

Karolina Kosieradzka

Uniwersytet w Białymstoku

ORCID: 0009-0007-8612-6593

karolakosieradzka@gmail.com

Mediacja a mobbing. W jaki sposób mediacja może być wykorzystywana w sprawach związanych z prawem pracy i jak efektywnie o niej nauczać?

Mediation and Mobbing. How Can Mediation Be Used in Employment Law Cases and How Can It Be Taught Effectively?

ABSTRAKT

W związku z pracami legislacyjnymi mającymi na celu zmianę definicji mobbingu oraz badaniami, których wyniki wskazują, że zachowań mobbingowych w miejscach pracy doświadcza znacząca liczba osób, zwłaszcza młodych, którzy nabierają pierwszych doświadczeń zawodowych, autorka opracowania stawia pytanie: jakie mechanizmy mogą efektywnie edukować, przeciwdziałać i odpowiadać na nieetyczne zjawiska, takie jak mobbing w sprawach prawa pracy? Autorka dokonuje omówienia przedmiotowego zagadnienia, formułując tezę, że mediacja jest jedną z odpowiednich instytucji prawnych do rozwiązywania spraw o mobbing i powinna być w większym stopniu stosowana w przedmiotowych sprawach, a także symultanicznie promowana w edukacji, w tym m.in. w ramach klinicznego nauczania prawa. Celem wywodu jest analiza mediacji w sprawach o mobbing, jej stosowania, charakteru prawnego i społecznego, a także rozważenie jej szerszego rozpowszechniania w ramach edukacji na uczelniach wyższych. W artykule skupiono się zwłaszcza na sytuacji osób zbierających pierwsze doświadczenia zawodowe i na tej podstawie zawarto postulat wprowadzenia nowych rozwiązań do edukacji uniwersyteckiej. Rozważania uwzględniają płaszczyzny praktyki stosowania prawa, a także prawnosocjologiczną. W przedmiotowym opracowaniu zasięg badań skupiony jest na Polsce, lecz pojawiają się także aspekty porównawcze. Metodologia badawcza opiera się na metodzie badań niereaktywnych, polegającej na analizie treści i istniejących informacji, takich jak studia literatury odnoszącej się do obszaru badawczego oraz oficjalnych danych statystycznych.

Słowa kluczowe: mediacja; prawo pracy; mobbing; edukacja; kliniczne nauczanie prawa

WPROWADZENIE¹

Obecnie obowiązująca definicja mobbingu została wprowadzona do polskiego porządku prawnego ponad 20 lat temu. Konceptualizując to podstawowe pojęcie, należy wskazać, że pojawiają się głosy o nieprzystawaniu tej definicji do obecnych czasów, podkreślające znaczenie intensywnego rozwoju dorobku dyscyplin nauk psychologiczno-socjologicznych oraz nowych technologii². Ponadto konsekwencją obowiązku spełnienia kilku przesłanek łącznie³ w obecnie brzmiącej definicji mobbingu jest nieproporcjonalna trudność w jego udowodnieniu przed sądem⁴. Z tych powodów rozstrzygnięcia sądowe mają ograniczone możliwości, aby w całości i rzetelnie sprostać problemowi mobbingu w indywidualnych sprawach. W sukurs przychodzą alternatywne metody rozwiązywania sporów, które dają większe prawdopodobieństwo wypracowania adekwatnego rozwiązania konfliktu w sferze prawa pracy. Mediacja, jako proces oparty na współpracy i prowadzony przez neutralnego mediatora, umożliwi stronom konfliktu – zarówno osobie mobbingowanej, jak i mobberowi – aktywne uczestnictwo w poszukiwaniu rozwiązań, które uwzględniają ich potrzeby i oczekiwania, co zwiększa szansę na wypracowanie satysfakcjonującego porozumienia. Dzięki dialogowi i elastyczności mediacji możliwe jest także złagodzenie emocji, poprawa wzajemnych relacji oraz zapobieganie eskalacji konfliktu, co przekłada się na trwałość wypracowanych rozwiązań oraz potencjalne polepszenie atmosfery w środowisku pracy. W efekcie mediacja pozwala uniknąć arbitralnych decyzji i sprzyja znalezieniu rozwiązań akceptowalnych dla obu stron konfliktu. Celem przedmiotowego artykułu jest analiza stosowania mediacji w sprawach o mobbing z perspektywy przede wszystkim prawnej, ale także społecznej. Ponadto autorka dokona rozważenia możliwych metod jej rozpowszechniania w ramach edukacji na uczelniach wyższych.

Poza względami naukowymi przemawiającymi za przyjrzeniem się i podjęciem badań nad tą problematyką ważnymi są również te natury teoretycznej i praktycznej. Większość społeczeństwa pracuje, pracowało lub wkrótce podejmie

¹ Chciałabym złożyć serdeczne podziękowania za merytoryczną superwizję i akademickie wsparcie Pani Doktor Marcie Janinie Kuklo w procesie powstawania tego artykułu.

² Takiego zdania jest np. Inspektor Pracy, Marcin Stanecki, cyt. za: P. Nadrowski, *Zmiany w przepisach o mobbingu*. „Szef już nie krzyczy, naciska inaczej”, Onet, 2025, https://www.onet.pl/informacje/polskie-radio-katowice/zmiany-w-przepisach-o-mobbingu-szef-juz-nie-krzyczy-naciska-inaczej/qmrx3xh,0666d3f1?fbclid=IwY2xjawI_uF9leHRuA2FlbQIxMAABHSNXE8Ncqu8qNh4a-pZDq9r1YzEQ5yKZGUnE48VBNjc4_M9sOUYFZ72jBzg_aem_NXFMunbj7YR3Bkra6ISYJw [dostęp: 13.03.2025].

³ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 11 lutego 2014 r., I PK 165/13.

⁴ Business Insider, *Mobbing trudno udowodnić przed sądem. Zdaniem prawników pomogłoby jedno „lub” w przepisach*, 2022, <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/mobbing-trudno-udowodnic-przed-sadem-zdaniem-prawnikow-pomogloby-jedno-lub-w/3nc0t4q> [dostęp: 21.03.2025].

zatrudnienie, będąc osobą aktywnie uczestniczącą na rynku pracy⁵. Oznacza to, że nieetyczne zachowania w środowisku pracy mogą objawić się, dotykając bezpośrednio osoby świadczące pracę lub tych, którzy są świadkami takich zachowań. Obecnie projektowane zmiany Kodeksu pracy⁶ dotyczące rewizji definicji mobbingu wprost wskazują, że „mobbing i dyskryminacja, mimo rozwoju instrumentów ochrony praw pracowniczych w Polsce, pozostają nadal poważnymi problemami w środowisku pracy. Problemy te mają bezpośredni wpływ na zdrowie psychiczne pracowników, atmosferę w pracy oraz efektywność organizacji”⁷. Przedmiotowy wywód prawodawcy znajduje odzwierciedlenie w badaniu, z którego wynika, że 93% respondentów doświadczyło co najmniej raz zachowań, które mogą zostać uznane za mobbing⁸. Co więcej, ponieważ niniejszy artykuł skupia się zwłaszcza na sytuacji osób młodych, które dopiero wkraczają na rynek pracy, warto wskazać, że ponad 53% Polaków w wieku 18–35 lat doświadczyło znamion mobbingu w swoim miejscu pracy⁹. Oznacza to, że istnieje realny problem z rozpoznawaniem mobbingu przez osoby jeszcze niedoświadczone oraz że brakuje odpowiednich procedur wsparcia w firmach¹⁰. Należy w związku z tym zadać pytanie o mechanizmy, które mogą efektywnie edukować, przeciwdziałać i odpowiadać na nieetyczne zjawiska w sprawach prawa pracy. Wydaje się zatem, że jedną z instytucji mogących wesprzeć osoby młode wchodzące na rynek pracy w zakresie edukacji i przeciwdziałania zjawiska mobbingu jest mediacja, ponieważ pozwala ona na wczesne rozpoznawanie i rozwiązywanie konfliktów, tworzy bezpieczną przestrzeń do dialogu oraz umożliwia wypracowanie rozwiązań akceptowalnych dla obu stron. Mediacja nie tylko pomaga zapobiegać eskalacji niepożądanych zachowań, lecz także stanowi skuteczniejsze i mniej stresujące narzędzie niż tradycyjne postępowania sądowe, a jej wdrożenie może przyczynić się do kształtowania pozytywnej

⁵ Warty odnotowania w tym miejscu jest fakt, że Polska ma najniższy poziom bezrobocia wśród państw członkowskich Unii Europejskiej – wskaźnik stopy bezrobocia w Polsce wyniósł w styczniu 2025 roku 2,6%, zgodnie z definicją Eurostatu za: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, *Polska z najniższym bezrobociem*, <https://www.gov.pl/web/rodzina/polska-z-najnizszym-bezrobociem-w-unii-europejskiej> [dostęp: 13.03.2025], a wskaźnik zatrudnienia wyniósł 72,7% w trzecim kwartale 2024 roku, za: Trading Economics, *Poland Employment Rate*, <https://tradingeconomics.com/poland/employment-rate> [dostęp: 13.03.2025].

⁶ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 277), dalej: „Kodeks pracy” lub „k.p.”.

⁷ Uzasadnienie projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy, numer wykazu UD183, 20 stycznia 2025 r., <https://legislacja.gov.pl/projekt/12393651/katalog/13106707#13106707> [dostęp: 15.03.2025].

⁸ Badanie zostało przeprowadzone metodą CAWI na próbie 713 respondentów między 28.02–17.03.2024, za: Antal i Dobra Fundacja, *Mobbing w miejscu pracy*.

⁹ UCE RESEARCH, *Młodzi Polacy w szponach mobbingu*, <https://psychodolzy.pl/> [dostęp: 27.04.2025].

¹⁰ *Ibidem*.

kultury organizacyjnej i przeciwdziałania mobbingowi. Autorka stawia również tezę, że alternatywne metody rozwiązywania sporów, w tym mediacja, powinny być obecne w edukacji m.in. w ramach klinicznego nauczania prawa, aby uczyć konstruktywnej komunikacji i budowania relacji opartych na współpracy, co jest szczególnie istotne dla osób rozpoczynających karierę zawodową. W tym kontekście, autorka dostrzega ważną rolę alternatywnych metod rozwiązywania sporów i stawia tezę, że powinny być w większym stopniu obecne w edukacji, w tym m.in. w ramach klinicznego nauczania prawa.

Pomocniczo, celem pełnego zaprezentowania odpowiedzi na tak określony problem badawczy, autorka postara się odpowiedzieć na pytania: (1) jaki jest charakter prawny instytucji mediacji w prawie pracy w odniesieniu do mobbingu w zakresie przedmiotowym oraz podmiotowym, czyli kto, dlaczego, w jakim zakresie i w jakim celu z niej korzysta lub powinien korzystać?; (2) jakie są obowiązujące przepisy prawa odnoszące się do możliwości wykorzystania instytucji mediacji w sprawach prawa pracy z wyszczególnieniem mobbingu i na ile są one adekwatne do poziomu delikatności tych spraw?; (3) w jaki sposób należy definiować mobbing oraz co warunkuje zdolność mediacyjną¹¹ w relacji mobber – ofiara?; (4) jaki powinien być prawidłowy sposób przeprowadzania mediacji, uwzględniając interesy stron, tak aby uniknąć wtórnej wiktymizacji i chronić ofiarę, a jednocześnie nie stygmatyzować sprawcy mobbingu lub pracodawcy?; (5) w jaki sposób edukować pracowników i pracodawców o ich prawach i obowiązkach, zwłaszcza w odniesieniu do grup najmniej uprzywilejowanych i szczególnie wrażliwych, takich jak osoby realizujące staż, praktyki, tj. osoby zbierające swoje pierwsze doświadczenia zawodowe?; (6) jak może wyglądać strategia efektywnego nauczania alternatywnych metod rozwiązywania sporów w prawie pracy z wyszczególnieniem mobbingu?; (7) jaka jest lub może być rola klinicznego nauczania prawa w uniwersyteckich poradniach prawnych w przedmiotowym zagadnieniu?

Autorka wykorzystuje metody badawcze oparte na analizie dogmatyczno-prawnej i teoretyczno-prawnej połączonych z metodą badań niereaktywnych (polegającej na analizie treści i istniejących informacji, takich jak studia literatury odnoszącej się do obszaru badawczego oraz oficjalnych danych statystycznych). Rozważania uwzględniają płaszczyznę praktyki stosowania prawa i prawnosocjologiczną. W przedmiotowym artykule pojawiają się także aspekty porównawcze.

¹¹ Autorka przez pojęcie zdolności mediacyjnej odnosi się do możliwości prawnej i faktycznej stron sporu do uczestniczenia w mediacji. Oznacza to, że strony muszą być zdolne do podejmowania decyzji oraz zawierania porozumień w sposób świadomy, nieprzymuszony i całkowicie dobrowolny.

CHARAKTERYSTYKA MOBBINGU

Mobbing, obecnie definiowany jest w art. 94³ Kodeksu pracy (dalej: k.p.) jako „uporczywe i długotrwałe nękanie lub zastraszanie pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub jego osłabienie, izolowanie lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników”. Zachowania mobbingowe zgodnie z wypracowaną doktryną i orzecznictwem mogą polegać na wzmożonym stresie, obniżeniu poczucia wartości, naruszeniu godności i dobrego imienia, niechęci do pracy lub wypaleniu zawodowym ofiary¹². Mobbing dotyczy dwóch stron i może występować tylko w trakcie trwania stosunku pracy. Ofiarą może być każdy pracownik bez względu na podstawę prawną nawiązania stosunku pracy. Mobberem zaś może być sam pracodawca lub inny pracownik, a także osoba świadcząca pracę na innej podstawie niż stosunek pracy¹³. Oznacza to, że w świetle prawa nie dochodzi do mobbingu, gdy ofiarą jest na przykład praktykant na umowie o praktyki absolwenckie¹⁴ bądź stażysta na umowie o świadczenie usług¹⁵. Autorka świadomie jednak w dalszej części pracy poruszy również aspekt tych osób, które wkraczają na rynek pracy i nabywają pierwsze zawodowe doświadczenia w aspekcie zastosowania mediacji w sprawach związanych z nieetycznymi zachowaniami w miejscu pracy. Badacze bowiem wskazali kilka grup, które są narażone częściej na zachowania o charakterze mobberskim, a wśród nich są właśnie osoby młode¹⁶. Ponadto czynnikami wyzwalającymi mobbing są nierzadko poglądy polityczne, orientacja seksualna, wyznanie religijne, przynależność do subkultur, za wysokie kwalifikacje czy zaangażowanie do pracy¹⁷.

Jak wskazano we wprowadzeniu, polski ustawodawca prowadzi prace nad zmianami regulującymi mobbing w k.p. Projektodawca przedstawia potrzebę wykorzystania wniosków pochodzących z judykatury, doktryny, nauk o zarządzaniu, psychologii i socjologii pracy. Pojawia się postulat, aby uzupełnić obowiązki pracodawcy o przeciwdziałanie naruszaniu godności oraz innych dóbr osobistych pracownika¹⁸. Ma to swoje uzasadnienie w badaniach naukowych, z których wynika,

¹² Orzecznictwo Sądu Najwyższego Zbiór Urzędowy Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych 2008/5-6/58, 2008.

¹³ J. Filaber, *Mediacje w sprawach o mobbing a prawna ochrona pracownika w miejscu pracy*, [w:] *Mediacje. Podstawy prawne i praktyka stosowania*, red. J. Filaber, Warszawa 2021, s. 63–84.

¹⁴ Ustawa z dnia 17 lipca 2009 r. o praktykach absolwenckich (t.j. Dz.U. z 2018 r. poz. 1244), dalej: ustawa o praktykach absolwenckich.

¹⁵ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1061 ze zm.), art. 734–751.

¹⁶ B. Hołtys, *Kryminologia*, Warszawa 2009, s. 687–690.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ Uzasadnienie projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy, numer wykazu UD183, 20 stycznia 2025 r., <https://legislacja.gov.pl/projekt/12393651/katalog/13106707#13106707> [dostęp:

że ataki sprawców oddziałują na konkretne dobra pracownika¹⁹. Nowa definicja ma wskazywać, że uporczywość odpowiada nieincydentalnemu, nawracającemu lub stałemu nękananiu, rezygnując przy tym z cechy „długotrwałości”, wyznaczać w katalogu otwartym szczególnie przejawy manifestacji tego zjawiska i podkreślając, że mogą one składać się na fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy²⁰. Projektowane zmiany należy ocenić co do zasady pozytywnie. Proponowana regulacja nie jest zwięzła, jak ta chociażby, która funkcjonuje w australijskim prawie, według którego mobbing to powtarzające się nieuzasadnione działanie osoby (lub grupy) przeciwko pracownikowi podczas pracy mające znamiona stwarzania zagrożenia dla zdrowia i bezpieczeństwa²¹. Jednakże w obliczu odbiorców, do których głównie kierowane są te przepisy – pracodawców i pracowników, którzy nierzadko nie są świadomi swoich praw, może doprowadzić do poprawy społecznego zrozumienia przedmiotowego pojęcia, czy chociażby zaprzestania jego nadużycia, a w związku z tym poprawy skuteczności działań prewencyjnych²². Edukacja prawna odgrywa bowiem kluczową rolę w kształtowaniu sytuacji przyszłych pracowników i pracodawców. W tym kontekście warto rozważyć także inne, potencjalnie bardziej efektywne mechanizmy edukacyjne mające na celu przybliżenie praw i obowiązków podmiotów występujących w stosunkach zatrudnienia oraz tych, którzy dopiero wejdą na rynek pracy. Autorka stawia tezę, że jednym z nich jest mediacja i kliniczne nauczanie o prawie.

MEDIACJA W SPRAWACH PRACOWNICZYCH

W polskim systemie prawnym mediacja, należąca do jednej z metod alternatywnego rozwiązywania sporów, jest regulowana m.in. przez Kodeks postępowania cywilnego (dalej: k.p.c.)²³ w art. 183¹–183¹⁵, które określają zasady mediacji sądowej i pozasądowej, a tym samym znajdują zastosowanie w sprawach pracowniczych, w tym sprawach o mobbing. Postępowania sądowe z zakresu prawa pracy są bowiem prowadzone zgodnie z przepisami k.p.c. Mediacja w tego typu sporach może być inicjowana na podstawie umowy między stronami lub na wniosek sądu. W przypadku wypracowania ugody, po jej zatwierdzeniu przez sąd, ma ona moc prawną równą wyrokowi sądowemu. Co więcej, także w przepisie art. 243

15.03.2025].

¹⁹ D. Merecz, A. Mościcka, M. Drabek, *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Łódź 2005, s. 9–11.

²⁰ Uzasadnienie projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy...

²¹ Sekcja 789FD “Fair Work Amendment Act 2013”.

²² Uzasadnienie projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy...

²³ Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1568), dalej: „Kodeks postępowania cywilnego” lub „k.p.c.”.

k.p. ustawodawca podkreśla rolę polubownego rozwiązania sporu w sprawach pracowniczych. Pomimo tego, że zarówno w k.p., jak i innych przepisach nie istnieją szczegółowe regulacje dotyczące obowiązkowej procedury mediacyjnej w sprawach z zakresu prawa pracy, w tym w sprawach o mobbing, wydaje się, że wskazany przepis art. 243 k.p. pozwala na wykorzystanie właśnie instytucji mediacji w tego typu sporach. Mediacja bowiem, obok postępowania przed komisją pojednawczą i postępowaniem przed sądem polubownym, oferuje szansę na szybkie i skuteczne rozwiązanie indywidualnych sporów, jednocześnie sprzyjając odbudowie harmonii w miejscu pracy.

Dzięki dobrowolnemu, poufnemu i elastycznemu charakterowi, mediacja jest coraz częściej uznawana w społecznej świadomości za skuteczne narzędzie wykorzystywane w konflikcie zawodowym²⁴. Niestety nie znajduje to odzwierciedlenia w sprawach, w których to sąd kieruje strony do postępowania mediacyjnego. W 2024 roku liczba spraw skierowanych do mediacji w sądach powszechnych I i II instancji wynosiła 36 580²⁵. Liczba spraw, w których mediacja mogła zostać zastosowana to wg. Ministerstwa Sprawiedliwości 2 139 331. Oznacza to, że sądy skierowały do mediacji 1,7% spraw, w których ta procedura mogła zostać wykorzystana. W 2023 roku wskaźnik ten wskazywał na 1,6% – podobnie jak w latach 2021 i 2020²⁶. Analizując lata 2013–2024, wynika z nich, że w 2024 roku ten wskaźnik był najwyższy, co ukazuje pewien trend wzrostowy w kontekście stosowania mediacji. W odniesieniu do spraw z zakresu prawa pracy w sądach rejonowych do mediacji zostało skierowanych 3893 spraw w 2024 roku. Dla porównania rok wcześniej, czyli w 2023, liczba ta wynosiła 3221, a w 2021 roku – 3021. Jednakże w odniesieniu do mediacji pozasądowej rok 2024 pokazuje na znaczny ich spadek. Liczba protokołów złożonych przez mediatorów wynosiła jedynie 16 w porównaniu z 69 w 2016 roku, czy 28 w 2023 roku²⁷. Dla pełnego obrazu mediacji wykorzystywanej w prawie pracy należałoby dążyć do oceny długofalowych efektów mediacji i wskazywania w danych statystycznych rozróżnienia, w jakich konkretnie sprawach z zakresu prawa pracy były one prowadzone. Obecnie brakuje publicznie dostępnych danych dotyczących mediacji w sprawach o mobbing, co – w ocenie autorki – może być przedmiotem szerszych badań.

²⁴ M. Chmielewski, R. Ronowicz, H. Czubasiewicz, *Mediacja jako narzędzie rozwiązywania konfliktów w opiniach pracowników*, „Przeźrzeć, Ekonomia, Społeczeństwo” 2023, nr 23, z. 1, s. 99–112.

²⁵ Wydział Statystyki i Analiz, Departament Analiz i Strategii Ministerstwa Sprawiedliwości, *Wskaźnik mediacji w sądach powszechnych w latach 2013–2024*, <https://dane.gov.pl/pl/dataset/2141,-wskaznik-mediacji> [dostęp: 26.04.2025].

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ Wydział Statystyki i Analiz, Departament Analiz i Strategii Ministerstwa Sprawiedliwości, *Sprawy mediacyjne w sprawach z zakresu prawa pracy w sądach rejonowych w latach 2006–2024*, <https://dane.gov.pl/pl/dataset/451/resource/65690/table> [dostęp: 26.04.2025].

Ta jedna z metod alternatywnych rozwiązań sporów może być rozpatrywana pod względem skuteczności jako mechanizm rozwiązywania konfliktów w porównaniu do postępowań sądowych²⁸. Angażując pracowników, pracodawców i ich przedstawicieli, odpowiada na potrzeby indywidualne i organizacyjne poprzez wykwalifikowaną osobę mediatora, która wspiera poprawę komunikacji, odbudowę zaufania, co sprzyja długotrwałej współpracy. Co więcej, pomaga nie tylko rozwiązywać konflikty, ale także zapobiegać dalszym sporom²⁹. W mediacji w sprawach mobbingu mogą brać udział pracownicy, którzy dzięki niej mogą uniknąć długotrwałego stresu związanego z procesami sądowymi³⁰. Ponadto pracodawcy mogą rozwiązywać konflikty szybciej, lepiej chronić swoją reputację i utrzymywać odpowiednią atmosferę w miejscu pracy³¹. Dodatkowo związki zawodowe lub przedstawiciele pracowników mogą promować mediację jako narzędzie zapewnienia sprawiedliwości i ochrony praw pracowników, chroniąc w ten sposób ich interesy.

Co więcej, mediacja jest stosowana z powodu jej efektywności, szybkości i mniejszych kosztów niż w przypadku postępowania sądowego³². Pomaga chronić prywatność stron i reputację organizacji, chociażby poprzez szansę na szybkie rozwiązanie problemu mobbingu i zapobiegnięcia dalszym szkodom i ryzyku organizacyjnemu, a rezultaty mediacji mogą przyczyniać się do poprawy polityk antidyskryminacyjnych w firmach³³. Ponadto w porównaniu z udziałem w postępowaniu sądowym mediacja wspiera dobrostan pracowników poprzez redukcję stresu³⁴.

W kontekście mobbingu mediacja może być szczególnie użyteczna, ponieważ pozwala na rozwiązanie konfliktu w sposób mniej konfrontacyjny niż postępowanie sądowe, oferując dostosowane rozwiązania wykraczające poza tradycyjne postępowania sądowe³⁵. Dzięki temu strony mogą wspólnie wypracować rozwiązanie na gruncie neutralnej przestrzeni do dialogu, które uwzględni ich potrzeby i interesy, co może przyczynić się do poprawy atmosfery w miejscu pracy oraz zapobiegania dalszym konfliktom. W tym miejscu warto przytoczyć rozwiązania zastosowane

²⁸ M. Sieklicka, *Mediacja w sprawach o mobbing i jej konsekwencje w sferze prawno-psychologicznej*, „Monitor Prawa Pracy” 2023, nr 1, s. 16.

²⁹ M. Chmielewski, R. Ronowicz, H. Czubasiewicz, *op.cit.*

³⁰ S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. Cooper, *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, CRC Press 2020.

³¹ P. Teague, W. Roche, D. Currie, T. Gormley, *Alternative Dispute Resolution in Ireland and the US Model*, „Industrial Relations Journal” 2019, vol. 50, no. 5, s. 444–457.

³² K. Bollen, M. Euwema, E. Van Gerven, *Workplace mediation: Contextual Factors and Effectiveness*, „Journal of Organizational Behavior” 2016, vol. 37, no. 1.

³³ B. Van Gramberg, *Managing workplace conflict: alternative dispute resolution in Australia*, Federation Press 2006.

³⁴ S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. Cooper, *op.cit.*

³⁵ N. Alexander, *The Mediation Metamodel: Understanding Practice*, „Cambridge Journal of Conflict Studies” 2008, no. 26, s. 97–123.

w innych krajach. Wyniki trzyletniego rządowego programu w Norwegii, realizowanego w różnych środowiskach pracy, od przedsiębiorstw zatrudniających ponad tysiąc osób po małe firmy (5–10 pracowników), wykazały, że mediacja stanowi optymalne rozwiązanie w przypadku zgłoszenia mobbingu lub jego podejrzenia. Zarówno osoby stosujące mobbing, jak i ofiary pozytywnie oceniły tę metodę, głównie ze względu na jej zdolność do naprawy relacji zamiast ich niszczenia, odbudowy i kształtowania nowych form współpracy³⁶.

W sprawach tych stosuje się różne modele mediacji, dostosowane do stopnia zaawansowania konfliktu, relacji między stronami oraz celów procesu. Trudno jednak wskazać jeden dedykowany rodzaj mediacji konkretnie w sprawach o mobbing. W zależności od indywidualnego stanu faktycznego można rozważyć: (1) mediację facylitatywną, gdzie mediator czuwa nad procesem mediacji, a jego główną rolą jest wspomaganie komunikacji między stronami w znalezieniu rozwiązania ich problemu poprzez zadawanie odpowiednich pytań. W tym modelu mediator nie będzie proponował rozwiązań ani oceniał sytuacji; (2) mediację ewaluatywną, podczas której mediator jest ekspertem zewnętrznym na kształt mentora i proponuje rozwiązania problemu; (3) mediację transformacyjną, gdzie mediator pracuje nad zmianą stanowisk stron oraz ich przekonań i mentalności stron w celu lepszego zrozumienia ich wzajemnych sytuacji i poprawy relacji stron postrzeganą jako całość; (4) mediację opartą na interesach, gdzie głównym celem jest znalezienie satysfakcjonującego obie strony rozwiązania problemu w konkretnej sprawie³⁷. Nie jest wykluczone mieszanie powyższych sposobów mediacji.

Warto jednak zauważyć, że mediacja w sprawach o mobbing nie zawsze jest odpowiednia z uwagi na doznaną krzywdę i brak równowagi sił między stronami, co może utrudniać swobodne wyrażanie swoich potrzeb, pogłębiać traumę lub kryzys zdrowia psychicznego i skuteczne uczestniczenie w mediacji. Przy wstępnej ocenie tych kwestii czasem najrozsądniejszym rozwiązaniem byłoby zasięgnięcie opieki psychiatrycznej lub psychoterapeutycznej, aby odzyskać równowagę zdrowotną, w tym psychiczną w zakresie niezbędnym do bezpiecznego przystąpienia do procesu mediacyjnego. Mediator odgrywa kluczową rolę w ocenie oraz właściwym pokierowaniu działaniach.

Mediacja w sprawach o mobbing wymaga zatem szczególnej ostrożności i uwzględnienia zarówno ochrony ofiary, jak i zapewnienia sprawiedliwego traktowania sprawcy lub pracodawcy. Kluczowym elementem jest stworzenie

³⁶ Polskie Centrum Mediacji Zarząd Główny, *Mediacje w sprawach cywilnych i pracowniczych*, s. 42, https://www.kul.pl/files/37/Mediacja/skrypty/skrypt_cywilno_pracowniczy.pdf [dostęp: 27.04.2025].

³⁷ Biuro Rzeczniczki Praw i Wartości Akademickich, *Krótkie wprowadzenie: podstawy mediacji*, 2022, s. 7–8, <https://asbir.pl/wp-content/uploads/2024/06/Nawojki-R.-Wloskiewicz-M.-2022-Krotkie-wprowadzenie.-Podstawy-mediacji.pdf> [dostęp: 27.04.2025].

bezpiecznego środowiska, w którym ofiara nie będzie narażona na wtórną wiktyzację. Charakterystyczne względem ofiary mobbingu bowiem jest to, że zostaje poddana długoterminowej przemocy ekonomicznej, psychicznej i społecznej. Cel takich działań to zastraszenie, upokorzenie, a w konsekwencji ograniczenie możliwości i zdolności do obrony, które prowadzi do trzeciego poziomu wiktyzacji ofiary, czyli przyjmowania tożsamości ofiary, gdzie drugi stopień poprzedza wtórne zranienia spowodowane przez niewłaściwą reakcję otoczenia, a pierwszy stanowi zaburzenie utrwalonych przekonań na temat własnej osoby³⁸.

Proces mediacji powinien być prowadzony w sposób poufny, co pozwala na ochronę prywatności stron i minimalizację ryzyka dalszych szkód emocjonalnych. Ze względu na charakter mobbingu, który często wiąże się z nierównowagą sił między stronami, konieczne jest zapewnienie, aby proces mediacji był prowadzony w sposób bezstronny. Mediator musi zostać odpowiednio przeszkolony, aby rozpoznać i uwzględnić te specyficzne aspekty³⁹. Ważną kwestią jest także dobrowolność mediacji. Ofiara powinna mieć możliwość swobodnego wyrażenia zgody na udział w procesie, bez presji ze strony pracodawcy lub innych osób⁴⁰. Mediator powinien również upewnić się, że ofiara ma pełne zrozumienie swoich praw i możliwości, co pozwala na świadome podejmowanie decyzji i w ocenie autorki warunkuje zdolność mediacyjną. W przypadku sprawcy lub pracodawcy mediacja powinna być prowadzona w sposób, który unika stygmatyzacji, koncentrując się na rozwiązaniu problemu i zapobieganiu podobnym sytuacjom w przyszłości⁴¹. Zastosowanie mediacji w sprawach mobbingu wymaga także uwzględnienia aspektów prawnych i organizacyjnych. Mediator powinien być świadomy obowiązujących przepisów prawa pracy oraz polityk antydyskryminacyjnych w danej organizacji. Wnioski z mediacji mogą być wykorzystane do opracowania rekomendacji dotyczących zmian w politykach organizacyjnych, co przyczynia się do zapobiegania mobbingowi w przyszłości⁴².

Niektórzy przedstawiciele doktryny stają nadto na stanowisku, że obligatoryjność mediacji powinna być stałym elementem w uregulowaniach prawnych i skierowanie sprawy na drogę sądową powinna poprzedzać refleksja osoby mobbingowanej nad celowością skorzystania z alternatywnych sposobów rozwiązywania sporów⁴³. W argumentach optujących za takim rozwiązaniem przypomina się, że sprawy

³⁸ Polskie Centrum Mediacji Zarząd Główny, *Mediacje w sprawach cywilnych i pracowniczych*, s. 43, *op.cit.*

³⁹ S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. Cooper, *op.cit.*

⁴⁰ K. Bollen, M. Euwema, E. Van Gerven, *Workplace mediation: Contextual Factors and Effectiveness*, „Journal of Organizational Behavior” 2016, vol. 37, no. 1, s. 125–145.

⁴¹ B. Van Gramberg, *op.cit.*

⁴² S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. Cooper, *op.cit.*

⁴³ M. Zych, *Mobbing w polskim prawie pracy*, Warszawa 2007, s. 65.

o mobbing trwają latami, a mediacja pozwala uniknąć wieloletnich procesów⁴⁴. W niektórych krajach europejskich, np. we Włoszech czy Grecji, obowiązkowe próby mediacyjne skutecznie redukują liczbę spraw sądowych. Próba mediacyjna polega tam na obowiązkowym, krótkim spotkaniu informacyjnym, podczas którego mediator przybliży zasady i przebieg mediacji, a strony przedstawiają swoje stanowiska sprawdzając, czy możliwe jest zakończenie sporu w drodze ugody⁴⁵. W drugiej strony jednak, wskazuje się na wątpliwość zachowania dobrowolności jako zasady mediacji i ryzyko jej instrumentalizacji, w ramach której strony mogłyby traktować obligatoryjną mediację jako formalność, np. dla zdobycia dokumentu potrzebnego w sądzie⁴⁶. Choć należy przyznać rację badaczom, którzy pozytywnie wypowiadają się na temat mediacji obligatoryjnej, w ocenie autorki nie wszystkie sprawy powinny być nią objęte. W sprawach z zakresu prawa pracy, do których należy mobbing, ze względu na to, że występuje w nich nierzadko nierówność stron i spowodowany mobbingiem rozstrój zdrowia ofiary oraz z innych powodów opisanych szerzej wyżej, zwłaszcza w odniesieniu do wtórnej wiktymizacji, byłoby pomyłką prawne zobowiązanie stron do choćby obowiązkowego spotkania informacyjnego.

MEDIACJA W KLINICZNYM NAUCZANIU PRAWA PRACY

W doktrynie wskazuje się między innymi na wartość wprowadzania treści edukujących o przejawach zachowań mobbingowych i środkach reagowania na nie w ramach obowiązkowych szkoleń z zakresu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, które musi przejść każdy pracownik przed nawiązaniem stosunku zatrudnienia⁴⁷. Ponadto autorka wyraża zdanie, że powinno dotyczyć to również osób pozostających na umowie o świadczenie usług⁴⁸. Temat ten powinien być

⁴⁴ P. Rojek-Socha, *W sądach sprawy o mobbing toczą się latami, lepsza droga pozasądowa*, 2023, <https://www.prawo.pl/prawnicy-sady/mobbing-a-postepowania-sadowe-i-mediacja,519338.html> [dostęp: 26.04.2025].

⁴⁵ P. Rojek-Socha, *Na mediację obligatoryjną jeszcze za wcześnie, ale MS nie mówi „nie”*, 2023, <https://www.prawo.pl/prawnicy-sady/czy-bedzie-mediacja-obligatoryjna,519120.html> [dostęp: 26.04.2025].

⁴⁶ *Ibidem*.

⁴⁷ L. Filaber, *op.cit.*, s. 63–84.

⁴⁸ Zgodnie z Departamentem Prawnym Głównego Inspektoratu Pracy (GNP/426/4560-364/07/PE), obowiązek przeszkolenia zleceniobiorcy nie zachodzi zawsze, bo zależy od rodzaju i warunków pracy. „Jeżeli rodzaj wykonywanej pracy, stopień zagrożeń związanych z warunkami pracy lub przebiegiem procesów jest tak znaczny, że wskazane jest, aby nawet do doraźnego wykonywania tych prac lub przebywania w tych warunkach były dopuszczane wyłącznie osoby fizyczne mające odpowiedni stan zdrowia i przeszkolone w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, to pracodawca lub inny podmiot organizujący pracę może wymagać od osoby, z którą zawiera umowę cywilnoprawną

również przedmiotem dalszych cyklicznych spotkań przypominających dla każdego szczebla organizacji, włącznie dla kadry zarządzającej pracownikami⁴⁹. Patrząc w szerszej perspektywie, warto także uwzględnić znaczenie edukacji od podstaw i włączyć przedmiotową problematykę mobbingu oraz możliwości polubownego ich rozwiązywania w klinicznym nauczaniu prawa ze względu na znaczenie osób młodych, będących przyszłymi pracownikami lub pracodawcami.

Praca odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu poglądów, zachowań i samooceny człowieka, co bezpośrednio wpływa na jego godność w kontekście rozwoju społecznego, zawodowego i psychicznego⁵⁰. Osoby wkraczające na rynek pracy poprzez zatrudnienie pogłębiają świadomość swojej wartości, która ma kluczowe znaczenie na polu zawodowym każdego pracownika. Sytuacja młodych osób w związku z zatrudnieniem jest przedmiotem coraz intensywniejszych debat. Udowadnia to chociażby inicjatywa legislacyjna, która pojawiła się w Unii Europejskiej, dotycząca dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie poprawy i egzekwowania warunków pracy stażystów oraz zwalczania zwykłych stosunków pracy ukrytych pod postacią staży⁵¹. W ocenie autorki prace te z uwagi na istotność tematu powinny zostać zintensyfikowane, jednak na ten moment ich tempo nie stanowi aberracji w stosunku do tworzenia innych aktów prawnych prawa wtórnego Unii Europejskiej. Dlatego w oczekiwaniu na prawnie wiążące regulacje poprawiające ochronę osób zbierających swoje pierwsze doświadczenia zawodowe warto zastanowić się nad działaniami, które można podjąć znacznie szybciej. Idea, która mogłaby wesprzeć młodych ludzi w uzyskaniu i pogłębianiu wiedzy o ich prawach i obowiązkach w relacjach zatrudnienia, niezależnie od stosunku pracowniczego, praktykanckiego, stażowego lub na podstawie innej umowy cywilnoprawnej, jest związana właśnie z wykorzystywaniem klinicznego nauczania prawa i z edukowaniem o mediacji. Autorka w tej części chciałaby przedstawić koncepcję wprowadzenia symulacji mediacji pracowniczych, z wyszczególnieniem spraw o mobbing, na zajęciach seminariów sekcyjnych w ramach działalności przy studenckich klinikach prawnych. Za przykład mogą posłużyć Stany Zjednoczone, w których nie brakuje klinik specjalizujących się w mediacjach⁵². Zajęcia takie

(będącą podstawą wykonywania pracy przez samozatrudniającego), poddania się badaniu lekarskiemu lub szkoleniu w zakresie BHP. Wówczas osoba ta ma na podstawie art. 211 k.p. obowiązek odbyć szkolenie i poddać się badaniom lekarskim”.

⁴⁹ J. Filaber, *op.cit.*, s. 63–84.

⁵⁰ *Ibidem*.

⁵¹ Wniosek dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie poprawy i egzekwowania warunków pracy stażystów oraz zwalczania zwykłych stosunków pracy ukrytych pod postacią staży, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52024PC0132> [dostęp: 15.03.2025].

⁵² Fundacja Uniwersyteckich Poradni Prawnych, *Metodologia klinicznego nauczania prawa*, [w:] *Studencka Poradnia Prawna. Idea, Organizacja, Metodologia*, s. 211–236.

opierałyby się na ustrukturyzowanych, odpowiednio zaplanowanych programach edukacyjnych. Nauczane w ramach nich zagadnienia powinny obejmować rolę mediatora, zasady etyczne, charakter relacji do uczestników mediacji⁵³ i odgrywać trudne sytuacje na czele z nieetycznymi zachowaniami, które mogą wystąpić w miejscu pracy, takie jak mobbing. Klinika stanowi bowiem odpowiednie miejsce dla wypracowania dobrych wzorców z takimi postępowaniami. Takie symulacje pozwalałyby na udzielenie informacji zwrotnych studentowi i wykorzystanie przeżytego doświadczenia w sposób przydatny dla niego i jego dalszej kariery zawodowej⁵⁴.

Autorka postuluje, aby zrealizowanie takiego klinicznego kursu z zakresu mediacji w sprawach prawa pracy, w tym mobbingu, stanowiło element zaliczenia obowiązkowych praktyk przewidzianych programem studiów na uniwersytetach. Dzięki temu wiedza i korzyści płynące ze wzrostu świadomości zarówno w zakresie prawa pracy, w tym problematyki mobbingu, jak i rozwiązywania tego typu sporów przy użyciu mediacji byłyby rozpowszechniane, a przede wszystkim wpłynęłyby na wzrost świadomości swoich praw i obowiązków, pracowniczych i z perspektywy ewentualnego pracodawcy. W odniesieniu do osób studiujących prawo można przyjąć założenie, że w późniejszym wykonywaniu zawodu prawniczego będą one chętnie proponować i stosować alternatywne metody rozwiązywania sytuacji konfliktowych, co wpłynie na ich częstsze stosowanie.

UWAGI KOŃCOWE

Mediacja zyskuje na popularności jako skuteczne narzędzie w rozwiązywaniu konfliktów zawodowych, także z zakresu sporów pracowniczych. Jak wskazano, statystyki pokazują wzrost liczby inicjowanych mediacji, co świadczy o rosnącej świadomości i akceptacji tej formy rozwiązywania sporów. Niemniej jednak konieczne jest dążenie do oceny długofalowych efektów mediacji i dalszego promowania jej zastosowania w prawie pracy.

Na podstawie przedstawionych badań można stwierdzić, że mediacja, będącą instytucją prawną, ma zastosowanie w sprawach pracowniczych, takich jak mobbing, w ramach polskiego porządku prawnego. Mimo że może stanowić skuteczne narzędzie w rozwiązywaniu sporów, to jej potencjał nie jest jeszcze w pełni wykorzystywany. Obowiązujące przepisy dotyczące mediacji w sprawach prawa pracy, w tym mobbingu, są ogólne i nie zawierają szczegółowych regulacji lub wytycznych, co może ograniczać jej skuteczność w przypadku delikatnych spraw, takich jak mobbing. Wprowadzenie zmian legislacyjnych, uwzględniających nową

⁵³ *Ibidem.*

⁵⁴ *Ibidem.*

definicję mobbingu i promujących mediację jako narzędzie rozwiązywania sporów, może przyczynić się do stworzenia bardziej sprawiedliwego i bezpiecznego środowiska pracy.

Zdolność mediacyjna w relacji mobber – ofiara zależy od wielu czynników, takich jak równowaga sił między stronami i gotowość obu stron do uczestnictwa w procesie mediacji. Aby uniknąć wtórnej wiktimizacji i chronić ofiarę, mediacja powinna być prowadzona w sposób poufny, bezstronny i dobrowolny. Mediator musi być odpowiednio przeszkolony i świadomy specyficznych aspektów związanych z mobbingiem. Kluczowe jest stworzenie bezpiecznego środowiska, w którym ofiara nie będzie narażona na dodatkowe szkody emocjonalne.

Niemniej ważna jest edukacja pracowników i pracodawców na temat ich praw i obowiązków, zwłaszcza w odniesieniu do grup najbardziej wrażliwych, takich jak osoby realizujące staż lub praktyki. Szkolenia z zakresu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy powinny obejmować informacje na temat mobbingu i metod reagowania na takie sytuacje. Dodatkowo nauczanie prawa w uniwersyteckich poradniach prawnych może odegrać kluczową rolę w rozpowszechnianiu mediacji jako narzędzia do rozwiązywania sporów. Studenci, biorąc udział w symulacjach mediacji w ramach klinik prawa, mogą zdobyć praktyczne doświadczenie i lepiej zrozumieć znaczenie alternatywnych metod rozwiązywania konfliktów.

Podsumowując badane zagadnienie i odpowiadając na postawione pytania badawcze we wprowadzeniu, można stwierdzić, że mediacja w sprawach mobbingu ma potencjał, aby znacząco poprawić jakość rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy. Istotne jest jednak dalsze rozwijanie przepisów prawnych, edukacja oraz implementacja klinicznego nauczania prawa i promowanie świadomości na temat korzyści płynących z mediacji.

BIBLIOGRAFIA

LITERATURA

- Alexander, N., *The Mediation Metamodel: Understanding Practice*, „Conflict Resolution Quarterly. Research Collection School of Law” 2008, vol. 26, no. 1.
- Bollen, K., Euwema, M., Van Gerven, E., *Workplace mediation: Contextual Factors and Effectiveness*, „Journal of Organizational Behavior” 2016, vol. 37, no. 1.
- Bollen K., Euwema M., Munduate L., *Advancing Workplace Mediation Through Integration of Theory and Practice*, Springer Cham 2016.
- Chmielewski M., Ronowicz R., Czubasiewicz, H., *Mediacja jako narzędzie rozwiązywania konfliktów w opiniach pracowników*, „Przestrzeń, Ekonomia, Społeczeństwo” 2023, nr 23, z. 1.
- Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper, C., *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, CRC Press 2020.
- Filaber J., *Mediacje w sprawach o mobbing a prawna ochrona pracownika w miejscu pracy*, [w:] *Mediacje. Podstawy prawne i praktyka stosowania*, red. J. Filaber, Warszawa 2021.

- Fundacja Uniwersyteckich Poradni Prawnych, Studencka Poradnia Prawna. Idea, Organizacja, Metodologia, Wydawnictwo C.H. Beck.
- Holtys, B., *Kryminologia*, Warszawa 2009.
- Merecz D., Mościcka A., Drabek M., *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi, Łódź 2005.
- Sieklicka M., *Mediacja w sprawach o mobbing i jej konsekwencje w sferze prawno-psychologicznej*, „Monitor Prawa Pracy” 2023, nr 1.
- Teague P., Roche W., Currie D., Gormley T., *Alternative Dispute Resolution in Ireland and the US Model*, „Industrial Relations Journal” 2019, vol. 50, no. 5.
- Van Gramberg B., *Managing Workplace Conflict: Alternative Dispute Resolution in Australia*, Federation Press 2006.
- Zych M., *Mobbing w polskim prawie pracy*, Warszawa 2007.

AKTY PRAWNE

- Fair Work Amendment Act 2013.
- Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1568).
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 277).
- Ustawa z dnia 17 lipca 2009 r. o praktykach absolwenckich (t.j. Dz.U. z 2018 r. poz. 1244).
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1061 ze zm.).

ORZECZNICTWO

- Orzecznictwo Sądu Najwyższego Zbiór Urzędowy Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych 2008/5-6/58, 2008.
- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 11 lutego 2014 r., I PK 165/13.

INNE

- Antal i Dobra Fundacja, *Mobbing w miejscu pracy*, 2024.
- Biuro Rzeczniczki Praw i Wartości Akademickich, *Krótkie wprowadzenie: podstawy mediacji*, 2022, <https://asbir.pl/wp-content/uploads/2024/06/Nawojski-R.-Wloskiewicz-M.-2022-Krotkie-wprowadzenie.-Podstawy-mediacji.pdf> [dostęp: 27.04.2025].
- Business Insider, *Mobbing trudno udowodnić przed sądem. Zdaniem prawników pomogłoby jedno „lub” w przepisach*, <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/mobbing-trudno-udowodnic-przed-sadem-zdaniem-prawnikow-pomogloby-jedno-lub-w/3nc0t4q> [dostęp: 21.03.2025].
- Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, *Polska z najniższym bezrobociem*, <https://www.gov.pl/web/rodzina/polska-z-najnizszym-bezrobociem-w-unii-europejskiej> [dostęp: 13.03.2025].
- Pismo Głównego Inspektoratu Pracy GNP/426/4560-364/07/PE, Stanowisko Departamentu Prawnego Głównego Inspektoratu Pracy w sprawie szkolenia bhp.
- Polskie Centrum Mediacji Zarząd Główny, *Mediacje w sprawach cywilnych i pracowniczych*, https://www.kul.pl/files/37/Mediacja/skrypty/skrypt_cywilno_pracowniczy.pdf [dostęp: 27.04.2025].
- UCE RESEARCH, *Młodzi Polacy w szponach mobbingu*, <https://psycholodzy.pl/> [dostęp: 27.04.2025].
- Rojek-Socha P., *W sądach sprawy o mobbing toczą się latami, lepsza droga pozasądowa*, 2023, <https://www.prawo.pl/prawnicy-sady/mobbing-a-postepowania-sadowe-i-mediacja,519338.html> [dostęp: 26.04.2025].

- Rojek-Socha P., *Na mediację obligatoryjną jeszcze za wcześnie, ale MS nie mówi „nie”*, 2023, <https://www.prawo.pl/prawnicy-sady/czy-bedzie-mediacja-obligatoryjna,519120.html> [dostęp: 26.04.2025].
- Nadrowski P., *Zmiany w przepisach o mobbingu. „Szef już nie krzyczy, naciska inaczej”*, https://www.onet.pl/informacje/polskie-radio-katowice/zmiany-w-przepisach-o-mobbingu-szef-juz-nie-krzyczy-naciska-inaczej/qmrx3xh,0666d3f1?fbclid=IwY2xjawI_uF9leHRuA2FlbQIxMAABHSNX-E8Ncqu8qNh4apZDq9r1YzEQ5yKZGUnE48VBNjc4 [dostęp: 13.03.2025].
- Trading Economics, *Poland Employment Rate*, <https://tradingeconomics.com/poland/employment-rate> [dostęp: 13.03.2025].
- Uzasadnienie projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy, numer wykazu UD183, <https://legislacja.gov.pl/projekt/12393651/katalog/13106707#13106707> [dostęp: 15.03.2025].
- Wniosek dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie poprawy i egzekwowania warunków pracy stażystów oraz zwalczania zwykłych stosunków pracy ukrytych pod postacią staży, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52024PC0132> [dostęp: 15.03.2025].
- Wydział Statystycznej Informacji Zarządczej Departament Strategii i Funduszy Europejskich Ministerstwo Sprawiedliwości, *Postępowanie mediacyjne w świetle danych statystycznych. Sądy rejonowe i okręgowe w latach 2006–2023*, Warszawa 2024.
- Wydział Statystyki i Analiz, Departament Analiz i Strategii Ministerstwa Sprawiedliwości, *Sprawy mediacyjne w sprawach z zakresu prawa pracy w sądach rejonowych w latach 2006–2024*, <https://dane.gov.pl/pl/dataset/451/resource/65690/table> [dostęp: 26.04.2025].
- Wydział Statystyki i Analiz, Departament Analiz i Strategii Ministerstwa Sprawiedliwości, *Wskaźnik mediacji w sądach powszechnych w latach 2013–2024*, <https://dane.gov.pl/pl/dataset/2141/ws-kaznik-mediacji> [dostęp: 26.04.2025].

ABSTRACT

In view of the legislative work to change the definition of mobbing and the findings of the research, which indicate that a significant number of people, especially young people gaining their first work experience, encounter mobbing behavior in the workplace, the author of the study poses the question: what mechanisms can effectively educate, counteract and respond to unethical phenomena such as mobbing in labor law cases? The author conducts an overview of the issue, formulating the thesis that mediation is one of the appropriate legal institution for solving the problem of mobbing and should be more widely used in the cases concerned and, at the same time, promoted in education, including, but not limited to, clinical legal education. The purpose of this paper is to analyse mediation in mobbing cases, its application, its legal and social nature, and to consider its wider dissemination in university education. The article focuses in particular on the situation of those gathering their first professional experience, and on this basis it calls for the introduction of new solutions into university education. The considerations encompass both legal application practice and legal-sociological perspectives. While the article's primary focus is on Poland, it also incorporates a comparative lens. The research methodology employed is grounded in the paradigm of non-reactive research, encompassing content analysis and extant information, including literature studies pertaining to the research area and official statistics.

Keywords: mediation; employment law; mobbing; education; clinical legal education