

# Mobbing, dyskryminacja, molestowanie. Jak je rozpoznać i jak reagować?

---

Poradnik dla osób pracujących w instytucjach kultury, NGO i zespołach z misją.  
O granicach, których nie wolno poświęcać w imię ważnej sprawy.

Nie każda trudna sytuacja w pracy jest przemocą. Nie każdy konflikt jest mobbingiem. Ale też nie każde krzywdzące zachowanie da się rozwiązać zdaniem: „musicie się po prostu dogadać”.

W pracy mogą pojawiać się napięcia, konflikty, nieuprzejmość, chaos, zła komunikacja, agresja, przemoc oraz zachowania niezgodne z prawem. Warto je odróżniać, bo od tego zależy, jak reagujemy i jakiego wsparcia potrzebuje osoba doświadczająca krzywdy.

W tym tekście porządkujemy różnice między konfliktem, agresją, mobbingiem, molestowaniem i dyskryminacją. Pokazujemy też, co może zrobić osoba doświadczająca przemocy, co może zrobić zespół i za co odpowiada instytucja.

## W tym tekście przeczytasz

- czym przemoc różni się od konfliktu,
- czym jest mobbing i jak może wyglądać w praktyce,
- czym mobbing różni się od dyskryminacji,
- czym jest molestowanie,
- dlaczego instytucje kultury i NGO są szczególnie narażone na przemoc,
- co można zrobić indywidualnie, zespołowo i instytucjonalnie,
- gdzie szukać podstaw prawnych i dodatkowych źródeł.

## Konflikt, agresja czy przemoc? Najważniejsze różnice

**Konflikt zakłada względną równość stron.** Osoby mogą mieć sprzeczne interesy, mogą się spierać, reagować impulsywnie i przeżywać silne emocje, ale każda z nich ma pewną możliwość działania: może mówić, bronić swojego stanowiska, szukać rozwiązań, korzystać z dostępnych ścieżek wpływu.

W konflikcie może pojawić się także **agresja**: podniesiony głos, ostre słowa, atakowanie czyjejs opinii albo gwałtowna reakcja emocjonalna. Sama agresja nie zawsze oznacza jeszcze przemoc – choć oczywiście może ranić, eskalować napięcie i wymagać zatrzymania.

**Przemoc pojawia się wtedy, gdy istnieje nierównowaga sił i jedna osoba albo grupa wykorzystuje swoją przewagę wobec drugiej.** Ta przewaga może wynikać z pozycji służbowej, dostępu do informacji, wpływu na decyzje, przewagi psychicznej, fizycznej, ekonomicznej albo wsparcia grupy.

Przemoc zaczyna się tam, gdzie ktoś silniejszy używa swojej przewagi, aby kogoś podporządkować, zawstydzić, zastraszyć, upokorzyć albo wyeliminować z relacji czy zespołu.

W konflikcie zwykle pracujemy nad komunikacją, interesami i rozwiązaniem sporu. W przemocy najważniejsze jest zatrzymanie krzywdzenia, ochrona osoby słabszej i uruchomienie wsparcia.

To rozróżnienie jest praktyczne. Jeżeli mamy do czynienia z konfliktem, pomocna może być rozmowa, mediacja, facylitacja albo praca nad zasadami współpracy. Jeżeli mamy do czynienia z przemocą, samo zaproszenie stron do „dogadania się” może pogłębiać krzywdę. Osoba doświadczająca przemocy często nie ma realnej możliwości obrony albo ma ją w bardzo ograniczonym stopniu.

Mobbing, molestowanie i dyskryminacja są przykładami zjawisk przemocowych w środowisku pracy. W sensie prawnym mają odrębne definicje i różne konsekwencje, ale z perspektywy organizacji łączy je jedno: nie są „zwykłym konfliktem”.

## Kiedy trudna sytuacja nie musi być mobbingiem?

Nie każda trudna sytuacja w pracy jest mobbingiem. Mobbingiem nie musi być pojedyncza nieuprzejmość, jednorazowy wybuch emocji, krytyczna informacja

zwrotna, konflikt między osobami o podobnej pozycji, czy decyzja organizacyjna, z którą ktoś się nie zgadza.

Nie oznacza to, że takie sytuacje są nieważne. Mogą wymagać reakcji, rozmowy, mediacji, korekty stylu zarządzania albo zmiany zasad współpracy. Z perspektywy prawnej mobbing ma jednak konkretne przesłanki, między innymi uporczywość i długotrwałość zachowań.

## Czym jest mobbing?

Pojęcie mobbingu zostało upowszechnione przez Heinza Leymanna, szwedzkiego psychologa i psychiatrę, który badał długotrwałą przemoc psychiczną w pracy. Leymann opisywał mobbing jako proces, który zwykle narasta w czasie i często eskaluje, jeżeli organizacja nie reaguje.

W prawie pracy mobbing jest związany z uporczywym i długotrwałym nękaniami lub zastraszaniem pracownika. Ważne są nie tylko pojedyncze zachowania, ale także ich powtarzalność, cel lub skutek oraz wpływ na godność, poczucie bezpieczeństwa, pozycję zawodową i zdrowie osoby pracującej.

### Jak mobbing wygląda w praktyce?

Mobbing rzadko zaczyna się od jednej wielkiej sceny. Częściej wygląda jak seria drobnych, powtarzających się działań, które z czasem podkopują poczucie bezpieczeństwa, godności i sprawczości osoby pracującej. Bywa trudny do uchwycenia właśnie dlatego, że składa się z półśówek, uszczypliwości, pomijania, lekceważenia, izolowania i podważania. Poniżej znajdziesz przykłady zachowań, które – jeśli są uporczywe, powtarzalne i wymierzone w konkretną osobę – składają się na mobbing.

### Utrudnianie komunikacji

- ciągłe przerywanie wypowiedzi,
- niedopuszczanie do głosu,
- krzyki, wyzwiska, groźby albo poniżający ton,
- zawoalowana krytyka, aluzje,
- poniżające gesty lub demonstracyjne lekceważenie,
- nękanie telefonami albo wiadomościami.

### Izolowanie i lekceważenie

- ostentacyjne ignorowanie,
- unikanie rozmów i kontaktu,

- pomijanie w obiegu informacji,
- niewłączanie do spotkań i ustaleń,
- odsuwanie od zespołu,
- traktowanie tak, jakby dana osoba była niewidzialna albo nieważna.

#### Niszczanie reputacji i ośmieszanie

- rozsiewanie plotek i obmawianie,
- publiczne podważanie kompetencji,
- wyśmiewanie wyglądu, sposobu mówienia, poruszania się albo życia prywatnego,
- parodiowanie gestów lub głosu,
- wulgarnie przezwiska, insynuacje, seksualizujące komentarze,
- sugerowanie, że ktoś „przesadza”, „jest niestabilny” albo „ma coś z głową”.

#### Atakowanie pozycji zawodowej

- odbieranie zadań albo wpływu bez jasnego powodu,
- dawanie zadań bezsensownych, poniżej kompetencji albo rażąco ponad możliwości,
- stawianie nierealnych terminów,
- wydawanie sprzecznych poleceń,
- ciągłe kwestionowanie decyzji bez merytorycznego uzasadnienia,
- nieprzydzielanie pracy albo przeciążanie pracą,
- ustawianie sytuacji tak, żeby osoba wyglądała na niekompetentną.

#### Naruszanie zdrowia i poczucia bezpieczeństwa

- groźby użycia siły,
- przemoc fizyczna,
- stwarzanie atmosfery zastraszenia,
- narażanie na szkodliwe warunki pracy,
- zachowania o charakterze seksualnym naruszające granice,
- wywoływanie przewlekłego stresu i poczucia zagrożenia.

Mobbing może mieć także „miękką” formę: ignorowanie pytań i prośb, kpiący uśmiech, drobne uszczypliwości obracane w żart, sabotaż, wykluczanie z nieformalnych ustaleń czy tworzenie atmosfery, w której osoba zaczyna czuć, że „wszystko robi źle”.

## Mobbing a dyskryminacja – najważniejsze różnice

Mobbing i dyskryminacja mogą się ze sobą łączyć, ale nie są tym samym. Mobbing nie musi być związany z cechą prawnie chronioną. Dyskryminacja polega na nierównym traktowaniu ze względu na określoną cechę, na przykład płeć, wiek, niepełnosprawność, narodowość, religię, wyznanie, czy orientację seksualną.

Pytanie	Mobbing	Dyskryminacja
Czy musi być długotrwałe?	Tak, w obecnym prawie pracy kluczowe są uporczywość i długotrwałość.	Nie zawsze. Dyskryminacja może mieć także charakter jednorazowy.
Czy musi dotyczyć cechy prawnie chronionej?	Nie. Mobbing może wynikać z relacji władzy, stylu zarządzania, konfliktu, rywalizacji lub kultury organizacyjnej.	Tak. Chodzi o nierówne traktowanie związane z określoną przestanką, np. płcią, wiekiem, niepełnosprawnością, religią czy orientacją seksualną.
Czy może dotyczyć rekrutacji?	Nie. Przepisy o mobbingu odnoszą się tylko do relacji w toku zatrudnienia.	Tak. Zasada równego traktowania obejmuje także etap nawiązywania stosunku pracy.
Na czym zwykle skupia się postępowanie?	Na wykazaniu przestank mobbingu, w tym uporczywości, długotrwałości i skutków.	Na uprawdopodobnieniu nierównego traktowania; wtedy pracodawca powinien wykazać, że nie naruszył zasady równego traktowania.
Kto co musi udowodnić?	Co do zasady osoba zgłaszająca musi udowodnić, że mobbing miał miejsce: jego uporczywość, długotrwałość i skutki.	Osoba zgłaszająca uprawdopodobnia nierówne traktowanie. Następnie to pracodawca musi wykazać, że nie naruszył zasady równego traktowania.

## Czym jest dyskryminacja?

Dyskryminacja to nierówne, niesprawiedliwe i krzywdzące traktowanie osoby ze względu na określoną cechę lub sytuację. W prawie pracy zasada równego traktowania obejmuje między innymi nawiązanie i rozwiązanie stosunku pracy, warunki zatrudnienia, awansowanie oraz dostęp do szkoleń.

Warto pamiętać, że dyskryminacja nie zawsze wynika z jawnej wrogości. Może być skutkiem stereotypów, niewiedzy, bezrefleksyjnego powielania praktyk albo źle zaprojektowanych zasad organizacyjnych.

### Dyskryminacja indywidualna

Dyskryminacja indywidualna pojawia się w bezpośrednich relacjach między konkretnymi osobami: w rozmowie, przy podziale zadań, podczas prób, zebrań, dyżurów, wyjazdów, rekrutacji albo pracy nad wydarzeniem. W teatrze, domu kultury, bibliotece, muzeum czy organizacji społecznej może oznaczać na przykład pomijanie osoby przy współpracy, odbieranie jej odpowiedzialnych zadań, podważanie jej kompetencji albo traktowanie jej z mniejszym szacunkiem dlatego, że jest starsza, ma niepełnosprawność, pochodzi z Ukrainy, jest osobą romską, osobą LGBT+, osobą innego wyznania, osobą niebinarną, rodzicem małego dziecka albo osobą spoza „środowiska”.

Dyskryminacja indywidualna może mieć też formę komentarzy, żartów i „luźnych uwag”, które w wielu zespołach bywają bagatelizowane jako „taki styl”, „poczucie humoru” albo „przecież nikt nie miał nic złego na myśli”. Chodzi na przykład o seksistowskie uwagi o wyglądzie, wieku czy macierzyństwie, rasistowskie lub ksenofobiczne komentarze, homofobiczne żarty, ableistyczne<sup>1</sup> opinie o sprawności, zdrowiu psychicznym czy tempie pracy, a także uporczywe zwracanie się do osoby w sposób, którego sobie nie życzy. Istotne jest nie tylko to, czy ktoś deklaruje złą intencję, ale także to, czy konkretna osoba jest przez takie zachowania poniżana, wykluczana, ośmieszana albo wypychana na margines zespołu.

### Dyskryminacja instytucjonalna

Dyskryminacja instytucjonalna jest wpisana w sposób działania organizacji: jej zasady, praktyki, strukturę komunikacji albo niepisaną kulturę pracy. Np.:

---

<sup>1</sup> oparte na **ableizmie**, czyli na przekonaniu — często nieświadomym — że sprawność jest „normą”, a niepełnosprawność jest czymś gorszym, mniej wartościowym, problematycznym albo wymagającym „naprawienia”.

- osoby techniczne nie są włączane do obiegu informacji, choć decyzje dotyczą ich pracy,
- potrzeby osób z niepełnosprawnościami nie są uwzględniane w organizacji pracy, komunikacji lub dostępności przestrzeni,
- o rozwoju, awansach, widoczności decyduje nie praca i kompetencje, lecz np. płeć, wiek, pochodzenie, sytuacja rodzinna,
- seksistowskie, rasistowskie czy homofobiczne komentarze są tolerowane jako „specyfika środowiska”.

## Dyskryminacja bezpośrednia i pośrednia

Dyskryminacja bezpośrednia występuje wtedy, gdy osoba z określonej przyczyny jest, była albo mogłaby być traktowana mniej korzystnie niż inne osoby w porównywalnej sytuacji. Np.: Pracownica wraca po urlopie macierzyńskim. Mimo że wcześniej prowadziła ważne projekty i ma potrzebne doświadczenie, nie jest brana pod uwagę przy obsadzie koordynacji festiwalu. Słyszy, że „teraz pewnie nie będzie już tak dyspozycyjna” albo że „ma małe dziecko, więc lepiej jej tego nie dokładać”. W porównywalnej sytuacji osoby bez dzieci nadal dostają odpowiedzialne zadania i możliwość rozwoju.

Dyskryminacja pośrednia występuje wtedy, gdy pozornie neutralna zasada, kryterium albo praktyka stawia w szczególnie niekorzystnej sytuacji całą grupę osób wyróżnioną określoną cechą. Np.: Instytucja wprowadza zasadę, że osoby brane pod uwagę przy awansach, premiach albo ważnych obsadach muszą regularnie zostawać po godzinach, być dostępne wieczorami i szybko reagować na wiadomości poza czasem pracy. Na pierwszy rzut oka ta zasada dotyczy wszystkich tak samo. W praktyce szczególnie uderza w osoby opiekujące się dziećmi, osoby wspierające zależnych bliskich albo osoby z niepełnosprawnościami czy ograniczeniami zdrowotnymi – nawet jeśli dobrze wykonują swoją pracę w ustalonym czasie.

## Czym jest molestowanie?

Molestowanie jest formą dyskryminacji. Oznacza niepożądane zachowanie związane z określoną cechą osoby – na przykład płcią, wiekiem, niepełnosprawnością, pochodzeniem, religią, orientacją psychoseksualną – którego celem lub skutkiem jest naruszenie jej godności i stworzenie wobec niej atmosfery zastraszenia, wrogości, poniżenia, upokorzenia albo lekceważenia.

W praktyce polskich instytucji kultury, organizacji społecznych i małych zespołów molestowanie może przyjmować formę „żartów”, komentarzy, aluzji, gestów, obrazków, wiadomości albo sposobu traktowania, które są przedstawiane jako niewinne, środowiskowe, „artystyczne”, „bez przesady” albo „taki mamy styl pracy”. Znaczenie ma jednak nie tylko intencja osoby, która się tak zachowuje, ale także skutek: czy dana osoba czuje się przez te zachowania poniżana, zawstydzana, wykluczana albo stawiana w gorszej pozycji.

Molestowanie może obejmować na przykład:

- komentarze o wieku, sprawności, pochodzeniu, narodowości, religii, wyglądzie, sytuacji rodzinnej, rodzicielstwie, orientacji psychoseksualnej albo tożsamości płciowej,
- „żarty” z osób z Ukrainy, osób romskich, osób starszych, osób LGBT+, osób z niepełnosprawnościami, osób neuroróżnorodnych albo osób spoza dominującego środowiska,
- uporczywe zwracanie się do osoby w sposób, którego sobie nie życzy – na przykład zdrobnieniami, przezwiskiem, niewłaściwym imieniem albo formą, która podważa jej tożsamość,
- publiczne komentowanie czyjejś dyspozycyjności, macierzyństwa, ojcostwa, choroby, terapii, wyglądu, ubioru, akcentu albo sposobu mówienia,
- sugerowanie, że ktoś „nie pasuje” do zespołu, sceny, obsady, stanowiska albo kontaktu z publicznością ze względu na wiek, wygląd, pochodzenie, niepełnosprawność, płeć albo sytuację rodzinną,
- rozpowszechnianie memów, grafik, wiadomości, zdjęć lub materiałów, które ośmieszają albo poniżają osoby z określonej grupy,
- tworzenie atmosfery, w której osoba zaczyna unikać zebrania, prób, dyżurów, wyjazdów, spotkań zespołu albo nieformalnych rozmów, bo spodziewa się komentarzy, docinków lub upokorzenia,
- zachowania o charakterze seksualnym: niechciane komentarze o ciele, seksualności, atrakcyjności, kostiumie, roli, relacjach prywatnych, dotyku albo „chemii” między osobami.

## Dlaczego instytucje kultury i NGO są szczególnie narażone?

Przemoc w pracy nie bierze się wyłącznie z „trudnego charakteru” pojedynczej osoby. Sprzyja jej także kultura organizacyjna: niejasne role, słabe przywództwo, chaos, zależności, brak transparentności i przyzwolenie na nadużycia.

Instytucje kultury i organizacje społeczne mogą być szczególnie podatne na nadużycia, bo często łączą kilka czynników naraz: bliską współpracę, emocjonalne zaangażowanie, misyjność, nieostre granice, nieformalność i przywiązanie do charyzmatycznych liderów, liderów albo twórców.

W takich miejscach łatwo pojawiają się narracje:

- „robimy to dla idei”,
- „wszyscy musimy się poświęcić”,
- „teraz nie czas na granice”,
- „jak ci zależy, to zostaniesz po godzinach”,
- „u nas jest rodzinnie, więc nie rób problemu”,
- „ta osoba jest wybitna, więc trzeba jej więcej wybaczyć”.

Właśnie dlatego w instytucjach kultury i NGO szczególnie ważne są jasne zasady, dobre przywództwo, procedury reagowania, kultura informacji zwrotnej i gotowość do zatrzymywania nadużyć – także wtedy, gdy dopuszcza się ich osoba ważna, popularna, zasłużona albo „niezastąpiona”.

## Kto jest bardziej narażony?

Teoretycznie celem przemocy w pracy może stać się każda osoba. W praktyce bardziej narażone bywają osoby o słabszej pozycji formalnej, społecznej lub ekonomicznej: osoby młodsze, osoby z krótszym stażem, osoby mniej pewne zatrudnienia, osoby z mniejszym kapitałem ekonomicznym, osoby należące do mniejszości, osoby z niepełnosprawnościami oraz osoby na najniższych stanowiskach.

Nie oznacza to, że przemoc zawsze „idzie z góry na dół”. Mobbing i inne formy przemocy mogą pojawiać się także między osobami na podobnych stanowiskach albo wobec przełożonych. Kluczowa jest realna nierównowaga sił: formalna, społeczna, informacyjna, ekonomiczna lub grupowa.

## Co przemoc robi z człowiekiem?

Przemocy w pracy nie można sprowadzać do „braku odporności psychicznej”. Odporność nie oznacza braku cierpienia. Osoba doświadczająca przemocy może przez pewien czas działać bardzo sprawnie, a nawet zwiększać wysiłek, próbując

udowodnić, że „dowiezie”. Dopiero później mogą pojawić się silniejsze objawy przeciążenia.

Skutki przemocy w pracy mogą obejmować:

- chroniczny stres,
- wstyd i zwątpienie w siebie,
- spadek sprawczości,
- trudności z koncentracją,
- objawy psychosomatyczne,
- bezsenność, lęk, depresję i wyczerpanie,
- izolację społeczną,
- rozstrój zdrowia.

## Co możesz zrobić, jeśli podejrzewasz, że doświadczasz przemocy?

Nie ma jednej bezpiecznej i dobrej reakcji dla wszystkich sytuacji. Wiele zależy od relacji sił, procedur w organizacji, dostępnego wsparcia i poziomu zagrożenia. Warto jednak reagować możliwie szybko i możliwie bezpośrednio – o ile jest to dla Ciebie bezpieczne. Czasem wystarczy nazwanie sytuacji i postawienie granicy. Jeśli to nie działa, sytuacja się powtarza albo obawiasz się konsekwencji, warto sięgnąć po kolejne kroki: wsparcie innych osób, dokumentowanie zdarzeń i dostępne procedury.

Pomocny może być prosty porządek działania: **nazwij sytuację, postaw granicę, szukaj wsparcia, dokumentuj, korzystaj z procedur.**

1. Nazwij sytuację. Zapisz, co się wydarzyło: data, miejsce, osoby, konkretne słowa, zachowania i świadkowie.
2. Postaw granicę, jeśli to bezpieczne. Możesz powiedzieć: „Nie zgadzam się na taki sposób mówienia do mnie” albo „Nie podnoś na mnie głosu”.
3. Nie zostawaj z tym sama lub sam. Poszukaj choć jednej osoby sojuszniczej: współpracownicy, przełożonego wyższego szczebla, osoby zaufania, związku zawodowego, lub innej osoby, która może pomóc.
4. Dokumentuj. Zachowuj maile, wiadomości, notatki, daty, świadków i ustalenia. Jeżeli to możliwe, załatwiaj ważne sprawy na piśmie.

5. Korzystaj z procedur. Sprawdź, czy organizacja ma procedurę antymobbingową, antydyskryminacyjną, osobę zaufania, komisję, regulamin zgłoszeń albo inną ścieżkę reagowania.
6. Szukaj wsparcia zewnętrznego. W zależności od sytuacji może to być pomoc prawna, psychologiczna, Państwowa Inspekcja Pracy, związek zawodowy, organizacja antydyskryminacyjna albo droga sądowa.

### Zdania, które pomagają postawić granicę

- „Nie zgadzam się na taki sposób mówienia do mnie.”
- „Proszę nie podnosić na mnie głosu.”
- „To określenie jest dla mnie poniżające. Proszę używać mojego imienia.”
- „Widzę, że nie ma mnie na liście tego spotkania, a ten temat dotyczy mojej pracy. Chcę w nim uczestniczyć.”
- „Potrzebuję, żebyśmy rozmawiały o faktach, a nie o ocenach.”
- „Ta sytuacja utrudnia mi pracę i narusza moje granice.”

Nie zawsze trzeba mówić o emocjach. Czasem bardziej ochronne jest nazwanie faktu, granicy i konsekwencji dla pracy: „to utrudnia mi pracę”, „to narusza moje granice”, „to jest nieakceptowalne”.

## Co może zrobić zespół?

Zespół może bardzo dużo, zwłaszcza wtedy, gdy nie zostawia osoby doświadczającej przemocy samej. Przemoc karmi się izolacją, milczeniem i nieformalnym przyzwoleniem.

- reagować od razu na małe przekroczenia, zanim staną się normą,
- nie wzmacniać plotek, obmawiania i zawstydzania,
- nie zostawiać osoby samej z trudną sytuacją,
- wspólnie ustalać zasady współpracy i komunikacji,
- budować kulturę informacji zwrotnej,
- rozmawiać regularnie o tym, co działa, a co nie,
- tworzyć prostą bazę wiedzy: do kogo iść, jak zgłaszać, jakie są procedury, gdzie szukać wsparcia.

## Co powinna zrobić instytucja?

Najlepszą ochroną przed przemocą w pracy nie jest heroizm pojedynczej osoby, tylko dobra kultura organizacyjna. Instytucja ma odpowiedzialność za tworzenie

warunków, w których ludzie wiedzą, jakie zachowania są nieakceptowalne, gdzie mogą zgłaszać problemy i co dzieje się po zgłoszeniu.

Instytucja potrzebuje:

- jasnych zasad współpracy i komunikacji,
- realnej, znanej i bezpiecznej ścieżki zgłaszania,
- procedur antymobbingowych i antydyskryminacyjnych,
- osób zaufania albo innych dostępnych punktów wsparcia,
- szkoleń z komunikacji, granic, feedbacku, rozwiązywania konfliktów i przeciwdziałania przemocy,
- możliwości korzystania z mediacji lub wsparcia zewnętrznego,
- przywództwa, które nie nagradza przemocy i nie chroni „gwiazd” kosztem reszty zespołu.

Jeśli organizacja nagradza lojalność bardziej niż szacunek i godność, ryzyko mobbingu rośnie. Jeśli naprawdę pilnuje szacunku i godności, przemoc jest szybciej zauważana i zatrzymywana.

## Podstawy prawne i źródła

Ten tekst ma charakter edukacyjny i nie zastępuje indywidualnej porady prawnej. W konkretnych sytuacjach warto skonsultować się z prawniczką, prawnikiem, związkiem zawodowym, Państwową Inspekcją Pracy albo organizacją specjalizującą się w przeciwdziałaniu dyskryminacji i innych form przemocy w pracy.

W kontekście przemocy, mobbingu, molestowania i dyskryminacji w pracy szczególne znaczenie mają:

- Konstytucja RP, zwłaszcza art. 32, który wprowadza zasadę równości i zakaz dyskryminacji;
- Kodeks pracy, w szczególności przepisy dotyczące równego traktowania w zatrudnieniu oraz obowiązku przeciwdziałania mobbingowi;
- ustawa o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania, która ma znaczenie także poza klasycznym stosunkiem pracy.

**Źródła online:**

- [Kodeks pracy – ISAP, Sejm RP](#)

- [Ustawa o wdrożeniu niektórych przepisów UE w zakresie równego traktowania – ISAP, Sejm RP](#)
- [Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego – poradniki](#)
- [Jak mówić i pisać o grupach narażonych na dyskryminację – etykajęzyka.pl](#)
- [Harvard Implicit Association Test](#)

## Co warto zapamiętać?

Nie każde trudne zachowanie w pracy jest mobbingiem, ale każde zachowanie przemocowe warto traktować poważnie. Dla oceny prawnej znaczenie mają definicje ustawowe, ale z perspektywy organizacyjnej równie ważne jest to, czy w miejscu pracy ludzie czują się bezpiecznie, mają równy dostęp do informacji, wpływu i szacunku oraz czy instytucja reaguje na sygnały krzywdy.

Najskuteczniejsza ochrona przed przemocą w środowisku pracy opiera się na połączeniu kilku elementów: jasnych zasad, dostępnych procedur, odpowiedzialnej kadry kierowniczej, szybkiego reagowania na sygnały i budowania kultury pracy opartej na godności oraz równości.

## Potrzebujesz wsparcia dla zespołu?

Jeśli chcesz porozmawiać o tym, jak wzmacniać bezpieczeństwo, komunikację i przeciwdziałać przemocy w twojej instytucji lub organizacji, możemy pomóc w zaprojektowaniu warsztatu, procesu rozwojowego albo procedury reagowania.

Fundacja Kultury Dialogu pracuje z zespołami instytucji kultury, organizacji społecznych i sektora publicznego nad komunikacją, konfliktem, feedbackiem, przeciwdziałaniem dyskryminacji i budowaniem kultury szacunku.

## Dodatkowe źródła

Bezpłatne poradnictwo w Warszawie

<https://warszawa19115.pl/-/pomocdla-osob-doswiadczajacychdyskryminacji-i-przemocy>

Pod numerem 19115 na stronie internetowej lub w aplikacji, uzyskasz informacje na temat oferty nieodpłatnej pomocy prawnej i psychologicznej dostępnej na terenie Warszawy dla osób doświadczających dyskryminacji i przemocy.

Harvardzki test na implicit bias (Implicit Association Test, IAT)

<https://implicit.harvard.edu/implicit/aboutus.html>

To narzędzie, które pozwala przyjrzeć się własnym nieświadomym

uprzedzeniom. Nie daje „ostatecznej diagnozy”, ale może być dobrym punktem wyjścia do refleksji nad tym, jak automatyczne reakcje wpływają na nasze decyzje, oceny i sposób komunikacji. Szczególnie przydatne jest wtedy, gdy chcemy lepiej rozumieć własne mechanizmy w pracy z różnorodnością i w sytuacjach wymagających uważności na stereotypy.

Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, *Poradnik antydyskryminacyjny*

<http://www.ptpa.org.pl/poradnik-antydyskryminacyjny/>

To praktyczny materiał dla osób, które chcą lepiej rozumieć, czym jest dyskryminacja, jakie są jej formy i gdzie przebiegają granice nierównego traktowania. Poradnik porządkuje podstawowe pojęcia, odwołuje się do przepisów prawa i wskazuje miejsca, w których można szukać wsparcia. Jest szczególnie przydatny wtedy, gdy chcemy połączyć wrażliwość społeczną z konkretną wiedzą prawną i proceduralną. To dobra baza do rozmowy o standardach w organizacji i odpowiedzialności instytucji.

Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, *Poradnik antydyskryminacyjny dla związkowców*

<http://www.ptpa.org.pl/poradnik-antydyskryminacyjny/poradnikantydyskryminacyjny-dla-zwiazkowcow/>

To praktyczny poradnik o tym, jak rozpoznawać dyskryminację w miejscu pracy i jak reagować na nią z perspektywy związków zawodowych. Wyjaśnia podstawowe pojęcia, takie jak nierówne traktowanie, dyskryminacja bezpośrednia i pośrednia, molestowanie czy działania odwetowe. Pokazuje też, jakie obowiązki ma pracodawca i jakie narzędzia mogą mieć osoby pracownicze oraz organizacje związkowe. To przydatna pozycja dla osób, które chcą lepiej rozumieć prawo antydyskryminacyjne i wspierać ludzi doświadczających nierównego traktowania w pracy.

Katarzyna Bednarczykówna, *Masz się łasić. Mobbing w Polsce*

To ważna i mocna książka reporterska o skali, mechanizmach i kosztach mobbingu w polskich realiach pracy. Łączy historie osób doświadczających przemocy w pracy z rozmowami z ekspertkami i ekspertami oraz odniesieniami do badań. Pomaga zobaczyć, że mobbing nie jest wyłącznie „trudną relacją”, lecz zjawiskiem osadzonym także w kulturze organizacyjnej, hierarchii i przyzwoleniach systemowych. To cenna lektura dla osób, które chcą lepiej rozpoznawać przemoc psychologiczną i rozumieć jej konsekwencje.

*Amy Edmondson, Firma bez strachu. Jak zbudować kulturę organizacyjną, w której bezpiecznie jest wyrażać pomysły, zadawać pytania i przyznawać się do błędów*

To książka o bezpieczeństwie psychologicznym – czyli o tym, co sprawia, że w zespole można mówić otwarcie, zadawać pytania i uczyć się bez lęku przed upokorzeniem. Edmondson pokazuje, że wysoka jakość współpracy nie polega na unikaniu błędów, ale na tworzeniu warunków, w których można je ujawniać i wspólnie wyciągać wnioski. To bardzo ważna pozycja dla osób zarządzających, facylitujących procesy grupowe i budujących kulturę informacji zwrotnej. Autorka od lat bada związek bezpieczeństwa psychologicznego z uczeniem się, innowacją i efektywnością zespołów.

*Jak mówić i pisać o grupach narażonych na dyskryminację. Etyka języka i odpowiedzialna komunikacja*

<https://etykajezyka.pl/>

To bardzo przydatny poradnik dla osób, które chcą komunikować się uważnie, inkluzywnie i bez niepotrzebnego wzmacniania stereotypów. Pokazuje, że język nie jest neutralny – może wzmacniać godność i podmiotowość, ale może też ranić, wykluczać albo upraszczać cudze doświadczenie. Materiał dobrze sprawdza się jako punkt wyjścia do rozmów o odpowiedzialności za słowo, etyce komunikacji i praktyce codziennego mówienia oraz pisania. To szczególnie wartościowe źródło dla osób pracujących z publicznością, zespołami i różnorodnymi grupami.

*Robert Sapolsky, Zachowuj się. Jak biologia wydobywa z nas to, co najlepsze i najgorsze*

To książka o tym, skąd biorą się ludzkie zachowania – zarówno te empatyczne, współpracujące i odważne, jak i te agresywne, impulsywne czy przemocowe. Sapolsky pokazuje, że żadnego zachowania nie da się zrozumieć w oderwaniu od biologii, historii życia, kontekstu społecznego i sytuacji, w której znajduje się człowiek. Prowadzi czytelniczkę przez kolejne „warstwy” wpływu: od tego, co dzieje się w mózgu na sekundy przed działaniem, przez hormony, stres, wychowanie i kulturę, aż po ewolucję. To bardzo ważna pozycja dla osób pracujących z ludźmi, konfliktami, zmianą i odpowiedzialnością, bo pomaga patrzeć na zachowanie nie jak na prostą cechę charakteru, ale jak na wynik złożonego systemu. Autor łączy neurobiologię, psychologię, antropologię i etologię, pokazując, że zrozumienie mechanizmów działania człowieka może zwiększać naszą uważność, empatię i zdolność mądrej interwencji.

