Istotnym elementem wydarzenia była prezentacja praktycznych sposobów przybliżania wartości Unii Europejskiej członkom społeczności akademickiej. **Mateusz Kirjak** z Działu Projektów Badawczych przedstawił efekty prac nad scenariuszami promującymi wartości UE w ramach sojuszu ACE²-EU. Jednym z rezultatów tych działań jest gra karciana, zaprojektowana z myślą o wykorzystaniu podczas wydarzeń oraz krótkich form kształcenia. Gra ma stanowić praktyczne i angażujące narzędzie do poznawania wartości UE oraz rozmowy na ich temat. Jej zastosowanie pokazuje, że zagadnienia dotyczące europejskiej współpracy, wspólnych zasad i odpowiedzialności mogą być podejmowane w sposób interaktywny, wykraczający poza tradycyjne metody nauczania.

Perspektywę studencką podczas spotkania zaprezentował **Alexandru Popescu** – student pierwszego roku studiów magisterskich na kierunku finanse i europejskie zarządzanie publiczne na Uniwersytecie Constantina Brâncușiego w Târgu-Jiu w Rumunii oraz członek Rady Doradczej ds. Studentów ACE²-EU. Prelegent na co dzień angażuje się w życie akademickie swojej uczelni, a także w inicjatywy związane z reprezentacją studentów na poziomie krajowym. Jego doświadczenia obejmują również udział w europejskich programach mobilności studenckiej oraz inicjatywach dotyczących polityki edukacyjnej, m.in. Forum Ambasadorów Studenckich Uniwersytetów Europejskich i Europejskim Zgromadzeniu Studentów 2026. Wystąpienie Alexandru Popescu zwróciło uwagę słuchaczy na znaczenie mobilności, wymiany międzykulturowej i międzynarodowej współpracy w budowaniu europejskiej społeczności akademickiej.

Ważną cechą Virtual Town Hall Meetings jest ich otwarta i partycypacyjna formuła. Spotkania nie ograniczają się do jednostronnego przekazywania informacji, lecz tworzą przestrzeń do zadawania pytań, wymiany doświadczeń i przedstawiania własnych perspektyw. Dzięki temu głos poszczególnych grup społeczności ACE²-EU może być uwzględniany w dalszym rozwoju działań sojuszu.

Wrześniowe spotkanie pokazało, że wspólne wartości mogą stać się punktem wyjścia do konkretnych inicjatyw edukacyjnych i społecznych. Rozmowa, wymiana doświadczeń, mobilność oraz wykorzystanie nowych, angażujących metod kształcenia pozwalają wzmocnić relacje pomiędzy uczelniami i ich społecznościami.

Virtual Town Hall *Our Values in Action* było kolejną okazją do wspólnej refleksji nad tym, co w praktyce oznacza przynależność do europejskiego sojuszu uniwersyteckiego. Spotkanie podkreśliło znaczenie współpracy ponad granicami instytucjonalnymi, dyscyplinarnymi i kulturowymi oraz rolę studentów i pracowników w kształtowaniu wspólnej przestrzeni akademickiej ACE²-EU. ■

ANNA BRZYSKA-JULFIKAR
Biuro ds. Sojuszu ACE²-EU

Akademia dobrostanu

Cz. 10: Zanim powiemy „to jest mobbing”

W ostatnich latach słowo „mobbing” stało się pojęciem, którego używamy najczęściej, gdy doświadczamy sytuacji trudnych w miejscu pracy. Jest to jednak zagadnienie, o którym mówienie wymaga wyjątkowej ostrożności i rozwagi. Mobbing jest bowiem zjawiskiem bardzo poważnym, niosącym często długotrwałe skutki zarówno dla osoby, która go doświadcza, jak i dla całego środowiska pracy.

Od 5 listopada 2026 r. obowiązuje nowa definicja mobbingu. Jedną z najważniejszych zmian jest odejście od konieczności wykazywania długotrwałości zachowań mobbingowych. Kluczowe znaczenie ma odtąd uporczywość działań, rozumiana jako zachowania powtarzalne, nawracające lub stałe. Nie oznacza to jednak rozszerzenia pojęcia mobbingu na każdą trudną sytuację w miejscu pracy. Nadal konieczne będzie odróżnianie zachowań rzeczywiście naruszających godność pracownika od konfliktów, nieporozumień czy napięć, które mogą pojawiać się w toku codziennej współpracy.

Pojedyncze zdarzenie co do zasady nie będzie uznawane za mobbing, choć może być zachowaniem nieakceptowalnym i wymagającym wyjaśnienia. Nowe przepisy wskazują jednak przykładowe zachowania, które mogą mieć charakter mobbingowy. Należą do nich: uporczywe upokarzanie, uwłaczanie, zastraszanie, nieuzasadniona krytyka, ośmieszanie pracownika, podważanie jego kompetencji zawodowych, utrudnianie wykonywania obowiązków, utrudnianie funkcjonowania w zespole, a także izolowanie pracownika lub eliminowanie go z zespołu. Wskazany katalog ma charakter otwarty, co oznacza, że również inne zachowania mogą zostać uznane za przejaw mobbingu, jeżeli będą spełniały ustawowe przesłanki.

Analiza wskazanych zachowań pokazuje, że mobbing jest zjawiskiem znacznie bardziej złożonym niż pojedyncza trudna sytuacja czy nieprzyjemna rozmowa. Każdego dnia współpracujemy z osobami o różnych charakterach, →

doświadczeniach, temperamentach i sposobach komunikowania się. Do tego w miejscu pracy spotykają się różne oczekiwania, różne style pracy, różne sposoby patrzenia na te same sprawy. W tak różnorodnym środowisku naturalnym jest pojawianie się różnic zdań, różnych postaw i perspektyw dotyczących tych samych spraw, podobnie jak naturalne jest pojawianie się napięć i konfliktów. I nie oznacza to nieprawidłowości. Przeciwnie – to często nieunikniony element współpracy. Jednak by mówić o mobbingu, konieczne jest spełnienie określonych przesłanek, które odróżniają go od zwykłych trudności pojawiających się w relacjach zawodowych. Nowelizacja doprecyzowuje również, że zachowania mobbingowe mogą pochodzić nie tylko od pracodawcy lub przełożonego, ale także od współpracowników zajmujących równorzędne stanowiska, podwładnych, grup pracowników oraz osób wykonujących pracę na innej podstawie niż stosunek pracy.

W środowisku akademickim różnica zdań powinna być traktowana jako wartość. Nauka rozwija się dzięki dyskusji, zadawaniu pytań, podważaniu utartych schematów i poszukiwaniu lepszych rozwiązań. Podobnie administracja nieustannie mierzy się z koniecznością podejmowania decyzji, organizowania pracy oraz dostosowywania się do zmieniających się potrzeb i, co więcej, coraz częstszych zmian przepisów. Możemy się ze sobą nie zgadzać. Możemy prezentować odmienne stanowiska. Możemy krytycznie oceniać czyjeś pomysły i rozwiązania. Możemy wskazywać błędy. Pamiętajmy, że samo wyrażanie odmiennego zdania lub krytycznej oceny nie jest mobbingiem.

Różnica zdań staje się problemem dopiero wtedy, gdy przestajemy rozmawiać o sprawie, a zaczynamy koncentrować się na człowieku. Wtedy też argumenty zastępują uszczypliwości, a rzeczową rozmowę zaczynają wypierać emocje, lekceważenie czy chęć umniejszenia drugiej osoby. To właśnie wtedy pojawia się ryzyko, że zwykły spór zacznie przeradzać się w konflikt osobisty i jeśli nie zostanie w porę zatrzymany, może prowadzić do zachowań noszących znamiona mobbingu.

Wiele spraw, które wymagają zastosowania procedur wyjaśniających, nie rozpoczyna się od zachowań mających znamiona mobbingu. Ich źródłem są często znacznie wcześniejsze sytuacje: narastające napięcia, niewyjaśnione nieporozumienia, konflikty oraz brak reakcji na zachowania, które już na początku powinny zostać zauważone, nazwane i omówione. Czasem jest to źle odebrany komentarz, poczucie niesprawiedliwości, o którym nikt nie powiedział głośno, czy konflikt, którego żadna ze stron nie chciała lub nie potrafiła rozwiązać albo o którym sądzono, że z czasem sam zniknie. Niekiedy początkiem trudności jest również sytuacja, w której jedna osoba jest przekonana, że udziela konstruktywnej informacji zwrotnej, podczas gdy druga odbiera ją jako osobisty atak. Jeżeli takie sytuacje pozostają bez wyjaśnienia, rozmowy, próby wzajemnego zrozumienia, napięcie stopniowo będzie narastać. W takich przypadkach z czasem pojawiają się pretensje, niechęć, utrata zaufania do drugiej osoby, a w konsekwencji także zachowania, które mogą przekroczyć dopuszczalne granice, prowadząc do poważniejszych problemów i sytuacji noszących już znamiona mobbingu.

Na co więc musimy zwrócić uwagę, zanim powiemy „to jest mobbing”? Przede wszystkim na komunikację. Nie po to, aby w każdej sytuacji ustalić, kto ma rację, ale po to, aby lepiej rozumieć wzajemne intencje i oczekiwania. Gdy jesteśmy świadkami rozmowy, którą odbieramy jako trudną i niejasną, dopytujmy i wyjaśniajmy sporne kwestie na bieżąco. Czasami proste pytania: „Tak odebrałam tę sytuację, czy taki był Twój zamiar?”, „Czy dobrze zrozumiałam, że…?”, „Nie rozumiem, możesz wyjaśnić, co masz na myśli?”, „To znaczy co?”, pozwalają uniknąć narastania nieporozumień i frustracji. Owszem, rozmowa nie zawsze doprowadzi do porozumienia i nie rozwiąże każdego problemu, ale daje szansę na lepsze zrozumienie perspektywy drugiej osoby, a może i na zauważenie własnych nieadekwatnych do sytuacji reakcji.

W miejscu pracy funkcjonujemy w różnych relacjach. Nie są to wyłącznie relacje między współpracownikami. Rozmawiamy również jako pracownicy i przełożeni, przełożeni i pracownicy. Każda z tych relacji niesie określone obowiązki i odpowiedzialność. W dyskusjach dotyczących mobbingu szczególnie dużo emocji budzi relacja przełożony–pracownik. Warto pamiętać, że przełożony ma nie tylko prawo, ale i obowiązek organizować pracę, wyznaczać zadania, monitorować ich realizację, kontrolować jakość wykonywanych obowiązków, wskazywać błędy, udzielać informacji zwrotnej, a także wprowadzać zmiany służące usprawnieniu funkcjonowania jednostki. I może rozpocząć te działania choćby od teraz, nawet jeśli wcześniej tego nie robił, nie reagował, przyzwalał, nie egzekwował, nie raz ustępował. Działania te są podstawowymi elementami zarządzania i same w sobie nie stanowią mobbingu.

Skuteczne zarządzanie wymaga nie tylko stawiania oczekiwań i egzekwowania realizacji zadań, ale także otwartej komunikacji, uzasadniania podejmowanych decyzji, budowania przestrzeni do zadawania pytań i zgłaszania wątpliwości przez pracowników. Dzięki transparentności działań przełożonego można ograniczyć napięcia i błędne interpretacje pojawiające się w zespole. Granica dopuszczalnych działań przełożonego zostanie przekroczona dopiero wtedy, gdy ocenie pracy zaczną towarzyszyć np. poniżanie, wyśmiewanie, zastraszanie, publiczne zawstydzanie lub uporczywe podważanie wartości pracownika.

Za atmosferę w pracy odpowiedzialni jesteśmy wszyscy, niezależnie od zajmowanego stanowiska i pełnionej funkcji. I każdy z nas ma istotny wpływ na jakość relacji w miejscu →

pracy. Mamy wpływ na to, jak komunikujemy się z innymi, jak reagujemy na sytuacje konfliktowe, jak wyrażamy krytykę i jak przyjmujemy ją od innych. Nie zawsze dostrzegamy znaczenie własnego tonu głosu, ironicznych komentarzy, swojego zniecierpliwienia czy pozornie niewinnych uszczypliwości. Zdarza się również, że koncentrujemy się wyłącznie na własnych potrzebach i oczekiwaniach, tracąc z pola widzenia perspektywę osób, z którymi współpracujemy na co dzień. Co więcej, niekiedy wystarczy jedno zdanie wypowiedziane mimochodem, aby pozostawić trwały ślad w pamięci drugiej osoby i wpłynąć na sposób postrzegania wzajemnej relacji.

Źródłem napięć bywają trudności we współpracy. Zdarza się, że zamiast wspólnie szukać rozwiązań, koncentrujemy się na wskazywaniu winnych, przerzucaniu odpowiedzialności lub podkreślaniu błędów innych osób. Takie postawy utrudniają współpracę, prowadzą do narastania wzajemnej niechęci, a z czasem do ataków słownych, które powtarzając się, mogą stanowić mobbing. Tymczasem efektywne funkcjonowanie organizacji opiera się na współodpowiedzialności, wzajemnym wsparciu i gotowości do rozwiązywania problemów, a nie na poszukiwaniu osób, które można nimi obarczyć.

Nie bez znaczenia pozostaje również to, że do pracy przychodzimy ze swoim codziennym bagażem doświadczeń, problemów i emocji. Każdy z nas miewa gorsze dni, jest zmęczony, zestresowany lub obciążony sprawami prywatnymi. Nie stanowi to usprawiedliwienia dla niewłaściwych zachowań w miejscu pracy, ale może być ważnym elementem budowania wzajemnego zrozumienia. Być może warto częściej mówić o tym, że mamy trudniejszy dzień, potrzebujemy chwili spokoju, że jesteśmy pod większą presją niż zwykle, bo dzięki temu ograniczymy błędne interpretacje i niepotrzebne napięcia.

Warto również zastanowić się nad naszym podejściem do zmian. W życiu prywatnym chętnie korzystamy z nowych rozwiązań, technologii i udogodnień, które mają ułatwiać nasze codzienne funkcjonowanie. A w środowisku pracy? Tu zmiana często budzi niepokój, niepewność, a czasem opór czy frustrację. Reakcje, których doświadczamy, są zupełnie naturalne, bowiem zmiana oznacza konieczność nauczenia się nowych rozwiązań, porzucenia przyzwyczajeń i wyjścia poza to, co znane. Nie każda zmiana będzie łatwa i nie każda od razu spotka się z naszą akceptacją. Najczęściej ich celem jest usprawnienie pracy, poprawa jakości realizacji zadań, lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów czy dostosowanie organizacji do nowych warunków lub nowych przepisów. Trudności związane ze zmianą mogą wpływać na sposób, w jaki odbieramy zachowania innych osób. W okresie jej wdrażania może też dochodzić do nieporozumień, błędnych interpretacji i frustracji. Warto jednak pamiętać, że sama zmiana organizacyjna naszej pracy nie stanowi mobbingu.

Zanim nazwiemy dane zachowanie mobbingiem, warto zatrzymać się na chwilę i zadać sobie kilka pytań. Czy znam wszystkie okoliczności danej sytuacji? Czy zakomunikowałam drugiej stronie, że dane zachowanie jest dla mnie trudne, niekomfortowe lub nieakceptowalne? Czy oceniam sytuację na podstawie faktów, czy również własnych interpretacji i emocji? Czy mam do czynienia z jednorazowym zdarzeniem, nieporozumieniem lub konfliktem, czy też z powtarzającym się wzorcem zachowań? Czy próbowałam wyjaśnić sytuację i poznać perspektywę drugiej strony?

W dyskusji o mobbingu łatwo skoncentrować się wyłącznie na zachowaniach innych osób. Tymczasem budowanie środowiska pracy wolnego od zachowań niepożądanych wymaga również refleksji nad własną postawą i sposobem współpracy z innymi. Zastanowienie się nad tym, czego oczekujemy od współpracowników oraz jaki wpływ nasze zachowania wywierają na osoby wokół nas, pomaga lepiej zrozumieć własną rolę w budowaniu dobrych relacji zawodowych. Czy współpracujemy w sposób otwarty i konstruktywny? Czy w sytuacjach trudnych dążymy do rozwiązania problemu, czy skupiamy się na szukaniu winnych? Czy reagujemy na nieporozumienia i wyjaśniamy je na bieżąco, czy pozwalamy, by narastały? Czy okazujemy innym taki sam szacunek, jakiego sami oczekujemy? Czy potrafimy przyjąć odmienny punkt widzenia i rozmawiać o różnicach zdań bez deprecjonowania drugiej osoby? Takie pytania nie służą podważaniu czyichkolwiek emocji ani doświadczeń. Nie mają również na celu zniechęcania do zgłaszania sytuacji budzących niepokój. Pozwalają natomiast spojrzeć na problem z różnych perspektyw, lepiej zrozumieć jego charakter i trafniej go ocenić.

Niezależnie od zajmowanego stanowiska, pełnionej funkcji czy zakresu obowiązków każdy z nas ma prawo do szacunku, godnego traktowania i wysłuchania. Jednocześnie każdy z nas ponosi odpowiedzialność za sposób, w jaki komunikuje się z innymi, reaguje na różnice zdań, rozwiązuje konflikty i współtworzy atmosferę pracy. Wyjaśniajmy więc nieporozumienia, zanim przerodzą się w konflikty, a konflikty w zachowania mogące naruszać godność drugiego człowieka.

Nowe przepisy pomogą trafniej identyfikować przypadki mobbingu i skuteczniej chronić osoby dotknięte tym zjawiskiem. Jednak żaden przepis nie zastąpi wzajemnego szacunku, odpowiedzialności i gotowości do rozmowy. Bo zanim powiemy „to jest mobbing", warto najpierw upewnić się, że zrobiliśmy wszystko, aby zrozumieć sytuację, wyjaśnić nieporozumienie i nie dopuścić do tego, by różnica zdań przerodziła się w zachowania krzywdzące drugiego człowieka. ■

KATARZYNA TRUN
Kierownik Działu Kadr

DR HAB. MAGDALENA BŁAŻEK, PROF. UCZELNI
Pełnomocnik Rektora ds. dobrostanu