

D E B I U T Y S T U D E N C K I E

2023

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W ORGANIZACJI – ISTOTA, ZNACZENIE, WYZWANIA

pod redakcją
Doroty Tenety



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2023

Recenzja

Agnieszka Sokołowska-Durkalec

Redakcja wydawnicza

Agata Wójcicka-Kołodziej

Korekta

Aleksandra Śliwka

Skład i łamanie

Małgorzata Myszowska

Projekt okładki

Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa

Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).

Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



ISBN 978-83-67899-11-6 (wersja papierowa)

ISBN 978-83-67899-12-3 (wersja elektroniczna)

DOI: 10.15611/2023.12.3

Druk i oprawa: TOTEM

Edyta Kamenakis

e-mail: 176211@student.ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Zjawisko mobbingu w publicznej uczelni wyższej*

DOI: 10.15611/2023.12.3.02

JEL Classification: M14, M12

Streszczenie: Mobbing w szkole wyższej przybiera różne formy, odmienny też może być poziom natężenia działań wskazujących na jego występowanie. Głównym celem artykułu jest rozpoznanie zjawiska mobbingu w jednej z publicznych wyższych uczelni z perspektywy pracownika oraz pokazanie, w jaki sposób zarządzanie różnorodnością może służyć zapobieganiu jego stosowaniu. Do przeprowadzenia badań empirycznych posłużono się analizą dokumentacji organizacyjnej oraz wywiadem. Badania odbyły się w miesiącach maj-czerwiec 2023 roku. Wynika z nich, że pomimo licznych mechanizmów zapobiegających występowaniu mobbingu ma on miejsce w badanej uczelni. W opinii autorki zarządzanie różnorodnością może pomóc przeciwdziałać mobbingowi poprzez tworzenie inkluzywnego środowiska pracy. Chodzi o środowisko, w którym nacisk położony zostanie na uświadamianie istniejących różnic między pracownikami przy jednoczesnym szerzeniu kultury szacunku i tolerancji, na edukację pracowników i dbałość o otwartą komunikację.

Słowa kluczowe: mobbing, szkoła wyższa, zarządzanie różnorodnością

1. Wstęp

Tematyka mobbingu, jako jednego z wymiarów patologii organizacji, spotyka się z dużym zainteresowaniem teoretyków i praktyków z obszaru zarządzania. Nadal jednak świadomość niewłaściwych zachowań jest w społeczeństwie bardzo mała. Szkoła wyższa jest instytucją publiczną, która powinna wzbudzać zaufanie publiczne. Zjawisko mobbingu może to zaufanie podważyć, tak więc nie powinno mieć miejsca. Niestety, liczba zgłoszeń, jakie Fundacja Science Watch Polska otrzymuje od osób pracujących na uczelniach i doświadczających przemocy psychicznej, jest bardzo duża. Mobbing w szkole wyższej przybiera różne formy, odmienny też może być także poziom natężenia działań wskazujących na jego występowanie.

Głównym celem artykułu jest rozpoznanie zjawiska mobbingu na uczelni z perspektywy pracownika oraz pokazanie, w jaki sposób zarządzanie różnorodnością może służyć zapobieganiu jego występowania. Obiektem badań jest polska uczelnia publiczna o zakodowanej nazwie X. Część teoretyczna powstała w oparciu o analizę

* Artykuł powstał na podstawie pracy magisterskiej autorki pt. *Zjawisko mobbingu w publicznej szkole wyższej – na przykładzie Uniwersytetu X i Y*, obronionej w lipcu 2023 roku na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, pod kierunkiem prof. dr hab. Doroty Tenety-Skwiercz.

literatury przedmiotu. Z kolei do przeprowadzenia badań empirycznych posłużono się analizą dokumentacji organizacyjnej oraz wywiadem. Badania przeprowadzono w miesiącach maj-czerwiec 2023 roku.

2. Istota mobbingu

Popularyzacja wiedzy na temat mobbingu oraz podejmowanie działań przeciwdziałających mu pobudzają do dyskusji integrującej środowiska prawników, socjologów, teoretyków i praktyków zarządzania. Nadal jednak świadomość niewłaściwych zachowań w miejscu pracy jest w społeczeństwie polskim bardzo mała. Kryzys, brak pewności zatrudnienia i niestabilna sytuacja rynkowa sprawiają, że pracownicy w obawie o utratę pracy godzą się na akceptowanie presji przełożonych (Lewicka, 2014, s. 6).

Według niemieckiego psychiatry Heinza Leymanna mobbing w życiu zawodowym charakteryzuje się wrogimi i nieetycznymi zachowaniami, które są powtarzane w sposób systematyczny przez jedną osobę lub większą liczbę osób, skierowanymi głównie przeciwko jednostce. Działania te występują bardzo często (przynajmniej raz w tygodniu) i przez długi czas (przynajmniej sześć miesięcy). Częstotliwość i powtarzalność ich występowania skutkuje znaczącymi problemami mentalnymi, psychosomatycznymi i społecznymi. Leymann określa mobbing nie przez zachowania, lecz przez to, jakie przynoszą one skutki (Chakowski, 2011, s. 14). Dla francuskiej psychiatry Marie-France Hirigoyen mobbing to „wszelkie niewłaściwe postępowanie (gest, słowo, zachowanie, postawa), które przez swą powtarzalność czy systematyczność narusza godność lub integralność psychiczną bądź fizyczną osoby, narażając ją na utratę zatrudnienia lub pogarszając atmosferę w pracy. Mobbing to przemoc w małych dawkach, która jest jednak bardzo destrukcyjna. Każdy atak wzięty z osobna nie jest naprawdę czymś poważnym, o agresji stanowi skumulowany efekt częstych i powtarzalnych mikrourażów” (Chakowski, 2011, s. 15). Własną definicję mobbingu opracowała również Międzynarodowa Organizacja Pracy, określając to zjawisko jako „mściwe, okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowanie zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników” (Chakowski, 2011, s. 15). Mobbing to nieetyczne i irracjonalne z punktu widzenia celów organizacji działanie, polegające na długotrwałym, powtarzającym się i bezpodstawnym dręczeniu pracownika przez przełożonych lub współpracowników. Jest to poddanie ofiary przemocy ekonomicznej, psychicznej i społecznej w celu zastraszenia, upokorzenia i ograniczenia jej zdolności obrony. Jest to zjawisko odczuwane subiektywnie, ale dające się intersubiektywnie potwierdzić. Stanowi wielofazowy proces, w którym mobber stosuje metody manipulacji – od najbardziej subtelnych i niezauważalnych przez ofiarę po najbardziej drastyczne (Chakowski, 2011, s. 15).

Nie należy mylić mobbingu z konfliktem. O konflikcie można mówić, gdy występuje dostrzegalna niezgodność pomiędzy osobami lub grupami osób lub też zachodzi sytuacja wzajemnie sprzecznych interesów oraz kiedy strony konfliktu podejmują działania, których celem jest manifestacja odmiennych zdań oraz uszkodzenie drugiej

osobie. Nie da się jednak ukryć, że w miejscu pracy konflikty zdarzają się bardzo często. Całkowita eliminacja ich w organizacji jest niemożliwa, nawet ich radykalne ograniczenie bywa trudne. Pojęciem pokrewnym do mobbingu jest stalking. Jest on formą przemocy emocjonalnej, która polega na nieustannym nękaniu. Osoba prześladowana odczuwa strach i niebezpieczeństwo. Zazwyczaj zachowanie stalkera wpływa negatywnie na zdrowie psychiczne ofiary. Za formę mobbingu może również zostać uznany bullying. Wiele osób używa obu pojęć zamiennie, jednak bullying nieznacznie różni się od mobbingu. W Polsce bullying to stosowanie działań, których głównym celem jest poniżenie ofiary przez przełożonego, natomiast mobbing to pojęcie odnoszące się do działań stosowanych przez każdego innego pracownika.

Podstawowym elementem składającym się na sprzyjający mobbingowi klimat społeczny w organizacji jest postrzeganie nierównowagi sił. Brak równowagi nie musi wynikać z oficjalnej pozycji w hierarchii organizacji. Osoba atakująca może mieć przewagę nad atakowanym bez względu na zajmowane w organizacji miejsce. Dzieje się tak nawet w sytuacji, gdy atakowanym jest przełożony, a atakującym podwładny. Zazwyczaj jednak źródłem postrzeganego braku równowagi sił jest formalna hierarchia organizacji. Inne, obok różnej pozycji w hierarchii, źródła postrzeganej nierównowagi to między innymi stereotypy i uprzedzenia. Jako posiadający mniej władzy postrzegani są przedstawiciele mniejszości narodowych, osoby z niepełnosprawnością, a także pracownicy o niższych kwalifikacjach. Zwraca się również uwagę, że kontekstem społecznym sprzyjającym zaburzeniu równowagi sił jest niepewność zatrudnienia spowodowana restrukturyzacją lub outsourcingiem. Utrata poczucia pewności zatrudnienia umniejsza pracownikom, czyniąc ich łatwiejszymi celami ataków mobbera. Wyniki badań dotyczące mobbingu w stosunku do kobiet nie są jednoznaczne. Niektóre z nich wskazują, że płeć ofiary nie ma znaczenia, inne sugerują, że kobiety bywają obiektem takich działań nieco częściej niż mężczyźni. W badaniach tych zwrócono również uwagę, że kobiety zajmujące wysokie pozycje w hierarchii organizacji są znacznie częściej przedmiotem ataków niż mężczyźni na takich stanowiskach (Najda, 2015, s. 77-78). Można zatem stwierdzić, że najczęściej narażone na mobbing są osoby (Najda, 2015, s. 77-78) nietypowe (wyraźnie odróżniające się na tle innych członków grupy ze względu na płeć, narodowość, wyznanie itp.), wyjątkowo sumienne, kompetentne i zdolne, mogące zostawać w cieniu zwierzchnika czy być postrzegane przez innych jako zagrażające czyjejś karierze, tkwiące w nieodpowiednich układach, zbyt uczciwe lub zbyt dynamiczne, czasami mało elastyczne, z przejściowymi trudnościami, mniej wydajne.

3. Następstwa mobbingu w miejscu pracy

Mobbing powoduje wiele niekorzystnych skutków, które można podzielić na trzy grupy: skutki w skali indywidualnej (dla ofiar mobbingu i ich rodzin), skutki dla organizacji (instytucji, przedsiębiorstw) oraz skutki społeczne (Chakowski, 2011, s. 24-25).

3.1. Skutki w skali indywidualnej

Mobbing generuje wiele urazów o dużym stopniu natężenia. Zjawisko to wpływa niekorzystnie na zdrowie zarówno psychiczne, jak i fizyczne dotkniętego nim pracownika. Należy nadmienić, iż podczas przeżywania frustracji spowodowanej mobbingiem uaktywnia się ta sama część kory mózgowej co podczas odczuwania bólu fizycznego. Mobbing może mieć dla organizmu ludzkiego takie same skutki jak ból wynikający z chorób somatycznych, mających podłoże w środowisku fizycznym człowieka (Chakowski, 2011, s. 25). Ponadto mobbing przejawiający się ciągłą krytyką efektów pracy może prowadzić do wykreowania się tak zwanego syndromu wyuczonej bezradności. Należy podkreślić, iż przyczynia się to do pogorszenia wyników pracy ofiary – zdecydowanie ogranicza jej samodzielność i innowacyjność. Mobbing bardzo często powoduje również poczucie niepewności, depresję lub agresję, a także poważny stres charakteryzujący się występowaniem bezsenności, melancholii i apatii. Osoba mobbowana może również mieć kłopoty z koncentracją, brakiem inicjatywy czy niepewnością (Chakowski, 2011, s. 25-26). Mobbing przyczynia się do zwiększenia poziomu stresu, a także ogranicza dobre samopoczucie pracownika i jego ogólne zadowolenie z życia i pracy. Może wpływać na wystąpienie u ofiary symptomów psychosomatycznych, takich jak pogorszenie pamięci czy zwiększenie wrażliwości na bodźce zewnętrzne.

3.2. Skutki dla organizacji

Koszty mobbingu dla organizacji mogą być spore. Spośród kosztów o charakterze bezpośrednim w szczególności dotkliwe mogą być te związane z częstymi nieobecnościami pracowników, zatrudnieniem i wyszkoleniem nowych pracowników lub procesami sądowymi o odszkodowanie za mobbing. Ponadto istnieje możliwość wystąpienia kosztów pośrednich, takich jak zmniejszenie się innowacyjności i efektywności pracowników, a także pogorszenie się wizerunku organizacji z powodu mobbingu (Chakowski, 2014, s. 28). Pracownicy mobbowani wykazują mniejsze przywiązanie i lojalność względem pracodawcy niż osoby niepoddane mobbingowi. Mobbing może prowadzić do pogorszenia się relacji międzyludzkich, co z kolei ma negatywny wpływ na przepływ informacji. Strach wywołany niestosownymi działaniami może zablokować proces przepływu złych informacji w organizacji. Pracownicy w obawie przed gniewem mobbującego ich przełożonego mogą nie dopuszczać do niego informacji negatywnych, które mogłyby spowodować jego niepożądaną reakcję (Chakowski, 2014, s. 28).

3.3. Skutki społeczne

Skutki społeczne mogą być trudniejsze do przedstawienia ze względu na brak dokładnych badań w tym zakresie. Społeczeństwo z powodu mobbingu musi ponosić

koszty związane ze zwiększającą się liczbą osób korzystających ze zwolnienia lekarskiego, niezdolnych do pracy i korzystających z różnych form zasiłków. Mobbing przyczynia się do zwiększenia kosztów publicznej opieki zdrowotnej, z której korzystają ofiary. Ponadto, przyczyniając się do ograniczenia efektywności i innowacyjności pracowników w ramach danej organizacji, w podobny sposób oddziałuje w skali całego kraju. Jednocześnie wyniki pracy wykonywanej w atmosferze strachu i molestowania będą charakteryzowały się pogorszoną jakością (Chakowski, 2014, s. 30-31).

Dotkliwe skutki mobbingu są dobrym impulsem do tworzenia polityk, zasad i procedur mających na celu przeciwdziałanie temu zjawisku.

4. Znaczenie zarządzania różnorodnością w zapobieganiu mobbingowi

Istnieje ścisły związek między zarządzaniem różnorodnością w miejscu pracy a ograniczaniem zjawiska mobbingu. Zarządzanie różnorodnością zazwyczaj wymaga poszerzenia świadomości na temat różnic między pracownikami. Dzięki temu mogą oni zrozumieć, że każdy ma inne cechy, doświadczenia i perspektywy, co może pomóc uniknąć uprzedzeń i stereotypów prowadzących często do mobbingu. Tworzenie inkluzywnej kultury organizacyjnej, opartej na szacunku i tolerancji jest kluczowym celem zarządzania różnorodnością oraz sprzyja ograniczaniu ryzyka wystąpienia mobbingu w organizacji. Poprzez zwiększenie świadomości i umiejętności komunikacyjnych organizacje mogą ograniczyć ryzyko pojawienia się mobbingu. Zarządzanie różnorodnością wymaga otwartej komunikacji w miejscu pracy, która jednocześnie daje pracownikom przestrzeń do wyrażania swoich obaw i doświadczeń, a także zgłaszania incydentów przemocy bez obawy przed represjami. Organizacje wprowadzające w ramach zarządzania różnorodnością jasne polityki antidyskryminacyjne oraz procedury reagowania na mobbing przekazują w ręce pracowników narzędzia służące ochronie ich praw i zgłaszaniu przypadków mobbingu.

5. Metodyka badań

Ogólnym celem badań jest rozpoznanie zjawiska mobbingu w pracy na uczelni z perspektywy pracownika. Cele szczegółowe to określenie mechanizmów przeciwdziałania zjawisku mobbingu oraz zidentyfikowanie przyczyn i skutków jego występowania w szkole wyższej.

Do przeprowadzenia badań empirycznych zastosowano metodę analizy dokumentacji organizacyjnej oraz wywiad ustrukturyzowany przeprowadzony z dwoma pracownikami administracyjnymi – osobą A1, oskarżoną o stosowanie mobbingu, oraz osobą A2, ofiarą mobbingu. Wywiad prowadzony był telefonicznie. W ten sposób zapewniono respondentom anonimowość, która była niezwykle ważna podczas tego badania. Każdy z rozmówców udostępnił tylko dane osobowe niezbędne do

nawiązania kontaktu, tak więc rozmówcy mogli dzielić się doświadczeniami bez obaw o ujawnienie ich tożsamości.

Obiektem badań jest jedna z uczelni publicznych w Polsce nazwana Uczelnią X. Badania empiryczne przeprowadzono w miesiącach maju i czerwcu 2023 roku.

6. Analiza i ocena zjawiska mobbingu w Uczelni X

Mechanizmy przeciwdziałania zjawisku mobbingu

System szkolnictwa wyższego i nauki funkcjonuje z poszanowaniem standardów międzynarodowych, zasad etycznych i dobrych praktyk w zakresie kształcenia i działalności naukowej oraz z uwzględnieniem szczególnego znaczenia społecznej odpowiedzialności nauki (Ustawa z dnia 20 lipca 2018...). Uniwersytety są mocno osadzone w tradycji, a także pełnią rolę przekaźnika nowych idei oraz nauk stanowiących podstawę funkcjonowania społeczeństwa opartego na wiedzy. Oczekiwania wobec polskich uczelni publicznych ulegają zmianom, a one same stają przed trudnym wyzwaniem transformacji systemu zarządzania i sposobu kształcenia (Drynia, 2017). Misją uczelni stanowi odkrywanie i przekazywanie prawdy dzięki przeprowadzaniu badań oraz kształceniu studentów. Do zasad, którymi w swojej działalności kierują się uczelnie, należy wolność nauczania, badań naukowych i twórczości artystycznej (Balicka, 2013, s. 2).

Uczelnia X powstała w 1947 roku jako uczelnia prywatna, jednak już w 1950 roku szkołę upaństwowiono. W rankingu szkół wyższych czasopisma „Perspektywy” w 2021 roku została sklasyfikowana na 38. miejscu w Polsce. Według stanu z 2017 roku uczelnia zatrudniała 581 pracowników naukowo-dydaktycznych, w tym 144 na stanowiskach profesorów zwyczajnych i profesorów nadzwyczajnych. W roku akademickim 2015/2016 na uczelni studiowało 12 271 osób, w tym 7588 kobiet (61,8%). Na studiach stacjonarnych zapisanych było 8117 słuchaczy, natomiast na studiach niestacjonarnych 4154. Na pierwszym roku było 2916 studentów (23,8%). Uczelnię X ukończyło ponad 75 000 adeptów.

Głównym mechanizmem przeciwdziałania mobbingowi na Uczelni X jest polityka antymobbingowa i antydyskryminacyjna. Jej celem jest przeciwdziałanie zjawiskom mobbingu, dyskryminacji, nierównego traktowania, molestowania oraz molestowania seksualnego. Ponadto uczelnia deklaruje wspieranie działań sprzyjających budowaniu pozytywnych relacji między pracownikami. Każdemu z nich, który sądzi, że stosowane wobec niego działania lub zachowania miały charakter mobbingu, dyskryminacji, nierównego traktowania, molestowania czy molestowania seksualnego, przysługuje prawo do złożenia skargi do rektora.

W celu przeciwdziałania występowaniu zjawiska mobbingu powołany został w 2021 roku zespół ds. równego traktowania i przeciwdziałania dyskryminacji. Wraz z początkiem 2022 roku rektor powołał rzecznika ds. równego traktowania oraz rzecznikę ds. przeciwdziałania dyskryminacji. Istotnym wydarzeniem

w kontekście zapobiegania mobbingowi było podpisanie przez badany podmiot 11 kwietnia 2022 roku Karty różnorodności. Jest to międzynarodowa inicjatywa realizowana w 26 krajach Unii Europejskiej. W Polsce obecna jest już od 2012 roku, a jej koordynacją zajmuje się stowarzyszenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu z Warszawy. Stając się sygnatariuszem Karty, Uczelnia X zobowiązała się do tworzenia i promocji rozwiązań służących zapewnieniu różnorodności w środowisku pracy i nauki, podejmowania działań na rzecz spójności i równości społecznej, przeciwdziałania dyskryminacji, zjawiskom mobbingu i molestowania na uczelni, prowadzenia dialogu z osobami zatrudnionymi na temat przyjętej polityki zarządzania różnorodnością oraz corocznego raportowania na temat podjętych działań i ich rezultatów.

W dalszej części artykułu przedstawiona została transkrypcja dwóch wywiadów: z pracownikiem oskarżonym o stosowanie mobbingu (zob. tab. 1) oraz pracownikiem doświadczającym mobbingu (zob. tab. 2) w Uczelni X.

Tabela 1. Wywiad z osobą A1 – pracownikiem oskarżonym o stosowanie mobbingu

Pytania	Odpowiedzi
1	2
Proszę scharakteryzować zajmowane przez Panią stanowisko na uczelni.	Jestem kierownikiem działu zatrudniającego pracowników administracyjnych.
O co została Pani oskarżona?	Zostałam bezpodstawnie oskarżona o mobbingowanie swojego pracownika.
Czy według Pani oskarżenie było zasadne?	Uważam, że oskarżenie było bezpodstawne, ponieważ nie mobbingowałam nigdy nikogo. Jestem wymagającym kierownikiem, ale nigdy nikogo nie skrzywdziłam ani nie lekceważyłam, zawsze wysłucham swoich pracowników.
Jak z Pani perspektywy wyglądały zdarzenia, które doprowadziły do postawienia Pani zarzutów?	W moim dziale był okres, w którym dużo pracowników przebywało na urlopie i zwolnieniu lekarskim, co wiązało się z dodatkowymi zadaniami dla pozostałych pracowników, każdy miał przydzielony dodatkowy zakres obowiązków.
Czy informacja o wysuniętych oskarżeniach wyszła od osoby, która oskarżyła Panią o mobbing, czy też od osób trzecich?	Takie informacje wyszły tylko od osoby, która oskarżyła mnie o mobbing.
Jak wpłynęły na Panią (uczucia/ myśli/ zdrowie) postawione zarzuty?	Czułam się bardzo źle, byłam przygnębiona. Bałam się, że zostanę oskarżona o coś, czego nie zrobiłam.
Jak przebiegało postępowanie antymobbingowe? Ile czasu minęło od momentu zgłoszenia sytuacji władzom uczelni do dnia zakończenia sprawy?	Sprawa ciągnęła się około dwóch miesięcy.

Tabela 1, cd.

1	2
Jak zakończyła się sprawa? Czy oskarżenie zostało oddalone?	Po przeanalizowaniu całej sytuacji z mobbingiem sprawa zostawia oddalona, a osoba, która oskarżyła mnie o jego stosowanie, przeprosiła mnie i zmieniła pracę.
Czy sprawa mobbingu zakończyła się na uczelni, czy też miała swoją kontynuację w sądzie?	Sprawa zakończyła się polubownie na uczelni.
Jak ocenia Pani funkcjonowania mechanizmów antymobbingowych na uczelni?	Uważam, że uczelnia postąpiła słusznie, ponieważ każde zgłoszenie mobbingu powinno być natychmiast zbadane i wyjaśnione, tak jak było w moim przypadku.
Co mogłaby Pani powiedzieć/ poradzić osobom, które zostały oskarżone o mobbing?	Żeby takie osoby nie martwiły się oskarżeniami oraz żeby się nie poddawały, jeżeli nie są winne, ponieważ mobbing musi być udowodniony, jest bardzo dokładnie sprawdzany i weryfikowany.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Inny wywiad został przeprowadzony z osobą, które doświadczyła zachowań wskazujących na stosowanie mobbingu.

Tabela 2. Wywiad z osobą A2 – ofiarą mobbingu

Pytania	Odpowiedzi
1	2
Proszę scharakteryzować zajmowane przez Panią stanowisko na uczelni.	Jestem doktorantką jednego z wydziałów Uczelni X.
Na czym polegały stosowane wobec Pani działania niepożądane, noszące znamiona mobbingu? Co je zapoczątkowało? Kiedy się zaczęły? Kto je podejmował?	Działania niepożądane objawiały się lekceważeniem, ciągłym zwracaniem uwagi, dodawaniem coraz więcej obowiązków. Były stosowane przez kierownika od początku rozpoczęcia mojej pracy.
Jak wpłynęły na Panią (uczucia/ myśli/ zdrowie) te zachowania?	Miałam dolegliwości bólowe żołądka oraz głowy, bałam się chodzić do pracy, nie mogłam się skupić na wykonywaniu swoich obowiązków.
Czy dokumentowała Pani zachowania, których Pani doświadczyła? Zdarzyło się Pani nagrywać rozmowy bądź sytuacje?	Na początku nie zdawałam sobie sprawy, że stałam się ofiarą mobbingu, jednak z czasem zaczęłam zbierać dowody poprzez nagrywanie rozmów.
Czy zachowania niepożądane występowały jedynie w relacji bezpośredniej z mobberem, czy też na większym forum pracowników?	Przeważnie byłam mobbowana bezpośrednio, ale zdarzały się sytuacje, kiedy byłam mobbowana również przy współpracownikach.
Jak długo trwały zachowania wskazujące na występowanie mobbingu?	Okolo dwóch lat.

1	2
Czy Pani zdaniem współpracownicy wiedzieli, że została pani poddana mobbingowi? Jakie były ich reakcje?	Tak, z czasem współpracownicy zauważyli, że zostałam poddana mobbingowi, jednak nie mieli na to wpływu i nie reagowali, ponieważ bali się o swoją pracę.
Gdzie szukała Pani pomocy?	Najpierw szukałam pomocy wśród znajomych, następnie w Internecie, a później zgłosiłam problem do władz uczelni.
Czy wystąpił konkretny moment, który skłonił Panią do zgłoszenia mobbingu, czy też był to ciąg pewnych zachowań wobec Pani?	Był to ciąg zachowań, które trwały zbyt długo i niosły ze sobą zdrowotne skutki.
Jak przebiegała cała procedura antymobbingowa podjęta na uczelni? Ile czasu minęło od momentu zgłoszenia sytuacji do dnia zakończenia sprawy?	Po zgłoszeniu sytuacji władze uczelni szczegółowo zweryfikowały przedstawione informacje, następnie zostały przeprowadzone rozmowy z pracownikami, a po przeanalizowaniu zgłoszonego problemu zostały wyciągnięte konsekwencje wobec kierownika. Sprawa zakończyła się w przeciągu kilku dni.
Czy sprawa mobbingu zakończyła się na uczelni, czy też miała swoją kontynuację w sądzie?	Sprawa mobbingu zakończyła się na uczelni.
Co Pani zdaniem jest przyczyną występowania mobbingu w pracy na uczelni? Jaką rolę w procesie mobbingu odgrywa płeć? Czy to kobiety są bardziej narażone na mobbing? Czy częściej niż mężczyźni są mobberami?	Moim zdaniem przyczyną występowania mobbingu w pracy na uczelni jest obszerny zakres obowiązków przypadający na liczbę pracowników, co wiąże się z przepracowaniem oraz przyczynia się do nerwowych sytuacji.
Kto odpowiada za przeciwdziałanie mobbingowi w pracy na uczelni?	Władze uczelni.
Jak ocenia Pani skuteczność mechanizmów antymobbingowych na uczelni?	Władze uczelni natychmiast podjęły odpowiednie kroki w celu wyjaśnienia sytuacji, dlatego uważam, że mechanizmy antymobbingowe na uczelni są skuteczne.
Co rekomenduje Pani władzom uczelni w kwestii mechanizmów przeciwdziałania mobbingowi?	Należy zwrócić większą uwagę na uświadomienie pracowników, czym jest mobbing, poprzez częstsze szkolenia, narady i nagłaśniać oraz przypominać, jakie skutki niesie ze sobą bycie mobberem.
Co mogłaby Pani powiedzieć/ poradzić osobom, które doświadczyły mobbingu?	Żeby nie bały się podejmować odpowiednich kroków, żeby informowały o problemie współpracowników bądź przełożonego, jeżeli jest to możliwe, ponieważ nikt nie zasługuje na takie traktowanie i na pewno uzyskają dużo pomocy i wsparcia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

7. Wnioski i rekomendacje

Badania dowodzą, że pomimo licznych mechanizmów służących zapobieganiu występowaniu mobbingu zjawisko to na badanej Uczelni X występuje. Z wywiadu z osobą A1 wynika, że sytuację konfliktu w zespole błędnie zakwalifikowano jako mobbing, co doprowadziło do bezpodstawnego wszczęcia procedury antymobbingowej. Niepokojące jest, że zdarzają się sytuacje, w których pracownicy nie decydują się na zgłaszanie mobbingu. Wynika to z faktu, iż nie dla każdego rozpoznanie zachowań noszących znamiona mobbingu jest łatwe. Pracownicy boją się posądzenia o niesłusznie postawione oskarżenia oraz ryzyka utraty pracy.

Działania niepożądane przejawiały się w lekceważeniu, ciągłym zwracaniu uwagi, dodawaniu kolejnych obowiązków. Następstwem mobbingu u osoby doświadczającej tego zjawiska był ból żołądka i głowy, lęki, przygnębienie, problemy z koncentracją. W obu przypadkach sprawa mobbingu zakończyła się na uczelni. Po zgłoszeniu mobbingu władze Uczelni X niezwłocznie wszczęły procedurę antymobbingową, która, jeśli chodzi o osobę A2, zakończyła się w ciągu kilku dni, natomiast w drugim przypadku – trwała około dwóch miesięcy. Zarówno osoba A1, jak i osoba A2 zrezygnowały z pracy w ramach zawartego z rektorem porozumienia stron.

Wydaje się, iż zarządzanie różnorodnością – poprzez tworzenie inkluzywnego środowiska pracy – może pomóc w zapobieganiu występowaniu mobbingu. Chodzi o środowisko, w którym nacisk położony zostanie na uświadamianie istnienia różnic między pracownikami przy jednoczesnym szerzeniu kultury szacunku i tolerancji, na edukację pracowników i dbałość o otwartą komunikację między nimi. W zakresie wspomnianej edukacji konieczne są regularne szkolenia zwiększające ich wiedzę na temat mobbingu. Takie szkolenia powinny być prowadzone dla pracowników administracyjnych oraz nauczycieli akademickich. Szczególnie ważne jest, aby prowadzić je również dla kadry kierowniczej. Warto rozwijać kompetencje miękkie wśród kierowników i dyrektorów jednostek. Nie są to umiejętności, które każdy naturalnie posiada, a są one niezwykle istotne w kierowaniu zespołem oraz w pracy z drugim człowiekiem.

Kolejnym sposobem przeciwdziałania mobbingowi może być informowanie o niebezpieczeństwie i konsekwencjach mobbingu. Niezwykle istotne jest, aby pracownicy mieli świadomość, że polityka antymobbingowa realnie funkcjonuje na Uczelni X, nie jest wyłącznie deklaracją. Zaleca się prowadzenie kampanii informacyjnych, mailingu czy też zamówienie webinaru prowadzonego przez prawnika doświadczonego w prawie pracy. Dzięki odpowiednim procedurom oraz wprowadzaniu nowych rozwiązań pracownicy będą lepiej chronieni w przypadku zetknięcia się z działaniami wskazującymi na występowanie mobbingu.

8. Zakończenie

Głównym celem artykułu było rozpoznanie zjawiska mobbingu w pracy na Uczelni X z perspektywy pracownika oraz pokazanie, w jaki sposób zarządzanie różnorodnością może służyć zapobieganiu jego występowania. Na podstawie przeprowadzonych badań udało się opisać mechanizmy przeciwdziałania mobbingowi, zidentyfikować główne przyczyny jego stosowania, jak też omówić postępowanie w przypadku wystąpienia tego zjawiska w uczelni. Jednocześnie zaproponowano działania, które – w odczuciu autorki – mogą wspomóc Uczelnię X w podejmowaniu wysiłków na rzecz zapobiegania mobbingowi w przyszłości.

Ograniczeniem przeprowadzonych badań było oparcie się tylko na jednym przypadku szkoły wyższej. Warto przeprowadzić szersze badania, aby móc stwierdzić, czy zdiagnozowany w Uczelni X mobbing stanowi przypadek odosobniony, czy też jest powszechnym zjawiskiem w publicznych szkołach wyższych.

Literatura

- Balicka, A. (2013). *Koopetycja uczelni publicznych*. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Chakowski, M. (2011). *Mobbing – aspekty prawno-organizacyjne*, wyd. II. Oficyna Wydawnicza Branta.
- Drynia, O. (2017). Przedsiębiorczy wymiar działalności instytucji publicznych na przykładzie polskich uczelni publicznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (487).
- Lewicka, D. (2014). *Zapobieganie patologiom w organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Najda, M. (2015). *Etyka pracy etyka pracy a mobbing w ujęciu filozofii moralnej i psychologii*. Dom Wydawniczy ELIPSA.
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r., poz. 1668, dział 1 art. 3.2)

The Phenomenon of Mobbing at a Public University on the Example of University X

Abstract: Bullying at university takes different forms, and the level of intensity of the activities indicating its occurrence may also differ. The main aim of the article was to identify the phenomenon of bullying at work at a university from an employee's perspective and to show how diversity management can prevent this phenomenon. The object of the research was a Polish public university, coded X. An analysis of organisational documentation and an interview were used to conduct empirical research. The study was carried out between May and June 2023. The research shows that despite numerous mechanisms to prevent bullying, the phenomenon does occur at the university under investigation. Diversity management can help to prevent and offset bullying by creating an inclusive working environment. This refers to an environment where the focus will be on raising awareness of existing differences among employees while spreading a culture of respect and tolerance as well as educating employees and ensuring open communication.

Keywords: bullying, university, diversity management