizacyjne: niejasność zadań,  
sprzeczne oczekiwania,  
niesprawiedliwy i niewspierający  
przełożony  
indywidualne (?)

Rozmowa o niezadowoleniu

2. ukierunkowanie, szukanie wspólnego  
rozwiązania

konieczność wykonania zadania

1-3 argumenty, bez dodatkowego  
usprawiedliwiania siebie

odwołanie się do procedur

metoda „zdartej płyty”

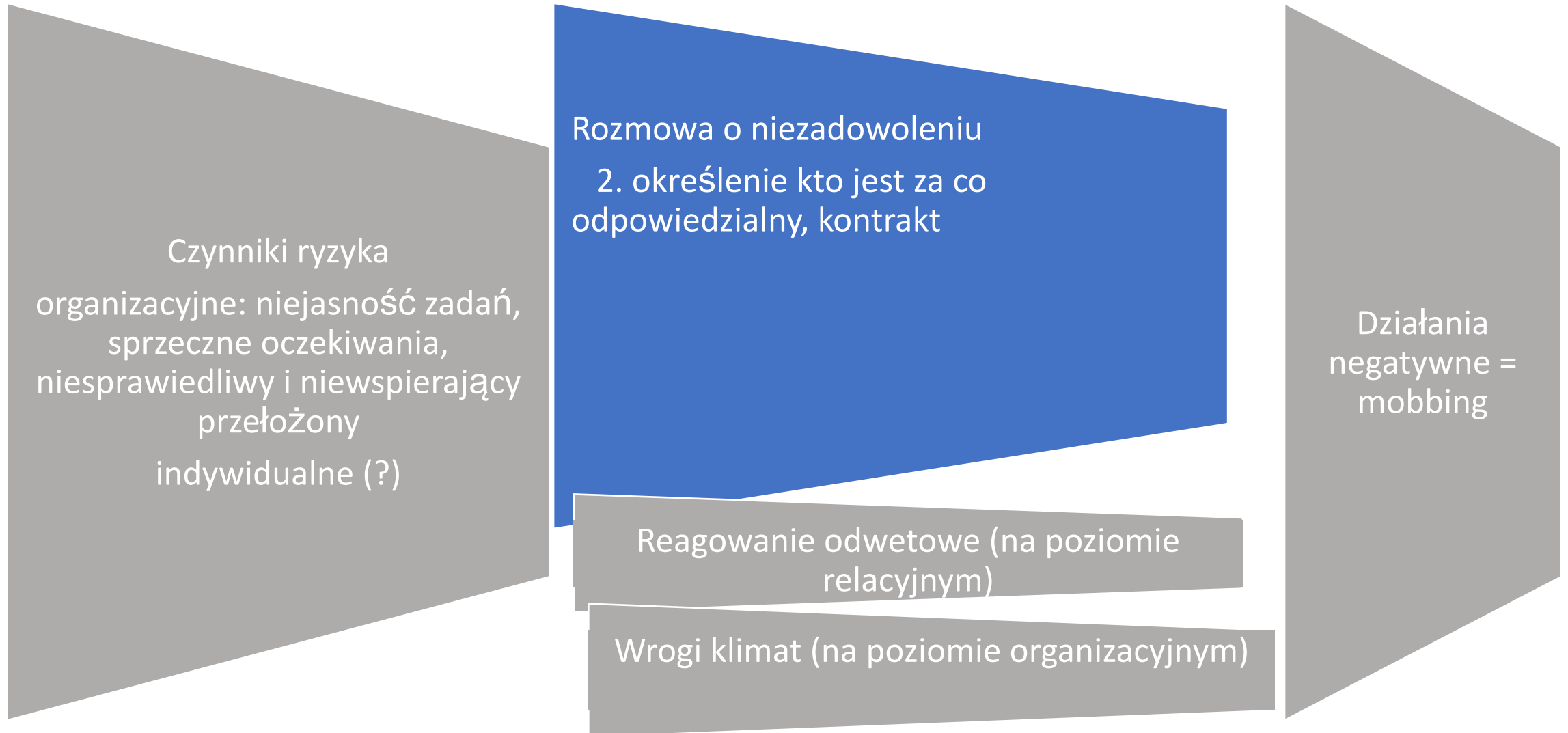
Reagowanie odwetowe (na poziomie  
relacyjnym)

Wrogi klimat (na poziomie organizacyjnym)

Działania  
negatywne =  
mobbing



# Mobbing – wczesna prewencja



# Mobbing – wczesna prewencja

Czynniki ryzyka  
organizacyjne: niejasność zadań,  
sprzeczne oczekiwania,  
niesprawiedliwy i niewspierający  
przełożony  
indywidualne (?)

Rozmowa o niezadowoleniu  
warto zadbać o siebie przy rozmowie  
- radzenie sobie z emocjami (np. policz do 10)  
- dystans, np. spacer  
- rozmowa np. z coachem

Reagowanie odwetowe (na poziomie relacyjnym)

Wrogi klimat (na poziomie organizacyjnym)

Działania  
negatywne =  
mobbing

# Mobbing – wczesna prewencja

Czynniki ryzyka  
organizacyjne: niejasność zadań,  
sprzeczne oczekiwania,  
niesprawiedliwy i niewspierający  
przełożony  
indywidualne (?)

Rozmowa o niezadowoleniu

UWAGA: warto, aby bezpośredni przełożony  
był świadomy pojawiania się frustracji swoich  
podwładnych, ale nie powinien być jedyną  
osobą odpowiedzialną za wczesną prewencję

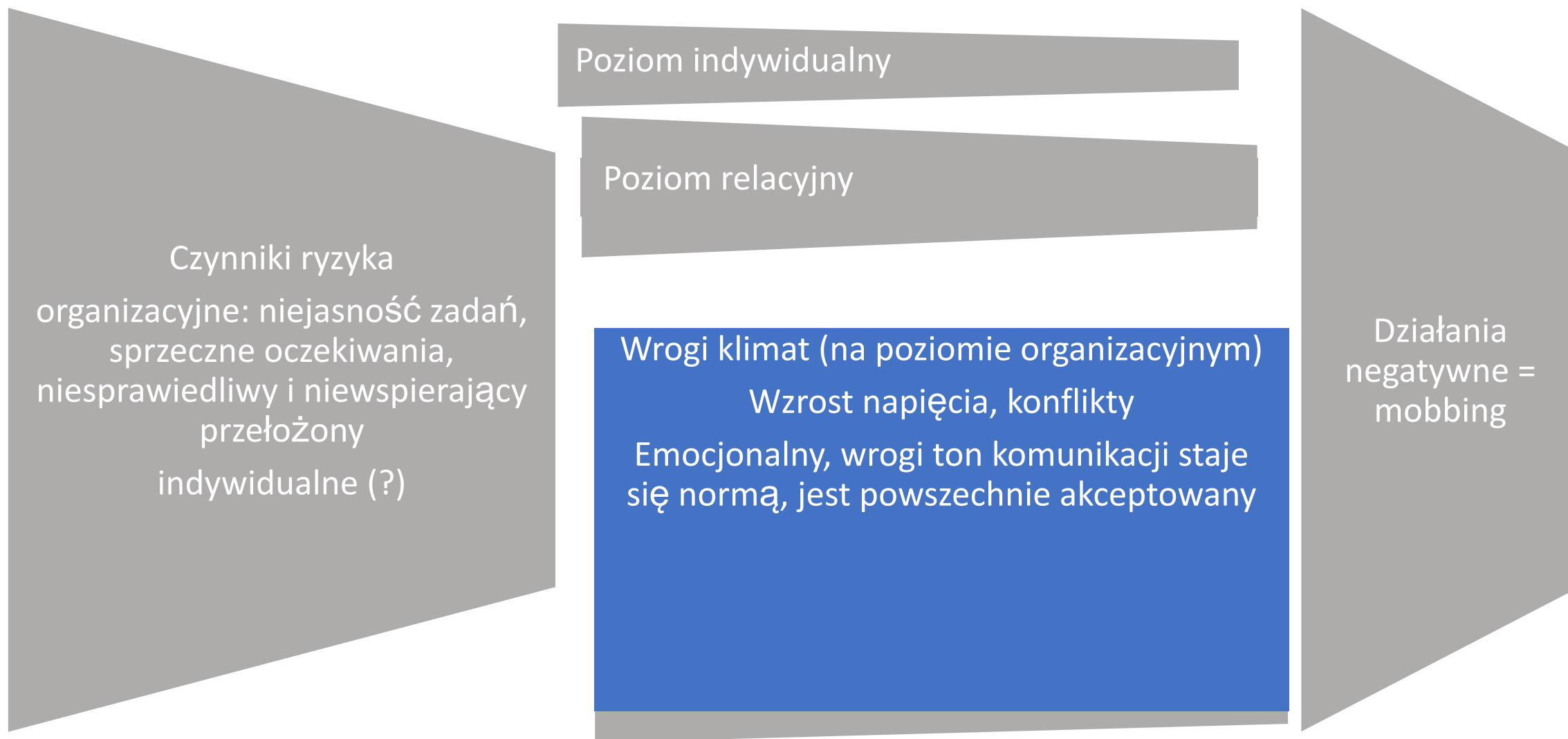
Warto w ramach działań prewencyjnych  
wprowadzać stanowisko osoby odpowiedzialnej  
za wczesną prewencję.

Reagowanie odwetowe (na poziomie  
relacyjnym)

Wrogi klimat (na poziomie organizacyjnym)

Działania  
negatywne =  
mobbing

# Mobbing jako proces



# Mobbing: prewencja

## **Pierwszy poziom „etycznej infrastruktury” (K. Einarsen i in., 2017)**

polityka antymobbingowa, code of conduct, procedury, regulaminy (i pro-pracownicze ich wykorzystywanie)

oddziaływanie na strukturę pracy: jasne obszary obowiązków, jasne zasady rekrutacji...

wsparcie psychologiczne dla pracowników (ofiary, sprawcy, obserwatorów); funkcja mediatora

## **Drugi poziom „etycznej infrastruktury”**

tworzenie wizerunku etycznego przełożonego – świecenie przykładem

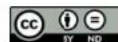
brak akceptacji dla nękania

powielanie opowieści o etycznych zachowaniach, wspieranie sygnalistów, tworzenie etycznych postaw, zmiana sposobu komunikacji...



# Mobbing: prewencja

BEZPIECZEŃSTWO PRACY



Zrecenzowany artykuł naukowy

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

SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny

Kontakt: [mgamian@swps.edu.pl](mailto:mgamian@swps.edu.pl)

DOI: 10.54215/BP.2023.11.23.Gamian-Wilk

## Mobbing w miejscu pracy: przeciwdziałanie poprzez redukcję organizacyjnych czynników ryzyka

Fot. nialowa/Bogdanphoto



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

Słowa kluczowe: mobbing w pracy, etyka pracy, prewencja

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

### Mobbing w miejscu pracy i jego konsekwencje

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

# Mobbing w Środowisku akademickim

Według International Ombudsman Association:

Osoba wyznaczona przez wyższą uczelnię

jako osoba zaufana, do której można zgłaszać skargi, informacje o nieprawidłowościach

przeciwdziała eskalacji konfliktu

interweniuje na wczesnym etapie spięcia

zbiera informacje na temat sprawy

wysłuchuje, wspiera, ukierunkowuje

wspiera strony konfliktu, doprowadzając do ich rozwiązania na poziomie uczelni

wyciąga wnioski mogące udoskonalić system

# Mobbing w Środowisku akademickim

Standardy rzecznika akademickiego

**Niezależność**

**Bezstronność, neutralność**

**Poufność**

**Nieformalność**

# Mobbing w Środowisku akademickim

Standardy rzecznika akademickiego

## **Niezależność**

nie pełni funkcji; nie ma powiazań;

niezależność podejmowanych decyzji i inicjowanych działań;

ma dostęp do wszelkich informacji prawnie dozwolonych; wybiera swój zespół i zakres działań;

raportuje rektorowi tylko w celach administracyjnych i identyfikowania problematycznych kwestii, nie ujawniając informacji poufnych,

nie uczestniczy w procesowaniu formalnych skarg;

jest chroniony

# Mobbing w Środowisku akademickim

Standardy rzecznika akademickiego

## **Bezstronność, neutralność**

brak konfliktu interesów

jest obiektywny, sprawiedliwy

raportuje tylko najwyższemu zwierzchnikowi, pozostając niezależnym od innych struktur

jest odpowiedzialny za podjęcie się zgłaszanych spraw i za wyszukanie różnych rozwiązań

# Mobbing w Środowisku akademickim

Standardy rzecznika akademickiego

## **Poufność**

zachowuje dyskrecję, prywatność rozmów,

jedynie za zgodą strony kontaktuje się z innymi

nie zeznaje w sprawach formalnych

etyka przechowywania danych

raportowanie bez ujawniania danych personalnych



# Mobbing w Środowisku akademickim

Standardy rzecznika akademickiego

## **Nieformalność**

dobrowolne zgłoszenia;

dialog

nie podejmuje decyzji w imieniu instytucji, działa w imieniu i dla dobra jednostki

identyfikuje problemy i przekazuje potencjalne wskazówki

działa zgodnie z kodeksem etyki, stale podnosząc swoje kwalifikacje

nie uczestniczy w formalnych postępowaniach

# Mobbing w Środowisku akademickim

## **Funkcje rzecznika akademickiego**

Wyjaśnianie roli urzędu rzecznika

Wysłuchiwanie i zadawanie strategicznych pytań

Dawanie wsparcia informacyjnego, ukierunkowywanie, przedstawianie możliwych opcji działania

Asystowanie w podejmowaniu decyzji

Coaching, mediacje, facylitacje grupowe

Zbieranie i analiza danych

Odnoszenie się do przedstawianej korespondencji

Klaryfikowanie kolejnych działań

# Mobbing w środowisku akademickim

*Do posłuchania:*

Podcasty Dobrej Fundacji:

<https://www.youtube.com/playlist?list=PL15rhcvFfoXSC9bHKOovoaYQkvtxUC3Pk>

O mobbingu i mobberach mówi Catherine Mattice:

<https://www.youtube.com/watch?v=G0Bo5lgxeuA&authuser=0>

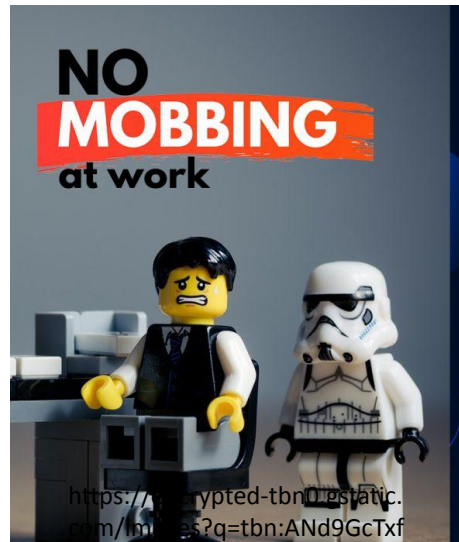
O mobbingu i uwarunkowaniach organizacyjnych mów Stale Einarsen

<https://www.youtube.com/watch?v=t7v0tidrwbM&authuser=0>

O mobbingu – rozmowa Catherine Mattice z Evą G. Mikkelsen

<https://www.youtube.com/watch?v=oZvf1eaGqAA&t=1023s>

# Mobbing w środowisku akademickim



[https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTxfDe\\_LV94beSOEDdArtiJurQedIOKJnnj1w&usqp=CAU](https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTxfDe_LV94beSOEDdArtiJurQedIOKJnnj1w&usqp=CAU)