

Muzea to ludzie

**„Współtworzenie miejsca pracy przez muzealniczki
i muzealników” – krótki poradnik i raport z badania
potrzeb**

Stowarzyszenie Polski Komitet Narodowy Międzynarodowej Rady Muzeów (ICOM)
Polskie Stowarzyszenie Inwentaryzatorów Muzealnych (PSIM)

Spis treści

Wprowadzenie	3
Zjawiska niedozwolone i ich definicje	5
Mobbing	5
Dyskryminacja	7
Molestowanie seksualne	9
Molestowanie	9
Cyberprzemoc	10
Mobbing a konflikt	12
Mobbing a wymagania pracodawcy	13
Mobbing a molestowanie	14
Prewencja i edukacja	17
Zgłaszanie i reagowanie	18
Wnioski i rekomendacje	20
Działania naprawcze	20
Raportowanie	20
Czego brakuje?	20
Mediacje	21
Narzędzia do przeciwdziałania na poziomie zespołu	22
Rola i zadania pracownika i pracowniczki	22
Jak reagować, kiedy doświadczasz mobbingu?	22
Jak reagować, kiedy jesteś świadkiem mobbingu?	22
Potencjał pozytywny do zmian i praktyczne czynniki wspierające	23
Pozytywny klimat organizacyjny	23
Bezpieczeństwo psychologiczne	24
Rola lidera/liderki	24
Raport z badania potrzeb	27
Próba badawcza – charakterystyka	27
Interpretacja i wnioski z badań na podstawie statystyk opisowych	30
Konstrukcja narzędzia badawczego	30
Analiza i interpretacja danych	32
Ocena klimatu organizacyjnego	51
Podsumowanie badań i rekomendacje	74
Sposób analizy danych źródłowych	78
Raport z badania potrzeb – założenia badawcze	80
Bibliografia	93

Wprowadzenie

„Muzea to ludzie – współtworzenie miejsca pracy przez muzealniczki i muzealników” to przedsięwzięcie złożone z siedmiu webinarów dla członków ICOM POLSKA, które jest częścią Międzynarodowej Rady Muzeów ICOM (**International Council of Museums ICOM**) oraz **Polskiego Stowarzyszenia Inwentaryzatorów Muzealnych (PSIM)**, którego realizacja przypadła na październik 2025 – luty 2026 r. Celem przedsięwzięcia było podniesienie kompetencji i wiedzy pracowników i pracowniczek muzeów w zakresie działań przeciwstawiających się mobbingowi i dyskryminacji oraz poznanie narzędzi, które wspomagają budowanie życzliwego, uczciwego i rozwojowego miejsca pracy.

W ostatnich latach środowisko muzealników i muzealniczek podejmowało działania mające na celu przeciwdziałanie przemocy w miejscu pracy. Budowanie świadomości antymobbingowej i antydyskryminacyjnej pomaga stawiać granice i daje do ręki nowe, konstruktywne narzędzia do zarządzania trudnymi sytuacjami i egzekwowania wykonania zadań. Organizacja wyposażona w kodeks etyki (na przykład Kodeks etyki ICOM dla Muzeów) i dobrze opracowaną procedurę antyprzemocową (antymobbingową) jest przygotowana na ewentualne trudne chwile, ale przede wszystkim jest świadoma tego, w jaki sposób na co dzień tworzyć dobre miejsce pracy. Dodatkowo przyjęcie zasad współpracy to narzędzie, które pomaga budować bezpieczną i przyjazną atmosferę pracy oraz sprzyja uważnej i życzliwej komunikacji.

Idea, która nam przyświecała opierała się na przekonaniu osób pracujących w instytucjach muzealnych, że każde z nas ma wpływ na to, jak funkcjonujemy w miejscu pracy. Dodatkowo w ramach diagnozy potrzeb w zakresie wsparcia muzealników i muzealniczek w tworzeniu dobrego miejsca pracy, przeprowadziliśmy ankietę wśród członków i członkiń ICOM POLSKA oraz PSIM. Celem było zebranie danych statystycznych do określenia zakresu wiedzy o zjawiskach niedozwolonych oraz stosowania bądź nie, polityk antymobbingowych i/lub antydyskryminacyjnych w miejscu pracy. Wierzimy, że nasz projekt przyczyni się do poprawy szeroko rozumianej jakości współpracy i relacji w miejscu pracy oraz zwiększy świadomość zespołów dotyczącą zachowań niepożądanych.

Istotną informacją dla czytelników i czytelniczek jest fakt, że omówienie zagadnień bazowało na definicjach ujętych w Ustawie z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. 2025.277 t.j.). Zmiany planowane do ustawodawstwa w zakresie omawianych zagadnień były nadmieniane podczas spotkań, natomiast rekomendacje i wytyczne stworzyliśmy na bazie przepisów aktualnych i obowiązujących na dzień wydania.

Podsumowanie projektu w formie publikacji powstało na podstawie doświadczenia i dobrych praktyk osób prowadzących spotkania, jak również ekspertek i ekspertów z nierzadko bardzo wąskich dziedzin. Poszczególne rozdziały z całą pewnością nie wyczerpują analizowanych w nich tematów, ale poruszają problemy, z którymi na co dzień mierzą się muzealnicy i muzealnicy – i to do nich kierowana jest nasza publikacja. Ufamy, że posłuży im jako pomocne źródło wskazówek oraz wsparcie przy wprowadzaniu regulacji wewnętrznych w instytucjach. Zachęcamy do krytycznej lektury, mając świadomość, że omówienie zagadnienia wciąż można rozwinąć. Zapraszamy do kontaktu z ICOM POLSKA oraz PSIM, gdyby zechcieli Państwo podzielić się z nami swoimi uwagami.

Przedsięwzięcie zostało zrealizowane dzięki wsparciu ze środków finansowych w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności. Komponent: Odporność i konkurencyjność gospodarki; Inwestycja A2.5.1: Program wspierania działalności podmiotów sektora kultury i przemysłów kreatywnych.

Warszawa, Rzeszów, luty 2026 r.

Katarzyna Kulińska, Aldona Modrzewska, dr Anna Molter,
dr Katarzyna Chudy-Laskowska, Aleksandra Kuzaj-Kosek

Zjawiska niedozwolone i ich definicje

Zjawiska niedozwolone to pojęcie obejmujące wszelkie przejawy niewłaściwych i nieetycznych zachowań i postaw w miejscu pracy. Należą do nich:

- mobbing,
- dyskryminacja,
- molestowanie,
- molestowanie seksualne,
- cyberprzemoc, hejt,
- oraz każda inna forma przemocy.

Mobbing

Mobbing według definicji prawnej oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, które polegają na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników (Art. 94³ Kodeksu pracy).

Mobbing można definiować również z perspektywy psychologicznej, jest on przemocą w miejscu pracy określaną jako „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 pracy. [...] O agresji stanowi skumulowany efekt częstych i powtarzalnych mikrourazów” (Durniat 2010a, s. 49).

Zgodnie z art. 943 § 1 Kodeksu pracy pracodawca powinien nie tylko powstrzymać się od wszelkich praktyk mobbingowych, ale jest obowiązany przeciwdziałać temu zjawisku. Za zaistnienie mobbingu czy dyskryminowanie zawsze odpowiada pracodawca (instytucja zatrudniająca). Pracownik, który doświadczył mobbingu ma prawo dochodzenia odszkodowania i zadośćuczynienia.

Osoby zatrudnione na podstawie umów cywilno-prawnych, które doświadczyły mobbingu, nie są objęte art. 94³ Kodeksu pracy (por. art. 2 Kodeksu pracy), mogą jednak skorzystać z przepisów dotyczących ochrony dóbr osobistych na podstawie art. 23 i 24 Kodeksu cywilnego i wnieść powództwo przeciw zleceniodawcy lub bezpośredniemu sprawcy. Mogą również zgłosić zawiadomienie o popełnieniu przestępstwa, jeśli zachowania mobbingowe spełniają znamiona przestępstwa,

uporczywego nękania (art. 190a Kodeksu karnego), znęcania się (art. 207 Kodeksu karnego), zniesławienia (art. 212 Kodeksu karnego), naruszenia nietykalności cielesnej (art. 217 Kodeksu karnego).

Kary przewidziane dla sprawcy mobbingu:

- nagana,
- odpowiedzialność materialna,
- utrata premii i/lub obniżenie wynagrodzenia,
- pozbawienie dodatkowych uprawnień/benefitów,
- zwolnienie dyscyplinarne,
- odpowiedzialność karna.

Pojęcie „mobbing” zostało wprowadzone w 1984 r. przez Heinza Leymanna, szwedzkiego psychiatrę i psychosocjologa niemieckiego pochodzenia (Leymann i Gustavsson, 1984). Leymann zwracał uwagę, że o mobbingu zawsze należy myśleć w kontekście zarówno prawa, jak i psychologii. Pojęcie mobbingu funkcjonuje w polskim kodeksie pracy od 2004 r., co określa jego ramy prawne. Natomiast mobbing to zjawisko, które dzieje się między ludźmi – pojawiają się tu zachowania, emocje, a więc i reakcje na nie. Stąd nie da się o mobbingu mówić, pomijając aspekt psychologiczny. Mobbing to zjawisko, które prowadzi do krzywdy konkretnych osób lub grupy osób, jak również kosztów na poziomie organizacji.

Skutki dla osoby poszkodowanej/mobbingowanej obejmują sferę psycho-fizyczną, społeczną i ekonomiczną, to między innymi:

- zaburzenia psychiczne (depresja, zaburzenia lękowe),
- zaburzenia snu, koncentracji, jedzenia,
- utrudnione lub często ograniczone kontakty społeczne,
- brak zrozumienia przez otoczenie, poczucie wykluczenia,
- pogorszenie sytuacji finansowej (brak premii, utrata pracy),
- zmniejszona efektywność i kreatywność,
- podjęcie próby samobójczej lub samobójstwo.

Skutki dla organizacji to między innymi:

- utrudniony przepływ informacji, chaos organizacyjny,
- pogarszająca się atmosfera,
- narastające konflikty, atmosfera izolacji, plotek i pomówień,
- dezintegracja zespołów,
- utrata pracowników lub pracowniczek,
- spadek efektywności,
- spadek zaufania do pracodawcy i współpracowników,
- wzrost absencji, rotacji i kosztów,
- pogarszający się wizerunek pracodawcy.

Twierdzenie, że dobry zespół jest dla organizacji największym kapitałem jest coraz częściej podkreślane w instytucjach kultury. Coraz głośniej mówi się o zjawiskach wypalenia zawodowego czy długotrwałego stresu, które są równie groźne jak choroby serca czy inne choroby somatyczne, które wykluczają pracowników z pełnienia obowiązków. Bardzo pozytywnym zjawiskiem jest również coraz częstsze poruszanie tematu budowania współodpowiedzialności społecznej (zaczepniętego z CSR – corporate social responsibility), która akcentuje uważność organizacji do wewnątrz i zwraca uwagę, w jakich warunkach pracują ludzie, jaka panuje tam atmosfera i czy zaspokajane są podstawowe potrzeby pracowników.

Instytucje kultury, w tym muzea, powinny włączać się aktywnie – lub już to robią – w profesjonalizację zarządzania, również w obszarze przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji. Organizacje, które wdrożyły u siebie programy wsparcia zespołów i dbają o rozwój dobrych praktyk mają zdecydowanie mniejszą rotację pracowników. Rozwiązania takie zaczynają procentować, wpływają na pozytywne postrzeganie instytucji zarówno na zewnątrz, jak i od środka. Zdecydowanie wzrasta wtedy poziom zaufania pracowników do pracodawcy, ale i między sobą. Dzięki temu udaje się zatrzymać najlepszych i najbardziej sprawdzonych pracowników, sprzyja to również procesom rekrutacyjnym nowej kadry.

Dyskryminacja

Zjawiskami, które bardzo często przeplatają się z mobbingiem, są dyskryminacja, molestowanie seksualne i inne formy molestowania. Mają one inne umocowanie prawne niż mobbing i rozpatrywane są inaczej w postępowaniach sądowych. Jednak niezwykle często, łącząc się z mobbingiem, utrudniają interpretację z którym zjawiskiem mamy do czynienia.

Pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na: płeć; wiek; niepełnosprawność; rasę; religię; narodowość; przekonania polityczne; przynależność związkową; pochodzenie etniczne; wyznanie; orientację seksualną a także bez względu na rodzaj umowy (zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony) lub wymiar czasu pracy (pełny lub niepełny) (art. 18³a § 1 Kodeksu pracy).

Równe traktowanie w zatrudnieniu oznacza niedyskryminowanie w jakikolwiek sposób, bezpośrednio lub pośrednio, z przyczyn określonych w paragrafie 1 (art. 18³a § 2 Kodeksu pracy).

Dyskryminacja bezpośrednia to sytuacja, w której pracownik jest traktowany mniej korzystnie z powodu określonej cechy chronionej, takiej jak płeć, wiek, niepełnosprawność czy pochodzenie etniczne, bezpośrednio i w sposób jawnie dyskryminujący (art. 18³a § 3 Kodeksu pracy). Najczęściej opiera się na stereotypach wynikających z uprzedzeń i zwykle dotyczy takich cech, jak np. płeć, religia, wyznanie, pochodzenie, narodowość, niepełnosprawność, wiek, orientacja seksualna czy światopogląd. Przykładami są: odmowa awansu z powodu płci pracownika; ustalanie niższych widełek płacowych dla pracowników starszych; ignorowanie osób kandydujących na stanowisko kierownicze ze względu na ich pochodzenie etniczne.

Dyskryminacja pośrednia polega na stosowaniu neutralnych przepisów, kryteriów lub praktyk, które wydają się obiektywne, ale w rezultacie prowadzą do nierównego traktowania pracowników ze względu na określone cechy chronione, takie jak wiek, płeć czy niepełnosprawność (art. 18³a § 4 Kodeksu pracy).

Przykładami dyskryminacji są: wymóg dyspozycyjności do późnych godzin wieczornych, który może negatywnie wpływać na pracowników z obowiązkami rodzinnymi/opiekuńczymi; wymaganie określonego obywatelstwa jako warunek zatrudnienia, co może wykluczać osoby z innych krajów; preferowanie młodszych pracowników w ogłoszeniach o pracę, co może dyskryminować osoby starsze; zadawanie pytań naruszających prawo, dotyczących stanu cywilnego, planów rodzinnych lub zdrowia osób kandydujących na podstawie ich nazwiska, co może wskazywać na pochodzenie etniczne.

Równość w miejscu pracy to nie tylko kwestia zgodności z przepisami prawa. To fundament, na którym buduje się zdrowe i produktywnie środowisko pracy.

Molestowanie seksualne

Molestowaniem seksualnym jest każde nieakceptowane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności lub poniżenie albo upokorzenie pracownika. Na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy (art. 18³a § 6 Kodeksu pracy).

Molestowanie seksualne najczęściej przybiera postać: czynienia sugestii; domagania się lub proszenia o korzyści seksualne; flirtowania, które może być obraźliwe; sprośnych aluzji czy czynienia propozycji. Molestowanie seksualne to również kontakt fizyczny (dotykanie, głaskanie, poklepywanie), opowiadanie/wysyłanie dowcipów, oczekiwanie gratyfikacji seksualnych, nietaktowne uwagi dotyczące ubioru, uczesania, wieku lub gesty o wydźwięku seksualnym czy demonstrowanie treści o charakterze pornograficznym.

Aby daną sytuację uznać za molestowanie seksualne niezbędny jest sprzeciw osoby molestowanej seksualnie na określone zachowania tak, aby nie było wątpliwości, że dane zachowania są przez nią nieakceptowane i niewłaściwe.

Molestowanie

Jest to każde niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery. Jest to zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności, poniżenie lub upokorzenie pracownika (art. 18³a § 5 pkt 2 Kodeksu pracy).

Celem molestowania jest wywarcie negatywnego wpływu na pracę wykonywaną przez pracownika, zmniejszenie jego poczucia bezpieczeństwa. Uznanie danego zachowania za molestowanie nierozdzielnie wiąże się z odczuciami osoby molestowanej, może to być również jednorazowa sytuacja.

Aby daną sytuację uznać za molestowanie, niezbędny jest sprzeciw osoby molestowanej na określone zachowania tak, aby nie było wątpliwości, że dane zachowania są przez nią nieakceptowane i niewłaściwe.

Cyberprzemoc

Cyberprzemoc to przemoc z użyciem urządzeń elektronicznych, najczęściej telefonu bądź komputera. Bywa określana także jako cyberbullying, nękanie, dręczenie, prześladowanie w internecie. Niezależnie od określenia, jej celem zawsze jest wyrządzenie krzywdy drugiej osobie. Cyberprzemoc to regularne, podejmowane z premedytacją działanie wobec drugiej osoby. Cyberprzemoc może przybierać różne formy i często wykorzystuje mechanizmy komunikacji online do wyrządzania krzywdy. Może to być agresja słowna, czyli wyzywanie na czatach, publikowanie obraźliwych komentarzy na forach czy pozostawianie przykrych wpisów na profilach w mediach społecznościowych. Do częstych działań należy także upublicznianie upokarzających lub przerobionych zdjęć i filmów, a także włamania na konta i podszywanie się pod daną osobę. Cyberprzemoc obejmuje również szantażowanie, ujawnianie poufnych informacji, wykluczanie z internetowych grup znajomych czy celowe ignorowanie czyjejs aktywności w sieci. Wszystkie te zachowania mogą prowadzić do poważnych szkód emocjonalnych i społecznych, dlatego tak ważna jest świadomość ich istnienia oraz reagowanie na nie.

W internecie nigdy nie jesteśmy całkowicie anonimowi. Każde nasze działanie, odwiedzane strony www, wysyłane wiadomości, publikowane posty czy korzystanie z aplikacji pozostawia cyfrowe ślady, które mogą być powiązane z naszą tożsamością. Nawet jeśli używamy pseudonimów czy trybu prywatnego, informacje takie jak adres IP, dane urządzenia czy historia aktywności mogą umożliwić identyfikację. Im więcej informacji o sobie udostępniasz w internecie, tym większe staje się ryzyko nadużyć. Współczesny internet jest mocno połączony, dlatego nawet drobne fragmenty danych z różnych źródeł mogą zostać zestawione w pełny profil Twojej osoby, obejmujący zarówno preferencje i poglądy, jak i wrażliwe dane osobowe. Świadomość tego faktu jest kluczowa, aby podejmować świadome decyzje dotyczące prywatności, uważnie udostępniać dane i stosować dodatkowe zabezpieczenia tam, gdzie jest to potrzebne.

Higiena cyfrowa to zestaw codziennych nawyków i zasad, które pomagają chronić nasze urządzenia, dane oraz prywatność w świecie online. Tak jak dbamy o higienę osobistą, by zachować zdrowie, tak higiena cyfrowa polega na regularnych, prostych działaniach zwiększających bezpieczeństwo, na przykład używaniu silnych haseł, aktualizowaniu oprogramowania, ostrożnym klikaniu w linki oraz kontrolowaniu, komu udostępniamy dane. Dzięki temu zmniejszamy ryzyko cyberataków, zachowujemy większą kontrolę nad własnym cyfrowym życiem i dbamy o naszych najbliższych.

Jak odróżnić mobbing od innych zjawisk niepożądanych?

Aby łatwiej odróżnić mobbing od innych negatywnych zjawisk w miejscu pracy, warto zwrócić uwagę na jego charakterystyczne cechy: **nierówność**, **intencjonalność**, **częstotliwość** oraz **fazy**.

Nierówność może objawiać się np. poprzez relację przełożony–podwładny, pozycję formalną bądź nieformalną w organizacji, wysokość zarobków, odporność psychiczną lub jej brak. Mobbing jednakże może się pojawić bez względu na zależność w pracy. Najczęściej mówi się, że stosują go osoby przełożone (mobbing pionowy). Bardzo często jednak przypadki mobbingu dotyczą również relacji równorzędnych – kiedy dwie osoby na równych w hierarchii stanowiskach mają ze sobą styczność. W takiej sytuacji jedna z nich zaczyna prześladować drugą, wykorzystując nierówność w innym obszarze (mobbing poziomy). Mobbing może być również stosowany przez podwładnego (albo zespół podwładnych) na swoim przełożonym (mobbing wstępujący).

Intencjonalność działań jest cechą subiektywną i często trudną do określenia. Aby trafnie ocenić czy działania są intencjonalne, warto sprawdzić, czy osoba stosująca mobbing odnosi z nich jakieś korzyści: awans, satysfakcję z porażki osoby doświadczającej mobbingu, mniej pracy itp.

Częstotliwość i okres trwania pomagają doprecyzować mobbing, który jest zjawiskiem rozłożonym w czasie. Zwykle sądy w Polsce przyjmują okres 6 miesięcy jako minimalny czas trwania mobbingu. Warto również pamiętać o kryterium uporczywości, według którego negatywne zachowania ze strony osoby stosującej mobbing powinny się zdarzać przynajmniej raz w tygodniu. Dla oceny długotrwałości mobbingu istotny jest moment wystąpienia skutków wskazanych w jego definicji kodeksowej, a dodatkowo uporczywość i stopień nasilenia tego rodzaju działań.

Skutki działań odnoszą się do tego, jakie konsekwencje ponosi osoba, która jest celem jego ataków. Najbardziej widocznymi objawami są problemy ze zdrowiem, częste zwolnienia lekarskie, problemy z koncentracją, obniżona wydajność.

Fazy mobbingu są kolejną charakterystyczną cechą tego zjawiska. Przywołujemy trójfazowy model mobbingu Durniat (2014). Badaczka wyróżnia:

- 1) Fazę inicjacji – charakteryzuje się drobnymi, sporadycznymi atakami. Jest to często „przemoc w białych rękawiczkach” – aluzje, niedopowiedzenia, dwuznaczne uwagi. Są one trudne do uchwycenia dla otoczenia i trudne do udowodnienia. Ofiara często nie zdaje sobie sprawy z powagi sytuacji, próbując racjonalizować zachowanie agresora i szukając winy w sobie.
- 2) Fazę eskalacji – ataki stają się częste, otwarte i brutalne. Mobber wykorzystuje plotki, pomówienia i izolację. Ofiara traci równowagę psychiczną, zaczyna żyć w ciągłym lęku i napięciu. Stres powoduje, że zaczyna popełniać błędy w pracy, co jest natychmiast wykorzystywane przez agresora jako dowód jej niekompetencji. Świadkowie, widząc degradację ofiary, zaczynają wierzyć w narrację mobbera lub wycofują się ze strachu przed stanieniem się kolejnym celem. W tej fazie ofiary są tak bardzo zdestabilizowane psychicznie, że zdarza się im popełniać błędy w pracy. Zaczynają więc wątpić w swoją wartość oraz kompetencje zawodowe.
- 3) Fazę chroniczną – zachowania patologiczne ulegają normalizacji i stają się elementem kultury organizacyjnej („ciche przyzwolenie”). Ofiara jest skrajnie wyczerpana psychicznie i fizycznie. W tej fazie często pojawiają się pełnoobjawowe zaburzenia psychiczne (nerwicowo-depresyjne).

Model ten oddaje proces zarażania się patologią. W rezultacie szkodliwe praktyki zaczynają być akceptowane i prowadzą do powstania toksycznej kultury organizacyjnej (Kowalewski i Moczydłowska, 2020).

Mobbing a konflikt

Najczęściej mylonym zjawiskiem z mobbingiem jest **konflikt**. Konflikt to niezgodność, sprzeczność interesów. Konflikt od mobbingu odróżnia równowaga sił. W mobbingu nie ma tej równowagi. Nawet pojedynczy, nierozwiązany konflikt może być podłożem mobbingu. Mobbing często zaczyna się od takiego właśnie konfliktu. Według Hirigoyen (2003) mobbing pojawia się wtedy, kiedy konflikt nie został rozwiązany, występują niedomówienia i ukryte przesłanki, natomiast w konflikcie istnieją jawne powody i zarzuty. W mobbingu zarzuty wobec ofiary są bezzasadne i niezawinione (jest obecne poczucie absurdu).

Celem sytuacji konfliktowych jest konieczność zmiany sytuacji. Dobrze pokierowany konflikt ma charakter konstruktywny i może doprowadzić do pozytywnych następstw (Skroboł i Durniat, 2015).

Na rysunku 1 zaprezentowano ścieżkę eskalacji konfliktu, który może przerodzić się w pełnowymiarowy mobbing. W takim przypadku szczególnie ważne są umiejętności rozwiązywania konfliktów, będące jedną z podstawowych kompetencji menedżerskich.

Rysunek 1

Reguła eskalacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Idziak (2014).

Mobbing a wymagania pracodawcy

Stawianie wymagań to kolejne zagadnienie mylone z mobbingiem. Nie jest mobbingiem stawianie wymagań dotyczących jakości pracy, egzekwowanie wykonania zadań, upomnienie, uzasadniona krytyka, nadzór nad pracą, polecenie ewidencjonowania czasu pracy, nadzorowanie pracownika i wykonywanej przez niego pracy. Nie jest mobbingiem jednorazowy akt poniżenia lub ośmieszenia czy ostra wymiana zdań.

Mobbing a molestowanie

Molestowanie/molestowanie seksualne **może być nawet jednorazowym aktem, którego celem jest stworzenie wrogiej atmosfery**, pojawia się na tle kryterium dyskryminacyjnego. Zwykle dotyczy osób, które wyróżnia jedna cecha. Mobbing jest pojęciem szerszym niż molestowanie i ma na celu, poza stworzeniem wrogiej atmosfery, również: zaniżenie oceny przydatności zawodowej; poniżenie lub ośmieszenie pracownika; izolowanie go lub wyeliminowanie. Musi być długotrwały, pojawiać się bez określonej przyczyny, nie może dotyczyć wyróżniającej cechy.

Osoba doświadczająca molestowania ma uprawdopodobnić, że doszło do molestowania, a pracodawca musi udowodnić, że do tego nie doszło. W przypadku mobbingu to pracownik/-czka musi udowodnić, że doszło do mobbingu, a więc musi przedstawić wszystkie dowody potwierdzające wrogie zachowanie, któremu został poddany.

Zachowania mobbingowe

Ponieważ zjawisko mobbingu bywa trudne do określenia, twórca teorii mobbingu Heinz Leymann – badacz, z zawodu psychiatra i psycholog, stworzył listę zachowań, które są charakterystyczne dla tego zjawiska (Leymann i Gustavsson, 1984). Przez 30 lat prowadził badania, analizując różne aspekty mobbingu. Jako pierwszy stworzył definicję mobbingu i wyodrębnił zachowania, które możemy nazwać mobbingowymi. Leymann żył w latach 1932–1999, należy więc wziąć pod uwagę, że miał do czynienia z innym niż obecnie rynkiem pracy. Leymann nakreślił perspektywę, nie należy jednak traktować jego listy jako zamkniętej.

Kategorie zachowań mobbingowych

KATEGORIA I – wpływ na procesy komunikacji i na możliwości wyrażania poglądów:

- ograniczenie możliwości wyrażania własnego zdania,
- permanentne przerywanie wypowiedzi,
- krytyka pracy i życia prywatnego,
- głośne upominanie, krzyczenie,
- werbalne groźby,
- pisemne groźby,
- przemoc przez telefon.

KATEGORIA II – ataki na relacje społeczne:

- nieformalne wprowadzenie zakazu rozmów z ofiarą,
- oczernianie za plecami,
- uniemożliwienie komunikacji z innymi,
- odizolowanie miejsca pracy,
- sprawienie, że ofiara staje się „niewidzialna”.

KATEGORIA III – ataki na reputację, czyli mające na celu zaburzyć społeczny odbiór osoby:

- zlecanie zadań skrajnie różnych, niepowiązanych ze sobą,
- rozgłaszanie plotek i pomówień,
- wyśmiewanie,
- traktowanie ofiary jako niepoczytalnej,
- zmuszenie do badań psychiatrycznych,
- wyśmiewanie „choroby”,
- przedrzeźnianie, np. sposobu chodzenia, głosu itp.,
- wyśmiewanie poglądów politycznych i religijnych,
- przesuwanie do prac obniżających samoocenę (za trudne lub za łatwe),
- kwestionowanie kompetencji,
- kwestionowanie decyzji,
- insynuacje seksualne,
- używanie obraźliwych przezwisk.

KATEGORIA IV – pogarszanie warunków pracy i zamieszkania:

- zmuszanie do wyczerpującej pracy,
- odsunięcie od odpowiedzialnych i złożonych zadań,
- zlecanie zadań niemających znaczenia,
- zlecanie zadań poniżej kwalifikacji,
- zachowania, które prowadzić mogą do strat finansowych,
- niszczenie dóbr materialnych w miejscu pracy i domu.

KATEGORIA V – bezpośrednie ataki na zdrowie:

- stosowanie pogroźek dotyczących przemocy fizycznej,
- stosowanie niegroźnych aktów agresji dla zastraszenia,
- nadużycia fizyczne,
- przemoc seksualna.

Dlaczego przeciwdziałanie niepożądanym zachowaniom jest tak ważne?

Brak reakcji na mobbing, dyskryminację, molestowanie seksualne czy molestowanie oznacza przyzwolenie. Niepożądane zachowania oraz brak reakcji i działań naprawczych mogą prowadzić do nieodwracalnych, negatywnych skutków dla pracujących i organizacji. Kluczowym elementem prewencji jest promowanie świadomości na temat zagrożeń, edukacja pracowników i pracowniczek na temat granic i szacunku w miejscu pracy oraz budowanie kultury organizacyjnej opartej na poszanowaniu i równości.

W jaki sposób możemy zmienić tę rzeczywistość? Zalecamy interwencje na poziomie organizacji, kadry kierowniczej, zespołów pracowników i pracowniczek oraz na poziomie indywidualnym.

Narzędzia do przeciwdziałania na poziomie organizacji

Przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji to prawny wymóg wobec pracodawcy. Podstawowym narzędziem są odpowiednie procedury obowiązujące w miejscu pracy. Klarowne określenie zasad zgłaszania i reagowania na zachowania niepożądane to fundament bezpiecznej kultury organizacji. Samo istnienie procedury jednak nie wystarczy. Aby była ona funkcjonalna, musi być wspierana przez różnorodne działania, które składają się na budowanie kultury wzajemnego szacunku i zaufania.

W ostatnich latach organy prowadzące zaczęły wprowadzać jednolite standardy w zakresie równego traktowania i przeciwdziałania mobbingowi w podległych im instytucjach kultury. Wytyczne oraz obowiązek raportowania pojawiły się w zarządzeniu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz w zarządzeniach i uchwałach organów samorządowych między innymi w Warszawie, Krakowie i Gdańsku.

Wskazuje to na zmianę podejścia organizatorów do kultury organizacyjnej i docenienie znaczenia bezpieczeństwa psychicznego w miejscu pracy.

Poniższe zestawienie rozwiązań, które można uwzględnić w wewnętrznych regulaminach i procedurach antymobbingowych oparte jest na analizie następujących dokumentów:

1. Zarządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 20 września 2024 r. w sprawie wytycznych dla jednostek organizacyjnych podległych Ministrowi Kultury i Dziedzictwa Narodowego lub przez niego nadzorowanych

w zakresie przeciwdziałania mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom, (Dziennik Urzędowy Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z 2024 r., poz. 106).

2. Zarządzenie nr 13/2024 Dyrektora Generalnego Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 września 2024 r. w sprawie wprowadzenia Procedury zapobiegania mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego (MKiDN),
3. Zarządzenie Dyrektora Muzeum Historii Polski w Warszawie nr 09/2025 z dnia 15 stycznia 2025 r. w sprawie wprowadzenia Procedury zapobiegania mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom w Muzeum Historii Polski (MHP),
4. Zarządzenie nr 45/2024 Dyrektora Narodowego Centrum Kultury z dnia 17 grudnia 2024 r. w sprawie: wprowadzenia Polityki przeciwdziałania mobbingowi i nierównemu traktowaniu w Narodowym Centrum Kultury (NCK),
5. Zarządzenie nr PZP.021.40.2019 Dyrektora Muzeum Historii Żydów Polskich z dnia 17 października 2019 r. w sprawie wprowadzenia Wewnętrznej polityki przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN,
6. Raport Sukces na wagę zdrowia. O kondycji psychicznej i przyszłości pracy, Grupa Artemis, 2025.

Zarządzenia są dostępne na stronach Biuletynów Informacji Publicznej ww. instytucji. Raport Sukces na wagę zdrowia jest dostępny na stronie blizejsiebie.info.

Prewencja i edukacja

Jasne definicje zmniejszą przestrzeń na nadużycia interpretacyjne ze strony przełożonych. W analizowanych procedurach przytoczone są definicje kodeksowe zachowań niepożądanych oraz definicje kluczowych terminów stosowanych w procedurach.

Osoby zaufania to osoby, do których można zwrócić się po pomoc i które są odpowiedzialne za przyjmowanie skarg i rozpoczęcie postępowania wyjaśniającego. Powołanie osoby zaufania jest jedną z wytycznych zarządzenia MKiDN. Wprowadzenie osoby zaufania w instytucji buduje kapitał zaufania do organizacji, tworzy bezpieczny kanał komunikacji poza linią podległości służbowej. Dobrze, gdy jest to osoba wybierana przez zespół – taki demokratyczny tryb wyznaczania osoby zaufania/rzecznika uwzględniają procedury NCK, Muzeum POLIN oraz MHP.

Obowiązek informacyjny – każdy nowy pracownik musi zapoznać się z procedurą (zazwyczaj w ciągu 14 dni) i podpisać oświadczenie, które trafia do akt osobowych.

Regularne szkolenia z zakresu rozpoznawania mobbingu i komunikacji są wśród wytycznych MKiDN. Edukacja jest kluczowym elementem profilaktyki mobbingu. Szkolenia powinny dotyczyć szeroko relacji w miejscu pracy, związanych z tym potrzeb, współpracy i komunikacji. Szkolenia powinny być kierowane do pracowniczek i pracowników, jednak szczególnie wsparcie powinni otrzymywać liderki i liderzy. Na potrzebę wsparcia osób zarządzających zespołami wskazuje raport Sukces na wagę zdrowia. To tzw. umiejętności miękkie liderów i lidererek oraz ich zdolność do empatycznego przywództwa przekładają się na poczucie bezpieczeństwa w miejscu pracy. Raport wskazuje również na potrzebę rozmów o emocjach traktowanych jako standard, a nie temat tabu.

Badania potrzeb i ocena skuteczności obowiązujących procedur to kolejna wytyczna MKiDN i narzędzie wspierania bezpiecznej kultury pracy. Procedury uruchamia się dopiero po otrzymaniu zgłoszenia. Przy czym brak zgłoszeń nie musi oznaczać braku problemów, a jedynie „kulturę milczenia” i wynikać z obawy przed ryzykiem konfliktów interpersonalnych. Przeprowadzanie anonimowych badań potrzeb i nastrojów, mierzących poziom bezpieczeństwa psychologicznego, pozwala dostrzec problemy w organizacji zanim dojdzie do ich eskalacji.

Zgłaszanie i reagowanie

Tryb zgłaszania skargi powinien być jasno opisany – zarówno forma zgłaszania, jak i kolejne kroki podejmowane po otrzymaniu zgłoszenia. Analizowane procedury dopuszczają różne formy składania zawiadomień: pisemnie, osobiście (wtedy zostają potwierdzone protokołem lub notatką podpisaną przez osobę zgłaszającą i osobę zaufania) lub elektronicznie na wyznaczony do tego adres e-mail. Załącznikiem do procedury może być formularz, służący do opisu zgłaszanych zachowań, faktów, dowodów, w którym należy także wskazać sprawcę. Zgłoszenia anonimowe zasadniczo nie podlegają rozpatrzeniu w trybie formalnym, jednak mogą być rozpatrywane jako punkt wyjściowy do monitorowania określonych sytuacji.

Ważne jest także określenie etapów rozpatrywania zgłoszenia oraz poinformowanie wszystkich osób, których dotyczyć będzie postępowanie lub wezwane zostaną na świadków (jeśli wszczęte jest postępowanie), o tym jak przebiega procedura, jakie są etapy postępowania i jak długo trwa rozpatrywanie zgłoszenia.

Rozpatrywanie zgłoszenia

Analizowane procedury uwzględniają dwa sposoby reagowania na zgłoszenie: poprzez mediacje oraz powołanie komisji wyjaśniającej.

Mediacje (szerzej opisane w dalszej części publikacji) są wskazane w wytycznych MKiDN jako fakultatywna, dobrowolna i poufna metoda rozwiązywania sporów z pomocą bezstronnego, neutralnego i przeszkolonego mediatora. Ich celem jest polubowne rozwiązanie konfliktu przed powołaniem komisji. Do mediacji przystępuje się dobrowolnie, a mediatorami są osoby z zespołu pracowniczek i pracowników spełniające określone kryteria. Powinny one zostać przeszkolone do prowadzenia mediacji, a przygotowanie to zapewnić ma pracodawca. Warto uwzględnić możliwość zaangażowania do prowadzenia mediacji osób spoza instytucji, jest to jednak uzależnione od możliwości finansowych.

Zespół wyjaśniający (komisja) zostaje powołany, jeśli mediacje nie doszły do skutku lub zakończyły się brakiem porozumienia stron. Przy powołaniu komisji kluczowe jest zagwarantowanie jej **bezstronności i poufności**. Procedury określają zarówno kto zostaje powołany w skład zespołu wyjaśniającego/komisji, jak i kto nie może się w niej znaleźć. Skład zespołu wchodzi zazwyczaj trzy do pięciu osób, w tym osoby reprezentujące pracodawcę oraz osoby reprezentujące stronę społeczną (np. osoby wyznaczone przez związki zawodowe działające w instytucji). Warto także uwzględnić zaangażowanie osoby eksperckiej z zewnątrz, co stanowi wsparcie dla zespołu oraz wzmacnia jego bezstronność. Ważne jest zastrzeżenie, że w rozpatrywanie sprawy nie mogą być włączone osoby bezpośrednio zaangażowane w nią ani te, wobec których istnieje podejrzenie o brak bezstronności. Bezpieczeństwo wszystkim zaangażowanym w postępowanie wyjaśniające zapewnia **zakaz działań odwetowych**.

Procedura powinna uwzględniać terminy powołania zespołu wyjaśniającego, określając, kiedy zespół powinien zostać powołany oraz ile czasu ma na rozpatrzenie zgłoszenia. Osoby rozpatrujące **zgłoszenie obowiązuje bezwzględny wymóg zachowania tajemnicy pod rygorem odpowiedzialności dyscyplinarnej**. Procedura musi jasno określać, kto i w jakim trybie ma dostęp do informacji udzielanych w toku postępowania wyjaśniającego (między innymi kadra zarządzająca, dział kadr, osoby przełożone). Oddzielnym punktem procedury powinien być schemat działania w odpowiedzi na zgłoszenie dotyczące zachowań niepożądanych, których sprawcą jest osoba kierująca jednostką lub jej zastępca/zastępczyni.

Prace zespołu opierają się na analizie dołączonych do zgłoszenia dokumentów oraz na wysłuchaniu stron – osoby zgłaszającej, osoby oskarżanej o niepożądane zachowania oraz ewentualnych świadków, jeśli zostali wskazani w zgłoszeniu.

Wnioski i rekomendacje

Po zakończeniu prac zespół wyjaśniający sporządza protokół, w którym stwierdza, czy mobbing lub inne zachowanie niepożądane miało miejsce. Protokół powinien zawierać ustalony stan faktyczny oraz rekomendacje dla osoby kierującej jednostką co do dalszych kroków. Na podstawie raportu osoba ta podejmuje ostateczną decyzję (np. o nałożeniu kary porządkowej, przeniesieniu lub rozwiązaniu umowy o pracę).

Działania naprawcze

Zgodnie z procedurą NCK zakończenie postępowania nie wyklucza dalszego zajmowania się sprawą. Jeśli w wyniku postępowania wyjaśniającego stwierdzono nieprawidłowości (lub nawet w przypadku głębokiego konfliktu), instytucja wdraża plan naprawczy, którego celem jest przywrócenie prawidłowych relacji w zespole i zmiana postaw. Plan określa konkretne działania (np. szkolenia, coaching, zmiana struktury podległości) oraz wymierne efekty, na podstawie których będzie można określić, czy sytuacja uległa poprawie. Instrukcja dotycząca celu oraz zasad opracowywania planu naprawczego, określająca podmiot odpowiedzialny za jego sporządzenie oraz jego główny cel, stanowi załącznik do procedury NCK.

Raportowanie

Wytyczne MKiDN i m.st. Warszawy wymagają corocznego raportowania spraw dotyczących mobbingu, dyskryminacji i innych zachowań niepożądanych.

Czego brakuje?

Warto zwrócić uwagę, że procedury są pisane z perspektywy „pracodawca versus osoba zatrudniona”. **Brakuje w nich elementów budujących wspólnotę wartości zespołu.** Organizacja może wypracowywać odrębne zasady komunikacji (tzw. kontrakty zespołowe, kodeksy etyki), co buduje poczucie wpływu i przynależności. Przykładem takiego działania są obowiązujące w Muzeum POLIN Zasady dobrej współpracy, które powstały w wyniku cyklu warsztatów i procesu angażującego cały zespół muzeum i podlegają takiemu samemu obowiązkowi informacyjnemu co procedura antymobbingowa.

Mediacje

Mediacje to **alternatywna ścieżka proponowana stronom w celu polubownego rozwiązania konfliktu** bez uruchamiania procedury wyjaśniającej. Mogą być traktowane jako forma przeciwdziałania niepożądanym zachowaniom w miejscu pracy. Mediacje mają ustaloną strukturę i prowadzi je bezstronny mediator, który pomaga osobom w sporze lepiej się komunikować i wzajemnie się zrozumieć. Dzięki temu mogą znaleźć rozwiązanie akceptowalne dla obu stron i poprawić swoje relacje w przyszłości.

Dlaczego warto podjąć mediację w miejscu pracy?

- prowadzi do zaspokojenia potrzeb obu stron, czyli obopólnej akceptacji rozwiązania i poczucia sprawiedliwości,
- żadna decyzja nie jest podejmowana bez zgody zaangażowanych osób, co sprawia, że przyjęte ustalenia mają dużą szansę na wdrożenie,
- jest mało ryzykowna, ponieważ każda z osób może odstąpić od udziału w procesie, wzmacnia kreatywność w szukaniu rozwiązań, sprzyja podejmowaniu odpowiedzialności za swoje działania i ich konsekwencje w przyszłości (wewnętrzna motywacja),
- promuje angażujący sposób współpracy oparty na wzajemnym poszanowaniu (przeciwny do kontrolującego i dominującego zarządzania).

Mediator to organizator procesu – odpowiada między innymi za poinformowanie stron, czym jest mediacja, jak będzie wyglądał jej proces, kiedy się rozpocznie, zakończy, jakie są etapy i gdzie się odbędzie, potwierdza, czy strony wyrażają zgodę na mediację; jest strażnikiem procedury – interweniuje, gdy proces mediacji wymyka się spod kontroli, gdy strony próbują go podporządkować swoim interesom (nadaje ton i dba o uprzejmość); pilnuje bezstronności, neutralności i poufności mediacji. To również aktywny słuchacz – uważnie słucha, by zdefiniować problem; oddziela emocje od przedmiotu sporu, wspiera, by strony poszukiwały satysfakcjonujących i realnych. Pełni rolę strażnika trwałości porozumienia – kontaktuje się ze stronami w ustalonym terminie i potwierdza, czy zawarte porozumienie rozwiązało problem.

Mediacja jest sposobem rozwiązywania konfliktów na drodze formalnej, nastawionym na rozwiązanie, który cechuje dobrowolność, poufność, bezstronność i neutralność mediatora. Może być stosowana również w codziennej praktyce przeciwdziałania konfliktom, jako technika zachęcająca i pozwalająca na komunikację stron, ich wzajemne zrozumienie. Jako mediator możesz wykorzystać kilka pytań, aby określić istotę konfliktu i znaleźć rozwiązanie. Pytania zadaje się w ustalonej sekwencji:

Co się wydarzyło? Na czym polega problem? Dlaczego jest to problem? Jak można go rozwiązać?

Narzędzia do przeciwdziałania na poziomie zespołu:

- kultura organizacyjna,
- polityka antymobbingowa,
- procedura postępowania w wypadku wystąpienia zjawiska niedozwolonego,
- system zgłoszeń incydentów,
- regularne szkolenia i warsztaty,
- akcje informacyjne,
- cykliczne badanie atmosfery w pracy.

Każda osoba w organizacji jest zobowiązana do reagowania na niewłaściwe zachowania w miejscu pracy. Obowiązek przeciwdziałania mobbingowi dotyczy w równym stopniu pracodawcy, pracowników i pracowniczek.

Rola i zadania pracownika i pracowniczki:

- regularnie bierz udział w szkoleniach z zakresu przeciwdziałania zjawiskom niedozwolonym, organizowanym w firmie,
- zapoznaj się i przestrzegaj obowiązującej procedury antymobbingowej,
- zgłaszaj niewłaściwe zachowania, zgodnie z obowiązującą ścieżką,
- reaguj na nieprawidłowości.

Jak reagować, kiedy doświadczasz mobbingu?

- reaguj możliwie wcześnie,
- unikaj spotkań sam na sam z osobą stosującą mobbing,
- podejmij próbę dialogu z osobą przejawiającą te zachowania (np. rozmowa przy świadkach),
- stosuj asertywną komunikację,
- zapisuj co i kiedy się dzieje,
- poszukaj wsparcia wewnątrz organizacji,
- zgłoś tę sytuację zgodnie z obowiązującą w organizacji procedurą.

Jak reagować, kiedy jesteś świadkiem mobbingu?

- zwróć uwagę osobie przejawiającej takie zachowania,
- porozmawiaj z osobą doświadczającą mobbingu,
- poinformuj osoby wyznaczone do kontaktu i/lub przełożoną/przełożonego,
- wesprzyj osobę doświadczającą mobbingu,
- miej świadomość, że mogą wystąpić różne reakcje o podłożu emocjonalnym,

- wspólnie poszukajcie pomocy czy rozwiązań,
- nie oceniaj, nie lekceważ, nie obwiniaj,
- zgłoś tę sytuację zgodnie z obowiązującą w firmie procedurą.

Potencjał pozytywny do zmian i praktyczne czynniki wspierające

Współczesna instytucja kultury nie może poprzestać na samym posiadaniu procedury antymobbingowej. Aby dokument był realnym punktem odniesienia dla osób zatrudnionych w instytucji, musi zostać osadzony w fundamencie Pozytywnego Potencjału Organizacyjnego (PPO¹). To właśnie PPO decyduje o jakości kapitału ludzkiego w muzeach, wpływając na cztery kluczowe wymiary: kulturę i klimat organizacji, kompetencje zawodowe oraz jakość kontaktów interpersonalnych.

Pozytywny klimat organizacyjny

Budowanie organizacji odpornych na dysfunkcje i patologie wymaga świadomego kształtowania czynników klimatu organizacyjnego. Każdy system społeczny podlega dynamice zmian – w zależności od tego, jakie zachowania wzmacniamy, możemy uruchomić **spiralę wzmocnień dodatnich** (rozwojową) lub destrukcyjną **spiralę agresji**.

Aby zaistniała ta pierwsza, procedury muszą opierać się na trzech filarach:

- **Klarowność i standardy:** niejasność zadań jest jednym z najsilniejszych czynników generujących stres. Pracownik, który wie, czego się od niego oczekuje i jak jego praca łączy się z celami instytucji, czuje się bezpieczniej. Jawność procedur i spójność między tym, co deklarujemy w oficjalnych dokumentach, a tym, co faktycznie dzieje się w kuluarach, to absolutna podstawa.
- **Transparentne nagradzanie:** poczucie niesprawiedliwości w obszarze doceniania wysiłku to najczęstszy zapalnik zachowań kontrproduktywnych. Transparentne kryteria oceny pracy służą jako informacja, że zaangażowanie niesie konkretną wartość, co jest krytycznym czynnikiem motywacyjnym w zawodzie muzealnika.
- **Zaangażowanie zespołu:** to miara dumy z przynależności. Klimat sprzyjający solidarności i wsparciu w trudnych sytuacjach osobistych sprawia, że zespół staje się samoregulującym się mechanizmem, który naturalnie wypiera zachowania toksyczne.

¹ Więcej o pozytywnym potencjale do zmian oraz wskaźniku „dobroci organizacji” w podsumowaniu *Raportu z badań* w dalszej części publikacji.

Bezpieczeństwo psychologiczne

Kluczowym zadaniem procedury antymobbingowej jest ochrona **bezpieczeństwa psychologicznego**. Jest to stan, w którym pracownik lub pracowniczka nie odczuwa „zagrożenia interpersonalnego” przy podejmowaniu ryzyka, takiego jak przyznanie się do niewiedzy, prośby o pomoc czy zgłoszeniu pomysłu odmiennego od wizji grupy. Im wyższe bezpieczeństwo psychologiczne, tym mniejszy lęk przed negatywnymi konsekwencjami dla wizerunku czy kariery. To właśnie brak tego bezpieczeństwa zmusza pracowników do „strategicznego milczenia”, które jest najlepszą pożywką dla rozwoju mobbingu.

Rola lidera/liderki

W tym procesie kadra menedżerska przestaje być jedynie grupą zarządców, a staje się **architektami dobrostanu**. Rolą przełożonego jest bycie barierą dla wspomnianej spirali agresji. Poprzez budowanie relacji opartych na wzajemności, zaufaniu i autentycznej akceptacji, lider tworzy kontekst, który wzmacnia potencjał kompetencyjny pracowników. W muzeach, w których obszar zarządzania kapitałem ludzkim bywa często zaniedbany, profesjonalizacja tych praktyk jest kluczowa. Transparentny lider to taki, który rozumie, że sprawiedliwe traktowanie i wsparcie są ważniejsze niż najbardziej skomplikowany regulamin na papierze.

Przyjazne i etyczne miejsce pracy to miejsce wolne od ryzyka wystąpienia zjawisk niedozwolonych, w którym pracownicy lubią to, co robią, lubią ludzi, z którymi i dla których pracują. Istotne jest także pełne rozumienie i utożsamianie się z wartościami i celami organizacji, w której panują:

- otwarta komunikacja i transparentność,
- spójne wartości i cele,
- zaufanie i szacunek,
- dobra atmosfera i integracja,
- wysokie standardy zarządzania,
- zarządzanie konfliktami,
- komfort pracy,
- zapobieganie zjawiskom niedozwolonym,
- wspieranie różnorodności,
- włączanie pracownika i pracowniczki w kreowanie kultury organizacyjnej.

Przyjazne miejsce pracy promuje takie postawy jak:

- jeśli ktoś popełni błąd, inne osoby z zespołu nie mają mu tego za złe,
- osoby z zespołu mogą swobodnie mówić przy innych o problemach i trudnych sprawach,
- w zespole podejmowanie ryzyka jest bezpieczne,
- osoby z zespołu z łatwością zwracają się do siebie o pomoc,
- osoby w zespole nie odrzucają innych ze względu na to, że się odróżniają,
- nikt z zespołu celowo nie postępuje tak, by udaremnić starania innej osoby,
- osoby z zespołu doceniają i korzystają z talentów i umiejętności innych osób.

Przyjazne miejsce pracy – korzyści dla pracowników/-czek:

- zwiększenie efektywności i satysfakcji z pracy,
- otwarta komunikacja,
- możliwość zgłaszania problemów do przełożonych,
- współpraca w ramach zespołu i pomiędzy zespołami,
- poczucie integracji i wspólnych celów,
- utożsamianie się z instytucją,
- nawiązanie bliższej więzi między pracownikiem a pracodawcą,
- poczucie bezpieczeństwa i komfort psychiczny,
- miła atmosfera i komfort pracy.

Przyjazne miejsce pracy – korzyści dla organizacji:

- wysoka wydajność i jakość obsługi publiczności,
- satysfakcja publiczności i zespołu,
- wzrost przychodów,
- ograniczenie rotacji pracowników czy pracowniczek – redukcja kosztów,
- pozyskiwanie najlepszych kandydatów i kandydatek do organizacji,
- wysokie morale zespołu,
- zaufanie i zaangażowanie pracowników i pracowniczek,
- identyfikacja z celami i misją instytucji,
- wizerunek pożądanego pracodawcy,
- odciążenie działu HR,
- zminimalizowanie potencjalnych kosztów procesowych.

Raport z badania

Raport z badania potrzeb

opracowanie teoretyczne: dr Anna Molter

opracowanie statystyczne: dr Katarzyna Laskowska-Chudy

Poniżej prezentujemy kolejno koncepcję i przyjętą procedurę badania potrzeb w ramach przedsięwzięcia „Muzea to ludzie – współtworzenie miejsca pracy przez muzealniczki i muzealników”, dobór i charakterystykę próby badawczej, opracowane narzędzia gromadzenia danych, przyjęty sposób analizy danych oraz uzyskane wyniki. Wnioski z badań stanowiły podstawę do opracowania rekomendacji w zakresie kształtowania wspierających elementów społecznego środowiska pracy w muzeach, zgodnie z założeniami koncepcji Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO) oraz modelu kapitału ludzkiego „4K” autorstwa Juchnowicz (Juchnowicz i Sienkiewicz, 2016).

W przeprowadzonych badaniach sondażowych skupiono się na występowaniu dwóch spośród wielu form dysfunkcji i patologii organizacyjnych, to jest mobbingu i dyskryminacji. Mając na uwadze złożoność i wielowymiarowość badanych zjawisk, obok uwarunkowań podmiotowych (osobowych) uwzględniono także czynniki kontekstowe, związane z sytuacją pracy i jej postrzeganiem przez pracowników (klimat organizacyjny). Proces badawczy w całości wynikał z przyjętych założeń teoretycznych oraz wniosków z badań innych autorów, które przedstawione zostały w modelu badawczym (rys. nr 18). Z uwagi na trudność w obserwacji zachowań mających znamiona mobbingu, posłużono się definicją oraz zaproponowanymi przez Durniat wskaźnikami behawioralnymi (Durniat, 2020). Dla dyskryminacji utrzymano obowiązującą wykładnię prawa, zgodnie z art. 18³a Kodeksu pracy. Szczegółowe omówienie założeń dla raportu oraz sposób analizy danych źródłowych znajduje się na końcu publikacji.

Próba badawcza – charakterystyka

Badanie sondażowe miało charakter przekrojowy (Piórkowska, 2021) i zostało zrealizowane w grudniu 2025 r. Badaniem objęci zostali pracownicy muzeów w Polsce o zróżnicowanej formie organizacji no-prawnej¹. **Dobór próby** miał charaktercelowy,

1 Obowiązujący system polityki kulturalnej w Polsce przyjmuje dwie formy instytucji kultury: państwowe (w tym narodowe) instytucje kultury, w których decydującą rolę pełnią ministrowie lub kierownicy urzędów centralnych, oraz samorządowe instytucje kultury, dla których organizatorami mogą być jednostki samorządu terytorialnego. Najważniejsze elementy, które wyróżniają instytucję kultury spośród innych podmiotów działających w sektorze kultury, to w szczególności fakt, że są one: jednostkami sektora finansów publicznych; działają na podstawie ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej; powołane na podstawie aktu o utworzeniu przez organizatora; uzyskują osobowość prawną z chwilą wpisu do rejestru instytucji kultury; działają na podstawie nadanego przez organizatora statutu, a działalność kulturalna jest podstawowym ich celem (Witkowski, 2016; Szulborska-Łukaszewicz, 2012).

a za kryteria doboru przyjęto **zatrudnienie w muzeum**, niezależnie od formy i rodzaju związania z instytucją zatrudniającą, jak umowa o pracę lub świadczenie usług zleconych na rzecz muzeum. Kryterium dodatkowe stanowiła dostępność pracowników muzeów, a więc ich zgoda i chęć poświęcenia czasu na udział w badaniu. W badaniu ankietowym posłużono się **kwestionariuszem** do samodzielnego wypełnienia, który udostępniony został drogą elektroniczną (CAWI)². W celu dystrybucji ankiety wykorzystano bazy stowarzyszeń ICOM POLSKA oraz PSIM, jak również media społecznościowe (LinkedIn, Facebook) w celu zwiększenia dostępności próby. Uczestnicy badania zostali poinformowani o celu badania oraz zakresie danych, które poddane zostaną analizie. Badanym złożono gwarancję poufności oraz zapewniono anonimowość. Średni czas wypełniania kwestionariusza wynosił **15 min.**

Środowisko muzealników jest względnie niewielkie, pomimo znacznego rozproszenia i dystansu geograficznego, implikuje to poważny problem etyczny związany z anonimowością (Porczyński i in., 2016). Podczas realizacji badań starano się zachować zasady etyki badań, uczestnikom zagwarantowano poufność i anonimowość. Mając na uwadze to, że badania społeczne są w pewnym sensie nie tylko uciążliwe, ale również stanowić mogą ingerencję w życie uczestników, pytania zawarte w ankiecie oraz analiza i interpretacja wyników prowadzone były zgodnie z zasadą życzliwości. Na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych wypracowano rekomendacje oraz praktyczne wskazówki (Creswell, 2009).

Charakterystyka próby badawczej

Poprawnie wypełniono 186 ankiet. Wskaźnik zwrotności kwestionariuszy ankiety kształtował się na poziomie (22%) w stosunku do bazy adresatów PSIM oraz ICOM, liczącej łącznie 837 osób. Z uwagi na niski zwrot ankiet w pierwszym tygodniu realizacji badania sondażowego podjęto działania wpływające na wzrost wskaźnika zwrotności poprzez informowanie o trwającym badaniu w mediach społecznościowych oraz przesyłanie przypomnienia w wiadomościach e-mail. Do analizy przyjęto wszystkie przesłane ankiety N = 186.

Całościową próbę badawczą (N = 186) stanowili pracownicy muzeów w Polsce. W badaniu wzięło udział 186 osób. Większość stanowiły kobiety (76%). Najwięcej badanych osób miało staż większy niż 20 lat (30%). Aż 80% badanych respondentów było zatrudnionych na umowę o pracę na czas nieokreślony. Ponad połowa badanych

2 CAWI (Computer-Assisted Web Interview) to ilościowa technika badawcza, w której respondent samodzielnie wypełnia ankietę online za pomocą przeglądarki.

(65%) była zatrudniona w firmach liczących od 50 do 249 pracowników, a więc pracowała w firmach średnich. Największy odsetek badanych zatrudnionych był w muzeach publicznych samorządowych (63%). Duża część badanych respondentów pracuje w muzeach publicznych państwowych (34%). Średni wiek badanych osób to 44 lata, najmłodsza osoba miała 22 lata, najstarsza 70 lat. Najwięcej było respondentów w wieku 45 lat, takich osób było 13.

Tabela 1

Metryczka

Zmienna

płeć

kobieta

141 76%

mężczyzna

44 24%

osoba niebinarna

1 1%

staż pracy

mniej niż 5 lat

29 16%

5–10 lat

36 19%

więcej niż 10, ale mniej niż 15 lat

32 17%

więcej niż 15, ale mniej niż 20 lat

34 18%

więcej niż 20 lat

55 30%

forma zatrudnienia

umowa o pracę na czas nieokreślony

149 80%

umowa o pracę na czas określony (w tym na zastępstwo)

33 18%

inna

4 2%

liczba zatrudnionych osób pracujących w miejscu pracy

do 9 osób

5 3%

10–49 osób

32 17%

50–249 osób

120 65%

powyżej 250 osób

29 16%

rodzaj muzeum

muzeum publiczne samorządowe

117 63%

muzeum publiczne państwowe

64 34%

muzeum niepubliczne uczelniane

3 2%

muzeum niepubliczne inne

1 1%

muzeum prywatne

1 1%

wiek

± SD

44 ± 10

Min–max

22–70

Me, Mo (N)

44, 45 (13)

Adnotacja.: N = liczebność próby; M = średnia; SD – odchylenie standardowe; Me = mediana; Mo = moda; Min = minimum; Max = maksimum

Wielkość osiągniętej próby odnosimy do całej grupy muzealniczek i muzealników, którą można określić w sposób jedynie przybliżony, na podstawie prowadzonych statystyk

rządowych. Według informacji zawartych w raporcie Kultura i dziedzictwo narodowe w 2024 r. GUS (2025) muzea w 2024 r. zatrudniały 17,8 tys. osób, z czego 7,3 tys. to pracownicy merytoryczni, a 10,5 tys. to pracownicy wykonujący prace w zakresie działalności podstawowej jednostki (w 2023 r. muzea zatrudniały 17,5 tys. osób). Spośród ogółu zatrudnionych w muzeach w 2024 r. 97,7% osób pracowało w muzeach sektora publicznego (97,6% w 2023 r.).

Analizując cechy społeczno-demograficzne stwierdzić należy, że struktura badanej próby oddaje cechy populacji generalnej (dane statystyczne), w szczególności wyraźny jest większy odsetek wśród zatrudnionych kobiet niż mężczyzn. Wyraźna jest też polaryzacja pracowników ze względu na kryterium wieku, która podkreśla znaczenie zarządzania różnorodnością ze względu na wiek. Warto jedynie zasygnalizować, że głęboka polaryzacja stanowić może obszar dyskryminacji ze względu na wiek (ageizm versus adultyzm) w wyniku negatywnych postaw ludzi wobec starości i starzenia się (stereotypy i uprzedzenia). Z drugiej strony mogą się pojawiać także zachowania dyskryminujące ludzi młodych i pracowników o najkrótszym stażu pracy, którzy stereotypowo postrzegani są jako niedoświadczeni i mało efektywni. Warto zauważyć, że według klasyfikacji WHO określenie „osoba starsza” może dotyczyć osób w wieku 45+ (Kowalewski i Moczydłowska, 2020). Rozkład zatrudnienia ze względu na rodzaj oraz wielkość muzeum zbliżony jest do statystyk odnoszących się do całej populacji, z przewagą muzeów samorządowych.

Interpretacja i wnioski z badań na podstawie statystyk opisowych

Mając na uwadze objętość opracowanego przez Chudy-Laskowską raportu zawierającego statystyki opisowe wybrano wnioski kluczowe z punktu widzenia celów diagnostycznych. Struktura analizy i interpretacji danych źródłowych przyjęła następujący układ:

Konstrukcja narzędzia badawczego

Część I – Kompetencje

1.1. Wiedza na temat zachowań patologicznych w pracy

1.2. Zależności i różnice między poziomem wiedzy na temat zachowań patologicznych w pracy a płcią, stażem pracy, formą zatrudnienia, wielkością przedsiębiorstw rodzajem muzeum i wiekiem

Część II – Diagnoza „dobroci” muzeum

2.1. Diagnoza poziomu występowania wybranych przejawów patologii w miejscu pracy

2.2. Autoanaliza – indywidualne postrzeganie środowiska pracy

2.2.1. Poziom zachowań patologicznych w pracy

2.2.2. Zależności i różnice między poziomem zachowań patologicznych w pracy a płcią, stażem pracy, wiekiem, formą zatrudnienia, wielkością przedsiębiorstwa, rodzajem muzeum

2.2.3. Mobbing w pracy

2.2.4. Zależności i różnice między przejawami mobbingu w pracy a płcią, stażem pracy, wiekiem, formą zatrudnienia, wielkością przedsiębiorstwa, rodzajem muzeum.

Część III – Społeczne środowisko pracy

3. Indywidualna percepcja klimatu organizacyjnego w muzeum

3.1.1. Relacje pracownicze

3.1.2. Klarowność

3.1.5. Komunikacja

3.1.7. Styl kierowania.

3.2. Indywidualna percepcja klimatu organizacyjnego w muzeum – porównanie oceny poszczególnych obszarów.

3.2.1. Zależności między obszarami indywidualnej percepcji klimatu organizacyjnego a wiedzą na temat zachowań patologicznych w pracy oraz doświadczaniem zachowań patologicznych w pracy

3.2.2. Zależności i różnice między obszarami indywidualnej percepcji klimatu organizacyjnego a płcią, stażem pracy, formą zatrudnienia, wielkością przedsiębiorstw rodzajem muzeum i wiekiem

3.3. Pozytywny potencjał organizacji – w jaki sposób postrzegasz swoje miejsce pracy?

3.3.1. Zależności i różnice między oceną pozytywnego potencjału organizacji a płcią, stażem pracy, wiekiem, formą zatrudnienia, wielkością przedsiębiorstw rodzajem muzeum.

Analiza i interpretacja danych

Część I – Kompetencje

Test Wiedza na temat zachowań patologicznych w pracy miał na celu diagnozę kompetencji muzealników/czek w zakresie umiejętności rozpoznawania symptomów zjawisk niedozwolonych w miejscu pracy. Respondentom przedstawiono 16 stwierdzeń – przykładowych zdarzeń (twierdzenia, opis sytuacji) dotyczących czterech kategorii zachowań. Zadaniem respondentów było przyporządkowanie stwierdzeń do jednego z czterech typów zachowań, jakie prezentuje dana sytuacja. Mogły to być:

- 1) norma (wynikająca z formalnych podstaw/uprawnień kierowniczych),
- 2) konflikt (różnica zdań, incydent),
- 3) przejaw mobbingu (działania: utrudniające proces komunikowania się; wpływające negatywnie na relacje społeczne; naruszające wizerunek ofiary; uderzające w pozycję zawodową ofiary; uderzające w zdrowie ofiary),
- 4) przejaw dyskryminacji (nierówne traktowanie ze względu na cechę prawnie chronioną).

Dla każdej kategorii poprawne były cztery odpowiedzi. Co oznacza, że w teście można było uzyskać 16 pkt za wszystkie poprawnie zdiagnozowane sytuacje. Na podstawie odpowiedzi udzielonych przez muzealników policzono wskaźnik wiedzy na temat znajomości przejawów zachowań patologicznych w pracy. Podstawowe statystyki opisowe uzyskanych przez respondentów punktów w teście wiedzy na temat zachowań patologicznych przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Podstawowe statystyki opisowe ilości uzyskanych punktów w teście wiedzy na temat zachowań patologicznych w pracy

Zmienna	N	M	Me	Mo	N _{Mo}	Min	Max	SD	V _z
Wiedza	186	11	11	11	35	3	16	2,3	20,6

Adnotacja: N = liczebność próby; M = średnia; Me = mediana; Mo = moda; Min = minimum; Max = maksimum; SD = odchylenie standardowe; V_z = współczynnik zmienności

Z otrzymanych wyników określono wskaźnik wiedzy (identyfikacja zachowań patologicznych w pracy), to jest średniej (M) uzyskanych punktów, która wynosi 11 pkt, **wskazuje na niski poziom wiedzy na temat zachowań patologicznych**. Tylko 7% badanych potrafiło poprawnie podać i nazwać wskazane rodzaje zachowań.

Rysunek 2

Poziom wiedzy na temat zachowań w pracy



W tabeli 3 przedstawiono podział wiedzy na kategorie, sposób klasyfikacji oraz odpowiednią liczbę i procent osób zakwalifikowanych do danej kategorii.

Tabela 3

Poziom wiedzy na temat zachowań patologicznych w pracy

Wiedza	Liczba punktów	Procent	Liczność
brak wiedzy	od 0 do 8	10%	18
niski poziom wiedzy	od 9 do 11	41%	76
średni poziom wiedzy	od 12 do 14	42%	79
wysoki poziom wiedzy	od 15 do 16	7%	13

Najwięcej osób prezentuje średni poziom wiedzy na temat zachowań patologicznych w pracy (42%), ale tylko o 1% mniej muzealników ma niski poziom wiedzy na ten temat (41%). Natomiast, co dziesiąta osoba nie ma wiedzy wcale, a więc nie potrafi rozpoznać różnicy w zachowaniu. Tylko 7% charakteryzuje się wysokim poziomem wiedzy na temat zachowań patologicznych w pracy, a więc potrafił niemal idealnie nazwać zaistniałe sytuacje.

Analizując rozkład odpowiedzi dla poszczególnych stwierdzeń muzealnicy mieli trudność z klasyfikacją stwierdzenia: „Dwie pracowniczki rywalizują o awans

na stanowisko kierowniczy działu. Jedna z nich w rozmowach z innymi pracownikami/-czkami sugeruje, że druga nie radzi sobie z presją i chyba ma problemy osobiste, bo jest rozkojarzona. Robi to jednak dyskretnie, w trosce o koleżankę”. Prawie połowa (46%) muzealników wskazała, że zaistniała sytuacja to konflikt a podobny odsetek badanych, (45%) podało, że jest to przejaw mobbingu. Poprawną odpowiedzią jest konflikt. Wskazana trudność w identyfikacji **różnicy między konfliktem a mobbingiem** jest zjawiskiem częstym, co wynika z samej natury konfliktu, który zarządzany w sposób niewłaściwy eskaluje, czemu często towarzyszy spirala zachowań nieetycznych i agresywnych. Błędna diagnoza sytuacji przez pracowników, a w szczególności przełożonych, traktowanie mobbingu jako „zwykłego konfliktu” często prowadzi do zwiększania się patologii. Podkreślić należy, że konflikt społeczny – ignorowany, niewłaściwie rozwiązyany lub świadomie wykorzystywany przez przełożonych (atomizacja), podlega eskalacji i z czasem przekształca się w stan patologiczny, „rozlewając” się na całą organizację. Co ważne, mobbing może wyrosnąć na gruncie nierozwiązanego konfliktu, jednak zjawiska te są jakościowo odmienne. Jak podkreślają Skrobol i Durniat (2015), jeśli:

konflikt podąża w złym kierunku, nie jest zarządzany ani moderowany, brakuje otwartej dyskusji, konstruktywnego dialogu oraz szacunku pomiędzy partnerami konfliktu – może dojść do zachwiania równowagi, dezinformacji i pojawiania się patologicznej relacji nadrzeczności wobec którejś ze stron konfliktu. W takiej sytuacji zwiększa się prawdopodobieństwo pojawienia się mobbingu. Aby konflikty nie przerodziły się w mobbing, powinny być świadomie zarządzane i moderowane. Największe niebezpieczeństwo patologizacji stanowią te konflikty, które się nasilają i nadmiernie przedłużają. Do tej grupy należą konflikty podsycane osobistym zaangażowaniem którejś ze stron bądź stronniczym włączeniem się kogoś z początku bezstronnego wobec przedmiotu konfliktu. Równie niebezpieczne jest tzw. «zamiatanie konfliktów pod dywan», czyli brak otwartej konfrontacji z problemem, który przechodzi w fazę utajoną, a następnie eskaluje i też może przerodzić się w mobbing (s. 26).

Wskazania respondentów można uznać za przejaw obszarów niekompetencji w muzeach, które są wynikiem systemowego braku wsparcia dla kadr kierowniczych w zakresie rozwoju umiejętności rozwiązywania konfliktów. Wniosek ten jest zatem ważny z punktu widzenia programów szkoleniowych skierowanych dla kadr kultury.

Najmniej problemów mieli muzealnicy w ocenie dwóch sytuacji – jedna to przejaw dyskryminacji, a druga to konflikt – poprawnie nazwało te sytuacje po 94% muzealników. Pierwsza dotycząca dyskryminacji: „Podczas awansu na stanowisko

kierownika/-czki działu zbiorów, dyrektor odrzuca kandydaturę kobiety, argumentując wprost, że kobiety są zbyt emocjonalne, by zarządzać zespołem, mimo że kobieta ma wyższe kwalifikacje niż awansowany mężczyzna”. Wynik ten pokazuje stopień świadomości na dyskryminację ze względu na płeć. Drugie stwierdzenie dotyczyło konfliktu: „Dwóch pracowników/-czki działu sztuki pokłóciło się o koncepcję aranżacji nowej wystawy. Wymienili ostre argumenty, jeden podniósł głos i zagroził odejściem z pracy w sytuacji, kiedy pracodawca wyrazi zgodę na wykorzystanie ekranów dotykowych w przestrzeni wystawienniczej, uzasadniając, że technologie cyfrowe odwracają uwagę od prezentowanej kolekcji”. Poprawna odpowiedź świadczyć może o specyficznych dla muzealników napięciach dotyczących preferowanych celów oraz funkcji, które powinno pełnić muzeum (Davies i in., 2013) oraz strategii wystawienniczych. Wskazane obszary napięć i sprzeczności wiązać należy ze sferą identyfikacji zawodowej, określonym typem muzealnika, na które wskazuje Janaszak (2020), czyli strażnik, badacz, popularyzator. Co ważne przywołane stwierdzenie odzwierciedla także ós podziału w preferowanych przez muzealników i muzealniczki strategiach wystawienniczych, co stanowić może źródło konfliktów. Wiąże się także z niezgodą społeczności muzealniczej na kryjącą się za fasadą atrakcyjności nowych mediów, makdonaldyzację muzeów. W tabeli poniżej przedstawiono rozkład odpowiedzi dla 16 stwierdzeń (symbolem * oznaczono prawidłowe odpowiedzi).

Tabela 4

Liczba wskazań dla każdej kategorii zachowań patologicznych w pracy

Przykłady zachowań	Norma	Konflikt	Przejaw mobbingu	Przejaw dyskryminacji
Podczas rekrutacji wewnętrznej na stanowisko kierownicze, komisja odrzuciła kandydaturę 58-letniej pracowniczki z najwyższymi kompetencjami i najdłuższym stażem. W kulisach pojawiła się informacja, że jeden/jedna z członków/-kiń komisji stwierdził/-a, iż „zespół potrzebuje nowej, młodej energii”, mimo że wybranej osobie (lat 32) brakowało wymaganego ogłoszeniu doświadczenia	12	10	5	159*
Przełożony/-a ma zwyczaj prowadzić rozmowy dyscyplinujące ze swoimi podwładnymi w małym pomieszczeniu xero, choć posiada wygodny gabinet	9	31	131*	15

Przykłady zachowań	Norma	Konflikt	Przejaw mobbingu	Przejaw dyskryminacji
Pracownik/-czka przynajmniej raz w tygodniu, a czasami i częściej odbiera telefon od przełożonego/-ej. W trakcie rozmowy zawsze wysłuchuje krytycznych uwagi krzyku	2	12	171*	1
Kierownik/-czka działu wystawienniczego od kilku miesięcy systematycznie przydziela pracownikowi/-czce zadania polegające wyłącznie na kserowaniu dokumentacji i parzeniu kawy dla innych pracowników, mimo że w zakresie obowiązków pracownika/-czki jest tworzenie scenariuszy wystaw	1	11	140*	34
Przełożony/-a poinformował pracownika/-czkę działu edukacji, że ze względu na zbliżającą się Noc Muzeów i braki kadrowe, jego/jej wniosek o urlop w tym konkretnym terminie nie może zostać zaakceptowany	124*	53	6	3
Pracownik/-czka został przeniesiony/-a do innego pokoju (z dala od zespołu) bez wcześniejszego uprzedzenia, powołując się na konieczność zwiększenia przestrzeni do pracy. Kierownik/-czka dodatkowo zakazał innym pracownikom/-czkom kontaktowania się z pracownikiem/-czką sugerując, że jego/jej praca wymaga ciszy i spokoju	12	17	127*	30
Pracownik/-czka działu sztuki otrzymuje polecenie przygotowania kompletnego zestawienia zbiorów na jutro rano. Gdy zgłasza, że to niemożliwe, otrzymuje sprzeczne polecenie zajęcia się inwentaryzacją w innym budynku, a następnego dnia jest publicznie rozliczany/-a z niewykonania polecenia	2	41	139*	4
Podczas awansu na stanowisko kierownika/-czki działu zbiorów, dyrektor odrzuca kandydaturę kobiety, argumentując wprost, że „kobiety są zbyt emocjonalne, by zarządzać zespołem”, mimo że kobieta ma wyższe kwalifikacje niż awansowany mężczyzna	1	3	8	174*

Przykłady zachowań	Norma	Konflikt	Przejaw mobbingu	Przejaw dyskryminacji
Muzeum kieruje wybranych pracowników/-czki z działów opieki nad zbiorami na szkolenia z nowoczesnych technik cyfryzacji, pomijając doświadczonych pracowników/-czki w wieku przedemerytalnym, argumentując to tym, że „im się to już nie przyda”	8	2	6	170*
Dwie edukatorki muzealne wykonują tę samą pracę. Jedna zatrudniona na umowę o pracę na czas nieokreślony otrzymuje zgodę na urlop, który uprawnia do wypłaty świadczenia z ZFŚS (tzw. „wczas pod gruszą”). Drugiej, zatrudnionej na umowę o pracę na czas określony, trwającej mniej niż 6 miesięcy, pracodawca nie udziela zgody na urlop, argumentując, że za krótko pracuje, aby pobierać świadczenia	56	34	14	82*
Dwóch pracowników/-czki działu sztuki pokłóciło się o koncepcję aranżacji nowej wystawy. Wymienili ostre argumenty, jeden podniósł głos i zagroził odejściem z pracy w sytuacji, kiedy pracodawca wyraził zgodę na wykorzystanie ekranów dotykowych w przestrzeni wystawienniczej, uzasadniając, że technologie cyfrowe odwracają uwagę od prezentowanej kolekcji	4	174*	7	1
Pracownik/-czka działu digitalizacji notorycznie spóźnia się do pracy. Kierownik/-czka przeprowadza z nim rozmowę dyscyplinującą i wręcza upomnienie. Pracownik/-czka czuje się tym zestresowany/-a	165*	18	2	1
Zespół działu promocji codziennie wychodzi razem na lunch. Jeden/ jedna z pracowników/-czek nigdy nie jest zapraszany/-a. Kiedy wchodzi do pokoju socjalnego, rozmowy cichną. Nie ma jednak otwartych wyzisk ani krytyki jej pracy. Przełożony/-a nie reaguje, twierdząc, że „nie może nikogo zmuszać do lubienia się”	26	55	75*	30

Przykłady zachowań	Norma	Konflikt	Przejaw mobbingu	Przejaw dyskryminacji
Dwie pracowniczki rywalizują o awans na stanowisko kierowniczkę działu. Jedna z nich w rozmowach z innymi pracownikami/-czkami sugeruje, że druga „nie radzi sobie z presją” i „chyba ma problemy osobiste, bo jest rozkojarzona”. Robi to jednak dyskretnie, w „trosce” o koleżankę	5	84*	85	12
Kierownik/-czka regularnie przydziela premie uznaniowe. Jeden z pracowników/-czek nigdy jej nie dostaje, mimo że wykonuje swoje zadania poprawnie (zgodnie z opisem stanowiska), ale nie wykazuje inicjatywy wychodzącej poza obowiązki, co robią inni nagradzani. Pracownik/-czka uważa, że jest dyskryminowany/-a lub mobbingowany/-a finansowo	119*	33	17	17
Kierownik/-czka nie zarekomendował/-a przedłużenia umowy z pracownikiem/-czką merytorycznym/-ną, który/-a osiągnął/-a wiek emerytalny. W rozmowie w cztery oczy powiedział/-a: „Mamy ograniczone etaty, a pan/pani ma już emeryturę, muszę dać szansę młodym, bezrobotnym absolwentom historii sztuki”	69	27	90	0*

Sprawdzono, czy na poziom wiedzy na temat zachowań patologicznych w pracy miały wpływ wybrane cechy socjoekonomiczne. Do badań wykorzystano test U Manna-Whitneya w przypadku płci, ANOVA Kruskala-Wallisa w przypadku stażu pracy, formy zatrudnienia, wielkości przedsiębiorstwa oraz rodzaju muzeum. Zastosowano również analizę korelacji w celu sprawdzenia czy poziom wiedzy na temat zachowań patologicznych w pracy wiąże się z wiekiem respondentów. Testy nie wykazały istotnej statystycznie zależności.

Część II – Diagnoza „dobroci” muzeum

Badanie pozwala na diagnozę poziomu występowania wybranych przejawów patologii w miejscu pracy, w szczególności różnych form przejawiania mobbingu. Pytania w tej części badań dotyczyły doświadczania przez respondentów negatywnych zachowań w miejscu pracy. Respondenci mieli wskazać, jak często w ciągu ostatnich 6 miesięcy doświadczali osobiście wymienionych działań w swoim miejscu pracy. Skala odpowiedzi była następująca: 0 – nigdy, 1 – rzadko (rzadziej niż raz na kwartał),

2 – czasami (raz w miesiącu), 3 – dość często (raz w tygodniu) oraz 4 – bardzo często (codziennie lub prawie codziennie). Na podstawie udzielonych odpowiedzi skonstruowano syntetyczny wskaźnik częstości występowania wybranych przejawów patologii w miejscu pracy. W sumie respondent mógł uzyskać od 0 do 100 pkt, gdzie 0 pkt oznacza brak doświadczenia negatywnych zachowań, patologii w miejscu pracy, a 100 pkt wskazuje na bardzo duże natężenie zachowań patologicznych w pracy. Tabela nr 5 prezentuje rozkład średnich ocen.

Tabela 5

Podstawowe statystyki opisowe ilości uzyskanych punktów w diagnozie poziomu występowania wybranych przejawów patologii w miejscu pracy

Statystyki opisowe	N	M	Me	Mo	N _{Mo}	Min	Max	SD	V _z
Poziom występowania patologii	186	22	16	6	10	0	87	19,4	87%

Adnotacja: N = liczebność próby; M = średnia; Me = mediana; Mo = moda; N_{Mo} = liczebność modalnej, Min = minimum; Max = maksimum; SD = odchylenie standardowe; V_z = współczynnik zmienności

Na podstawie otrzymanych wyników wnioskować można, że w przypadku niektórych osób nie odnotowano żadnych zachowań patologicznych w pracy – uzyskały one 0 pkt w diagnozie i takich osób było sześć. Największa liczba otrzymanych punktów w diagnozie to 87. **Średnia wyniosła 22 pkt, co wskazuje na brak zachowań patologicznych w pracy.** Najczęściej badani otrzymali w diagnozie jedynie 6 pkt i takich osób było 10. Średnio wartości otrzymanych punktów w diagnozie odchylają się od średniej o 19,4 pkt. **Współczynnik zmienności wyniósł 87%, co oznacza bardzo duże zróżnicowanie poziomu zachowań patologicznych w pracy.**

W tabeli 6 przedstawiono podział wyników diagnozy poziomu zachowań patologicznych w miejscu pracy na kategorie, sposób klasyfikacji oraz odpowiednią liczbę i procent osób zakwalifikowanych do danej kategorii.

Tabela 6

Poziom zachowań patologicznych w miejscu pracy

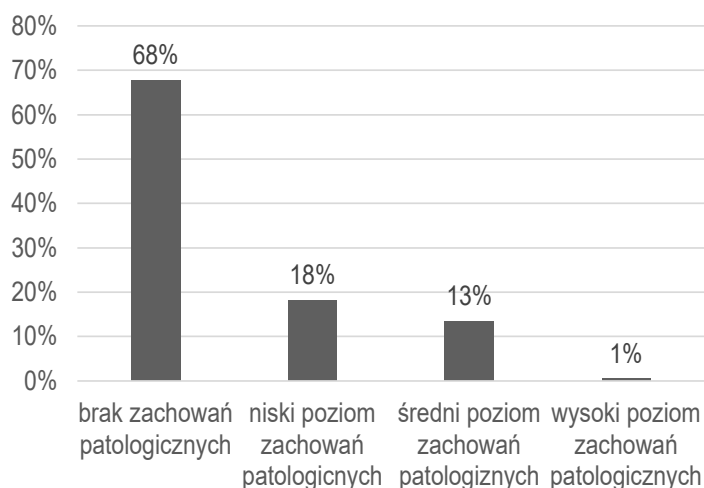
Poziom zachowań patologicznych	Liczba punktów	Procent	Liczność
brak zachowań patologicznych	do 25	68%	126
niski poziom zachowań patologicznych	od 26 do 50	18%	34
średni poziom zachowań patologicznych	od 51 do 75	13%	25
wysoki poziom zachowań patologicznych	powyżej 75	1%	1

W przypadku nieco więcej niż dwie trzecie badanej grupy respondentów (68%) można stwierdzić, że nie mają oni styczności z zachowaniami patologicznymi w pracy albo występują one bardzo rzadko. Jednak co piąty muzealnik wskazał na niski poziom zachowań patologicznych w pracy (18%), a 13% jest w grupie osób, która ma styczność ze średnim poziomem takich zachowań w pracy. Tylko 1% (1 osoba) pracuje w wysokim natężeniu zachowań patologicznych.

Na rysunku 3 przedstawiono poziom zachowań patologicznych w miejscu pracy i rozkład procentowy wskazań respondentów.

Rysunek 3

Poziom zachowań patologicznych w miejscu pracy



Otrzymane wyniki traktować należy z dużą ostrożnością. **Po pierwsze**, mając na uwadze zastrzeżenia formułowane przez badaczy dotyczące bazowania na pomiarze długości i częstotliwości doświadczania przez ofiary negatywnych zachowań, kryteria zmodyfikowano w stosunku do tych, którymi oryginalnie posługiwał się Leymann (1996) oraz inni badacze, także te, na które wskazują interpretacje zapisów kodeksu pracy w obecnym stanie prawnym (luty 2026).

Jednocześnie należy z dużą uważnością podchodzić do każdorazowo arbitralnie ustalanych kryteriów częstotliwości i długości trwania mobbingu.

Jak podkreśla Durniat (2011):

Bogaty dorobek K. Durniat (2021a), przeprowadzone przez badaczkę wywiady kliniczne oraz doświadczenie praktyczne wykazują, że osoba może doświadczać tak nasilonych i celnie wymierzonych (trafiających w najczulsze punkty ofiary) negatywnych zachowań mobbingowych, że wywołują one tak silne, negatywne reakcje emocjonalne, poznawcze i psychosomatyczne, przez co osoba taka staje się ofiarą mobbingu w krótkim czasie.

Badanie częstotliwości miało charakter zwiadu badawczego, którego celem było wychwycenie stopnia zagrożenia mobbingiem w polskich muzeach.

Pod drugie, liczne badania wskazują pewną prawidłowość. Respondenci pytani o subiektywną percepcję własnej osoby jako ofiary często nie przyznają się do bycia ofiarą mobbingu. Jak podkreśla Durniat (2010):

Przyznanie się do roli ofiary jest psychologicznie niezwykle trudne. Wiele ofiar mobbingu cierpi w osamotnieniu i przez długi czas w ogóle nie szuka fachowej pomocy ani wsparcia. Prawdopodobnie wiele ofiar stosuje także podświadome mechanizmy obronne, polegające na zaprzeczaniu temu, co faktycznie przeżywają i przez co przechodzą (s. 97).

Dlatego w ocenie poziomu zagrożenia mobbingiem należy brać pod uwagę całościową analizę zebranych danych.

Po trzecie, mobbing jest zjawiskiem społeczno-kulturowym, co nadaje mu cech kulturowego zróżnicowania. Jak podkreśla Durniat (2021) „zachowania, które w określonym kontekście kulturowym są uważane za neutralne i dopuszczalne, w odmiennym kontekście kulturowym mogą być postrzegane jako zagrażające lub wręcz szkodliwe i nieakceptowalne” (s. 45). Jak podkreślają Żenda i współautorzy (2025) „Polska charakteryzuje się wysokim dystansem władzy i wysokim unikaniem niepewności, co może normalizować dystans hierarchiczny i zmniejszać prawdopodobieństwo otwartego kwestionowania autorytetu” (s. 105). Te wymiary kulturowe mogą zwiększać emocjonalną intensywność interakcji hierarchicznych, potencjalnie wzmacniając mobbing pionowy (góra–dół). Pomimo skali kampanii podnoszących świadomość w zakresie przemocy psychicznej w miejscu pracy, które toczą się w ostatnich latach w dyskursie publicznym, to wyniki testu wyraźnie

wskazują, że identyfikacja przejawów mobbingu, wiedza o dynamice i mechanizmach społecznych jest nadal niska.

Mając na uwadze średnią wieku respondentów (40 lat) nadal wysoce prawdopodobne jest stwierdzenie Durniat (2010b), że:

[...] w Polsce wciąż istnieje duże przyzwolenie na mobbing. Pracownicy naszych organizacji niestety tolerują różnorodnego rodzaju niedopuszczalne zachowania swoich przełożonych i kolegów w pracy oraz przymykają oczy na ewidentne nawet nadużycia i łamanie praw pracowniczych. Smutne jest to, że Polacy niejako przywykli do mobbingu i traktują zachowania mobbingowe jak rutynowe zachowania organizacyjne. [...] Można domniemać, że na taki stan świadomości i zachowań niebagatelny wpływ wywarła również miniona epoka komunizmu (s. 97).

Jak wskazują badania Janiszewskiej i Mendryk (2025) młodszy pracownicy są mniej tolerancyjni wobec patologii organizacyjnych, natomiast starsi wykazują większą akceptację dla takich zachowań. Starsze pokolenia pracowników/czek mogą przyczyniać się nieświadomie do utrwalenia bezradności – „zinternalizowanego posłuszeństwa” połączony z brakiem poczucia odpowiedzialności wobec różnych form zachowań patologicznych, szczególnie jeśli stoi za nimi formalny autorytet lub presja silnej, zintegrowanej grupy. Grupa, która nonkonformistyczne zachowania traktuje jako zagrażające jej spójności, niejako przyzwala na nękanie osób, które jawnie wyrażają niezgodę na obowiązujące normy, reguły i procedury (Durniat 2010; Kowalewski i Moczydłowska 2020).

Kolejna część kwestionariusza zawierała skale pomiarowe odnoszące się do **autoanalizy – indywidualnej percepcji środowiska pracy, według wskazanych form zachowań patologicznych oraz poziomu ich występowania**. Respondentom przedstawiono 25 stwierdzeń opisujących wskaźniki behawioralne (opisy sytuacji) oraz opisy reakcji emocjonalno-poznawczych, które towarzyszą ofiarom mobbingu. Respondenci poproszeni zostali o wskazanie częstotliwości ich występowania. W tabeli 7 przedstawiono liczbę wskazań poszczególnych stwierdzeń dotyczących poziomu zachowań patologicznych w badanych muzeach. Symbolem jednej * oznaczono największą liczbę udzielonych odpowiedzi na poszczególne stwierdzenia, dwoma ** najmniejszą liczbę odpowiedzi.

Tabela 7

Autoanaliza – indywidualne postrzeganie środowiska pracy

Wskaźniki behawioralne	Nigdy	Rzadko	Czasami	Dość często	Bardzo często
Obarcza się mnie większą liczbą zadań i obowiązków niż innych pracowników	49*	50*	40	30	17**
Ucisza się mnie w trakcie rozmowy	101*	45	24	8**	8**
Jestem obiektem żartów i kpin	112*	41	24	7	2**
Jestem pomijany/-a, podczas gdy inni pracownicy/-czki są wybierani na kursy lub szkolenia	112*	44	19	7	4**
Wyznacza mi się zadania z nierealnymi terminami wykonania	72*	69*	25	15	5**
Zleca mi się zadania przerastające moje możliwości w celu zdyskredytowania mnie	145*	21	15	5	0**
Podważa się moją wiarygodność i autorytet w pracy	81*	56	24	14	11**
Pozbawiono mnie należnej premii lub nagrody w pracy	111*	49	12	8	6**
Jestem traktowany/-a jak czarna owca – przyczyną wszystkich kłopotów	125*	24	18	11	8**
Grożono mi zwolnieniem bez racjonalnego uzasadnienia	158*	21	3	2**	2**
Ukrywa się przede mną ważne dane i informacje potrzebne do wykonania zadań	92*	36	30	17	11**
Zabrania mi się korzystania z moich praw pracowniczych (np. prawa do urlopu, premii, właściwych godzin pracy)	142*	29	12	0**	3**
Przydziela mi się błahе i bezsensowne zadania w pracy	85*	48	34	11	8**
Zarzuca mi się trudny i kłótlivy charakter	118*	35	18	8	7**
Jestem ignorowany/-a i nikt się do mnie nie odzywa, nawet gdy jestem obecny/-a	129*	30	19	5	3**
Rozsiewa się na mój temat wiele plotek	81*	56	28	13	8**
Zmusza się mnie do brania odpowiedzialności za błędy innych	88*	58	30	7	3**

Wskaźniki behawioralne	Nigdy	Rzadko	Czasami	Dość często	Bardzo często
Niektórzy ludzie chcą zepsuć moje relacje z innymi	68*	54	34	15**	15**
Kieruje się pod moim adresem aluzje, nie mówiąc niczego wprost	80*	59	26	14	7**
Każdy mój błąd jest wyłapywany i wyolbrzymiany	94*	48	24	13	7**
Jestem wykluczany/-a ze spraw ważnych dla organizacji	62*	51	39	20	14**
Jestem tak rozdrażniony/-a, że nie potrafię wykonać nawet prostych zadań w pracy	80*	58	30	16	2**
Mam wrażenie, że niektórzy ludzie w pracy chcą się mnie pozbyć	96*	42	19	14**	15
Atmosfera w pracy sprawia, że czuję się wyczerpany/-a	32	48*	46	18**	42
Jestem traktowany/-a niesprawiedliwie, a moje zachowanie jest błędnie interpretowane	79*	54	22	15**	16

Analizując poszczególne odpowiedzi najbardziej zwraca uwagę stwierdzenie, że: „Atmosfera w pracy sprawia, że czuję się wyczerpany/-a”, **w tym przypadku rozkład odpowiedzi jest zupełnie inny niż w pozostałych stwierdzeniach. Co czwarty badany wskazał, że czuje się tak bardzo często.** Jest to bardzo alarmujący sygnał, który wymaga odniesienia do wniosków z badań innych autorów. Przede wszystkim stwierdzenie wskazujące na stan wyczerpania psychofizycznego może świadczyć o kilku możliwych przyczynach.

Po pierwsze, powyższe stwierdzenie należy do reakcji emocjonalno-poznawczej, sfery odczuć, na które najczęściej wskazują ofiary mobbingu, obok takich stanów jak zwątpienie i strach. Wskazywać może na chroniczną fazę mobbingu, w której ofiara jest już skrajnie wyczerpana i ponosi ogromne koszty zdrowotne i psychologiczne. U ofiar mobbingu można odnotować występowanie zespołu niespecyficznych symptomów nerwicowo-depresyjnych (Durniat 2014).

Po drugie, stwierdzenie „Atmosfera w pracy sprawia, że czuję się wyczerpany/-a” świadczyć może o obciążeniu pracowników muzeum nadmiernymi obowiązkami, często wykraczającymi poza pełnioną przez nich rolę. Zgodnie z ustaleniami Porczyńskiego i Kośka (2016) pracownicy instytucji kultury łączą funkcje merytoryczne, edukacyjne, promocyjne i organizacyjne. Świadczy to o wielozadaniowym charakterze ich pracy. W dłuższej perspektywie czasu może to

powodować szereg niekorzystnych zjawisk, takich jak przyjęcie postawy wycofania i redukcja dotychczasowych zadań, tak by ustrzec się nadmiaru obowiązków niezwiązanych bezpośrednio z realizacją celów zawodowych (obowiązki administracyjne). Aspekt ten należy wiązać z wymiarem klimatu organizacyjnego jakim jest organizacja pracy. Jak podkreśla Mańkowska (2020) „ogólnie odczuwany klimat organizacyjny pozostaje w silnym związku z wyczerpaniem psychofizycznym” (s. 388).

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdza występowanie silnych związków **wyczerpania psychofizycznego ze skalami** dotyczących **przełożonych, jak** styl kierowania oraz zaufania do przełożonych. Klimat organizacyjny jest też istotnym predyktorem wypalenia zawodowego (Mańkowska, 2020). Muzealnicy, szczególnie w mniejszych muzeach, które nie mają rozbudowanej specjalistycznej struktury zatrudnienia, podkreślają obciążenie wymaganiami w pracy, które nie jest odpowiednio równoważone wsparciem organizacji w postaci zasobów ludzkich, rzeczowych czy finansowych (zob. Molter, 2020).

Po trzecie, powyższe stwierdzenie świadczyć może o wypaleniu zawodowym, które jest także formą patologii pracy. Badania własne autorki (Molter, 2020) wskazują na wysoką motywację wewnętrzną wśród muzealników. Objawia się ona między innymi w dążeniu do profesjonalnego rozwoju zawodowego. Może jednak przyczynić się do wypalenia zawodowego, zwłaszcza że muzea są mało atrakcyjne pod względem perspektyw płacowych i awansowych. Jak podkreślają Kowalewski i Moczydłowska (2020) „Przerost motywacji, zatracenie się w pracy kosztem innych sfer życia prowadzi zwykle do katastrofalnych skutków dla jednostki” (Kowalewski i Moczydłowska (2020, s. 142). Wypalenie zawodowe jest też związane z pracą w zawodach misyjnych, w których istotną rolę odgrywają wartości wyższe, w tym poczucie misji społecznej. W tym sensie analizowane stwierdzenie może być sygnałem „choroby nadmiernego zaangażowania” w pracę. Aspekt ten stanowi ważny temat badań, który wymaga pilnie zgłębienia. Przyczyn należy poszukiwać zarówno w czynnikach społecznych jak i organizacyjnych.

Dla 25 stwierdzeń, które odnoszą się do różnych form zachowań mobbingowych respondenci najczęściej doświadczyli (N = 186/100%):

- 1) ignorowania opinii i poglądów (43%),
- 2) złośliwych plotek i fałszywych oskarżeń (40%),
- 3) ukrywania przez członków zespołu informacji, które mają wpływ na wyniki pracy (40%),
- 4) obciążenia nadmiarem obowiązków, których nie można wykonać

- w wyznaczonym czasie (38%),
- 5) nadmiernego kontrolowania pracy (37%),
- 6) zlecania zadań poniżej posiadanych kompetencji (35%),
- 7) odbieranie możliwości wypowiedzania się na temat wykonywanej pracy, pojawiających się problemów czy rezultatów (33%),
- 8) stawiania nieuzasadnionych zarzutów (32%),
- 9) docinków, aluzji lub złośliwych komentarzy (tzw. szpilki) ze strony współpracowników (32%).

Pracownicy najczęściej doświadczali zachowań z grupy zaburzających możliwości komunikowania się i przekazywania informacji, wpływających na jakość pracy i szkodzących reputacji. Działania te można uznać za właściwe organizacjom o modelu biurokratycznym, opartym na sztywnych strukturach, ściśle określonej hierarchii oraz licznych przepisach organizacyjnych, co ułatwia stosowanie przymusu administracyjnego, umożliwia także łatwą kontrolę i przypisanie odpowiedzialności na mocy autorytetu formalnego (Gadomska-Lila, 2016). Natomiast niskie wskazania odnotowano dla grupy zachowań polegających na izolowaniu, dyskredytowaniu i groźeniu, co można wyjaśnić strukturą zatrudnienia. W muzeach interdyscyplinarnych występują zespoły specjalistów w określonych dziedzinach, co wspiera tworzenie się subkultur zawodowych. Dodatkowo głęboka specjalizacja i wymóg posiadania odpowiednich kompetencji specjalistycznych utrudnia przesuwanie pracowników w ramach struktury, a w konsekwencji ogranicza możliwość izolowania.

Badani najczęściej byli świadkami publicznego wyśmiewania się z błędów z pracy (48%) oraz złośliwych plotek i fałszywych oskarżeń (39%). Warto również podkreślić, że badane muzea stanowią względnie małe społeczności, w których istnieje duża swoboda w nawiązywaniu kontaktów, co może ułatwiać działania w tej formie. Przywołując Hirigoyen (2002), podkreślić należy, że: „pozornie niewinne słowa, aluzje, sugestie i niedopowiedzenia mogą zdestabilizować lub nawet zniszczyć osobę [...] bez jakiegokolwiek interwencji ze strony otoczenia. Mamy do czynienia z perwersją psychiczną” (s. 6). Takie działanie powodować może spadek jakości wykonywanej pracy, poczucie obniżenia samooceny oraz utratę zaufania w stosunku do innych osób. Ostatecznie przyczyniając się do pogorszenia relacji interpersonalnych oraz utraty poczucia bezpieczeństwa psychologicznego.

Warto zwrócić także uwagę na pewne zależności między zmiennymi socjodemograficznymi. Zależności i różnice między poziomem zachowań patologicznych w pracy a: płcią, stażem pracy, formą zatrudnienia, wielkością instytucji, rodzajem muzeum i wiekiem sprawdzono za pomocą testu U Manna–Whitneya w przypadku płci oraz ANOVA Kruskala–Wallisa w przypadku stażu pracy, formy zatrudnienia, wielkości i rodzaju muzeum. Wykorzystano również analizę korelacji w celu sprawdzenia czy poziom zachowań patologicznych w pracy wiąże się z wiekiem respondentów. Z przeprowadzonych analiz wynika, że płeć nie miała wpływu na poziom wiedzy na temat zachowań patologicznych w pracy $p > \alpha$ ($p = 0,172$). Natomiast z dalszych analiz wnosić można, że staż pracy $p < \alpha$ ($p = 0,003$) oraz rodzaj muzeum $p < \alpha$ ($p = 0,046$) miały związek z poziomem zachowań patologicznych w pracy. Wyniki analizy zaprezentowano w tabeli 8. Symbolem jednej * oznaczono istotność statystyczną ($p < 0,05$).

Tabela 8

Wyniki testu ANOVA Kruskala–Wallisa. Poziom zachowań patologicznych w pracy a wybrane cechy socjoekonomiczne.

Cechy socjoekonomiczne	H	SS	N	p
staż pracy	16,24	4	186	0,003*
forma zatrudnienia	4,53	2	186	0,104
wielkość przedsiębiorstwa	6,08	3	186	0,107
rodzaj muzeum	4,04	4	186	0,046*

Admotacja: H = statystyka Kruskala–Wallisa; SS = stopnie swobody; N = liczność; p = prawdopodobieństwo testowe

W przypadku stażu pracy zauważyć można, że najwięcej zachowań patologicznych w pracy zauważają osoby ze **stażem od 10 do 15 lat** (średnia liczba uzyskanych punktów to 31,7.) Grupa, która także często zauważa przejawy patologii w pracy to muzealnicy z najdłuższym stażem (więcej niż 20 lat) średni poziom oceny zachowań patologicznych w tej grupie to 23,4 pkt. Najmniej negatywnych zachowań odczuwają i zauważają osoby z najkrótszym stażem pracy – pracujący mniej niż pięć lat (średnia to 12,6 pkt). Osiągnięty w teście wynik wyjaśnić można zmienną kulturową. Właściwa interpretacja intencji działania każdorazowo wymaga znajomości kontekstu kulturowego. Analizując zjawisko mobbingu należy mieć zatem na uwadze określoną kulturę organizacyjną, która pozwala wyjaśnić znaczenie obserwowanych zjawisk. To właśnie kultura określa zakres akceptowanych lub nie zachowań, a także sens jaki przypisuje im dana społeczność. Stanowi ona kontekst interpretacyjny, który jest podstawą rozumienia działań w organizacji (Kostera, 2003).

W tabeli 9 przedstawione zostały wyniki testu chi-kwadrat niezależności Pearsona. Na ich podstawie można wnioskować, że **płeć miała wpływ na doświadczenia albo obserwację czterech działań przedstawionych w tabeli**. Z badań wynika, że kobiety częściej doświadczają i są świadkami złośliwych komentarzy i fałszywych plotek. Częściej także doświadczają lub obserwują przerywania wypowiedzi, uciszania, lub niedopuszczania do głosu podczas zebrań.

Tabela 9

Wyniki testu chi-kwadrat niezależności Pearsona. Płeć a wymienione przejawy mobbingu

Przejawy mobbingu	X ²	p
Złośliwe plotki i fałszywe oskarżenia	4,92	0,045*
Przerywanie wypowiedzi, uciszanie lub niedopuszczanie do głosu podczas zebrań	5,21	0,043*
Odbieranie możliwości wypowiadania się na temat wykonywanej pracy, pojawiających się problemów czy rezultatów	4,92	0,046*
Aluzje lub sygnały od innych pracowników, że powinno się odejść z pracy	6,31	0,041*

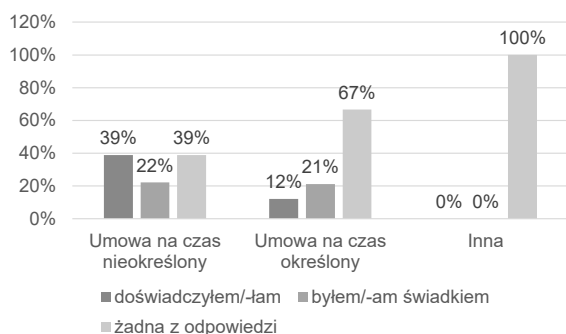
Adnotacja: χ^2 = wartość statystyki chi kwadrat Pearsona; p = prawdopodobieństwo testowe

Wynik ten świadczyć może o przejawach dyskryminacji ze względu na płeć. Płeć obok wieku jest najczęstszym kryterium dyskryminacji (Kowalewski i Moczyłowska, 2020). Z uwagi na licznosc kobiet w badaniu, to jest 76% (N = 186) wynik ten należy traktować z dużą ostrożnością z dwóch powodów. Pierwszy należałoby uzupełnić dane o liczbę zatrudnionych kobiet w Polskich muzeach oraz informację dotyczącą zajmowania przez nie stanowisk kierowniczych. Osadzenie uzyskanego wyniku w szerszej perspektywie pozwoli na sformułowaniu trafnych wniosków. Mając na uwadze zebrany materiał empiryczny autorka uchyla się od formułowania jakiegokolwiek rozstrzygnięcia.

Z badań wynika również, że zarówno wiek oraz rodzaj muzeum nie mają związku z poziomem występowania zachowań patologicznych w pracy. Osoby zatrudnione na czas nieokreślony najczęściej doświadczały odbierania możliwości wypowiadania się na temat wykonywanej pracy, pojawiających się problemów czy rezultatów (39%). Ta sama grupa najczęściej doświadczała również stawiania nieuzasadnionych zarzutów (34%).

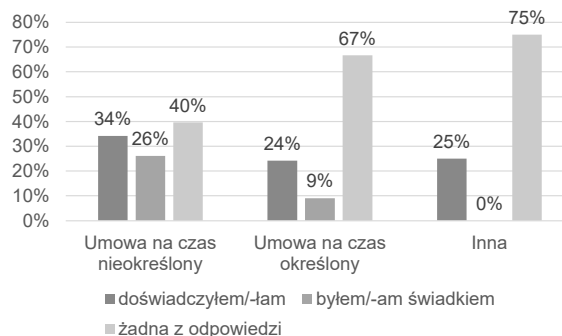
Rysunek 4

Forma zatrudnienia a doświadczenie odbierania możliwości wypowiedzania się na temat wykonywanej pracy, pojawiających się problemów czy rezultatów



Rysunek 5

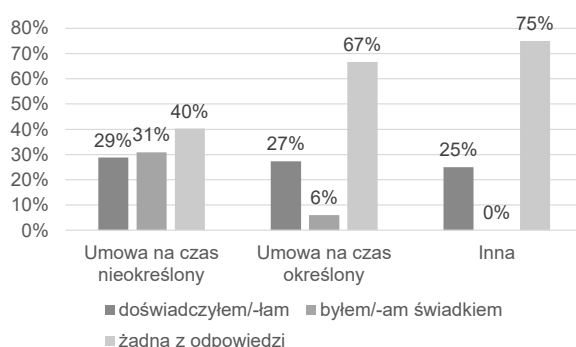
Forma zatrudnienia a doświadczenie stawiania nieuzasadnionych zarzutów



Najczęściej zastraszania przyjmującego formę: pokazywania palcem, naruszania przestrzeni prywatnej, popychania czy blokowania/zagradzania drogi, doświadczały osoby zatrudnione w muzeach zatrudniających do dziewięciu osób (20%), a obciążania nadmierną ilością pracy, której nie można wykonać w wyznaczonym czasie osoby pracujące w muzeach zatrudniających powyżej 250 osób (55%), oraz zatrudnione w muzeach zatrudniających od 10 do 49 osób (50%).

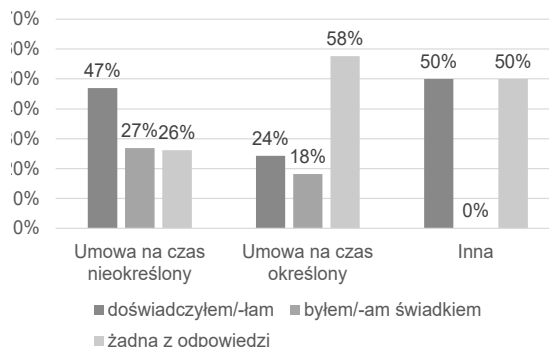
Rysunek 6

Forma zatrudnienia a doświadczenie działań mających na celu wywołanie lęku lub niepewności co do zatrudnienia



Rysunek 7

Forma zatrudnienia a doświadczenie ignorowania opinii i poglądów

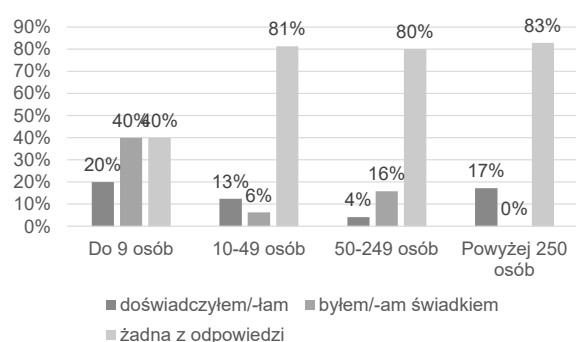


Najczęściej zastraszania przyjmującego formę: pokazywania palcem, naruszania przestrzeni prywatnej, popychania, blokowania/zagradzania drogi, doświadczały osoby

zatrudnione w muzeach liczących do dziewięciu osób (20%), a obciążania nadmiernie zadaniami, których nie można wykonać w wyznaczonym czasie, osoby pracujące w muzeach liczących powyżej 250 osób (55%) i w instytucjach zatrudniających od 10 do 49 osób (50%).

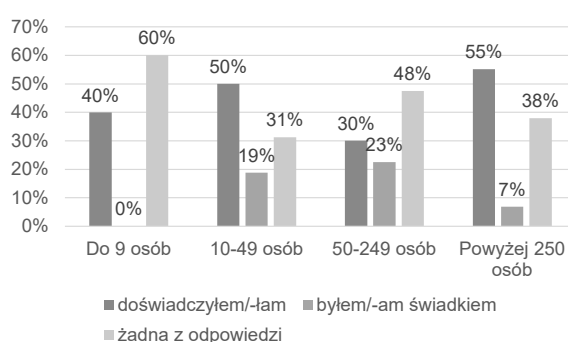
Rysunek 8

Forma zatrudnienia a doświadczenie zastraszania przyjmującego formę: pokazywania palcem, naruszania przestrzeni prywatnej, popychania, blokowania/zagradzania drogi



Rysunek 9

Forma zatrudnienia a doświadczenie obciążania nadmierną ilością pracy, której nie można wykonać w wyznaczonym czasie



Z badań wynika również, że **wiek** oraz **rodzaj muzeum** nie mają związku z poziomem występowania zachowań patologicznych w pracy. Potwierdza to wniosek, że w sytuacji, kiedy zawodzą społeczne mechanizmy przeciwdziałania mobbingowi, biurokratyczny model zarządzania organizacją formalną może dodatkowo sprzyjać patologiom. Do mechanizmów tych należą między innymi wsparcie udzielane pracownikom, styl zarządzania zorientowany na pracowników oraz bieżące i uczciwe informowanie o ważnych sprawach z życia organizacji. Obejmują one także transparentne i sprawiedliwe procedury zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL), a także zaufanie i poczucie społecznej odpowiedzialności. Przy czym podkreślić należy, że ostatecznie to społeczny bufor i brak akceptacji jest decydującym czynnikiem (Durniat, 2010; Janiszewska i Mendryk, 2025). To w jaki sposób działa ten prospołeczny bufor można stwierdzić na podstawie oceny poszczególnych wymiarów klimatu organizacyjnego.

Część III – Społeczne środowisko pracy

Trzecia część kwestionariusza pozwoliła na diagnozę czy polskie muzea oraz w jakim stopniu tworzą przyjazne społeczne środowisko pracy (klimat organizacyjny). W celu diagnozy posłużono dokonano oceny klimatu organizacyjnego w muzeum w czterech wymiarach, zidentyfikowanych na podstawie teorii oraz wniosków z kluczowych badań nad patologiami organizacyjnymi.

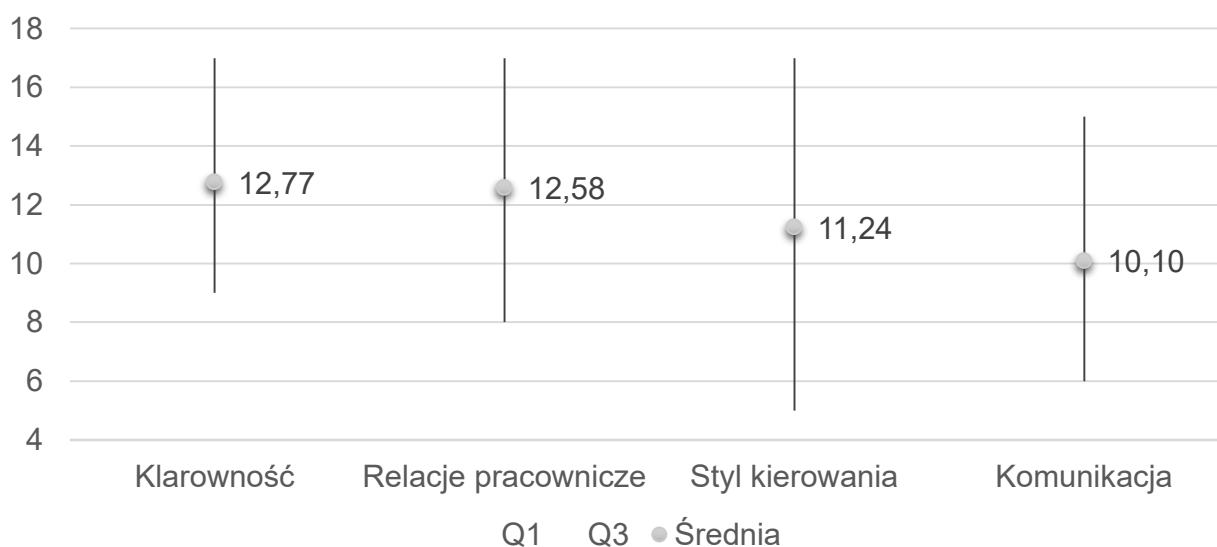
Ocena klimatu organizacyjnego

Dla oceny klimatu organizacyjnego wskazano na wymiary tworzące cztery podskale kwestionariusza: relacje pracownicze, klarowność, komunikacja i styl kierowania. Stwierdzenia poniżej dotyczą tego w jaki sposób badani respondenci postrzegają swoje środowiska pracy w muzeum, w tych czterech wymiarach klimatu organizacyjnego. Każde stwierdzenie badani oceniali w skali od 0 do 4, gdzie 0 – zdecydowanie się nie zgadzam, 1 – raczej się nie zgadzam, 2 – ani się zgadzam, ani nie zgadzam (trudno powiedzieć), 3 – raczej się zgadzam, 4 – zdecydowanie się zgadzam. Oznacza to, że im wyższa ocena, tym większa zgodność z danym stwierdzeniem.

Rysunki poniżej prezentują rozkład ocen dla każdego z czterech wymiarów klimatu. Respondentów poproszono o ocenę pięciu stwierdzeń dla każdego wymiaru. Dodatkowo na rysunkach oznaczono liczby od 1 do 4, które wskazują na pozycję w ocenie poszczególnych wymiarów.

Rysunek 10

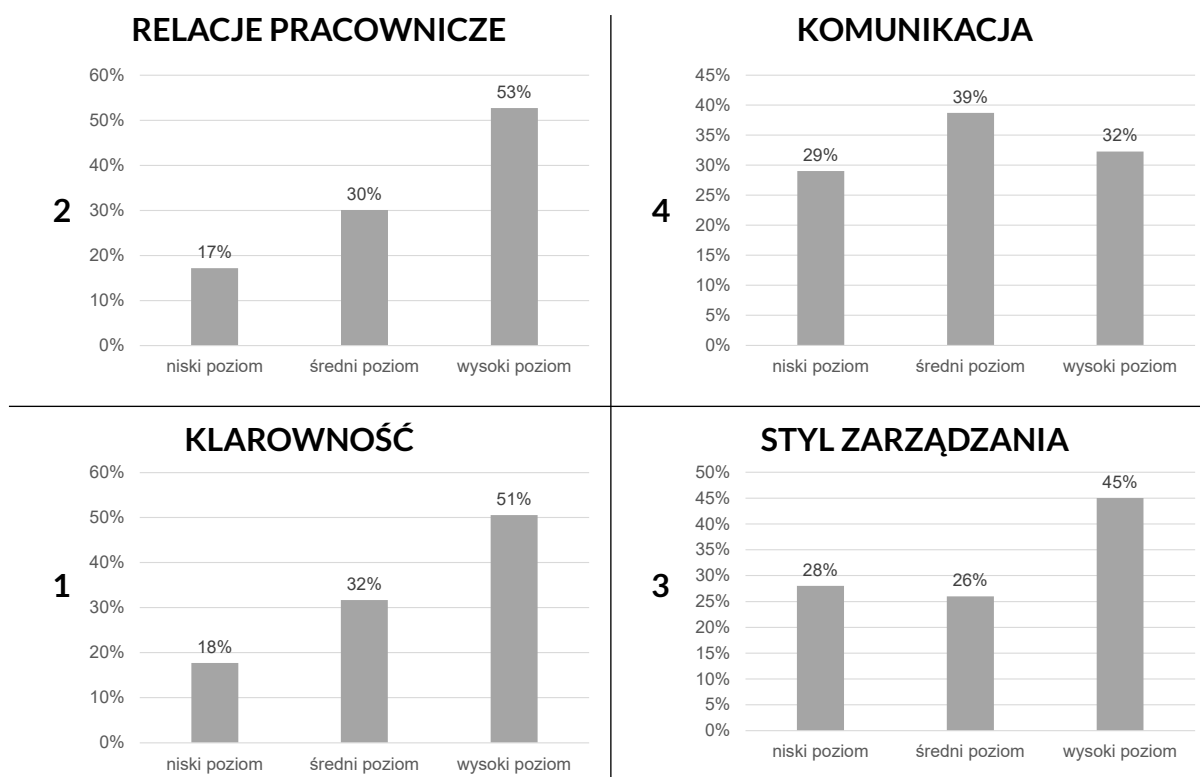
Wymiary klimatu organizacyjnego



Sprawdzono, które z obszarów indywidualnej percepcji klimatu organizacyjnego w muzeum zostały najwyżej ocenione przez muzealników, a które najniżej. Na rysunku 10 zaprezentowano średnie oceny poszczególnych ocenianych obszarów. Z badań wynika, że najlepiej badani ocenili klarowność w muzeum (średnia ocena 12,77), na drugim miejscu pojawiła się ocena relacji pracowniczych ze średnią 12,58 pkt. Najgorzej została oceniona komunikacja – jedynie średnio na 10,10 pkt.

Rysunek 11

Średnie oceny indywidualnej percepcji klimatu organizacyjnego w muzeum: relacje pracownicze, klarowność, komunikacja i styl kierowania



Z uwagi na obszerność analizy skoncentrowano się na omówieniu kilku wybranych wniosków dla każdego z wymiarów.

1) **Klarowność** (tabela 10). Wymiar ten został oceniony najwyżej. Do zdiagnozowania oceny klarowności wzięto pod uwagę pięć pytań diagnostycznych. Wyniki oceny poszczególnych obszarów przedstawiono w tabeli 10.

Tabela 10

Częstotliwość doświadczania mobbingu w pracy – klarowność

Stwierdzenie	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
Doskonale wiem, jakie są moje obowiązki i zakres odpowiedzialności	8	15	22	40	101
Cele stawiane mnie i mojemu zespołowi są jasne i zrozumiałe	20	29	41	46	50
Procedury i zasady obowiązujące w muzeum są przejrzyste i logiczne	34	34	51	37	30
Wiem, kto jest odpowiedzialny za podejmowanie kluczowych decyzji w sprawach dotyczących mojej pracy	15	24	23	50	74
Kryteria oceny mojej pracy są dla mnie jasne	25	29	27	43	62

Z odpowiedzi ankietowanych wynika, że **najbardziej zgadzają się z tym, że doskonale wiedzą jakie są ich obowiązki i zakres odpowiedzialności – ponad połowa badanych (54%) zdecydowanie się z tym zgadza**. Wysoka zgodność jest także z tym, że muzealnicy wiedzą **kto jest odpowiedzialny za podejmowanie kluczowych decyzji w sprawach dotyczących ich pracy** – zdecydowanie zgadza się z tym 40% badanych muzealników. Wskazania respondentów prawdopodobnie mają związek ze specyfiką pracy w muzeum i wynikającą z tego często wąską specjalizacją związaną najczęściej z rodzajem kolekcji, nad którą pracownik sprawuje opiekę lub wynika wprosi wykładni generalnej prawa – ustawa o muzeach Dz.U. 1997 nr 5 poz. 24, z późn. zm., (art. 32–33). Umocowanie zadań dla realizacji, których powołane są muzea oraz wykaz wymagań kompetencyjnych wskazanych dla poszczególnych stanowisk zawodowych powoduje, że cele zawodowe są jasno określone. Dodatkowo Kodeks etyki ICOM (2004) wyznacza międzynarodowe standardy etyczne funkcjonowania muzeów, których założenia znajdują odzwierciedlenie w ustawie z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dz.U. 1997 nr 5 poz. 24, z późn. zm.) w art. 34, odwołującym się do zasad etyki

zawodowej (por. Zeidler, 2010). Regulacje te określają standardy etyczne i zawodowe wykonywania zawodu muzealnika, pozostawiając pracownikowi autonomię w sposobie realizacji powierzonych zadań.

Najmniej muzealnicy byli zgodni z tym, że procedury i zasady obowiązujące w muzeum są przejrzyste i logiczne – aż 18% zdecydowanie się z tym nie zgadza.

W świetle koncepcji PPO klarowność to „poczucie, że wszyscy wiedzą, czego się od nich oczekuje i rozumieją, jak te oczekiwania wiążą się z szerszymi celami i zadaniami całej organizacji” (Stankiewicz i in., 2010, s. 52). Na klarowność wpływa poczucie, że: cele organizacji są znane; struktury są przejrzyste; zadania i oczekiwania względem poszczególnych pracowników są jasno określone, a wewnętrzne procedury są jawne i transparentne. Dla analizowanych zagadnień związanych z patologiami w miejscu pracy szczególne znaczenie przypisać należy transparentnym kryteriom oceny pracy i spójnemu systemowi wartości i norm, co w praktyce sprowadza się do faktycznego kierowania się deklarowanymi wartościami i zasadami. Jasność kryteriów oceny realizacji zadań pracownika jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na pozytywny klimat i satysfakcję pracowników. Warunkiem dla kształtowania pozytywnego klimatu organizacyjnego jest wprowadzenie spójnych i transparentnych zasad zarządzania zasobami ludzkimi oraz stworzenie otwartego klimatu, w którym omawiane są indywidualne potrzeb oraz wzmacnia najlepsze praktyki (Durniat, 2010; Ženda i in., 2025; Durniat, 2025).

Dla poszczególnych stwierdzeń dotyczących klarowności policzono podstawowe statystyki opisowe, które zaprezentowano w tabeli 11.

Tabela 11

Podstawowe statystyki opisowe oceny poszczególnych stwierdzeń dotyczących klarowności

Stwierdzenia dotyczące klarowności	M	Me	Mo	N _{Mo}	Min	Max	SD	V _z	S
Doskonale wiem, jakie są moje obowiązki i zakres odpowiedzialności	3,13	4	4	101	0	4	1,17	37%	-1,24
Cele stawiane mnie i mojemu zespołowi są jasne i zrozumiałe	2,41	3	4	50	0	4	1,32	55%	-0,37
Procedury i zasady obowiązujące w muzeum są przejrzyste i logiczne	1,97	2	2	51	0	4	1,33	67%	-0,01

Stwierdzenia dotyczące klarowności	M	Me	Mo	N _{Mo}	Min	Max	SD	V _z	S
Wiem, kto jest odpowiedzialny za podejmowanie kluczowych decyzji w sprawach mojej pracy	2,77	3	4	74	0	4	1,31	47%	-0,79
Kryteria oceny mojej pracy są dla mnie jasne	2,47	3	4	62	0	4	1,43	58%	-0,46

Adnotacja: M = średnia; Me = mediana; Mo = moda; N_{Mo} = liczność modalnej; Min = minimum; Max = maksimum; SD = odchylenie standardowe; V_z = współczynnik zmienności; S = skośność

Średnia ocen poszczególnych stwierdzeń pokazuje, że najbardziej muzealnicy zgadzają się z tym, że doskonale wiedzą jakie są ich obowiązki i zakres odpowiedzialności – średnia zgodność 3,13 pkt. Najniżej zostało ocenione stwierdzenie, że procedury i zasady obowiązują w muzeum są przejrzyste i logiczne – średnia ocena (1,97). Na podstawie odpowiedzi na poszczególne stwierdzenia skonstruowano syntetyczny wskaźnik odpowiadający za ocenę klarowności. W sumie respondenci mogli uzyskać 20 pkt, gdy zgodność była pełna, oraz 0 pkt, jeśli wystąpił zupełny brak zgodności. Podstawowe statystyki wskaźnika syntetycznego zaprezentowano w tabeli 12.

Tabela 12

Podstawowe statystyki opisowe syntetycznego wskaźnika oceny klarowności

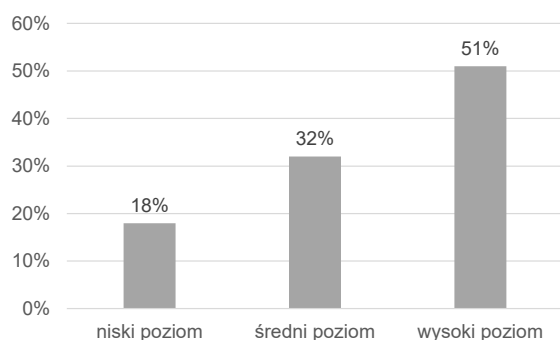
	M	Me	Mo	N _{Mo}	Min	Max	SD	V _z	S
Klarowność	12,76	14	16, 20	17	0	20	5,48	43%	-0,53

Adnotacja: M= średnia ocena klarowności; Me = mediana; Mo = moda; N_{Mo} = liczność modalnej; Min = minimum; Max = maksimum; SD = odchylenie standardowe; V_z = współczynnik zmienności; S = skośność

Średnia ocena klarowności to 12,76 pkt. Najniższa wartość wskaźnika wyniosła 0 i podały ją dwie osoby, a najwyższa to 20 pkt – podało ją 17 osób (9%). Jest to także wartość modalna, razem z oceną 16 pkt, którą także wskazało 17 osób. Asymetria rozkładu klarowności jest lewostronna co oznacza, że większość muzealników oceniło ją powyżej średniej, czyli powyżej 12,75 pkt. **Z badań wynika, że większość pracowników klarowność ocenia na wysoką – czyli wysoki poziom – jest to ponad połowa badanych (51%). Jednak w ocenie 18% badanych muzealników poziom klarowności jest niski.**

Rysunek 12

Poziom klarowności

**Tabela 13**

Poziom relacji pracowniczych

Poziom	Punkty	N	%
niski poziom	0–6	33	18%
średni poziom	7–13	59	32%
wysoki poziom	14–20	94	51%

2) Relacje pracownicze (tabela 13). Z analizy wynika, że najbardziej respondenci zgadzają się z tym, że **czują się akceptowani i czują się pełnoprawną częścią zespołu**, aż 36% zdecydowanie zgadza się z tym stwierdzeniem. Jest to typowe stwierdzenie dla grup zawodowych o silnej tożsamości zawodu, przedstawicieli tzw. klasycznych profesji o charakterze długiego trwania oraz wykształconej kulturze zawodowej (więcej: Molter, 2023). Profesjonalistów cechuje wysoka lojalność zawodowa oraz poczucie solidarności. (Czarkowska, 2010; Jemielniak, 2008).

Tabela 14

Częstotliwość doświadczania mobbingu w pracy – relacje pracownicze

Stwierdzenie	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
W moim zespole panuje atmosfera wzajemnego zaufania	24	27	39	57	39
Pracownicy/-czki chętnie pomagają sobie nawzajem, gdy ktoś ma problem z zadaniem	7	18	37	77	47
Relacje między współpracownikami są oparte na szacunku	15	23	38	65	45
Konflikty w moim zespole, jeśli się zdarzają, rozwiązywane są w sposób konstruktywny i otwarty	32	27	36	52	39
Czuję się akceptowany/-ą i pełnoprawnym/-ą częścią zespołu	18	18	23	60	67

Wysoka zgodność wystąpiła także ze stwierdzeniem, że **pracownicy chętnie pomagają sobie nawzajem, gdy ktoś ma problem z zadaniem, co czwarta osoba zdecydowanie się z tym zgadza**, a 41% raczej się zgadza. Podkreślić należy, że wsparcie społeczne jest jednym z najważniejszych czynników stanowiących bufor dla działań niedozwolonych w miejscu pracy (Durniat, 2010). Dla poszczególnych stwierdzeń dotyczących relacji pracowniczych policzono podstawowe statystyki opisowe, które zaprezentowano w tabeli 15.

Tabela 15

Podstawowe statystyki opisowe oceny poszczególnych stwierdzeń dotyczących relacji pracowniczych

Stwierdzenia	M	Me	Mo	N _{Mo}	Min	Max	SD	V _z	S
W moim zespole panuje atmosfera wzajemnego zaufania	2,32	3	3	57	0	4	1,31	56	-0,40
Pracownicy/-czki chętnie pomagają sobie nawzajem, gdy ktoś ma problem z zadaniem	2,75	3	3	77	0	4	1,06	38	-0,75
Relacje między współpracownikami są oparte na szacunku	2,55	3	3	65	0	4	1,21	48	-0,60
Konflikty w moim zespole, jeśli się zdarzają, rozwiązywane są w sposób konstruktywny i otwarty	2,21	2	3	52	0	4	1,38	62	-0,30
Czuję się akceptowany/-ą i pełnoprawnym/-ą częścią zespołu	2,75	3	4	67	0	4	1,30	47	-0,87

Adnotacja: M= średnia; Me = mediana; Mo = moda; N_{Mo} = liczność modalnej; Min = minimum; Max = maksimum; SD = odchylenie standardowe; V_z = współczynnik zmienności; S = skośność

Średnia ocen dla poszczególnych stwierdzeń pokazuje, że na takim samym poziomie jest zgodność co do oceny **dwóch obszarów**: tego, że respondent **czuje się akceptowany i czuje się pełnoprawną częścią zespołu oraz pracownicy chętnie pomagają sobie nawzajem, gdy ktoś ma problem z zadaniem** – średnia zgodność w obydwu przypadkach to 2,75 pkt, z tym, że akceptacja w zespole ma więcej ocen najwyższych, odpowiedź, że respondent zdecydowanie się zgadza, pojawiła się aż **67 razy**.

Na podstawie odpowiedzi na poszczególne stwierdzenia skonstruowano **syntetyczny wskaźnik odpowiadający za ocenę relacji pracowniczych**. Respondenci mogli uzyskać

20 pkt, gdy zgodność była pełna, oraz 0 pkt, jeśli wystąpił zupełny brak zgodności. Podstawowe statystyki wskaźnika syntetycznego zaprezentowano w tabeli 16.

Tabela 16

Podstawowe statystyki opisowe syntetycznego wskaźnika oceny relacji pracowniczych

Statystyki opisowe	M	Me	Mo	N _{Mo}	Min	Max	SD	V _z	S
Relacje pracownicze	12,58	14	20	19	0	20	5,59	44,43	-0,56

Adnotacja: M= średnia; Me = mediana; Mo = moda; N_{Mo} = liczność modalnej; Min = minimum; Max = maksimum; SD = odchylenie standardowe; V_z = współczynnik zmienności; S = skośność

Średnia ocena relacji pracowniczych to 12,58 pkt. Najniższa wartość wskaźnika wyniosła 0 i podało ją dwie osoby, a najwyższa to 20 pkt, czyli maksymalna jaką można było uzyskać – podało ją 19 osób (10%), jest to także wartość modalna. **Z badań wynika, że większość pracowników swoje relacje ocenia na wysokie – czyli bardzo dobry poziom – jest to ponad połowa badanych (53%). Jednak w ocenie 17% badanych poziom relacji pracowniczych jest niski.**

Rysunek 13

Poziom relacji pracowniczych

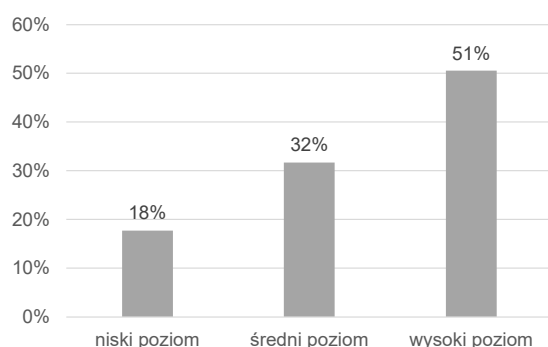


Tabela 17

Poziom relacji pracowniczych

Poziom	Punkty	N	%
niski poziom	0-6	32	17%
średni poziom	7-13	56	30%
wysoki poziom	14-20	98	53%

Wysoka ocena relacji pracowniczych (53%) najprawdopodobniej ma związek z licznymi relacjami poza formalnymi i osobistymi sympatiami, ale również z poczuciem solidarności wynikającej ze specyfiki pracy w muzeum, które tworzą względnie jednolite społeczności, stabilne zatrudnienie oraz niska mobilność zawodowa. Stabilność zatrudnienia w obecnych czasach wydaje się coraz rzadszym dobrem. Szczególnie wobec wyraźnej tendencji organizacji do uelastyczniania zasobów ludzkich poprzez między innymi czasowe formy zatrudnienia. Obawa o pracę w sytuacji wysokiej niepewności zatrudnienia jest też jedną z przesłanek do wykształcenia się kultury organizacyjnej określanej jako kultura rywalizacji, która dodatkowo tworzy

sprzyjające patologiom warunki w miejscu pracy. Czy wpływa na to jak układa się współpraca między pracownikami? Czy we wzajemnych kontaktach panuje życzliwość i koleżeństwo czy też napięcie i rywalizacja? O tym można wnioskować w oparciu o analizę danych dotyczących PPO.

Pozytywne interakcje pracowników, wzajemne zaufanie i współpraca zmniejszają liczbę konfliktów, sprzyjają wzrostowi satysfakcji z pracy i przyczyniają się do wzrostu osiągnięć zawodowych (Durniat, 2018). Należy stwarzać zatem możliwości sprzyjające wzmacnianiu relacji społecznych poprzez uczestnictwo w zespole, poczucie przynależności i wsparcia, które służą dzieleniu się wiedzą, doświadczeniem czy opiniami.

3) **Komunikacja.** Do zdiagnozowania oceny komunikacji wzięto pod uwagę pięć pytań diagnostycznych. Wyniki oceny poszczególnych obszarów przedstawiono w tabeli 18.

Tabela 18

Częstotliwość doświadczania mobbingu w pracy – komunikacja

Stwierdzenia	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
Informacje niezbędne do dobrego wykonywania mojej pracy docierają do mnie na czas	23	41	41	48	33
Komunikacja między różnymi działami (komórkami) muzeum jest efektywna i bezproblemowa	52	57	43	28	6
Mogę otwarcie wyrażać swoje opinie i sugestie przełożonym, nie obawiając się negatywnych konsekwencji	31	33	29	45	48
Kierownictwo w sposób jasny i regularny informuje pracowników/-czki o strategii i ważnych zmianach w organizacji	35	34	35	44	38
Wiem, do kogo mogę się zwrócić z problemem i mam pewność, że zostanę wysłuchany/-a	31	23	43	42	47

Z odpowiedzi ankietowanych wynika, że najbardziej zgadzają się oni z tym, że **mogą otwarcie wyrażać swoje opinie i sugestie przełożonym nie obawiając się negatywnych konsekwencji** – 26% muzealników zdecydowanie zgadza się z tym stwierdzeniem. Wysoka zgodność dotyczy także stwierdzenia, że muzealnicy **wiedzą do kogo mają zgłosić się z problemem i mają pewność, że zostaną wysłuchani (co czwarta osoba zdecydowanie się z tym zgadza)**. Najmniej zgodni są z tym, że **komunikacja między różnymi działami (komórkami) muzeum jest efektywna i bezproblemowa** – zdecydowanie nie zgadza się z tym 28% badanych muzealników.

Architektura personalna w muzeum najczęściej opiera się na współpracy trzech pionów: działów merytorycznych i opieki nad zbiorami, administracji i pionu technicznego oraz pionu realizacji programów i projektów edukacyjnych oraz promocji (Folga-Januszewska, 2011). Szczególnie mniejsze muzea posiadają bardziej dynamiczną strukturę wewnętrzną, przy stosunkowo dużej elastyczności funkcjonalnej i zadaniowej (Januszkiewicz, 2018). System społeczny muzeum cechują płaskie struktury, które opierają się na bezpośredniej oraz otwartej komunikacji, często nieformalnej współpracy wzdłuż i w poprzek organizacji. Można zatem przyjąć, że pracowników wiążą bliskie relacje międzyosobowe, sprzyjające tworzeniu się małej „społeczności”. W większości muzeów niewielka struktura zatrudnienia powoduje, że podstawowym kanałem komunikacji są kontakty nieformalne oraz doraźne spotkania pracowników, co dodatkowo wzmacnia ten obszar. Komunikacja jest znacznie odformalizowana, a pracownicy bardzo często utrzymują ze sobą relacje na gruncie prywatnym (Kowalik i in., 2011).

Dane o istniejących w muzeach barierach w przepływie informacji, zarówno w relacjach pionowych, jak i poziomych, potwierdzają także uzyskane wyniki badań własnych Molter z 2020 i 2025 r. Ma to związek ze strukturą funkcjonalną. Poszczególne komórki organizacyjne funkcjonują jak zamknięte monady, realizując własne cele, często nie posiadają informacji o zadaniach realizowanych przez inne grupy pracowników (również o ich celach). W muzeach nadal wyraźny jest głęboki podział na grypy zawodowe, który często stanowi źródło konfliktów interpersonalnych, poczucia niesprawiedliwości oraz utrwalania się szkodliwych stereotypów. Badania oraz obserwacja własna Molter pozwalają na stwierdzenie, że pomimo starań PSM oraz ICOM polskie muzea nadal naznaczone są głęboką stratyfikacją systemu społecznego przebiegającą na linii pracownicy działalności podstawowej (dla potrzeb statystyki prowadzonej przez organizatora i instytucje rządowe określane mianem „merytorycznych”) – administracji – obsługi. Ma to swoje często rozległe konsekwencje społeczne, nierzadko stanowiąc źródło napięć i konfliktów. Problemy wynikające

ze społecznego rozwarstwienia i sprzecznych wyobrażeń czy wzajemnych oczekiwań w pełni oddaje poniższy cytat:

W instytucjach kultury można wyróżnić trzy podstawowe grupy pracowników: pracownicy tzw. merytoryczni (programowi) – decydują o znaczeniu instytucji, ale są «odseparowani» od zagadnień organizacyjnych i finansowych; pracownicy obsługi – zachowują bierność i aktywizują się tylko wtedy, kiedy ktoś czegoś od nich wymaga, często nie rozumieją aspiracji i racji pracowników merytorycznych; pracownicy administracji (księgowość) – zajmujący się dystrybucją ograniczonych zasobów finansowych oraz rozliczeniami finansowymi, często postrzegając je w całkowitym oderwaniu od celów statutowych i zamierzeń programowych instytucji (Głowacki, Hausner i in., 2009, s. 39).

Jak podkreśla Przęczek (2006) **ten utrwalony wewnętrzny podział stanowić może element dyskryminacji zawodowej pracowników działalności pomocniczej, dodatkowo utrwalony decyzjami kadrowymi i finansowymi prowadzić może jedynie do antagonizmów w instytucji.** Chcąc skutecznie temu przeciwdziałać należy podjąć działania integrujące cele i interesy zawodowe odseparowanych grup zawodowych. Tradycyjna struktura muzeum, która determinuje często pasywne formy działania, brak komunikacji społecznej – i w konsekwencji brak współpracy między pracownikami – wymaga analizy i przewartościowania działań zarządczych w celu przeciwdziałania podziałom i alienacji społeczności muzealnej (Szmelter, 2011).

4) **Styl kierowania.** Do zdiagnozowania oceny stylu kierowania wzięto pod uwagę pięć pytań diagnostycznych. Im respondent bardziej zgadza się z danym stwierdzeniem, tym przydziela więcej punktów w skali od 0 do 4. Wyniki oceny poszczególnych obszarów przedstawiono w tabeli 19.

Tabela 19

Częstotliwość doświadczania mobbingu w pracy – styl kierowania

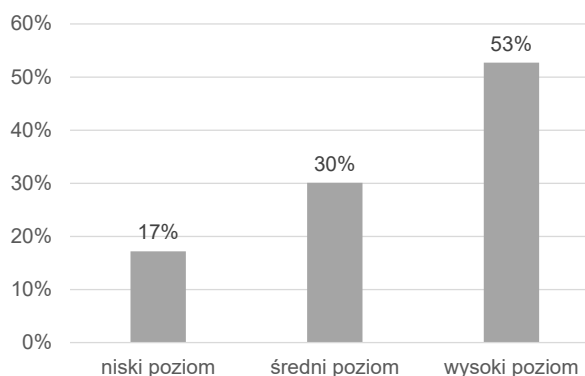
Pytanie diagnostyczne	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
Bezpośredni/-a przełożony/-a traktuje wszystkich pracowników w zespole sprawiedliwie	38	25	32	37	54
Bezpośredni/-a przełożony/-a wspiera mnie w rozwoju zawodowym i zachęca do podnoszenia kwalifikacji	27	23	33	42	61
Otrzymuję od przełożonego/-nej regularną i konstruktywną informację zwrotną (feedback) dotyczącą mojej pracy	37	20	42	39	48
Przełożony/-a skutecznie zarządza pracą zespołu (np. planuje, deleguje zadania, motywuje)	44	26	33	37	46
Przełożony/-a podejmuje decyzje (awans, premie, nagrody) w oparciu o jasne i sprawiedliwe kryteria	38	16	43	43	46

Z odpowiedzi ankietowanych pracowników muzeum wynika, że najbardziej zgadzają się ze stwierdzeniem, że **bezpośredni przełożeni wspierają ich w rozwoju zawodowym i zachęcają do podnoszenia kwalifikacji (zdecydowanie zgadza się z tym co trzeci muzealnik)** oraz z tym, że **bezpośredni przełożeni traktują wszystkich pracowników w zespole sprawiedliwie (zdecydowanie zgadza się z tym 29% badanych)**.

Z badań wynika, że większość pracowników styl kierowania ocenia na wysoki – jest to prawie połowa muzealników (45%). Na niski poziom stylu kierowania wskazało 28% badanych respondentów, a w przypadku co czwartego muzealnika styl kierowania został oceniony na średni.

Rysunek 14

Poziom stylu kierowania

**Tabela 20**

Poziom komunikacji

Poziom	Punkty	N	%
niski poziom	0-6	53	28%
średni poziom	7-13	49	26%
wysoki poziom	14-20	84	45%

Najmniej muzealnicy zgodni są z tym, że **przełożeni skutecznie zarządzają pracą zespołu** (np. planują, delegują zadania, motywują) – zdecydowanie nie zgadza się z tym 24% badanych muzealników.

Stwierdzenie to wiązać należy z brakiem wsparcia organizacyjnego dla kadry menedżerskiej. Jak podkreśla Stańczyk (2018) postrzeganie wsparcia organizacyjnego menedżerów staje się coraz bardziej istotnym elementem w zarządzaniu. Autorka podaje następującą definicję wsparcia, rozumianego jako:

pomoc w zarządzaniu udzielana menedżerom przez specjalistów zarówno z wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji. Wsparcie takie może dotyczyć: budowania odpowiednich relacji; przygotowywania specjalnych programów rozwoju kompetencji menedżerskich; opracowywania technologicznych rozwiązań pomagających menedżerom w kierowaniu; dopasowywania struktury organizacyjnej do realizowanych zadań przez menedżera i jego zespół; pomocy psychologicznej dla menedżera w trudnych sytuacjach; opracowywania zestawu narzędzi o wymiarze controllingowym pozwalającym planować, monitorować i rozliczać efekty pracy oraz poziom realizowanych zadań (s. 7).

W tym świetle nadal aktualny pozostaje wniosek w zakresie braku systemowego wsparcia w rozwoju kompetencji zawodowych dla kadr muzealnych. Jak podkreśla Majewski: „wyzwaniem pozostaje ciągle zbyt mała liczba bezpłatnych szkoleń dla pracowników muzeów” (2018, s. 14). Zgodnie z najlepszą wiedzą autorek problem ten jest nadal aktualny. Z uwagi na specyfikę muzeów oraz zróżnicowane potrzeby szkoleniowe problem pogłębia dostępność szkoleń również komercyjnych – które nie tylko są niewystarczające, by wypełnić luki kompetencyjne, ale również nieadekwatne do potrzeb (Dziadzia i in., 2015). Ich koszt często przekracza możliwości finansowe instytucji. Instytucje potrzebują w tym zakresie wsparcia organizatorów. Jedną

z pożądanых form współpracy organizatora z instytucjami jest wspólna realizacja sprofilowanych seminariów lub innych form szkolenia adekwatnych do potrzeb zdiagnozowanych i zgłaszanych przez instytucje. Utrzymać w mocy należy także wnioski autorów pracy Kultura a rozwój: potencjał uczelni wyższych w województwie w zakresie współpracy szkoleniowej pozostaje nadal nie w pełni wykorzystany (Głowacki, Hausner i in. 2009).

W kształtowaniu odpowiednich postaw pracowników, relacji interpersonalnych oraz budowaniu pozytywnego klimatu organizacyjnego kluczową rolę odgrywa kadra menedżerska. Pozytywne relacje interpersonalne to relacje oparte na wzajemności, szacunku, zaufaniu, wiarygodności i akceptacji. Wzmacniają one dobrostan psychiczny pracowników w miejscu pracy (Glińska-Neweś, Podlewska, 2014). Rolą przełożonego jest dbanie o dobrostan psychologiczny pracowników, ich bezpieczeństwo psychologiczne w miejscu pracy. Bezpieczeństwo psychologiczne oznacza stopień odczuwania przez pracownika „zagrożenia interpersonalnego, wyrażającego się w negatywnych reakcjach pozostałych członków grupy (zespołu, organizacji) w sytuacjach niosących tzw. ryzyko interpersonalne” (Glińska-Neweś, Górka, Lewicka 2018, s. 41). Autorki zauważyły także, że:

Im wyższe bezpieczeństwo psychologiczne, tym bardziej jednostka czuje, że może angażować się w różne działania bez obawy o negatywne konsekwencje dla swojego wizerunku, statusu lub kariery. Działania związane z ryzykiem interpersonalnym to np. ujawnienie swojej niewiedzy, prośbienie kogoś o pomoc, zgłaszanie odmiennych niż pozostali pomysłów (s. 41).

Bezpieczeństwo psychologiczne należy traktować jako istotny wymiar klimatu organizacyjnego. To klimat organizacyjny, jego poszczególne wymiary (elementy) w bezpośredni sposób wpływają na postawy i działania pracowników. Warunkiem dla kształtowania pozytywnego klimatu organizacyjnego w świetle koncepcji PPO jest prowadzenie spójnych i transparentnych zasad zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) oraz budowanie życzliwych i wspierających relacji interpersonalnych. Obszar ZKL jest najbardziej zaniedbaną sferą w muzeach, zarówno w zakresie rozwoju teorii, jak i stopnia profesjonalizacji praktyk w obszarze realizacji funkcji personalnej. Jednocześnie to ocena praktyk organizacyjnych jako transparentnych i sprawiedliwych powinna mieć krytyczne znaczenie. Poczucie niesprawiedliwości oraz braku wsparcia ze strony zarówno przełożonych, jak i współpracowników, w znacznym stopniu przyczyniają się do demotywacji pracowników, której utrwalenie może prowadzić do zachowań kontrproduktywnych, nieetycznych i agresywnych (może uruchamiać się spirala agresji).

Ponieważ głównym zadaniem naszego przedsięwzięcia jest odpowiedź na pytanie: w jaki sposób można pobudzać i wykorzystywać pozytywny potencjał organizacji tak, aby oddziaływał na dobrostan i bezpieczeństwo psychologiczne pracowników. Dlatego podkreślamy, że jednym z najbardziej skutecznych sposobów na jego wyzwalanie (PPO) jest kształtowanie odpowiednich czynników klimatu organizacyjnego. Czym jest Pozytywny Klimat Organizacji? Jest to klimat sprzyjający takim zachowaniom pracowników, które działają na organizację prorozwojowo, spełniają wartości szczególnie ważne dla jednostki, a jednocześnie poczucie to jest podzielane przez członków organizacji (Kalińska, 2010).

Pozytywny Klimat Organizacji rodzi się więc na gruncie wartości, które należy uznać za uniwersalne i absolutnie podstawowe dla pomyślnego kształtowania się relacji międzyludzkich. Mowa jest tu przede wszystkim o wzajemnym szacunku i zaufaniu. Bez tych wartości trudno wyobrazić sobie budowanie jakiegokolwiek organizacji, którą, zgodnie z definicją, jest grupa ludzi współpracujących ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów. Współpraca, której efektem ma być synergia organizacyjna, generująca nadwyżkę ekonomiczną, odbywać się może jedynie w środowisku ludzi, którzy darzą się szacunkiem i zaufaniem. Im wyższy więc stopień wzajemnego zaufania i szacunku wśród członków organizacji, a dotyczy to zarówno relacji między równorzędnymi pracownikami, jak relacji przełożony–podwładny, tym lepszy będzie klimat sprzyjający efektywnej współpracy (Haffer, 2010).

Wraz ze wzrostem oceny poszczególnych wymiarów klimatu organizacyjnego obniża się częstość doświadczania i obserwacji zachowań patologicznych. Im lepsze relacje pracownicze, komunikacja, klarowność i styl kierowania tym mniej zachowań patologicznych w pracy.

W świetle koncepcji Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO) w organizacji wyodrębnić można konfigurację zasobów organizacyjnych (materialnych i niematerialnych), które krystalizują się w specyficznym układzie sprzyjających rozwojowi czynników kultury i klimatu organizacyjnego (Glińska-Neweś 2010). Koncepcja wpisuje się w pozytywny nurt w naukach o zarządzaniu, badający pozytywne cechy organizacji i jej członków, a także procesy w nich zachodzące oraz osiągnięte wyniki (Cameron i in., 2003). Co ważne, warunkiem zaistnienia generatywnych procesów prorozwojowych (twórczych) jest doświadczanie przez pracowników pozytywnych emocji w miejscu pracy. Zdaniem Glińskiej-Neweś (2010) „pojawianie się pozytywnych emocji u pracowników jest elementem tzw. «pozytywnej spirali» w organizacji; pozytywne emocje sprzyjają odczuwaniu

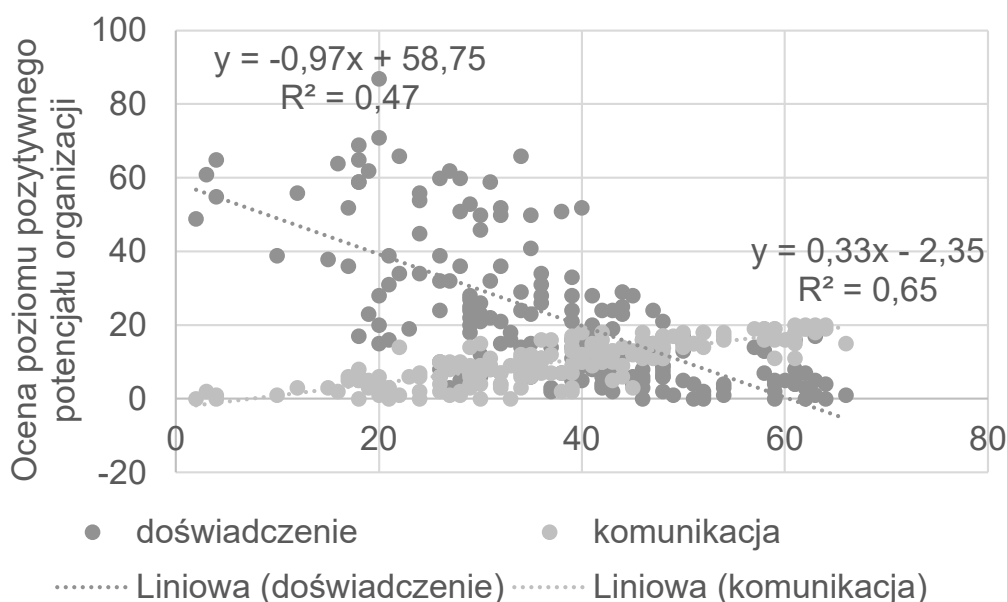
pozytywnej energii, która przekłada się na zaangażowanie, zwiększające efektywność całej organizacji, a to z kolei jest katalizatorem dalszego wyzwania dobrych emocji u pracowników” (s. 38). W konsekwencji stanowi to dźwignię wzrostu oraz osiągania ponadprzeciętnych wyników organizacji i jej członków. Autorka podkreśla także, że „zapobieganie procesom negatywnym nie jest wcale jednoznaczne z kreowaniem zjawisk pozytywnych («generowanie pozytywów to coś więcej niż zapobieganie negatywom»)” (s. 39).

Koncepcja PPO jest bliska (lecz nie równoznaczna) koncepcji kapitału ludzkiego „4K” autorstwa Juchnowicz (Juchnowicz, Sienkiewicz 2016), która uwzględnia wymiar kultury i klimatu organizacyjnego, obok kompetencji zawodowych i kontaktów oraz relacji pracowniczych. Przy czym większy nacisk stawia na perspektywę psychologii pozytywnej.

W odniesieniu do wniosków z badań w zakresie oceny wymiarów klimatu organizacyjnego oraz prorozwojowych zachowań, które mają wpływ na percepcję, zgodność jest wyraźna. Najwyższy związek wystąpił między oceną poziomu pozytywnego potencjału organizacji a komunikacją. Zależność jest znacząca i dodatnia, im lepsza komunikacja w muzeum, tym wyższa jest ocena poziomu pozytywnego potencjału organizacji. Obszary te związane są ze sobą w 81%. Podobnie, im częściej badani muzealnicy doświadczali sytuacji patologicznych w swojej firmie, tym gorzej oceniają poziom pozytywnego potencjału organizacji. Obie zależności zobrazowano na rysunku 15.

Rysunek 15

Wykres rozrzutu między oceną pozytywnego potencjału organizacji a doświadczeniem sytuacji patologicznych w pracy oraz oceną komunikacji



W świetle koncepcji PPO sytuacje dostarczające pozytywnych emocji, jak duma i zadowolenie z tego, co się robi, sprzyjają „wzmacnianiu zdrowia i ogólnego dobrostanu” pracownika, dzięki czemu łatwiej radzi on sobie z trudnymi sytuacjami. Jest także bardziej skłonny do dzielenia się posiadaną wiedzą, pomocny i życzliwy dla innych, otwarty i kreatywny, okazuje szacunek i empatię. Pozytywny potencjał przekłada się na jakość relacji pracowniczych oraz odczuwane wsparcie i życzliwość pracowniczą. Mając na uwadze, że większość respondentów oceniła swoje relacje pracownicze na wysokie i jest to ponad połowa badanych (53%), można postawić wniosek, że jest to istotny czynnik przeciwdziałania przejawom mobbingu w miejscu pracy. W tym sensie, relacje pracownicze pełnią funkcję „społecznego buforu”, który zwiększa poczucie bezpieczeństwa psychologicznego. Jak podkreśla Ženda i in. (2025), „wsparcie współpracowników może działać jako prewencja przed aktami upokorzenia” (s. 106). Z badań wynika, że badani muzealnicy najlepiej ocenili klarowność w muzeum (średnia ocena 12,77), na drugim miejscu pojawiła się ocena relacji pracowniczych, ze średnią 12,58 pkt.

Najgorzej została oceniona komunikacja – jedynie średnio na 10,10 pkt. Co ważne, rozkład średnich ocen dla poszczególnych stwierdzeń w ocenie relacji pracowniczych (min. 0 – max 5,0) wskazuje na średnią zgodność oceny (2,27) co do tego, że: czują się akceptowani, czują się pełnoprawną częścią zespołu oraz chętnie pomagają sobie nawzajem, gdy ktoś ma problem z zadaniem. Wskazane wyniki wiązać należy z zaangażowaniem normatywnym, właściwym dla profesji długiego trwania, jakim jest zawód muzealnika i właściwą mu postawą wobec wartości zawodowych (więcej Molter, 2020). Oznacza to, że na ocenę wskazanego wymiaru zdaniem badaczki większy wpływ będzie miała kultura zawodowa i utrwalona tradycja tożsamość zawodu (przejawia się także w postawie solidarności zawodowej), niż czynniki organizacyjne.

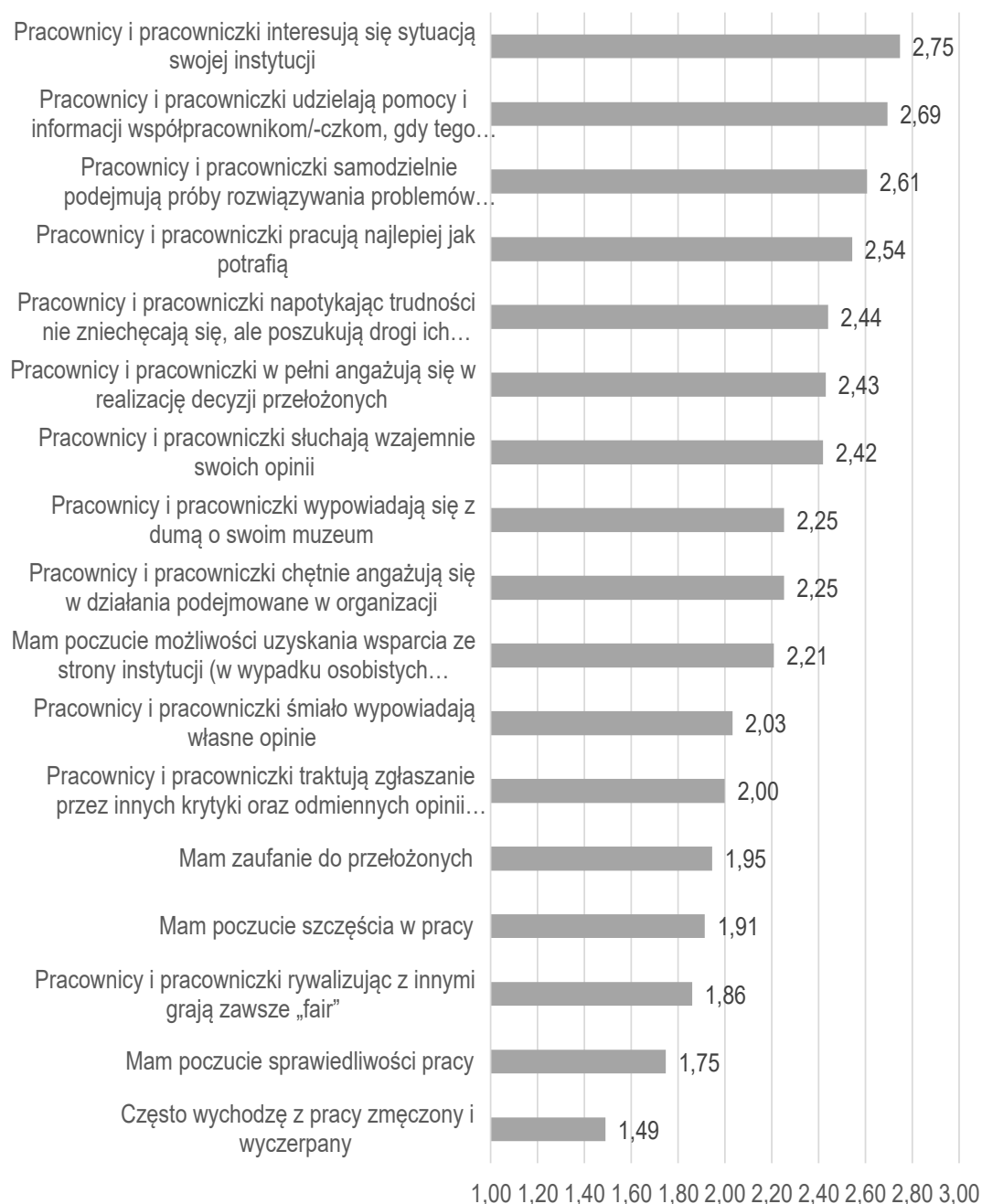
Na wniosek ten wpływa niska ocena zaufania wobec przełożonych, co traktować należy z dużą uwagą. Znaczenie zaufania w zarządzaniu jest ogromne i było wielokrotnie podkreślane w publikacjach. Szczególnie, że uzyskane wyniki wskazują na brak zaufania do przełożonych, co może generować napięcia, konflikty i wrogą rywalizację (Mańkowska, 2020). Zaufanie jest nie tylko podstawą jakości kapitału społecznego, lecz także ważnym czynnikiem wpływającym na poczucie bezpieczeństwa psychologicznego. Szczególnie, że muzea funkcjonują w modelu administracyjno-biurokratycznym, co oznacza duże ryzyko nadużywania władzy formalnej. Otrzymane wyniki wskazują, że muzealniczki i muzealnicy najmniej zgadzają się z tym, że **mają zaufanie do swoich przełożonych (aż 27% zdecydowanie**

nie zgadza się z tym stwierdzeniem) oraz że mają poczucie sprawiedliwości (z tym zdecydowanie nie zgadza się co czwarty muzealnik). W opinii Molter istnieje duże zagrożenie dla możliwości nadużywania środków przymusu administracyjnego przez przełożonych, co dodatkowo wzmacnia brak jasnych i transparentnych zasad związanych zarządzaniem kapitałem ludzkim. Jest to szczególnie widoczne w takich obszarach jak wynagradzanie, awanse czy dostęp do szkoleń. Kluczem do poczucia sprawiedliwości są zachowania kadry menedżerskiej. Jak podkreślają. Turek, Wojtczuk-Turek i Horodecka, (2014) potrzeba sprawiedliwego traktowania jest uniwersalna i kluczowa dla postaw i zachowań pracowników. „Sprawiedliwość można traktować jako «soczewkę», przez pryzmat której dokonują się procesy ewaluacji procedur organizacyjnych, działań menedżerów” (s. 115). To w gestii przełożonych leży rozwiązywanie konfliktów, unikania sytuacji faworyzowania pracowników, kierowania zespołem według właściwych, uprzednio zakomunikowanych i zrozumiałych zasad. Powinni też angażować się w tworzenie przyjaznej atmosfery ze współpracownikami (Maćko, Grudziński, 2014). Kompetentne zarządzanie bez wątpienia stanowi podstawowy element przeciwdziałania mobbingowi (Durniat, 2008).

Rysunek 16 przedstawia rozkład średnich ocen (minimum 0 – maksimum 5,0), od najwyższej do najniższej ocenianego stwierdzenia dla oceny pozytywnego potencjału organizacji.

Rysunek 16

Ranking pozytywnego potencjału organizacji

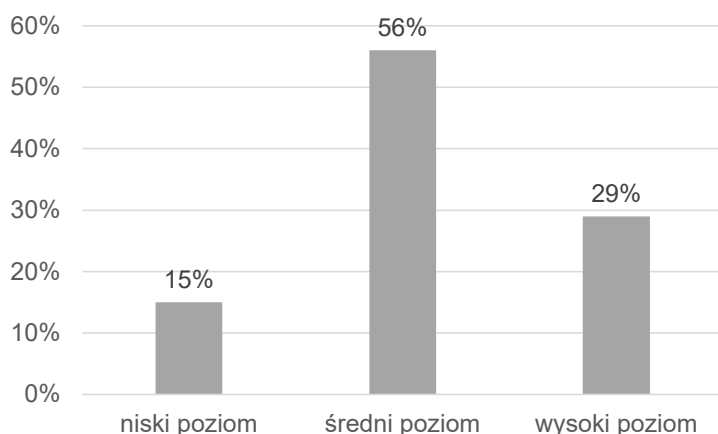


Zdecydowanie najgorzej muzealnicy ocenili to, że często wychodzą z pracy zmęczeni i wyczerpani (średnia ocena 1,49). **30% badanych zdecydowanie się z tym zgadza, a 26% raczej popiera to stwierdzenie. Co czwarty muzealnik zdecydowanie zgadza się z tym, że pracownicy interesują się sytuacją swojej instytucji oraz udzielają pomocy i informacji współpracownikom, gdy tego potrzebują. Po 18% pracowników zdecydowanie zgadza się z tym, że pracownicy pracują jak najlepiej potrafią oraz samodzielnie podejmują próby rozwiązania problemów dotyczących ich pracy.** W opinii Molter ma to związek z normatywnym obowiązywaniem wartości zawodowych i standardów pracy. Co ważne, jak wskazują badania własne przeprowadzone w 2024 r., pomimo że w większości badanych muzeów publicznych w Polsce nie został oficjalnie wprowadzony Kodeks etyki pracy ICOM dla muzeów (ICOM, 2018), to wartości zawodowe są silnym regulatorem postaw i zachowań organizacyjnych. Średni rozkład ocen dla poszczególnych pozycji testowych może stanowić potwierdzenie. Z analizy wynika, że najwyżej oceniona zostało stwierdzenie, że muzealnicy interesują się sytuacją swojej instytucji (średnia 2,75) oraz, że udzielają pomocy i informacji współpracownikom, gdy tego potrzebują (średnia ocena 2,69). Na trzecim miejscu znalazła się ocena tego, że muzealnicy samodzielnie podejmują próby rozwiązania problemów (średnia ocena 2,61).

Na podstawie odpowiedzi na poszczególne stwierdzenia skonstruowano syntetyczny wskaźnik odpowiadający za ocenę pozytywnego potencjału organizacji. W sumie respondenci mogli uzyskać 68 pkt, gdy zgodność była pełna oraz 0 pkt, jeśli wystąpił zupełny brak zgodności. Średnia ocena pozytywnego potencjału organizacji to 37,58 pkt. Najniższa wartość wskaźnika wyniosła 2 (jedna osoba), a najwyższa to 66 pkt (jedna osoba). Najczęściej pojawiało się 48 pkt – tyle uzyskało 9 osób (5%). Z badań wynika, że większość pracowników pozytywny potencjał organizacji ocenia na średni – jest to nieco ponad połowa (56%) muzealników, na niski poziom wskazało 15%, a 29% twierdzi, że poziom pozytywnego potencjału organizacji jest wysoki. Wyniki prezentuje rysunek 17.

Rysunek 17

Poziom pozytywnego potencjału organizacji



Sprawdzono również czy ocena poziomu pozytywnego potencjału organizacji wiąże się z wiedzą na temat zachowań patologicznych w pracy oraz z ich doświadczaniem. Jest również związana z oceną relacji pracowniczych, oceną stylu kierowania, klarowności i komunikacji. **Najwyższy związek wystąpił między oceną poziomu pozytywnego potencjału organizacji a komunikacją.** Zależność jest znacząca i dodatnia, im lepsza komunikacja w firmie (muzeum), tym wyższa jest ocena poziomu pozytywnego potencjału organizacji. Obszary te związane są ze sobą w 81%. Odnosząc się do wyników badania dotyczących różnych form przejawiania się mobbingu, respondenci doświadczali w największym stopniu, na drugim i trzecim miejscu, po najczęściej wskazywanym ignorowaniu opinii i poglądów (43%), złośliwych plotek i fałszywych oskarżeń (40%) oraz ukrywania przez członków zespołu informacji, które mają wpływ na wyniki pracy (40%). Przywołane wskazania potwierdzają, że w sytuacji, kiedy komunikacja w organizacji zawodzi, a kanały przekazywania informacji są niedrożne, zwiększa się prawdopodobieństwo nadużyć oraz manipulowania informacjami, przy jednoczesnym braku możliwości ich weryfikacji i oceny. Jest to „najprostszy sposób” nękania ofiary. Szczególnie jest to możliwe we względnie małych społecznościach, które funkcjonują w silosach dyscyplinarnych.

Wniosek ten potwierdza wynik przeprowadzonej analizy, **w 83% komunikacja związana jest z klarownością: im wyższa ocena komunikacji, tym wyższa ocena klarowności.** Zależność zobrazowano na wykresie rozrzutu (rysunek 14).

Najmniejszy związek (aczkolwiek także wysoki) odnotowano w przypadku relacji pracowniczych oraz klarowności (współczynnik wyniósł 60%). Klimat organizacji należy do tych kontekstowych czynników związanych z pracą, za których – jak podkreśla Mańkowska (2020) – kreowanie „w dużej mierze odpowiedzialny jest pracodawca i polityka personalna, jaką prowadzi względem osób zatrudnionych” (s. 383).

Interesujące są wyniki związku między oceną pozytywnego potencjału organizacji oraz klimatu organizacyjnego a doświadczaniem sytuacji patologicznych w miejscu pracy. Im częściej badani muzealnicy doświadczali sytuacji patologicznych w swojej instytucji, tym gorzej oceniają poziom pozytywnego potencjału organizacji. Innymi słowy, w mniejszym stopniu doświadczają pozytywnych emocji związanych z oceną zachowań i odczuć, takich jak: poczucie szczęścia i sprawiedliwości czy zaufanie do przełożonych. Natomiast w większym stopniu odczuwają zmęczenie i wyczerpanie. Z przeprowadzonych analiz wynika, że wiedza na temat zachowań patologicznych w pracy nie wiąże się w ogóle z indywidualną percepcją klimatu organizacyjnego. W każdym przypadku $p > \alpha$, a współczynniki były bardzo niewielkie. **Wręcz przeciwnie jest w przypadku doświadczania zachowań patologicznych i ich obserwacji w pracy z indywidualną percepcją klimatu organizacyjnego.** Wiazać należy to z dynamiką oraz fazami eskalacji działań mobbingowych. Zależność jest prosta: wraz z narażeniem na takie zachowania (częstotliwość i długotrwałość oraz dotkliwość/ doświadczanie negatywnych emocji) wzrasta świadomość ofiary. Wszystkie zależności są istotne statystycznie $p < \alpha$, a współczynniki korelacji przyjmują wysokie wartości. Wszystkie także mają charakter ujemny, a więc wraz ze wzrostem oceny poszczególnych obszarów indywidualnej percepcji klimatu organizacji obniża się częstość doświadczania i obserwacji zachowań patologicznych. Reasumując, im lepsze relacje pracownicze, komunikacja, klarowność i styl kierowania, tym mniej zachowań patologicznych w pracy.

Uzyskane wnioski interpretować należy w kontekście różnorodności odnoszącej się do indywidualnego układu subiektywno-racjonalnego, akceptowanych wartości i norm. Na odpowiedzi respondentów mogą wpływać różne czynniki, takie jak: cechy osobowości; poziom wrażliwości emocjonalnej; styl poznawczy i wpływ określonych heurystyk na sposób przetwarzania informacji (Durniat, 2025; Roszkowska, 2021), a także kontekst pracy. Jak podkreśla Durniat mobbing jest to zjawisko głównie subiektywne, nie oznacza to jednak, że percepcja indywidualnej sytuacji pracy – czynników kontekstowych pozostaje bez znaczenia dla oceny i towarzyszących jej negatywnych emocji (Durniat, 2012).

Dla pogłębionej analizy opisowej klimatu organizacyjnego posłużono się dodatkowo założeniami koncepcji Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO) opracowanej przez zespół polskich badaczy pod kierunkiem naukowym Stankiewicza (2010). Koncepcja ta stanowi rozwinięcie założeń nurtu psychologii organizacji, kładąc nacisk na czynniki wzmacniające pozytywne doświadczenia i emocje w pracy (Glińska-Neweś, 2010).

W świetle PPO Pozytywny Klimat Organizacji cechuje się określonymi wyznacznikami (Stankiewicz i in., 2010), w szczególności:

- 1) **Klarowność** – „czyli poczucie, że wszyscy wiedzą, czego się od nich oczekuje i rozumieją, jak te oczekiwania wiążą się z szerszymi celami i zadaniami całej organizacji”. Na klarowność wpływa poczucie, że: cele organizacji są znane, struktury są przejrzyste, zadania i oczekiwania względem poszczególnych pracowników są jasno określone, a wewnętrzne procedury są jawne i transparentne. (Stankiewicz i in., 2010, s. 52). Szczególne znaczenie przypisać należy praktykom ZKL, które wynikają ze spójnego systemu aksjonormatywnego (system wartości-celów oraz akceptowane sposoby ich realizacji – zestaw zwerbalizowanych norm w formie obowiązujących reguł i zasad) (Wojewódzki, 2010; Kmita, 2007). Spójność systemu wartości to zgodność pomiędzy wartościami deklarowanymi w oficjalnych dokumentach a tymi, które są faktycznie realizowane. Dobre praktyki oznaczają konieczność zachowania spójności we wszystkich obszarach organizacji.
- 2) **Nagradzanie** – „czyli przekonanie, że dobra praca jest uznawana i nagradzana” (Stankiewicz i in., 2010, s. 52). Pozytywny klimat w wymiarze nagradzania tworzy poczucie, że wysiłek i zaangażowanie zyskują uznanie. Wymaga przyjęcia transparentnych i jasnych kryteriów oceny pracy oraz promowania osiągnięć pracowników. Nagradzanie wysiłku pracownika stanowi nie tylko ważny czynnik kreujący pożądane zachowania, lecz także jest informacją, że jest on doceniany, a jego praca niesie określoną wartość.
- 3) **Standardy** – czyli przekonanie pracowników, że ich przełożeni przywiązują wysoką wagę do maksymalnego angażowania się pracowników w wypełnianie zadań. Podkreślić należy, że wysokie standardy i jakość pracy dla zawodu muzealnika mają kluczowe znaczenie, co podkreślane jest w Kodeksie etyki ICOM (ICOM, 2018).
- 4) **Zaangażowanie zespołu** – czyli zadowolenie i dumę pracowników z przynależności do organizacji. Zaangażowanie w zespole jest „miarą odczuwania przez pracownika przynależności do firmy. Przejawia się ono poprzez: przekonanie, że firma jest powodem do dumy; odczuwanie sympatii do ludzi, z którymi się pracuje; przekonanie, że pracuje się z ludźmi, z którymi można wiele osiągnąć; poczucie solidarności zespołowej, poczucie integracji w zespole oraz poczucie możliwości uzyskania wsparcia ze strony firmy (w wypadku osobistych problemów)” (Stankiewicz i in., 2010, s.120).

Podsumowanie badań i rekomendacje

Pozytywny Potencjał Organizacji (PPO) stanowić może prospołeczny mechanizm przeciwdziałania zjawiskom patologicznym, takim jak mobbing i dyskryminacja.

Wyróżnić można:

- 1) Pozytywny klimat i kulturę organizacyjną. Poprzez działania w sferze wartości i norm, czyli kulturze organizacyjnej, można skutecznie wzmacniać i promować wartości zaufania, szacunku i empatii. W środowisku społecznym, w którym te wartości są realnie praktykowane (a nie tylko deklarowane), przestrzeń do wystąpienia mobbingu zostaje drastycznie ograniczona.
- 2) Styl zarządzania i przywództwo. Promowanie „bezpieczeństwa psychologicznego” poprzez skupiony na pracownikach styl zarządzania oraz kompetentność menedżera, szczególności w zakresie wykształconych na wysokim poziomie umiejętności interpersonalnych oraz rozwiązywania konfliktów. Gdy pracownicy czują się bezpiecznie szybciej reagują na wczesne przejawy zachowań nieetycznych, co pozwala na zduszenie konfliktów w zarodku, zanim przybiorą one formę systematycznego nękania. Sprzyja temu otwarta komunikacja i sprawny obieg informacji w organizacji. Równie ważne jest autentyczne przywództwo i odpowiedni system motywacyjny oraz promowanie włączania na poziomie praktyk ZKL.
- 3) Kapitał relacyjny i wsparcie społeczne. PPO kładzie silny nacisk na jakość relacji interpersonalnych, które tworzą system wsparcia społecznego. Mobbing często opiera się na izolacji ofiary. Jakość kapitału ludzkiego w wymiarze kontaktów pracowniczych (relacji o wysokim, pozytywnym potencjale) oraz braku akceptacji dla mobbingu i dyskryminacji w miejscu pracy skutecznie utrudnia działania niedozwolone, z uwagi na dobrze działający system wczesnego ostrzegania – to jest stanowczej reakcji grupy, jej sprzeciwu wobec działań nieetycznych. W tym sensie grupa staje się mechanizmem kontroli społecznej.
- 4) Zarządzanie różnorodnością. Skupienie na rozwoju i docenianiu różnorodności (jako elementu kapitału intelektualnego) sprawia, że odmienność postrzegana jest jako zasób, a nie powód do dyskryminacji.

Podsumowując, źródeł patologii należy poszukiwać zarówno w czynnikach podmiotowych (dyspozycje osobowe) jak i samej organizacji.

Jak podkreślają Janiszewska i Mendyk (2025):

Identyfikacja ich jest trudna, ponieważ podlegają one ciągłej ewolucji. Patologie organizacyjne rzadko pojawiają się nagle i bez przyczyny. Najczęściej są one wynikiem długotrwałego oddziaływania wielu czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Ich identyfikacja bywa trudna, ponieważ często rozwijają się stopniowo, przenikając różne obszary funkcjonowania organizacji i prowadzą do zakłóceń w relacjach, strukturze czy sposobie podejmowania decyzji. Do najbardziej uniwersalnych źródeł patologii organizacyjnych należy zaliczyć obszar systemu społecznego (s. 46).

Mając na uwadze obowiązujący muzealników system wartości zawodowych za kluczowy mechanizm uznać należy niewystarczającą integrację struktur, procesów z obszaru ZKL i norm, które regulują obszar zachowań organizacyjnych. Wnioski z badań jednoznacznie wskazują, że poszukiwanie czynników ryzyka mobbingu w klimacie organizacyjnym jest uzasadnione (Ženda i in., 2025; Mańkowska, 2020; Durniat, 2010). Jak podkreśla Durniat (2010a), autorytaryzm jako sposób rozwiązywania problemów i konfliktów, słaby przepływ informacji i brak otwartej komunikacji oraz „słabe zarządzanie w organizacji” okazują się charakterystyczne dla środowiska pracy sprzyjającego mobbingowi. Badaczka zauważa, że „w organizacjach o jasnych standardach postępowania osoby potencjalnie patologiczne nie znalazłyby nawet pracy lub spotkałyby się z zdecydowaną dezaprobatą i potępieniem prób zachowań patologicznie” (s. 64). Można więc postawić hipotezę, że pozytywny potencjał organizacji jest systemowym buforem, mechanizmem przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji. Podczas gdy tradycyjne metody antymobbingowe skupiają się na reakcji (procedury, kary, skargi), koncepcja PPO skupia się na kreacji środowiska, w którym patologie te nie mają warunków do rozwoju. Wysoki poziom PPO tworzy tzw. „organizacyjną odporność”, czyniąc instytucję odporną na toksyczne zachowania interpersonalne.

Ograniczenia badań

Uzyskane wyniki należy interpretować z dużą ostrożnością. Jak podkreśla Durniat (2025) w badaniach nad mobbingiem nasze zrozumienie tego zjawiska zależy przede wszystkim od informacji zebranych bezpośrednio od osób, które są ofiarami mobbingu. Konieczność polegania na danych pochodzących z samooceny wynika z nieodłącznych

trudności związanej z zewnętrzną obserwacją, zrozumieniem i dokładną oceną niuansów, postrzegania i nasilenia poszczególnych zachowań mobbingowych, zwłaszcza tych, które są dyskretne, subtelne lub mają charakter wysoce kontekstualny.

Co ważne, jak wskazują badania, pracownicy pełniący rolę świadków często nie doceniają powszechności i powagi negatywnych zachowań w miejscu pracy, podczas gdy sprawcy nie mają motywacji, aby otwarcie przyznać się do swojego postępowania, zwłaszcza że mobbing podlega regulacjom prawnym, co powoduje obawy przed konsekwencjami. Co więcej ofiarom może być trudno przyznać się przed samym sobą do niewłaściwego postępowania. Dzieje się to ze względu na konsekwencje związane z obniżoną samooceną, jaką takie przyznanie się może wywołać (Durniat, 2025).

Wyniki badań wskazują także na pewną prawidłowość dotyczącą rozbieżności między oceną występowania zjawisk niedopuszczalnych w miejscu pracy między kobietami a mężczyznami oraz osobami pełniącymi funkcje kierownicze. To kierownicy częściej wskazują na brak symptomów działań nieetycznych. Zgodnie z wynikami badań Durniat (2023) akceptacja zachowań mobbingowych wśród polskich pracowników jest marginalna, jednak mężczyźni są bardziej skłonni niż kobiety do akceptowania mobbingu w miejscu pracy. Ponadto badania pokazują, że poziom (nie)akceptacji mobbingu jest związany z poziomem narażenia na mobbing, a także z płcią pracowników. Im bardziej pracownicy są narażeni na mobbing, tym bardziej są gotowi go akceptować; tendencja ta jest bardziej widoczna w przypadku mężczyzn niż kobiet.

Dodatkowo na ocenę sytuacji i czynników kontekstowych wpływ ma wiele mechanizmów psychologicznych (poznawczych i emocjonalnych), a także społecznych, które mogą prowadzić do zniekształcenia obrazu pod presją autorytetu czy konformizmu, poprzez **błąd** atrybucji w ocenie zjawisk czy obawy przed konsekwencjami (Durniat, 2021). Co ważne, organizacyjna pozycja sprawcy, w oczach niektórych ofiar a także świadków, czyni zachowania mobbingowe niejako uzasadnionymi (Durniat, 2008).

Diagnoza mobbingu nie powinna też opierać się wyłącznie na wynikach ankiet. Zgłoszone przypadki mobbingu każdorazowo wymagają dokładnego zbadania i zastosowania metod jakościowych, zwłaszcza pogłębionych wywiadów z udziałem wszystkich stron zaangażowanych w mobbing: domniemyanych ofiar, sprawców i świadków. Ich brak stanowi poważne ograniczenie badań.

Jak podkreśla Piórkowska (2021) „wnioskowanie na podstawie badań ilościowych dotyczy najczęściej danego punktu w czasie, a kontekst jest trudny do kontrolowania.

Prowadzi to do zjawiska dekontekstualizacji” (s. 265). Należy mieć na uwadze fakt, że specyfika uwarunkowań zjawisk w naukach społecznych jest mocno osadzona w kontekście, co może skutkować ograniczoną mocą generalizacji statystycznej. Zdaniem badaczy badanie klimatu organizacyjnego powinno być prowadzone w odniesieniu do mniejszych jednostek organizacyjnych, takich jak zespoły pracownicze lub działy, ponieważ osoby pracujące w różnych grupach mogą bardzo różnie, niekiedy wręcz radykalnie odmiennie, percypować klimat tej samej organizacji (subklimaty) (Durniat, 2018). Klimat organizacyjny jest zatem ściśle związany z członkami danej organizacji i uzależniony od specyfiki czynników kształtujących środowisko pracy. Dla wiarygodnego obrazu klimatu panującego w danym muzeum wnioski powinny być zestawione odrębnie. Ze względu na specyfikę badanych muzeów oraz podobieństwo ich struktury, jak również wielkość próby badawczej, zdecydowano, że wnioski posłużą jedynie do określenia oceny kluczowych dla patologii organizacyjnych wymiarów klimatu organizacyjnego, z zastrzeżeniem, że nie mogą być reprezentatywne dla całej populacji. Zgodnie z rekomendacjami badanie klimatu organizacyjnego powinno obejmować wszystkich pracowników danej jednostki organizacyjnej lub odpowiednio dobranych reprezentantów, zajmujących różne stanowiska oraz miejsce w strukturze (Patterson i in., 2005). Niniejsza analiza miała na celu jedynie identyfikację czynników społecznego środowiska pracy, które stanowić mogą akcelerator dla pojawienia niedopuszczalnych działań w miejscu pracy.

Dla zachowania rzetelności badań naukowych kierowano się procedurą iteracji uzyskanych wyników z literaturą przedmiotu (saturacja teoretyczna) oraz spójnością interpretacji z badaniami innych autorów (Creswell, 2013). Wskazane ograniczenia związane z interpretacją danych źródłowych starano się łagodzić poprzez zaangażowanie badaczy i praktyków reprezentujących odrębne dyscypliny i jednocześnie posiadających wieloletnie doświadczenie związane z przeciwdziałaniem zachowaniom niedozwolonym w miejscu pracy.

Środowisko muzealników jest względnie niewielkie, pomimo znacznego rozproszenia i dystansu geograficznego. Implikuje to poważny problem etyczny związany z anonimowością (Porczyński in., 2016). Podczas realizacji badań starano się zachować zasady etyki badań, uczestnikom zagwarantowano poufność i anonimowość. Mając na uwadze to, że badania społeczne są w pewnym sensie nie tylko uciążliwe, ale również stanowić mogą ingerencję w życie uczestników, pytania zawarte w ankiecie oraz analiza i interpretacja wyników prowadzone były zgodnie z zasadą życzliwości. Na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych wypracowano rekomendacje oraz praktyczne wskazówki (Creswell, 2013).

Sposób analizy danych źródłowych

Po otrzymaniu wyników sprawdzono rzetelność narzędzi za pomocą współczynnika alfa Cronbacha (α). We wszystkich podskalach współczynniki alfa Cronbacha przyjmowały wartość powyżej założonego progu czyli 0,7 – kształtowały się w przedziale od 0,89 do 0,93.

Uzyskane wyniki analizowano wykorzystując cztery procedury statystyczne: test niezależności χ^2 Pearsona (w przypadku badania zależności między dwiema cechami jakościowymi); test U Manna–Whitneya w przypadku badania zależności lub różnic między cechami mieszanymi (jakościowo-ilościowymi), gdy cecha jakościowa miała dwie kategorie np. płeć; test ANOVA Kruskala–Wallisa – w przypadku analizy cech mieszanych jakościowo-ilościowych, gdy cecha jakościowa miała więcej niż dwie kategorie oraz analizę korelacji w przypadku sprawdzenia zależności pomiędzy dwiema cechami ilościowymi. Z uwagi na prawdopodobieństwo popełnienia błędu w testowaniu określa się poziom istotności α , który świadczy o dokładności badań. Ze względu na specyfikę badań społecznych do analizy przyjęto poziom istotności $\alpha = 0,05$ (niepewność rzędu 5%). Przyjęto, że gdy obliczone prawdopodobieństwo testowe p jest mniejsze od przyjętego poziomu istotności α , to występują istotne statystycznie różnice lub zależności. Przyjęto, że: gdy $p < 0,05$ występuje statystycznie istotna zależność (oznaczona za pomocą *); $p < 0,01$ występuje wysoce istotna zależność (**); $p < 0,001$ występuje bardzo wysoka, istotna statystycznie zależność (***).

Analiza statystyczna obejmuje zestawienie liczbowe i procentowe oraz wyniki wspomnianych procedur statystycznych, pozwalających ocenić, czy zależność lub różnice pomiędzy wybranymi cechami są istotne statystycznie.

Test niezależności χ^2 Pearsona stosuje się wtedy, gdy należy sprawdzić, czy istnieje związek (zależność) między dwiema zmiennymi jakościowymi. Używa się go, gdy: obie zmienne mają charakter jakościowy (nominalny lub porządkowy); dane są przedstawione w tabeli kontyngencji (np. 2×2 , 3×3); interesuje nas, czy zmienne są od siebie niezależne oraz czy obserwacje są niezależne od siebie (jedna osoba = jeden wynik). Testowana hipoteza zerowa (H_0) mówi o tym, że zmienne są od siebie niezależne, a alternatywna, że między zmiennymi istnieje zależność. Jeśli wynik testu jest istotny statystycznie $\rightarrow$ odrzuca się H_0 i stwierdza, że istnieje związek między zmiennymi.

Testu U Manna–Whitneya używa się, aby sprawdzić, czy dwie niezależne grupy różnią się między sobą pod względem poziomu badanej cechy. Najczęściej chodzi

o porównanie median lub rozkładów wyników w obu grupach. Procedura pokazuje czy różnica między grupami jest istotna statystycznie, ale nie mówi, która grupa jest „lepsza” – to trzeba odczytać z median lub rang lub ze średnich, pomocna jest także wizualizacja danych (np. na rysunku pudełkowym).

Test Kruskala–Wallisa stosuje się, gdy należy sprawdzić, czy istnieją istotne różnice między trzema lub więcej niezależnymi grupami pod względem badanej cechy, a nie są spełnione założenia klasycznej analizy wariancji (ANOVA). Używa się go, gdy: porównuje się ≥ 3 niezależne grupy; zmienna zależna jest na skali porządkowej lub ilościowej, ale nie ma rozkładu normalnego; próby mogą być małe oraz obserwacje są niezależne. Jest to nieparametryczny odpowiednik jednoczynnikowej ANOVA. Test sprawdza w hipotezie zerowej czy wszystkie grupy mają taki sam rozkład (brak różnic), a alternatywna wskazuje, że co najmniej jedna grupa różni się od pozostałych

Korelację stosuje się w celu sprawdzenia czy istnieje związek między dwiema zmiennymi oraz jaki jest kierunek i siła tego związku. Wartość współczynnika korelacji mieści się w przedziale od -1 do $+1$. Poniżej podano propozycję jego interpretację (jedną z wielu):

- 0,00 brak korelacji
- 0,01–0,19 bardzo słaba
- 0,20–0,39 słaba
- 0,40–0,59 umiarkowana
- 0,60–0,79 silna.

Raport z badania potrzeb – założenia badawcze

opracowanie dr Anna Molter

Perspektywa teoretyczna stanowiąca fundament przyjętej koncepcji badań opiera się na stanowisku wieloparadygmatycznym. Molter dopuszcza łączenie różnych perspektyw badawczych w ramach jednego projektu, co znajduje uzasadnienie w literaturze przedmiotu (Sułkowski i Lenart-Gansiniec, red. 2023). Zdaniem Molter przyjęcie perspektywy poznawczej właściwej dla stanowisk zintegrowanych, łączących paradygmat funkcjonalny z interpretatywnym w naukach o zarządzaniu i jakości, pozwala wyjaśnić szereg zjawisk organizacyjnych na wielu poziomach analizy, w odniesieniu do jednostki, grupy i organizacji (więcej: Molter, 2015). Przyjęte stanowisko uchyla zatem koncepcję Kuhna mówiącą, iż paradygmaty naukowe są niewspółmierne pod względem ustaleń, teorii, języka i światopoglądu badacza (Kuhn, 2009; Sułkowski i Lenart-Gansiniec, red. 2023).

Perspektywa poznawcza odnosi się natomiast do koncepcji powstawania i rozwoju faktów naukowych Flecka (1986, za Sady, 2000), jako teorii doskonalszej i w tym sensie bardziej użytecznej (konstruktywizm). Oznacza to, że o ile kultura w organizacji jest sposobem rozumienia i interpretacji praktyki, wyraża wiedzę o wartościach-celach organizacyjnych i sposobie ich realizacji poprzez zestaw zwerbalizowanych norm, to nie można automatycznie przyjąć, że normy te są faktycznie realizowane, a jedynie akceptowane lub tylko preferowane (zob: Kmita, 2007).

Mobbing oraz dyskryminacja, zarówno jako odrębne zjawisko, jak i narzędzie w rękach mobbera (Durniat, 2021a), a nie stanowią izolowanych zjawisk, dotyczących wyłącznie relacji między sprawcą a ofiarą. Pracownicy intencjonalnie nie dążą do tego, aby stosować przemoc lub działać nieetycznie. Jak podkreśla Turek (2012) „Potrzebne są ku temu odpowiednie «ramy», które możemy określić mianem kontekstu społecznego i organizacyjnego” (s. 29). Badacze zgodni są co do tego, że to „specyficzna konstelacja” zmiennych społeczno-organizacyjnych tworzy grunt podatny do wystąpienia różnego rodzaju przejawów patologicznych form zachowań pracowników (Durniat, 2010b; Mańkowska, 2020; Szostek, 2015; Kowalewski i Moczydłowska, 2020; Lewicka i in., 2014; Ženda i in., 2025).

Badania Durniat prowadzone w latach 2004–2025 wykazały istnienie silnych ujemnych korelacji między pozytywnie ocenianym klimatem organizacyjnym a występowaniem mobbingu (por. 2007; 2008; 2009; 2010b; 2025). Wymiary klimatu organizacyjnego, takie jak wsparcie przełożonych, przejrzystość

informacji, autonomia czy sprawiedliwość nagradzania, pełnią funkcję regulatorów napięć wewnątrz organizacji. Badania potwierdzają, że negatywna ocena tych wymiarów pozostaje w silnej, ujemnej korelacji z dobrostanem pracowników, stając się istotnym predyktorem wypalenia zawodowego i zachowań kontrproduktywnych. W szczególności niska ocena zaufania do przełożonych oraz poczucie niesprawiedliwości proceduralnej tworzą przestrzeń, w której konflikty interpersonalne ulegają eskalacji do poziomu mobbingu (Ženda i in., 2025; Kamenakis, 2023; Janiszewska i Mendryk, 2025; Kowalewski i Moczydłowska, 2020).

Z uwagi na złożoność i wielowymiarowość badanych zjawisk w kontekście organizacyjnym, który uwzględnia zarówno uwarunkowania podmiotowe (osobowe), jak i kontekstowe, związane z sytuacją pracy i jej postrzeganiem przez pracowników (klimat organizacyjny), zdecydowano o przyjęciu uproszczonego **modelu badawczego**.

W celu jego opracowania przyjęto **definicje operacyjne kluczowych pojęć analitycznych wraz ze wskazaniem wymiarów i obserwowalnych identyfikatorów (wskaźników), które poddane zostały pomiarowi w badaniu empirycznym** (Kolasińska-Morawska, 2021; Czakon, 2021). Skupiono się na występowaniu dwóch spośród wielu form dysfunkcji i patologii organizacyjnych, to jest mobbingu i dyskryminacji. Z uwagi na trudność w obserwacji zachowań mających znamiona mobbingu posłużono się definicją oraz zaproponowanymi przez Durniat wskaźnikami behawioralnymi. Dla dyskryminacji utrzymano obowiązującą wykładnię prawa, zgodnie z art. 18³a Kodeksu pracy.

Zgodnie z definicją Durniat (2011):

Mobbing jest przemocą psychologiczną, zachodzącą pomiędzy co najmniej dwoma partnerami interakcji społecznej, systematycznie i celowo kierowaną przez prześladowcę (rzadziej prześladowców) przeciw ofierze (rzadziej ofiarom) w powtarzających się napaściach werbalnych i behawioralnych. Jest to zjawisko głównie subiektywne, a jego skutkiem jest obiektywnie zauważalna psychiczna destabilizacja ofiary, poczucie krzywdy i absurdu oraz przeżywanie silnego stresu psychologicznego. Mobbing jest procesem: systematycznie, w miarę eskalacji prześladowania, maleje u ofiary poczucie własnej wartości oraz kompetencji zawodowych i społecznych wraz ze wzrostem poczucia bezradności (s. 393).

Durniat (2025) wyodrębniła cztery kategorie wskaźników behawioralnych, kładąc nacisk na przemoc psychiczną i manipulację, to jest:

- 1) zachowania polegające na jawnym poniżaniu, krytykowaniu i dyskredytowaniu,
- 2) zachowania utrudniające wykonywanie zadań zawodowych,
- 3) zachowania polegające na izolowaniu, dyskredytowaniu i groźeniu,
- 4) typowe uczucia i objawy występujące u ofiary mobbingu (subiektywna interpretacja).

Klimat organizacyjny

Dla celów pomiaru **klimatu organizacyjnego** przyjęto definicję, która stanowi podstawę wykorzystanego narzędzia badawczego, autorstwa Rosenstiela i Boegela (1992). Badacze zaproponowali definicję klimatu organizacyjnego jako „zbioru podzielanych przez pracowników percepcji i ocen dotyczących obiektywnych i ważnych czynników oraz zachowań organizacyjnych” (Rosenstiel i Boegel, 1992, za: Durniat, 2018, s. 45). Warto podkreślić, że podstawą teoretyczną opisywanego konstruktu jest psychologiczna teoria pola Kurta Lewina (1951), która podnosi znaczenie subiektywnej interpretacji bodźców otoczenia na zachowanie człowieka. Zgodnie z teorią **zachowanie jednostki wynika z interakcji między cechami osobowymi a czynnikami środowiskowymi**. „W tym kontekście klimat organizacyjny reprezentuje siły środowiskowe, które mogą kształtować poznanie, emocje i zachowanie jednostki” (Ženda i in., 2025, s. 104). Zgodnie z tym założeniem zachowanie człowieka w organizacji jest wypadkową zarówno jego osobowości, jak i sposobu interpretacji istotnych dla jednostki czynników organizacyjnych. Zdaniem Rosenstiela i Boegela (1992, za: Durniat, 2018, s. 52):

Wewnątrz każdej organizacji panuje swoisty stosunek napięciowy pomiędzy cechami formalnymi organizacji oraz składowymi jej kultury (takimi jak misja, cele, wartości) a jednostką (wraz z jej potrzebami, kompetencjami i wartościami). Specyficzny dla danej organizacji rodzaj i charakter tego stosunku wpływa na ogólną, charakterystyczną dla danej organizacji atmosferę i klimat. Jest on ściśle związany z członkami danej organizacji oraz jest uzależniony od specyfiki formalnych cech oraz kultury danej organizacji.

Co ważne klimat organizacyjny wyraża uogólnioną percepcję, a więc jest pojęciem „odnoszącym się do spostrzeganych i ocenianych przez grupy pracownicze cech całego środowiska wewnętrznego organizacji” oraz wpływa na zachowanie członków organizacji (Durniat, 2018).

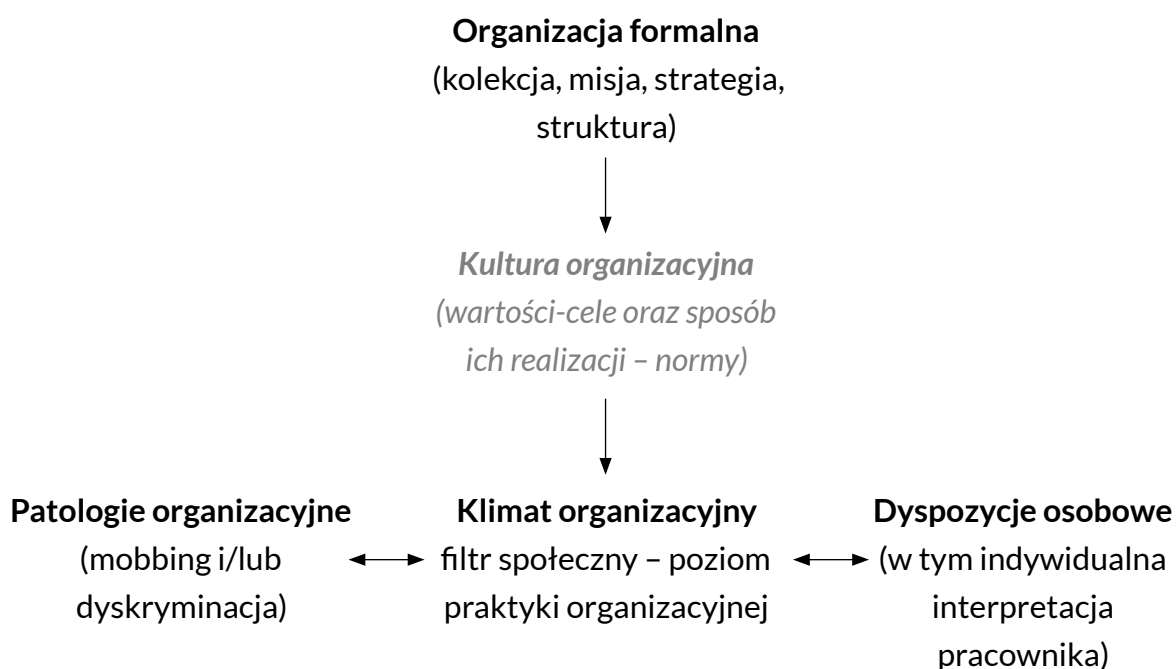
Podkreślić należy, że Durniat w pracach z lat 2004–2025 określała mobbing jako zjawisko heterogeniczne, interdyscyplinarne, interaktywne, a więc **rozgrywające się na tle relacji społecznych**. W tym sensie jest wyrazem patologii interakcji społecznych jednostki (Hirigoyen, 2003) jak i patologii organizacji (Leymann, 1996). Jest także trudny do zbadania z uwagi na zmienność działań w czasie oraz subiektywny charakter odczuć ofiary, wymaga interpretacji złożonego kontekstu. Mając na uwadze, że mobbing i dyskryminacja, która może stanowić zarówno osobne zjawisko jak i narzędzie mobbera, w głównej mierze dotyczy **relacji interpersonalnych**. Jako forma patologii interakcji społecznych wymaga on ujęcia **w kontekście nie są tylko cech jednostek, ale dynamiki zachodzącej między nimi w kontekście społecznym**. Według Durniat (2013) mobbing jawi się jako złożony proces interakcyjny, w którym dochodzi do zaburzenia równowagi sił i komunikacji. Jednocześnie, **społeczny system organizacji podlega pewnej dynamice**. Z punktu widzenia prowadzonych badań kluczowe są procesy społecznej integracji, takie jak **socjalizacja w grupie i akulturacja**, które wiążą się z przyjęciem (internalizacją) lub odrzuceniem (dysonans kulturowy) właściwych dla grupy wartości, norm oraz standardów pracy regulujących współpracę i komunikację (Sikorski, 2002). Równie ważna jest różnorodność w wymiarze jednostki, która przejawia się szczególności w: dyspozycjach osobowych; sposobie przetwarzania informacji; poziomie wrażliwości emocjonalnej czy aspiracjach i celach zawodowych. Różnorodności towarzyszą często konflikty i rozpad więzi wspierających relacje międzyludzkie oparte na zaufaniu (więcej: Molter, 2025). W hermetycznej grupie wykształcić się może myślenie plemienne (my–oni), które prowadzić może do dysfunkcji czy patologii w skali organizacji (Sikorski, 2002; Strużyna i in., 2010; Wojewódzki, 2013).

Percepcja sytuacji pracy zależy zarówno od czynników kontekstowych jak i dyspozycji podmiotowych. Zwrócić należy także uwagę na heurystyki, które biorą udział w **procesie przetwarzania informacji przez jednostki**. Jak podkreśla Roszkowska (2021) **heurystyki** określić można jako „skrót mentalny”, czyli uproszczone **sposoby przetwarzania informacji**, wydawania sądów i rozwiązywania problemów. Heurystyka jest zwykle stosowana nieświadomie i działa w sposób „automatyczny”, a wynikiem jej stosowania (w przetwarzaniu informacji) mogą być błędy i zniekształcenia poznawcze. Aspekt ten jest bardzo ważny dla oceny sytuacji przez świadka lub grupę o silnej tożsamości, ponieważ heurystyki mogą być źródłem błędnej oceny sytuacji (błąd atrybucji) oraz stanowić źródło konfliktu, gdy grupa lub jednostka kieruje się stereotypami. Niosą zatem za sobą możliwość błędnej diagnozy sytuacji zagrożenia przemocą psychiczną oraz klasyfikacją dyskryminacji jako aksjologicznie neutralnej lub wręcz sprawiedliwej.

Przywołane powyżej założenia, spostrzeżenia oraz wnioski z badań stanowiły podstawę opracowania modelu badawczego, który ukierunkował badania empiryczne. Kierując się zaleceniami Czakona (2021) i Zakrzewskiej-Bielawskiej (2018) dotyczącymi zasad budowy modeli badawczych w naukach o zarządzaniu, opracowany model uwidacznia zmienne, relacje między nimi oraz układ identyfikowanych zależności. Rysunek nr 18 prezentuje charakter oraz kierunek relacji między zmiennymi. **Prawa strona modelu** reprezentuje zmienną wyjaśnianą (patologia organizacyjna (PO), w tym: mobbing i dyskryminacja) przez pozostałe zmienne, które zostały umieszczone po lewej stronie rysunku, to jest dwie zmienne wyjaśniające (organizacja formalna i klimat organizacyjny) oraz jedną zmienną moderującą dyspozycje osobowe (zarówno w rozumieniu indywidualnej interpretacji pracownika oraz dyspozycji do działania). Strzałki między zmiennymi przedstawiają teoretycznie określone zależności między nimi. Opracowany model uwzględnia zmienne na różnych poziomach analizy, które zostały „wyzolowane” w części teoretycznej.

Rysunek 18

Model badawczy związku klimatu organizacyjnego z występowaniem wybranych form patologii organizacyjnych



Adnotacja: opracowanie Molter (obecnie) na podstawie literatury

Klimat organizacyjny analizowany jest jako **zmienna mediująca (kontekstualna)**, z punktu widzenia zmiennej wyjaśnianej „dobroć organizacji” mediator jest przyczyną, to jest wzmacnia, sprzyja występowaniu określonych form patologii (Ostroff, 1993)

lub osłabia poziom narażenia relacji interpersonalnych na działania agresywne i nieetyczne, jak dyskryminacja i mobbing. Także inne formy, które przejawiają się na przykład w postawie wycofania, apatii lub anomii, w sytuacji rozchwiania systemu aksjonormatywnego organizacji, wiąże się najczęściej z występowaniem dysfunkcji i patologii organizacyjnych, jak: konflikty, myślenie plemienne, grupy interesu, kliki czy nepotyzm (Pietruszka-Ortyl, 2020; Wojewódzki, 2013; Kowalewski i Moczydłowska, 2020).

Organizacja formalna analizowana jest natomiast w kontekście określonych cech, specyfiki oraz uwarunkowań zewnątrz i wewnątrz organizacyjnych związanych z działalnością kulturową prowadzoną przez muzea, w tym w szczególności z misją związaną z charakterem posiadanej kolekcji oraz odpowiadającą jej różnorodność struktury zatrudnienia, według podziału na grupy funkcjonalne i specjalizacje zawodowe. Organizacja formalna tworzy zatem określone ramy organizacyjne (struktura, procedury) oraz interpretacyjne w kategoriach wartości i sposobów ich realizacji w postaci zwerbalizowanych norm, standardów i kodeksów etyki.

Dyspozycje jednostki – odniesione zostały do różnorodności reakcji poznawczo-emocjonalnej oraz psychosomatycznej reakcji na negatywne doświadczenia w miejscu pracy, która wynika z jej osobowości, wrażliwości, indywidualnych doświadczeń (Durniat, 2025). Mając na uwadze, że jednym z kryteriów definiowania zjawiska mobbingu jest uporczywość i trwałość tych zachowań, naukowcy podważają jego trafność i znaczenie (Durniat, 2021a; Durniat, 2025; Nielsen i in., 2020; Notelaers i Van der Heijden, 2021). Jak podkreśla Saunders i in.: „Niezależnie od rodzaju negatywnego zachowania i stopnia jego uporczywości, naukowcy i praktycy są ogólnie zgodni, że negatywne doświadczenia w miejscu pracy można zdefiniować jako mobbing tylko wtedy, gdy ofiara tego zachowania doświadcza pewnej formy krzywdy psychicznej, emocjonalnej lub fizycznej” (Saunders i in., 2007, za: Durniat, 2025, s. 2, tłum. własne). Mobbing może przejawiać się w różnych formach, w postaci jawnych lub subtelnych zachowań, a także działań manipulacyjnych, których interpretacja zależna jest od kontekstu, co utrudnia ich obserwację i ocenę z zewnątrz (Durniat, 2015; 2021b). Ponadto postrzeganie pozornie podobnych zachowań może się różnić w zależności od osobowości ofiary, jej wrażliwości, indywidualnych doświadczeń, a także kontekstu społeczno-kulturowego (Durniat i Mañas-Rodríguez, 2017; Salin i in., 2019). Dlatego też kluczowe znaczenie ma zrozumienie, w jaki sposób konkretne zachowania są postrzegane i oceniane przez ofiary. Jak zauważają badacze: „W każdym przypadku sedno definicji mobbingu opiera się na subiektywnym postrzeganiu tych zachowań przez ofiary jako wrogich i upokarzających [...]” (Nielsen i in., 2020, za: Durniat, 2025, s. 3, tłum. własne).

Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz dotychczasowego dorobku badawczego dla potrzeb badań empirycznych przyjęto określone założenia dotyczące charakteru relacji między analizowanymi zjawiskami, ich subiektywną oceną oraz czynnikami kontekstowymi. Badacze zgodni są co do tego, że w szczególności mobbing nie jest zjawiskiem izolowanym, a przyczyn jego powstawania upatrywać należy zarówno w czynnikach podmiotowych, grupowych i organizacyjnych (Turek, 2012; Szostak, 2015; Durniat, 2010). **Podstawą prowadzonych badań był potwierdzony empirycznie związek między oceną klimatu organizacyjnego (wzmacniający versus osłabiający), a występowaniem dysfunkcji i patologii organizacyjnych.**

Cel badawczy oprócz ambicji diagnostycznych miał także przeznaczenie **użytkowe, pragmatyczne. Diagnoza stanu „dobroci” organizacji służyć miała identyfikacji prospołecznych mechanizmów zarządzania muzeami jako bufor dla zachowań niepożądanych w miejscu pracy.** Aspekt ten wymaga wyjaśnienia w świetle koncepcji referencyjnej, za którą przyjęto Pozytywny Potencjał Organizacji autorstwa Stankiewicza i współpracowników (2010).

Pozytywny Potencjał Organizacji (PPO) stanowi koncepcję zarządzania upatrującą źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej w stymulowaniu postaw i zachowań prorozwojowych pracowników. Koncepcja ta opiera się na synergii pozytywnej kultury organizacyjnej, sprzyjającego klimatu oraz zasobów wewnętrznych organizacji. Poprzez integrację kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego, PPO determinuje wzrost zaangażowania, innowacyjności oraz efektywności operacyjnej, co w perspektywie długofalowej warunkuje sukces, wzrost i rozwój organizacji. W strukturze PPO autorzy wyróżniają cztery zasadnicze filary (Stankiewicz i in., 2010):

- 1) **Pozytywna kultura i klimat organizacyjny** – fundament oparty na wartościach takich jak wzajemne zaufanie, współodpowiedzialność, empatia oraz orientacja na współpracę, które kształtują bezpieczne i inspirujące środowisko pracy
- 2) **Zasoby ludzkie** (kapitał intelektualny) – suma kompetencji, wiedzy eksperckiej, motywacji wewnętrznej oraz potencjału kreatywnego pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem kluczowych kompetencji strategicznych
- 3) **Zachowania prorozwojowe** – aktywność pracowników ukierunkowana na ciągłe doskonalenie procesów, wdrażanie innowacji oraz dążenie do realizacji celów strategicznych organizacji
- 4) **Przywództwo** – rola kadry zarządzającej jako liderów kreujących wizję przyszłości, wykazujących się determinacją, odwagą decyzyjną oraz zdolnością do inspirowania zespołu.

Dostrzec można wyraźny związek koncepcji PPO z modelem kapitału ludzkiego 4K Juchnowicz (Juchnowicz i Sienkiewicz, 2018). W tym sensie zdaniem Molter pozytywny potencjał organizacyjny nie tylko jest podstawą dla kształtowania jakości kapitału ludzkiego w organizacji (także muzeum), w czterech najważniejszych wymiarach, jak: kultura organizacyjna, klimat organizacyjny, kompetencje zawodowe oraz kontakty interpersonalne. PPO stanowić może także wskaźnik „dobroci organizacji” (Molter, obecnie), sposób pomiaru pożądanego stanu systemu aksjonormatywnego (wartości-cele i zestaw realizowanych norm), który cechuje brak zachowań nieetycznych, dysfunkcji i patologii organizacyjnych w praktykach organizacyjnych oraz relacjach interpersonalnych. Każdy system społeczny podlega określonej dynamice zmian, zarówno pozytywnych i negatywnych w zależności od rodzaju czynnika wzmocnienia oraz specyfiki kontekstu (spirala wzmocnień dodatnich i ujemnych). W tym sensie PPO to zasób, pożądaný stan i/lub kontekst (układ czynników organizacyjnych materialnych i niematerialnych), który zarówno wzmacnia posiadany potencjał kompetencyjny pracowników, jak i sprzyja bezpieczeństwu psychologicznemu pracowników, jakości relacji interpersonalnych opartych na wzajemności, szacunku, zaufaniu, wiarygodności oraz akceptacji. Sprzyja relacjom wzmacniającym dobrostan psychiczny pracowników w miejscu pracy (Glińska-Neweś i Podlewska, 2014).

Podczas gdy tradycyjne metody antymobbingowe skupiają się w znacznym stopniu na reakcji (procedury, kary, skargi) niż profilaktyce, koncepcja PPO skupia się na kreacji środowiska, w którym patologie te nie mają warunków do rozwoju. Przyjęte założenie wskazuje wartość koncepcji PPO w nowym świetle. Zgodnie ze swym przeznaczeniem koncepcja służy stymulowaniu prorozwojowych zachowań pracowników, które przyczyniają się do generowania wartości dla organizacji i jej sukcesu. Natomiast w ramach podjętego celu użytecznego pełnić może ona funkcję bufora. Innymi słowy, **wysoki poziom PPO świadczyć będzie o „dobroci organizacji”, w tym jej odporności na zagrożenia dysfunkcjami i patologiami relacji interpersonalnych.** Rysunek 19 ilustruje wybrane wymiary dobroci organizacji w perspektywie pozytywnego potencjału organizacji.

Rysunek 19

Wymiary dobroci organizacji w perspektywie pozytywnego potencjału organizacji



Źródło: opracowanie własne Molter na podstawie literatury (Stankiewicz i in., 2010; Glińska-Neweś i Podlewska, 2014; Juchnowicz i Sienkiewicz, 2018; Durniat, 2010)

Rysunek 18 stanowi graficzne odwzorowanie założonej w punkcie wyjścia **relacji między Pozytywnym Potencjałem Organizacji (PPO) a przeciwdziałaniem zjawiskom patologicznym, takim jak mobbing i dyskryminacja**. Relacja ta ma charakter osłabiający negatywne zjawiska oraz prewencyjny. Podsumowując, dzięki diagnozie klimatu organizacyjnego oraz wybranym elementom składającym się na pozytywny potencjał organizacji zidentyfikować można obszary zarządzania, które wymagają interwencji lub/i wzmocnienia przez celowe działania w obszarze systemu zarządzania kapitałem ludzkim w muzeach. Ostatecznie **wskazana relacja pozwala zidentyfikować prospołeczne mechanizmy przeciwdziałania niedozwolonym zachowaniom w miejscu pracy**.

Ze względu na cele prowadzonych badań eksploracyjnych (Lisiński i Szarucki, 2020), to jest: diagnozę poziomu umiejętności muzealników/czek w zakresie identyfikacji symptomów zjawisk nieetycznych w miejscu pracy, w szczególności przejawów dyskryminacji i mobbingu oraz identyfikację czynników kontekstowych **zastosowano metodę sondażu diagnostycznego** (Apanowicz, 2000) **oraz technikę ankiety elektronicznej (CAWI)** (Matejun, 2016). Badanie sondażowe dostarcza opisu tendencji, postaw opinii lub odczuć występujących w wybranych zbiorowościach (grupa respondentów). Pozwala zbadać określone zjawiska, które są niejako rozproszone w całym społeczeństwie i nie mają zinstytucjonalizowanej lokalizacji (Croswell, 2009; Wolańska i Wolański, 2025). Metody ilościowe pozwalają także zapewnić większy obiektywizm w procesie wnioskowania.

Główną przesłanką, która zadecydowała o wykorzystaniu metody sondażowej była możliwość szybkiej realizacji badań na dużej grupie respondentów, przy jednoczesnym zapewnieniu im anonimowości. Zaletą metody jest to, że dzięki dużym próbom badawczym możliwe jest wnioskowanie o charakterze związków pomiędzy zmiennymi na różnych poziomach analizy (jednostka, grupa, organizacja), w szczególności o warunkach wystarczających lub koniecznych dla zaistnienia badanego zjawiska (Piórkowska, 2021). Metoda ta umożliwia zebranie dużej liczby różnych zmiennych, w tym danych o faktach, postawach, opiniach. Metody sondażu nie są też pozbawione słabości. Do ważniejszych należy dekontekstualizacja danych oraz ograniczenie generalizacji statystycznej z uwagi na trudności uzyskania reprezentatywnej próby badawczej. Zaakcentować należy problemy związane w szczególności z: tendencyjnością odpowiedzi respondentów (odpowiedzi deklaratywne); posługiwaniem się heurystykami poznawczymi oraz błędy atrybucji w ocenie zjawisk; respondenci mogą także z premedytacją wprowadzać badacza w błąd, udzielając nieprawdziwych odpowiedzi (Piórkowska, 2021; Wolańska i Wolański, 2025). Badacze konstruując narzędzie pomiarowe starali się minimalizować ryzyko błędu, między innymi dzięki wykorzystaniu podejścia mieszanego do badanych zjawisk.

Zebrane za pomocą ankiety odpowiedzi respondentów pozwoliły ustalić zakres, poziom oraz intensywność badanych zjawisk. Pozwoliły także na identyfikację czynników kontekstowych (klimat organizacyjny), które mogą nasilać lub osłabiać niepożądane zjawiska w miejscu pracy (Apanowicz, 2002; Babbie, 2005). Kwestionariusz ankiety opracowany został z użyciem oryginalnych narzędzi badawczych o potwierdzonej w badaniach empirycznych rzetelności i trafności uzyskanych wyników. Dobór narzędzi miał charakter celowy i służył weryfikacji wstępnych założeń, identyfikacji czynników podmiotowych i organizacyjnych, jak również pomiarowi skali zjawiska mobbingu oraz dyskryminacji. Punktem wyjścia oraz inspiracją w opracowaniu Kwestionariusza ankiety były w większości prace Durniat z lat 2004–2025 oraz jej autorski kwestionariusz – Skala Doświadczania Mobbingu (SDM) (Durniat, 2021; 2025)³. Opracowaniu narzędzia badawczego posłużyły także najczęściej wykorzystywane skale behawioralne, to jest inwentarz zachowań o charakterze mobbingowym Leymanna (1996) – Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT) oraz Negative Acts Questionnaire (NAQ) Einarsena i Raknesa (1997) oraz jego zrewidowana wersja NAQ-R (Einarsen, Hoel i Notelaers, 2009) (Durniat, 2021a).

3 Kwestionariusz SDM (Durniat, 2021; 2025) pozwala na diagnostykę mobbingu jako zjawiska o naturze interakcyjnej – opiera się na pomiarze stosowanych przez mobbera zachowań (wskaźniki behawioralne), jak i na pomiarze subiektywnego ich odbioru i znaczenia, jakie tym zachowaniom nadają osoby ich doświadczające (wskaźniki poznawczo-emocjonalne) (Durniat, 2021a). Co ważne SDM został opracowany i zwalidowany w warunkach polskich, z uwzględnieniem polskiego kontekstu historycznego oraz społeczno-kulturowego.

Ostatecznie z uwagi na cel i zakres badania do zbierania danych posłużył Kwestionariusz ankiety, który składał się z czterech części:

- 1) „Kompetencje” w zakresie rozpoznawania symptomów konfliktu, dyskryminacji, mobbingu
- 2) „Diagnoza dobroci muzeum” występowanie określonych form mobbingu, częstotliwość
- 3) „Społeczne środowisko pracy” – klimat organizacyjny, pozytywny potencjał organizacji
- 4) Metryczka.

Mając na uwadze kontekst i specyfikę badanej grupy zawodowej przyjęto, że opracowanie **kwestionariusza składającego się z kilku skal pomiarowych** jest uzasadnione zarówno złożonością oraz wielopoziomowym charakterem badanego zjawiska (por. rysunek 18). Do konstrukcji kwestionariusza posłużyły zarówno autorskie jak i oryginalne lub zmodyfikowane elementy dostępnych narzędzi diagnostycznych. W części diagnozującej kompetencje, przeprowadzono tzw. „test wiedzy”, który dotyczył umiejętności rozpoznawania przejawów mobbingu, dyskryminacji oraz konfliktu i działań zgodnych z normą (także w świetle prawa).

Zawartość merytoryczna opracowana została na podstawie przeglądu literatury.

Część stwierdzeń dotycząca mobbingu przygotowana została w oparciu o typologię Leymana (1996), który wyodrębnił 45 typowych zachowań mobbingowych, grupując je w pięć kategorii klas zachowań mobbingowych, w zależności od efektów jakie wywierają one na ofierze. Należą do nich (za: Durniat, 2010):

- 1) działania zaburzające możliwości adekwatność komunikowania się,
- 2) działania zaburzające możliwości podtrzymywania stosunków społecznych.
- 3) działania mające na celu zaburzenie autorytetu i reputacji pracownika,
- 4) działania mające wpływ na jakość sytuacji zawodowej,
- 5) działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary.

W części dotyczącej pomiaru i diagnozy mobbingu, z uwagi na możliwość zniekształcenia danych (różnice percepcji i interpretacji) oraz zwiększenie obiektywizmu pozyskanych informacji w badaniu, wykorzystano **następujące sposoby pomiaru zjawiska dyskryminacji i mobbingu** (Durniat, 2021):

- 1) z wykorzystaniem metodyki samoopisowej (deklaratywnej) – badani odpowiadali na zadane wprost pytania o doświadczenie różnych przejawów mobbingu po wcześniejszym zdefiniowaniu badanego zjawiska, z zastosowaniem wskaźników behawioralnych – pomiar doświadczania mobbingu, według przyjętego katalogu typowych form zachowań mobbingowych,

2) metodyką mieszaną – badanie doświadczania konkretnych zachowań mobbingowych w połączeniu z badaniem subiektywnej deklaracji respondentów dotyczącej doświadczenia mobbingu lub doświadczenia bycia świadkiem mobbingu w miejscu pracy.

Modyfikując istniejące skale pomiarowe kierowano się potrzebą adaptacji narzędzia do kontekstu i specyfiki badanej grupy zawodowej. Jak podkreśla Piórkowska (2021), zastosowane w jednym kontekście skale pomiarowe „niekoniecznie okazują się rzetelnymi dla innej próby czy w innych uwarunkowaniach, co zasadniczo ogranicza możliwości ich replikowania” (s. 265). W diagnozie i analizie poziomu zagrożenia mobbingiem skupiono się na różnych kategoriach działań według wskaźników behawioralnych (Durniat, z lat 2010–2025):

- 1) działania ekspansywne (np. tendencyjne obciążenie ofiary pracą w stopniu przewyższającym jej zakres obowiązków; wyznaczanie nierealnie krótkich terminów),
- 2) działania blokujące (np. odbieranie zadań powierzonych wcześniej do wykonania; pozbawienie dostępu do narzędzi pracy, utrudnianie rozwoju zawodowego),
- 3) działania degradujące (np. publiczna krytyka, ignorowanie obecności ofiary, ośmieszanie i drwiny, rozpowszechnianie plotek na temat pracownika),
- 4) działania zastraszające (np. stosowanie szantażu, gróźb i pogroźek, zmuszanie do donoszenia na współpracowników),
- 5) działania izolujące (unikanie kontaktów i rozmów z pracownikiem), oddalenie stanowiska pracy od współpracowników, zakaz prowadzenia rozmów z ofiarą.

W badaniu nie uwzględniono w całości oryginalnej podskali kwestionariusza SDM odnoszącej się do typowych uczuć i objawów występujących u ofiary mobbingu (subiektywna interpretacja). W jednym badaniu ilościowym, skupionym na reprezentacji liczbowej zjawiska, trudno jest bowiem oddać zarówno emocje odczuwane przez ofiarę, jak i kontekst, który często decyduje o ujawnieniu się konkretnych emocji, interpretacji i odczuć (Durniat, 2020).

Podsumowując, **konstrukcja kwestionariusza** ankiety oparta została na wnioskach z wieloletnich badań Durniat z lat 2004–2025 oraz innych autorów, w zakresie potwierdzonej **zależności między mobbingiem a oceną klimatu organizacyjnego, w kluczowych czterech wymiarach, według ich istotności dla występowania zjawiska, to jest: styl kierowania, komunikacja, relacje pracownicze, klarowność.**

Zgodnie z przyjętym założeniem klimat organizacyjny może wzmacniać lub osłabiać zachowania organizacyjne pracowników mające znamiona mobbingu i/ oraz dyskryminacji. Poziom narażenia organizacji patologiami pozostaje w istotnym

związku z oceną klimatu organizacyjnego, w dużej mierze to poszczególne wymiary klimatu decydują zarówno o formie jak i poziomie występowania oraz intensywności zachowań nieetycznych i agresywnych w miejscu pracy. W świetle koncepcji PPO pozytywny klimat organizacji określić można jako pożądany stan społecznego środowiska pracy (poziom praktyk oraz relacji interpersonalnych), które wolne jest od dysfunkcji i patologii organizacyjnych w sferze relacji interpersonalnych. Zgodnie z PPO takie czynniki społeczno-organizacyjne jak: **wsparcie społeczne, zaufanie, otwartość, obowiązujące standardy oraz odczuwana atmosfera w pracy odpowiadają za kształtowanie się pozytywnego klimatu organizacyjnego**. Zdaniem Molter, na ich podstawie ocenić można poziom „dobroci organizacji”.

Bibliografia

- Apanowicz, J. (2000). *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*. WSA i B.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers.
- Creswell, J.W. (2013). *Projektowanie badań naukowych: metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Czakon, W. (2021). Hipotezy i modele badawcze. W: Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec i K. Kolasińska-Morawska (red.), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu* (s. 73–93). Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Czarkowska, L.D. (2010). *Nowy profesjonalizm. Kultura profesjonalna informatyków. Antropologia organizacji*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Davies, S. Paton, R.A. & O'Sullivan, T. (2013). The museum values framework: a framework for understanding organisational culture in museums. *Museum Management and Curatorship*, 28, 345–361.
- Durniat, K. (2007). Mobbing w Polsce na tle klimatu organizacyjnego. W: S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania* (ss. 377–392). Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania.
- Durniat, K. (2008). Mobbing jako przejaw deficytów kompetencyjnych współczesnej organizacji. W: S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją* (s. 548–557). Difin.
- Durniat, K. (2009). Mobbing jako patologia organizacji i zarządzania – doniesienia z badań własnych. W: S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania* (ss. 919–934). Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania.
- Durniat, K. (2010a). Mobbing jako psychopatologia osobowości i patologia organizacji. *Polski Dziennik Psychologii Stosowanej* (8/42), 41–65.
- Durniat, K. (2010b). Prospołeczne mechanizmy zarządzania organizacją jako bufor zachowań mobbingowych. *Współczesne Zarządzanie* 1, 94–107.
- Durniat, K. (2011). Mobbing jako szczególny rodzaj interpersonalnej traumy – specyfika doświadczeń ofiar przemocy moralnej w pracy. W: A. Widera-Wysoczańska i A. Kuczyńska (red.), *Interpersonalna trauma. Mechanizmy i konsekwencje* (s. 392–406). Difin.

- Durniat, K. (2012a). Możliwości i ograniczenia diagnozowania mobbingu w miejscu pracy. *Czasopismo Psychologiczne* 18(2), 221–30.
- Durniat, K. (2012b). Prewencja i przeciwdziałanie mobbingowi w polskich organizacjach. *Współczesne Zarządzanie* 4, 213–222.
- Durniat, K. (2013). Mobbing w miejscu pracy: zarys tradycji badawczej, podstawowe założenia, metodologia i wybrane wyniki badań własnych. *Prace Psychologiczne* (3546), 175–189.
- Durniat, K. (2014). Mobbing jako psychopatologia grup i jednostek – zagrożenie dla służb mundurowych. W: P. Pertek (red.), *Bezpieczeństwo Personalne Służb Mundurowych* (s. 138–156). Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych.
- Durniat, K. (2015). Mobbing dynamics and consequences. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 16, 269–283.
- Durniat, K. (2018). Kwestionariusz do pomiaru klimatu organizacyjnego Rosenstiela i Boegela – Polska Adaptacja i Normalizacja. *Studia Oeconomica Posnaniensia* 6(3), 49–72.
- Durniat, K. (2021). Metodologiczne problemy pomiaru i diagnostyki mobbingu. *Polish Journal of Applied Psychology* (18/19), 278–293.
- Durniat, K. (2021a). Methodological, ethical and legal problems of measuring and counteracting workplace mobbing. *EWOP in Practice* 15(1), 36–53.
- Durniat, K. (2021b). Metodologiczne problemy pomiaru i diagnostyki mobbingu. *Polish Journal of Applied Psychology* 18/19, 278–293.
- Durniat, K. (2023). Relations between exposure to and acceptance of mobbing – an explorative study on a sample of Polish employees. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series* (164), 69–83.
- Durniat, K. (2025). Beyond behavioural mobbing indicators: revision and shortening of the SDM Questionnaire for measuring and diagnosing workplace bullying. *Health Psychology Report* 1–19. <https://doi.org/10.5114/hpr/207037>
- Durniat, K., Mañas-Rodríguez, M. A. (2017). The experience and acceptance of mobbing and negative behaviours in Poland and Spain – comparative study results. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 18, 5–23.
- Dyrektor Generalny Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. (2024, 2 września). Zarządzenie nr 13/2024 w sprawie wprowadzenia Procedury zapobiegania mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego. https://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/2024_pliki/20241202_mobbing/Procedura_zapobiegania_mobbingowi_i_innym_niepozadanym_zachowaniom_w_MKiDN_1_.pdf

Dyrektor Muzeum Historii Polski w Warszawie. (2025, 15 stycznia). *Zarządzenie nr 09/2025 w sprawie wprowadzenia Procedury zapobiegania mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom w Muzeum Historii Polski*. <https://muzhp.pl/dane-dotyczace-muzeum>

Dyrektor Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN. (2019, 17 października). *Zarządzenie nr PZP.021.40.2019 w sprawie wprowadzenia Wewnętrznej polityki przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN*. <https://mhzp.bip.warszawa.pl/web/mhzip.bip.warszawa.pl/-/zarzadzenie-ws-wprowadzenia-wewnetrznej-polityki-przeciwdzialania-dyskryminacji-i-mobbingowi-w-muzeum-historii-zydow-polskich-polin-duplikuj-1>

Dziadzia, B., Konieczna, E., Liniany, J., Skutnik J., & Sieroń-Galusek, D. (2015). *Podnoszenie kompetencji kadr kultury w domach, centrach i ośrodkach kultury*, Regionalne Obserwatorium Kultury.

Folga-Januszewska, D., Gutowski, B. (red.). (2011). *Ekonomia muzeum: Materiały polsko-brytyjskiej konferencji naukowej, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, 25 listopada 2010, Muzeum Pałac w Wilanowie, 26 listopada 2010*. Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas.

Gadomska-Lila, K. (2016). Specyfika organizacji publicznych i jej implikacje dla kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi. *Problemy Zarządzania*, 14(3), 121–141.

Glińska-Neweś, A. (2010). Pozytywny Potencjał Organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa. W: M.J. Stankiewicz (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, (s. 91–100). Wydawnictwo Dom Organizatora.

Glińska-Neweś, A., Podlewska, E. (2014). *Wpływ menedżerów średniego szczebla na budowanie relacji interpersonalnych pracowników*. Wydawnictwo Państwowej Akademii Nauk Stosowanych we Włocławku.

Głowacki, J., Hausner, J., Jakóbiak, K., Markiel, K., Mituś, A., & Żabiński, M. (2009). *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury*. W: J. Hausner (red.), *Raport o stanie kultury*. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Główny Urząd Statystyczny. (2025). *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2024 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-i-dziedzictwo-narodowe-w-2024-r-2,22.html>

Grupa Artemis. (2025). *Sukces na wagę zdrowia. O kondycji psychicznej i przyszłości pracy*. <https://blizejsiebie.info/raport/sukces-na-wage-zdrowia-o-kondycji-psychicznej-i-przyszlosci-pracy/>

- Haffer, R. (2010). Relacje pomiędzy komponentami modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań Pozytywnego Potencjału organizacji. W: M. J. Stankiewicz. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji: Wstęp do użytecznej teorii zarządzania* (ss. 159–2013). Wydawnictwo Dom Organizatora.
- Hausner, J., Karwińska, A., & Purchla, J. (red.). (2013). *Kultura a rozwój*. Narodowe Centrum Kultury.
- Hirigoyen, M.-F. (2002). *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*. Wydawnictwo W drodze.
- Hirigoyen, M.-F. (2003). *Molestowanie w pracy*. Wydawnictwo W drodze.
- Idziak, G. (2014). Zarządzanie konfliktem [Prezentacja]. https://pm.szczecin.pl/themes/user/site/am/assets/img/pages/Prezentacja_Zarządzanie_konfliktem.pdf
- Janaszak, M. (2020). Strażnik, badacz, popularyzator? Problemy tożsamościowe muzealników w dobie przemian zachodzących w muzealnictwie. *Etnografia. Praktyki, Teorie, Doświadczenia* 6, 259–272. <https://doi.org/10.26881/etno.2020.6.13>
- Janiszewska P., Mendryk, I. (2025). Akceptacja dla zjawisk patologicznych w organizacji. Różnice międzypokoleniowe. *Academy of Management* 9(2), 44–59.
- Januszkiewicz, K. (2018). *Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników. Koncepcja i metodyka badań*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, <https://doi.org/10.18778/8088-999-6>
- Jemielniak, D. (2008). *Praca oparta na wiedzy*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Juchnowicz, M., Sienkiewicz, Ł. (2016). Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 422, 61–71.
- Kamenakis, E. (2023). Zjawisko mobbingu w publicznej uczelni wyższej. W: D. Teneta (red.), *Zarządzanie różnorodnością – istota, znaczenie, wyzwania* (s. 21–31). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kmita, J. (2007). *Późny wnuk filozofii. Wprowadzenie do kulturoznawstwa*. Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Kolasińska-Morawska, K. (2021). Operacjonalizacja zmiennych, W: Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska (red.), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, (s. 99–109). Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji: metodologia badań terenowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Kowalewski, K., Moczyłowska, M. (2020). *Patologie i dysfunkcje w organizacji*. Difin.
- Kowalik, W., Malczyk, K., Maźnica, Ł., & Strycharz, J. (2013). *Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego*. Małopolski Instytut Kultury.
- Lewicka, D. (red.), (2014). *Zapobieganie patologiom w organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maćko, M., Grudziński, A. (2014). Rola poczucia sprawiedliwości i cynizmu organizacyjnego w inicjowaniu pozytywnych i negatywnych zachowań wobec pracodawcy. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 31(1), 77–92. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.4625>
- Majewski, P. (2018). Wykształcony muzealnik we współczesnym muzeum – próba diagnozy stanu obecnego i perspektyw jego zmian. *Przegląd Zachodniopomorski*, 13(2), 5–17. <https://wnus.usz.edu.pl/pzp/pl/issue/872/article/14578/>
- Mańkowska, B. (2020). Klimat organizacyjny i poczucie stresu a wypalenie zawodowe wśród pracowników fizycznych. *Przegląd Psychologiczny* 63(3), 381–412.
- Matejun, M. (2016). Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu – ujęcie modelowe, W: M. Lisiński, B. Ziębicki (red.), *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania* (s. 341–354). Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego. (2024, 20 września). *Zarządzenie w sprawie wytycznych dla jednostek organizacyjnych podległych Ministrowi Kultury i Dziedzictwa Narodowego lub przez niego nadzorowanych w zakresie przeciwdziałania mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom* (Dz. Urz. MKiDN 2024, poz. 106). https://bip.mkidn.gov.pl/media/dziennik_urzedowy/poz_106_Dziennik%20Urz%C4%99dowy%20MKiDN.pdf_2024%20BIP.pdf
- Molter, A. (2015). Kultura organizacyjna w procesie kreowania przedsiębiorczego potencjału organizacji (organizacyjne narracje). W: K. Jaremczuk (red.), *Przedsiębiorczość – perspektywą zmian* (s. 126–140). Wydawnictwo WSPiA.
- Molter, A. (2023). (Re)konstrukcja kultury zawodowej muzealników – implikacje dla zarządzania potencjałem ludzkim, W: K. Pawlicka, A. Wróblewska, P. Majewski (red.), *Strategie zarządzania instytucjami i projektami kulturalnymi*, cz. 2, (ss.57–820). Wydawnictwo Naukowe UKSW.
- Molter, A. (2025). *Paradoks różnorodności – współpraca w różnorodnym zespole*. DistanceLab. https://distancelab.eu/wp-content/uploads/2025/10/Paradoks-roznorodnosci-wspolpraca-w-warunkach-roznorodnosci-AMolter_03102025.pdf

Narodowe Centrum Kultury. (2024, 17 grudnia). Zarządzenie nr 45/2024 Dyrektora Narodowego Centrum Kultury w sprawie wprowadzenia Polityki przeciwdziałania mobbingowi i nierównemu traktowaniu w Narodowym Centrum Kultury. <https://nck.pl/bip/polityka-przeciwdzialania-mobbingowi-i-nerownemu-traktowaniu>

Nielsen, M. B. Notelaers, G., & Einarsen, S. V. (2020). Methodological issues in the measurement of workplace bullying. In S. V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research, and practice* (3rd ed., pp. 235–268). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780429462528-8>

Notelaers, G. Van der Heijden, B. I. J. M. (2021). Construct validity in workplace bullying and harassment research. In: P. D'Cruz, E. Noronha, G. Notelaers, C. Rayner (Eds.), *Concepts, approaches, and methods* (pp. 369–424). Springer Nature Singapore Pte Ltd. https://doi.org/10.1007/978-981-13-0134-6_11

Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 56(1): 56–90.

Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R.A, Maitlis, S., Robinson, D.L. & Wallace, A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior* 26, 379–408.

Pietruszka-Ortyl, A. (2020). Dysfunkcje i patologie kultury organizacyjnej w perspektywie Polski. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 2(46), 438–448. <https://doi.org/10.15584/nsawg.2016.2.28>

Piórkowska, K. (2021). Wnioskowanie na podstawie badań ilościowych. W: Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska (red.), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*. (s. 245–273). Społeczna Akademia Nauk.

Porczyński, D., Kosiek, T. (red.). (2016). *Muzea Podkarpackie 2004–2014. Globalizacja i europeizacja a przeobrażenia lokalnych instytucji kultury*. Wydawnictwo FROA.

Przęczek, M. (2006). Problemy etyczne w zarządzaniu instytucją kultury: Refleksje na tle własnych doświadczeń zawodowych. *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, 9(2), 95–103.

Purgał-Popieła, J. (2009). Relacje między kulturą organizacyjną a kapitałem intelektualnym – spojrzenie z perspektywy interesariuszy. W: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, (s. 41–52) Oficyna Wolters Kluwer Business.

- Qureshi, M. I., Rasli, A., & Zaman, K. (2014). A new trilogy to understand the relationship among organizational climate, workplace bullying and employee health. *Arab Economic and Business Journal*, 9(2), 133–146.
- Roszkowska, E. (2021). *Decyzje wielokryterialne i negocjacje: Wybrane aspekty teoretyczne i badania eksperymentalne*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Sady, W. (2000). *Fleck. O społecznej naturze poznania*. Prószyński i S-ka.
- Salin, D., Cowan, R., Adewumi, O., Apospori, E., Bochantin, J., D'Cruz, P., Djurkovic, N., Durniat, K., Escartín, J., Guo, J., Išik, I., Koeszegi, S. T., McCormack, D., Monserrat, S. I., & Zedlacher, E. (2019). Workplace bullying across the globe: A cross-cultural comparison. *Personnel Review*, 48(1), 204–219. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0092>
- Sikorski, C. (2002). Dysonanse kulturowe w organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 35–46.
- Skroboł, A. Durniat, K. (2015). Mobbing jako specyficzny rodzaj konfliktu społecznego. *Prace Psychologiczne* 3601, 287–302.
- Stankiewicz, M. J. (red.). (2010). *Pozytywny potencjał organizacji: Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Dom Organizatora.
- Stańczyk, I. (2018). *Wsparcie organizacyjne menedżerów*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Strużyna, J., Ingram, T., & Kantowicz-Gdańska, M. (2010). Analiza paradoksu różnorodności. W: K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność* (tom 1, s. 27–49), Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu.
- Sułkowski, Ł., Lenart-Gansiniec, R. (red.) (2023). *Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu*. Akademia WSB.
- Szmelter, I. (2011). Ochrona zbiorów – wspólnota działań ekonomicznych i etycznych. W: D. Folga-Januszewska i B. Gutowski (red.), *Ekonomia muzeum: Materiały polsko-brytyjskiej konferencji naukowej* (s. 30–44). Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas.
- Szostek, D. (2015). Dysfunkcyjne zachowania pracowników. Zarys problematyki. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 1, 69–82.
- Szulborska-Łukaszewicz, J. (2012). Instytucje kultury w Polsce – specyfika ich organizacji i finansowania. *Zarządzanie w Kulturdze*, 2012, 305–328. <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.12.021.0799>

- Turek, D. (2012). *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczenie*. Difin.
- Turek, D., Wojtczuk-Turek, A., & Horodecka, A. (2014). Wybrane determinanty wpływu poczucia sprawiedliwości na postawy i zachowania pracowników. Badania porównawcze – Polska i Nowa Zelandia. *Organizacja i Kierowanie* 3, 113–139.
- Witkowski, W. (2016). Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach kultury – wybrane aspekty. *Studia Ekonomiczne*, 256, 30–45.
- Wojewódzki, T. (2013). Obszary aksjologiczne we współczesnych organizacjach. *Filozofia Publiczna i Edukacja Demokratyczna*, 2(1). <https://pressto.amu.edu.pl/index.php/fped/article/view/12882>
- Żenda, A., Kożusznik, B., Paliga, M., & Blukacz, M. (2025). Moderacyjna rola samooceny w relacji klimatu organizacyjnego i upokorzenia w pracy. *Przegląd Psychologiczny* 1, 93–110. <https://czasopisma.uwm.edu.pl/index.php/pp/article/view/11561/8300>

Materiał prezentowany w cyklu webinarów oraz publikowany w niniejszym podsumowaniu przygotowany został przez zespół w składzie:

Przemysław Jaczewski – kierownik Sekcji Utrzymania i Rozwoju Infrastruktury IT w Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN. Pasjonat cyberbezpieczeństwa i cyfrowej higieny w życiu codziennym i zawodowym. Regularnie prowadzi szkolenia z tego zakresu, o nazwie „Cyberbezpieczniej?” dla pracowniczek i pracowników instytucji kultury.

Katarzyna Kulińska – pracowniczka Muzeum POLIN od 2010 r., od 2015 r. zaangażowana w tworzenie programów nauczycielskich – kursów, konferencji, opracowywanie materiałów edukacyjnych. Pełni w Muzeum funkcję rzeczniczki ds. przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi, jest członkinią OZZ Inicjatywa Pracownicza.

Aleksandra Kuzaj-Kosek – psycholożka, psychotraumatolożka, interwentka kryzysowa z 15-letnim doświadczeniem eksperckim w zakresie przeciwdziałania i reagowania na zróżnicowane formy przemocy w miejscu pracy.

Aldona Modrzewska – do 2025 r. pracowniczka Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN, członkini ICOM POLSKA i prezeska Polskiego Stowarzyszenia Inwentaryzatorów Muzealnych, dyplomowana mediatorka. Inicjatorka i organizatorka projektu „Muzea to ludzie. Współtworzenie miejsca pracy przez muzealniki i muzealników”.

dr Anna Molter – adiunktka w Katedrze Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, autorka publikacji poświęconych kształtowaniu kultury i klimatu organizacyjnego w muzeach, rozwojowi zawodowemu oraz relacjom pracowniczym, od 2008 r. pracowniczka Muzeum Okręgowego w Rzeszowie.

prof. SWPS Katarzyna Antolak-Szymanski – mediator, radca prawny. Jej główne obszary badań obejmują alternatywne metody rozwiązywania sporów (ADR) i prawo pracy. Zajmuje się też popularyzacją mediacji jako sposobu rozwiązywania konfliktów przez jednostki i społeczeństwa. Inicjatorka cyklicznych konferencji w ramach Międzynarodowego Dnia Mediacji na Uniwersytecie SWPS. Pełni funkcję starszego asystenta w Izbie Pracy i Ubezpieczeń Społecznych Sądu Najwyższego. Jest autorką i współautorką publikacji z zakresu mediacji oraz prawa pracy. Na Uniwersytecie

SWPS prowadzi zajęcia z zakresu prawa pracy, alternatywnych metod rozwiązywania sporów, w tym mediacji. Jest kierownikiem Centrum Dydaktycznego Studencka Poradnia Prawna, w ramach którego prowadzi sekcję Prawa Pracy.

Kamil Zarębski – reprezentant współpracującej z organizatorami firmy MobileMS, audytor wiodący w zakresie systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji (normy ISO 27001), pomagający organizacjom chronić dane poprzez zarządzanie ryzykiem i wdrażanie środków bezpieczeństwa, pełnomocnik ds. bezpieczeństwa w firmie MobileMS.

Obszerne omówienie wyników ankiety przygotowały dr Anna Molter oraz dr Katarzyna Chudy-Laskowska.

dr Katarzyna Chudy-Laskowska – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt na Politechnice Rzeszowskiej. Autorka i współautorka publikacji naukowych związanych z ekonometrią i statystyką ekonomiczną, analizą i prognozowaniem zjawisk społeczno-gospodarczych, innowacyjnością przedsiębiorstw, infrastrukturą transportową, zrównoważonym rozwojem, energetyką, bezpieczeństwem oraz zastosowaniem metod ilościowych w zarządzaniu i ekonomii.

Stan prawny na 1 lutego 2026 r.

Publikacja pod redakcją: Katarzyny Kulińskiej, Aldony Modrzewskiej, dr Anny Molter

Recenzent: prof. dr hab. Robert Kotowski

Redaktor publikacji: Anna Milczanowska

Korekta: Anna Milczanowska

Projekt okładki i stron tytułowych: Szymon Łój

Projekt graficzny publikacji, skład i łamanie: Szymon Łój

Nota edytorska

Niniejszy dokument został opracowany zgodnie z wytycznymi APA 7 w zakresie treści, struktury oraz zasad cytowania. W związku z dostosowaniem publikacji do standardów dostępności cyfrowej (WCAG 2.1) wprowadzono techniczne modyfikacje w obszarze formatowania typograficznego i układu graficznego. Dotyczą one w szczególności stosowania kursywy, łamania tekstu oraz formatowania akapitów.

© Copyright by Stowarzyszenie Polski Komitet Narodowy Międzynarodowej Rady Muzeów ICOM

© Copyright by Polskie Stowarzyszenie Inwentaryzatorów Muzealnych

ISBN 978-83-963100-2-6



Publikacja została zrealizowana dzięki wsparciu ze środków finansowych w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności. Komponent: Odporność i konkurencyjność gospodarki; Inwestycja A2.5.1: Program wspierania działalności podmiotów sektora kultury i przemysłów kreatywnych.



Rzeczpospolita
Polska

Sfinansowane przez
Unię Europejską
NextGenerationEU

