

Procedura Antymobbingowa Akademickiego Związku Sportowego (AZS)

Rozdział I: Postanowienia ogólne

§ 1.

Cel i zakres procedury.

1. Celem niniejszej **Procedury Antymobbingowej** jest ustanowienie zasad przeciwdziałania zjawisku mobbingu w Akademickim Związku Sportowym oraz określenie trybu postępowania w przypadku podejrzenia wystąpienia mobbingu. Procedura ma na celu ochronę godności i praw osób działających w strukturach AZS oraz utrzymanie bezpiecznego i przyjaznego środowiska pracy i działalności sportowej.
2. Procedura obowiązuje we wszystkich strukturach AZS, tj. w **Zarządzie Głównym AZS**, w **COSA AZS** oraz w **terenowych jednostkach organizacyjnych AZS** (Klubach AZS nieposiadających osobowości prawnej oraz Klubach AZS z posiadających osobowość prawną a także Organizacjach Środowiskowych AZS). Dotyczy ona **wszystkich osób** zatrudnionych lub działających w AZS, niezależnie od podstawy zatrudnienia lub zaangażowania – w szczególności pracowników administracyjnych, trenerów, instruktorów, zawodników (członków AZS) oraz działaczy i osób pełniących funkcje organizacyjne.

§ 2.

Podstawy prawne i definicje.

1. Procedura uwzględnia obowiązujące przepisy prawa pracy w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, w szczególności art. 94³ Kodeksu pracy zobowiązujący pracodawcę do przeciwdziałania mobbingowi.
2. **Mobbing** – oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika (bądź innej osoby zaangażowanej w działalność AZS) lub skierowane przeciwko takiej osobie, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu, wywołujące u niej zaniżoną ocenę przydatności zawodowej lub sportowej, powodujące lub mające na celu poniżenie albo ośmieszenie, izolowanie jej lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.
Mobbing może przybierać różne formy – zarówno działania przełożonego wobec podwładnego, trenera wobec zawodnika, grupy współpracowników wobec pojedynczej osoby, członka władz AZS wobec pracownika AZS, jak i działacza wobec członka klubu. Kluczowe jest uporczywe i celowe nacechowanie tych działań negatywnym wpływem na poszkodowanego. Pojedyncze incydenty lub uzasadniona krytyka (np. merytoryczna uwaga trenera co do wyników sportowych) nie stanowią mobbingu, o ile nie spełniają wyżej wymienionych znamion (uporczywości, długotrwałości, poniżającego charakteru).
3. **Pracodawca** – w rozumieniu niniejszej Procedury oznacza Akademicki Związek Sportowy jako całość, reprezentowany przez Zarząd Główny AZS albo Dyrektor w AZS COSA albo Zarząd terenowej jednostki organizacyjnej AZS posiadającej osobowość prawną. W odniesieniu do Klubów AZS nieposiadających osobowości prawnej funkcję pracodawcy w zakresie odpowiedzialności za przeciwdziałanie mobbingowi pełni AZS poprzez Zarząd Główny AZS.
4. **Pracownik** – każda osoba fizyczna wykonująca pracę na rzecz AZS na podstawie umowy o pracę, powołania, mianowania, umowy cywilnoprawnej lub innej formy zatrudnienia. Na potrzeby Procedury za pracownika uważa się również osoby współpracujące z AZS

i podlegające kierownictwu AZS, w tym m.in. trenerów i członków sztabu szkoleniowego oraz personel sportowy zatrudniony lub zaangażowany w AZS, jak również wolontariuszy wykonujących prace lub zadania na rzecz AZS.

5. **Członek AZS/Zawodnik** – osoba należąca do terenowej jednostki organizacyjnej AZS (Klubu AZS), uczestnicząca w treningach, zawodach lub innej działalności sportowej organizowanej przez AZS, niezależnie od posiadania statusu pracownika czy opłacenia składki członkowskiej AZS na dany rok akademicki.
6. **Działacz** – osoba pełniąca funkcje organizacyjne lub wchodząca w skład władz AZS (np. członek Zarządu Głównego AZS, członek Głównej Komisji Rewizyjnej AZS, członek Sądu Koleżeńskiego AZS, członek Głównego Sądu Koleżeńskiego AZS, członek zarządu tjo AZS, członek środowiskowej komisji rewizyjnej AZS, kierownik sekcji sportowej itp.
7. **Komisja Antymobbingowa** – organ powoływany *ad hoc* (dla każdej sprawy) lub na stałe przez Pracodawcę w celu zbadania zgłoszeń mobbingu. Komisja działa w składzie określonym w niniejszej Procedurze, prowadzi postępowanie wyjaśniające i przedstawia wnioski oraz rekomendacje co do dalszych działań.
8. Inne pojęcia użyte w Procedurze należy rozumieć zgodnie z ich definicjami ustawowymi oraz przy uwzględnieniu Statutu AZS i specyfiki środowiska sportowego AZS opisanej w niniejszym dokumencie.

§ 3.

Zasady ogólne.

1. Akademicki Związek Sportowy deklaruje **zero tolerancji dla mobbingu** i wszelkich form przemocy psychicznej w miejscu pracy i działalności sportowej. Wszyscy członkowie społeczności AZS – pracownicy, trenerzy, zawodnicy, działacze – są zobowiązani do poszanowania godności osobistej, praw i dóbr osobistych każdej innej osoby.
2. Relacje służbowe i sportowe w AZS (w tym relacja trener-zawodnik, przełożony-podwładny, członek władz AZS-pracownik AZS, działacz-członek klubu, relacje między zawodnikami w drużynie oraz między pracownikami administracyjnymi a personelem sportowym) powinny opierać się na wzajemnym szacunku, zaufaniu i współpracy. Wszelkie zachowania polegające na poniżaniu, wyśmiewaniu, izolowaniu, zastraszaniu lub celowym działaniu na szkodę psychicznego dobrostanu innej osoby są **niedopuszczalne**.
3. Każda osoba objęta niniejszą Procedurą ma prawo do wykonywania swoich obowiązków zawodowych lub uczestnictwa w aktywnościach sportowych AZS w atmosferze wolnej od mobbingu. Jednocześnie żadna osoba pełniąca funkcję kierowniczą, trenerską czy inną nadrzędną nie może wykorzystywać swojej pozycji w sposób, który mógłby zostać odebrany jako mobbing.
4. Pracodawca poprzez niniejszą Procedurę wypełnia ustawowy obowiązek przeciwdziałania mobbingowi. Procedura stanowi integralną część wewnętrznych regulacji AZS. Naruszenie postanowień Procedury przez któregośkolwiek z pracowników lub członków AZS będzie traktowane jako poważne naruszenie obowiązków, mogące skutkować konsekwencjami przewidzianymi w rozdz. III i IV poniżej.

§ 4.

Obowiązek zapoznania się z Procedurą.

1. Każdy pracownik AZS, bez względu na zajmowane stanowisko i jednostkę organizacyjną, przed rozpoczęciem pracy lub działalności, jest zobowiązany do zapoznania się z niniejszą Procedurą Antymobbingową.
2. Pracodawca zapewnia udostępnienie Procedury wszystkim osobom nią objętym – w szczególności poprzez publikację jej tekstu na oficjalnej stronie internetowej AZS oraz w intranecie, a także w formie papierowej w siedzibie Zarządu Głównego i COSA AZS. W terenowych jednostkach organizacyjnych (klubach AZS) kierownicy tych jednostek (lub inne właściwe osoby, np. zarządy klubów) są odpowiedzialni za rozpowszechnienie Procedury wśród trenerów, zawodników i działaczy klubu (np. przez wywieszenie komunikatu o Procedurze w klubie, rozesłanie e-maila z treścią Procedury itp.).

Rozdział II: Działania prewencyjne i obowiązki stron

§ 5.

Obowiązki pracodawcy i kadry kierowniczej AZS w zakresie przeciwdziałania mobbingowi.

1. AZS jako Pracodawca i organizator działań sportowych zobowiązuje się podejmować wszelkie dopuszczalne prawem środki w celu zapobiegania występowaniu mobbingu. Osoby pełniące funkcje kierownicze na wszystkich szczeblach (członkowie Zarządu Głównego AZS, Dyrektorzy COSA, prezesi i zarządy klubów AZS itp.) ponoszą szczególną odpowiedzialność za kształtowanie kultury organizacyjnej wolnej od mobbingu.
2. W ramach działań prewencyjnych na Pracodawcy spoczywają obowiązki, w szczególności takie jak:
 - 1) **Informowanie i szkolenie** – zapewnianie regularnego szkolenia oraz materiałów informacyjnych dla pracowników, trenerów, zawodników i działaczy na temat tego, czym jest mobbing, jakie są jego przejawy oraz skutki, a także jak mu przeciwdziałać. W programie szkoleń szczególny nacisk kładziony jest na specyfikę relacji w sporcie (np. właściwe metody motywowania zawodników przez trenerów, bez uciekania się do praktyk poniżających).
 - 2) **Ustalanie klarownych zasad oceny i komunikacji** – wprowadzanie obiektywnych i przejrzystych kryteriów oceniania wcześniej sprecyzowanych wyników pracy i osiągnięć sportowych, tak aby wyeliminować atmosferę niepewności i poczucia niesprawiedliwości, które mogą sprzyjać powstawaniu mobbingu. Kadra kierownicza i trenerzy zobowiązani są do udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej zamiast krytyki *ad personam*.
 - 3) **Promowanie właściwych postaw** – promowanie kultury wzajemnego szacunku, koleżeństwa, przestrzegania Statutu AZS i zasad *fair play* wśród pracowników i członków AZS. Dotyczy to zarówno codziennej pracy biurowej, jak i treningów oraz rywalizacji sportowej. Pożądane zachowania (wzajemna pomoc, integracja nowych członków zespołu, rozwiązywanie konfliktów w drodze dialogu) są wzmacniane i stawiane za wzór.
 - 4) **Monitoring i reagowanie** – monitorowanie na bieżąco atmosfery w miejscach pracy i zespołach sportowych. Osoby kierujące zespołami (menedżerowie, kierownicy,

trenerzy, kapitanowie drużyn) są zobowiązane do czujności na sygnały mogące wskazywać na występowanie mobbingu (np. wycofanie się pracownika/zawodnika z interakcji, skargi na złą atmosferę). W razie pojawienia się niepokojących sygnałów kierownictwo powinno podjąć odpowiednie działania wyjaśniające i zaradcze, nawet jeśli nie wpłynęło formalne zgłoszenie (zob. § 8 ust. 3).

- 5) **Opracowywanie wzorców osobowych** – dbanie, aby osoby pełniące funkcje trenerskie i kierownicze w AZS dawały przykład poszanowania dla innych. Wybierając kadrę szkoleniową i kierowniczą, AZS bierze pod uwagę kompetencje społeczne kandydatów (umiejętność komunikacji, rozwiązywania konfliktów, empatię). W razie potrzeby AZS organizuje dodatkowe szkolenia z zakresu budowania pozytywnych relacji (np. szkolenia z komunikacji trener-zawodnik).
3. Pracodawca przeciwdziała także mobbingowi poprzez wdrażanie **innych polityk wewnętrznych** wspierających dobrą atmosferę pracy (np. polityki antydyskryminacyjnej, kodeksu etyki itp., o ile zostaną ustanowione). Polityki te wraz z niniejszą Procedurą tworzą spójny system zapobiegania niepożądanym zjawiskom w środowisku pracy i sportu AZS.

§ 6.

Obowiązki pracowników, członków AZS i współpracowników.

1. Każdy pracownik AZS oraz każda inna osoba objęta niniejszą Procedurą (np. członek AZS, trener, zawodnik, działacz, wolontariusz) jest zobowiązany do:
 - 1) **Przestrzegania zasad szacunku i godnego traktowania** – współpracownicy, podwładni, przełożeni, trenerzy, zawodnicy i wszyscy członkowie społeczności AZS muszą odnosić się do siebie z kulturą osobistą, powstrzymywać się od wulgaryzmów, obelg, wyzwisk, drwin czy innych zachowań mogących poniżyć lub ośmieszyć inną osobę. Dotyczy to zarówno komunikacji bezpośredniej (np. podczas spotkań, treningów, zawodów), jak i komunikacji pisemnej czy elektronicznej (e-mail, media społecznościowe, komunikatory).
 - 2) **Przeciwdziałania mobbingowi w swoim otoczeniu** – każdy, kto zauważy przejawy mobbingu lub jest świadkiem niewłaściwych zachowań wobec innej osoby w AZS, **powinien reagować**. Reakcja może polegać na zwróceniu uwagi sprawcy (jeśli jest to bezpieczne i możliwe) lub poinformowaniu przełożonych bądź skorzystaniu z procedury zgłaszania mobbingu (Rozdział III). Świadkowie mobbingu mają prawo, a nawet obowiązek, zgłaszać takie przypadki – anonimowo lub jawnie – odpowiednim osobom, aby pozwolić na interwencję (zgodnie z § 8 ust. 1 niniejszej Procedury).
 - 3) **Współpracy w postępowaniu** – w przypadku wszczęcia postępowania wyjaśniającego przez Komisję Antymobbingową, każdy Pracownik, Działacz lub Członek AZS ma obowiązek, w miarę możliwości, współpracować z Komisją: udzielać rzetelnych wyjaśnień, stawiać się na wezwanie Komisji jako strona lub świadek, przekazywać posiadane informacje mogące pomóc w wyjaśnieniu sprawy. Odmowa współpracy bez uzasadnionej przyczyny może zostać potraktowana jako naruszenie obowiązków pracowniczych, dyscypliny klubowej lub Statutu AZS.
 - 4) **Dbania o własne działania** – osoba, która pełni funkcję przełożonego lub trenera, powinna na bieżąco kontrolować własne zachowania i styl komunikacji. W razie wątpliwości, czy dane działanie nie zostanie odebrane jako mobbing, zaleca się

konsultację (np. z przełożonym lub psychologiem sportowym) i poszukiwanie alternatywnych metod osiągnięcia celu (np. motywowania zawodnika bez krzyku i poniżania).

2. Każdy pracownik lub członek AZS, który **uznaje się za ofiarę mobbingu**, ma prawo skorzystać z ochrony przewidzianej w niniejszej Procedurze. Zgłoszenie mobbingu jest uprawnieniem osoby poszkodowanej i nie może stanowić podstawy jakichkolwiek negatywnych konsekwencji wobec niej (zob. § 13 ust. 2 – zakaz represji).
3. Żaden pracownik, zawodnik ani członek AZS nie może nadużywać niniejszej Procedury. Zabronione jest celowe, **bezpodstawne pomawianie** innej osoby o mobbing – działania takie (wnoszenie **świadomie fałszywych oskarżeń**) również będą traktowane jako poważne naruszenie i mogą skutkować konsekwencjami dyscyplinarnymi wobec składającego fałszywe zawiadomienie. Procedura ma chronić przed realnym mobbingiem, a nie być narzędziem rozgrywek personalnych.

Rozdział III: Procedura zgłaszania i rozpatrywania przypadków mobbingu

§ 7. Zgłoszenie przypadku mobbingu (zawiadomienie/skarga).

1. Każda osoba, która **uzna, że jest poddawana mobbingowi** w strukturach AZS, ma prawo zgłosić ten fakt zgodnie z niniejszą Procedurą. Zgłoszenia może dokonać również osoba, która **jest świadkiem** mobbingu wobec innej osoby (np. współpracownik dostrzegający mobbing w swoim zespole, zawodnik obserwujący mobbing kolegi z drużyny). W przypadku, gdy ofiarą jest osoba niepełnoletnia (np. junior trenujący w klubie AZS), zgłoszenia mogą dokonać także jej rodzice lub opiekunowie prawni.
2. Zgłoszenie mobbingu powinno przybrać formę **pisemnej skargi** (zawiadomienia) złożonej do Pracodawcy. Dopuszczalne jest złożenie skargi w tradycyjnej formie pisemnej (papierowej) bądź elektronicznej (np. wiadomość e-mail) – ważne jednak, by zawierała ona wszystkie niezbędne informacje i była podpisana (w przypadku e-mail – własnoręcznym podpisem w skanie lub kwalifikowanym podpisem elektronicznym lub poprzez ePUAP; w przypadku osoby zgłaszającej się osobiście – własnoręczny podpis pod dokumentem). Skarga może zostać przekazana:
 - 1) bezpośrednio przełożonemu zgłaszającego (np. kierownikowi jednostki, trenerowi głównemu sekcji) – o ile nie jest on jednocześnie osobą posądzaną o mobbing,
 - 2) lub **Komisji Antymobbingowej** (jeśli jest organem stałym) bądź osobie wyznaczonej przez Pracodawcę do przyjmowania zgłoszeń (np. Pełnomocnikowi ds. Przeciwdziałania Mobbingowi, osobie odpowiedzialnej za kadry u Pracodawcy, Sekretarzowi Generalnemu AZS lub innemu członkowi Zarządu Głównego). W każdej jednostce organizacyjnej AZS pracownicy i członkowie zostaną poinformowani, kto jest właściwy do przyjęcia skargi – informacja ta będzie dostępna np. na tablicy ogłoszeń lub stronie internetowej.
3. **Treść skargi.** Skarga mobbingowa powinna zawierać w miarę możliwości następujące elementy (dla ułatwienia właściwego rozpatrzenia sprawy):
 - 1) **Opis działań lub zachowań** – wskazanie konkretnych działań lub zachowań, które według skarżącego stanowią mobbing (na czym polegało nękanie, zastraszanie, poniżanie itp.).

- 2) **Okoliczności zdarzeń i dowody** – przybliżone daty lub okres, w którym te działania miały miejsce, miejsce zdarzeń oraz okoliczności (np. podczas treningów, w biurze, publicznie przed innymi). Należy dołączyć, o ile to możliwe, dowody potwierdzające zajście tych zachowań – np. wydruki korespondencji (e-mail, SMS), zdjęcia notatek, zapis czatu, itp., a także listę **świadców**, którzy mogą potwierdzić opisywane incydenty.
- 3) **Wskazanie domniemanego sprawcy/sprawców** – imię i nazwisko osoby lub osób, które zdaniem skarżącego dopuściły się mobbingu, wraz z podaniem ich roli/funkcji (np. trener zespołu, kolega z działu, kierownik sekcji).
- 4) **Dane skarżącego** – imię i nazwisko osoby składającej skargę, jej jednostka organizacyjna (miejsce pracy lub jednostka AZS) oraz podpis (własnoręczny lub elektroniczny) i datę sporządzenia skargi.

Powyższe elementy są zalecane w zgłoszeniu. Brak któregoś z nich (np. świadków lub dowodów) nie wstrzymuje wszczęcia postępowania, jednak im bardziej kompletna skarga, tym sprawniej można ją wyjaśnić. Skarżący powinien przedstawić sprawę **szczegółowo i konkretnie**, unikać ogólników, tak aby umożliwić efektywne zbadanie zarzutów.

Anonimowość zgłoszeń: Co do zasady, dla formalnego wszczęcia procedury wymagane jest znane z imienia i nazwiska zgłoszenie (nieanonimowe). AZS przyjmuje jednak do wiadomości również **zgłoszenia anonimowe** (np. anonimowy list, wrzut do skrzynki na sugestie, anonimowy e-mail) – będą one traktowane jako sygnał ostrzegawczy. Jeśli z treści anonimowego doniesienia wynika, że w danym środowisku może dochodzić do mobbingu, Pracodawca podejmie **działania wyjaśniające** z urzędu (np. dyskretną obserwację sytuacji, rozmowy z pracownikami). Jednakże, anonimowe oskarżenia nie mogą stać się podstawą nałożenia sankcji dyscyplinarnych bez dalszego postępowania wyjaśniającego – dlatego osobom doświadczającym mobbingu zaleca się złożenie oficjalnej, podpisanej skargi celem pełnego uruchomienia ochrony przewidzianej Procedurą.

Zgłoszenie ustne: W uzasadnionych sytuacjach (gdy poszkodowany ma trudność w sporządzeniu pisma) dopuszcza się przyjęcie zgłoszenia ustnego. W takim przypadku osoba przyjmująca zgłoszenie (np. Sekretarz Generalny AZS) sporządza notatkę służbową, w której zawiera informacje wymienione w ust. 3 powyżej, a następnie odczytuje ją zgłaszającemu do akceptacji i podpisu. Notatka taka traktowana jest na równi z pisemną skargą.

§ 8.

Działania po otrzymaniu skargi – powołanie Komisji Antymobbingowej.

1. Każda skarga o mobbing, która wpłynęła do Pracodawcy, skutkuje **niezwłocznym podjęciem działań** przewidzianych Procedurą. Otrzymanie skargi należy odnotować w rejestrze wewnętrznym zgłoszeń (jeśli jest prowadzony) z zachowaniem poufności danych.
2. **Potwierdzenie przyjęcia:** Osoba lub organ przyjmujący skargę (np. Sekretarz Generalny AZS lub inna upoważniona osoba) potwierdza jej przyjęcie skarżącemu (chyba że zgłoszenie jest anonimowe) – np. poprzez pisemne potwierdzenie z datą wpływu lub odpowiedź mailową. Skarżącemu przekazuje się jednocześnie informację o dalszym trybie postępowania i przewidywanym terminie kolejnych kroków (np. o terminie powołania Komisji).
3. **Inicjatywa z urzędu:** Niezależnie od ust. 1, w każdym przypadku powzięcia przez Pracodawcę wiarygodnej informacji o możliwym mobbingu (np. z anonimowego zgłoszenia, z obserwacji kadry kierowniczej, z wyników ankiet pracowniczych lub informacji medialnych) – Pracodawca **ma obowiązek reagować**. Oznacza to, że nawet bez formalnej skargi, jeżeli istnieje

uzasadnione podejrzenie mobbingu, należy przeprowadzić postępowanie wyjaśniające na wzór tego opisanego w niniejszej Procedurze.

4. **Powołanie Komisji:** W terminie nie dłuższym niż **14 dni roboczych** od dnia otrzymania skargi (lub powzięcia informacji, o której mowa w ust. 3), Pracodawca powołuje **Komisję Antymobbingową** (zwaną dalej *Komisją*) do rozpatrzenia sprawy. Powołanie Komisji następuje w formie pisemnej. W przypadku zgłoszenia sprawy do Zarządu Głównego AZS komisję powołuje Zarząd Główny AZS i określa skład Komisji dla danej sprawy a w przypadku zgłoszenia do władz terenowej jednostki organizacyjnej posiadającej osobowość prawną, Komisję powołuje się uchwałą Zarządu tej terenowej jednostki organizacyjnej, w uchwale określa się także skład Komisji dla danej sprawy. W przypadku AZS COSA Komisję powołuje zarządzeniem i określa jej skład Dyrektor AZS COSA, który działa jako pracownik zarządzający zakładem pracy w imieniu Pracodawcy w rozumieniu art. 128 § 2 pkt 2 Kodeksu Pracy.
5. **Skład Komisji:** Komisja Antymobbingowa liczy co najmniej **trzy osoby**. W skład Komisji wchodzi:
 - 1) **Przedstawiciel Pracodawcy** – np. członek Zarządu Głównego AZS lub kierownik jednostki organizacyjnej AZS (niezaangażowany bezpośrednio w sprawę). Jest on odpowiedzialny za zapewnienie, by działania Komisji były zgodne z interesem organizacji i przepisami prawa.
 - 2) **Specjalista ds. kadr lub prawa** – osoba posiadająca wiedzę z zakresu prawa pracy i przeciwdziałania mobbingowi (np. pracownik działu kadr AZS, prawnik współpracujący z AZS, inspektor BHP lub inna osoba przeszkolona w tematyce mobbingu). Jeżeli skarga dotyczy klubu AZS, który nie dysponuje własną komórką kadrową, do Komisji deleguje się pracownika zajmującego się sprawami personalnymi z innej jednostki AZS (np. z Organizacji Środowiskowej AZS lub biura Zarządu Głównego).
 - 3) **Reprezentant załogi lub środowiska sportowego** – osoba ciesząca się zaufaniem pracowników lub członków AZS, **wskazana przez skarżącego**. Może to być np. inny pracownik AZS, doświadczony trener lub działacz AZS niezwiązany bezpośrednio ze sprawą. Celem włączenia takiej osoby jest zapewnienie bezstronności i przejrzystości postępowania oraz uwzględnienie perspektywy środowiska, z którego wywodzi się skarżący. Jeśli skarżący nie wskaże żadnej osoby lub wskazana osoba nie może wziąć udziału, Pracodawca może wyznaczyć do składu Komisji inną osobę neutralną, np. przedstawiciela pracowników z innej jednostki AZS.Komisja może liczyć więcej niż 3 członków, jeśli Pracodawca uzna to za potrzebne (np. do składu można dokooptować psychologa, doradcę ds. etyki czy innego eksperta). Zaleca się, by skład Komisji był nieparzysty ze względu na ewentualne głosowania.
6. **Bezstronność składu:** W skład Komisji **nie może wchodzić** osoba, której dotyczy skarga (tj. domniemany sprawca mobbingu). W miarę możliwości w skład Komisji nie powinny też wchodzić osoby, które są bliskimi współpracownikami lub podwładnymi domniemanego sprawcy – celem jest uniknięcie konfliktu interesów i stronniczości. Jeżeli któraś z powołanych osób czuje, że nie może zachować obiektywizmu (np. z powodu osobistych relacji ze stronami), powinna niezwłocznie wyłączyć się z prac Komisji, a Pracodawca powołuje inną osobę na jej miejsce.
7. **Organizacja pracy Komisji:** Na pierwszym posiedzeniu Komisji jej członkowie wybierają ze swojego grona **Przewodniczącego** (odpowiedzialnego za kierowanie pracami Komisji) oraz **Sekretarza** (odpowiedzialnego za protokolowanie i dokumentację) – funkcje te mogą pełnić

dowolni członkowie Komisji zgodnie z ich ustaleniem. Komisja obraduje zawsze w pełnym składzie, chyba że wyjątkowe okoliczności (np. choroba członka) uniemożliwiają to – wówczas Pracodawca może zdecydować o kontynuacji prac w składzie dwuosobowym lub uzupełnieniu składu o inną osobę.

8. **Wyposażenie i koszty:** Pracodawca, który powołał Komisję, zapewnia Komisji wszelkie niezbędne środki do prowadzenia postępowania – w tym dostęp do pomieszczeń na spotkania, materiałów biurowych, sprzętu komputerowego itp., a także pokrywa ewentualne koszty działań Komisji (np. koszty dojazdów członków, opinii biegłych).
9. **Poufność:** Przed przystąpieniem do merytorycznych czynności, wszyscy członkowie Komisji **podpisują oświadczenie o zachowaniu poufności** co do informacji, z którymi zapoznają się w toku postępowania. Treść takiego oświadczenia zawiera zobowiązanie do nieujawniania osobom nieupoważnionym żadnych danych ani dowodów związanych ze sprawą zarówno w trakcie postępowania, jak i po jego zakończeniu. Obowiązek zachowania tajemnicy dotyczy również innych osób uczestniczących w postępowaniu (świadków, biegłych itp.) – od każdego z nich Komisja może odebrać odpowiednie przyrzeczenie lub oświadczenie o poufności.

§ 9.

Postępowanie wyjaśniające prowadzone przez Komisję.

1. **Termin rozpoczęcia:** Komisja Antymobbingowa powinna niezwłocznie przystąpić do działania. Zaleca się, aby **rozpoczęcie postępowania wyjaśniającego** (pierwsze czynności, np. zebranie materiałów, zaproszenie stron na rozmowy) nastąpiło nie później niż **w ciągu 14 dni** od dnia powołania Komisji.
2. **Plan działania:** Komisja ustala plan postępowania, który może obejmować m.in.: analizę treści skargi i załączonych dowodów, zapoznanie się z dokumentacją personalną lub innymi aktami (np. regulaminem pracy, kodeksem etyki jeśli obowiązuje), przeprowadzenie wywiadów lub rozmów ze stronami postępowania (skarżącym i domniemanym sprawcą) oraz z potencjalnymi świadkami, a także zebranie innych dowodów (np. nagrań z monitoringu, jeżeli dostępne, korespondencji służbowej itp.).
3. **Prawa skarżącego i domniemanego sprawcy:** Postępowanie przed Komisją ma charakter poufny i powinno być prowadzone z poszanowaniem praw obu stron. W szczególności:
 - 1) Skarżącemu (domniemanej ofierze) należy umożliwić przedstawienie szczegółowo swojej relacji zdarzeń, dodatkowych dowodów czy listy świadków. Skarżący ma prawo do wsparcia ze strony wybranej przez siebie osoby zaufania (np. przyjaciela z pracy, psychologa) podczas rozmów – osoba ta może uczestniczyć jako obserwator, o ile zachowa poufność.
 - 2) Osobie, której zarzuca się mobbing (domniemany sprawca), **musi zostać przedstawiona istota zarzutów** oraz dowody na ich potwierdzenie, a następnie należy jej zapewnić możliwość ustosunkowania się do nich. Domniemany sprawca ma prawo do złożenia wyjaśnień, przedstawienia własnej wersji wydarzeń, wskazania świadków na swoją obronę czy dostarczenia dowodów, że zarzucane działania nie miały miejsca lub nie noszą znamion mobbingu. Może również poprosić o udział w przesłuchaniu osoby towarzyszącej (np. zaufanego współpracownika lub prawnika) – decyzję o zgodzie na taką osobę podejmuje Komisja, kierując się potrzebą zachowania poufności i równowagi stron.

- 3) Obie strony powinny być informowane o swoich prawach i obowiązkach w toku postępowania. Przewodniczący Komisji dba o to, by żadna ze stron nie była przesłuchiwana w sposób urągający jej godności (np. niedopuszczalne jest agresywne atakowanie strony przez członków Komisji).
4. **Przesłuchiwanie świadków:** Komisja ma prawo wezwać i wysłuchać świadków zdarzeń wskazanych w skardze lub innych osób, które mogą posiadać istotne informacje (np. współpracowników z danego działu, innych zawodników z drużyny, osoby, które wcześniej pełniły funkcję trenera/przełożonego itp.). Świadkowie są zobowiązani do zachowania poufności co do pytań zadawanych i udzielonych odpowiedzi. Odmowa stawieństwa lub odmowa złożenia wyjaśnień przez świadka powinna być uzasadniona ważnymi powodami (np. świadek może powołać się na prawo do odmowy obciążania samego siebie lub osoby bliskiej, jeżeli takie okoliczności zachodzą).
5. **Dokumentowanie przebiegu:** Ze spotkań Komisji (posiedzeń, przesłuchań) **sporządzane są protokoły** lub notatki służbowe, które podpisują członkowie Komisji obecni na danym spotkaniu, a w przypadku przesłuchań – również osoba składająca zeznania (jeśli to możliwe). W protokołach odnotowuje się najważniejsze ustalenia, w szczególności oświadczenia stron, zeznania świadków oraz opis przeprowadzonych dowodów. Protokół z posiedzenia końcowego Komisji, na którym następuje dyskusja i głosowanie nad konkluzjami, podpisują wszyscy członkowie Komisji.
6. **Czas trwania postępowania:** Komisja powinna dołożyć starań, aby postępowanie wyjaśniające zakończyć w **możliwie najkrótszym czasie**, adekwatnym do złożoności sprawy. Zalecany termin zakończenia prac Komisji (przedstawienia raportu) to **30 dni** od dnia rozpoczęcia postępowania. W uzasadnionych przypadkach (np. oczekiwanie na opinię biegłego, choroba kluczowego świadka, szczególnie skomplikowany stan faktyczny obejmujący długi okres) Komisja może przedłużyć ten termin – powinna jednak poinformować strony o przybliżonym dodatkowym czasie potrzebnym na wyjaśnienie sprawy.
7. **Decyzje Komisji:** Po zgromadzeniu i rozpatrzeniu całości materiału dowodowego Komisja dokonuje oceny, **czy doszło do mobbingu**, czy też nie zdołano tego potwierdzić. Ustalenia Komisji mogą obejmować:
- 1) stwierdzenie, że zarzuty mobbingu **potwierdziły się w całości lub w części**,
 - 2) stwierdzenie, że zarzucane zachowania miały miejsce, ale **nie wypełniają znamion mobbingu** (np. były incydentalne lub brak elementu poniżenia) – jednak mogą one stanowić inne naruszenie (np. naruszenie zasad kultury pracy),
 - 3) stwierdzenie, że **brak dowodów** na potwierdzenie zarzutów mobbingu (słowo przeciw słowu, brak świadków) – czyli nie da się rozstrzygnąć w sposób obiektywny,
 - 4) stwierdzenie, że zarzuty były **bezzasadne lub fałszywe** – gdy dowody wskazują, że opisywane przez skarżącego zdarzenia nie miały miejsca lub zostały przez niego znacznie przeinaczone.
 - 5) Komisja podejmuje decyzje w drodze konsensusu, a jeśli nie jest to możliwe – poprzez **głosowanie większością głosów**. Każdy członek Komisji (z wyjątkiem ewentualnych osób wyłączonych z danej sprawy) ma jeden głos; w przypadku równej liczby głosów decyduje głos Przewodniczącego. Jeśli któryś członek Komisji nie zgadza się z ustaleniami większości, ma prawo zgłosić **zdanie odrębne**, które zostanie odnotowane w raporcie końcowym.

8. **Raport końcowy Komisji:** Po zakończeniu postępowania Komisja sporządza pisemny **raport** zawierający: opis zarzutów, przebieg podjętych czynności, ustalenia faktyczne, ocenę czy nastąpił mobbing, oraz **rekomendacje** co do dalszych działań. Raport podpisują wszyscy członkowie Komisji. Raport przekazywany jest niezwłocznie Pracodawcy (np. Zarządowi Głównemu AZS lub kierownikowi jednostki, która powołała Komisję).
9. **Zawiadomienie stron:** Po otrzymaniu raportu przez Pracodawcę, zarówno skarżący, jak i domniemany sprawca powinni zostać poinformowani o zakończeniu prac Komisji. Stronom – w granicach dopuszczalnych przez przepisy o ochronie danych osobowych – przekazuje się informację o **wyniku postępowania** (np. że skarga została uznana za zasadną lub niezasadną) oraz o przewidzianych działaniach następnych. W razie potrzeby można udostępnić stronom uzasadnienie ustaleń (np. fragment raportu) – z poszanowaniem prywatności osób trzecich.

§ 10.

Działania następne – konsekwencje stwierdzenia mobbingu lub braku stwierdzenia.

1. **Działania w razie potwierdzenia mobbingu:** Jeśli Komisja stwierdzi, że doszło do mobbingu (skarga okazała się **zasadna** w całości lub w części), Pracodawca jest zobowiązany podjąć niezwłocznie działania mające na celu **wyeliminowanie stwierdzonych nieprawidłowości** oraz zapobieżenie ich ponownemu wystąpieniu, w szczególności:
 - 1) **Konsekwencje wobec sprawcy:** Wobec osoby, która dopuściła się mobbingu, mogą zostać wyciągnięte surowe konsekwencje służbowe lub wnioski o ukaranie do Sądu Koleżeńskiego AZS. Pracodawca może zastosować przewidziane prawem **kary dyscyplinarne** (porządkowe) jak upomnienie lub nagana, a w skrajnych przypadkach wypowiedzieć takiej osobie umowę o pracę lub nawet rozwiązać ją w trybie natychmiastowym (zwolnienie dyscyplinarne). Takie działania mieszczą się w katalogu dopuszczalnych następstw stwierdzenia mobbingu. Jeżeli sprawcą mobbingu jest osoba niebędąca pracownikiem (np. trener-wolontariusz, działacz społeczny), wówczas właściwy organ AZS podejmuje decyzję o **odsunięciu tej osoby od działalności w AZS** – np. odwołuje ją z pełnionej funkcji, rozwiązuje zawartą z nią umowę cywilnoprawną, cofa upoważnienia lub podejmuje inne kroki skutkujące przerwaniem współpracy.
 - 2) **Ochrona i zadośćuczynienie ofierze:** Pracodawca podejmuje działania, aby osoba poszkodowana mobbingiem odczuła realną poprawę swojej sytuacji. W miarę możliwości organizacyjnych zapewnia się, by ofiara nie była narażona na dalszy kontakt z mobberem – np. przez zmianę rozkładu zadań, przeniesienie sprawcy do innego działu lub odsunięcie go od prowadzenia treningów z daną grupą. Jeżeli z różnych względów to niemożliwe, **za zgodą poszkodowanego** Pracodawca może zaproponować przeniesienie samego poszkodowanego na inne stanowisko, do innej komórki organizacyjnej lub sekcji sportowej (np. inna drużyna lub inny harmonogram zajęć), o ile zmiana taka będzie dla niego korzystna i nie stanowić będzie formy kary. Ponadto AZS oferuje poszkodowanemu możliwość skorzystania z **pomocy psychologicznej** (np. pokrywa koszty konsultacji z psychologiem lub udostępnia kontakt do specjalisty) celem przezwyciężenia negatywnych skutków mobbingu.
 - 3) **Inne działania naprawcze:** W zależności od charakteru sprawy, Pracodawca może podjąć dodatkowe kroki naprawcze w środowisku pracy: np. zorganizować spotkanie

pojednawcze (jeśli ofiara wyrazi wolę i ma to sens w danej sytuacji), przeprowadzić warsztaty z komunikacji w zespole, objąć zespół monitoringiem pod kątem relacji interpersonalnych, itp. Istotne jest, by po zakończeniu sprawy na bieżąco **monitorować** sytuację w danym miejscu (dziale, klubie) i upewnić się, że mobbing ustał, a atmosfera uległa poprawie.

- 4) **Zawiadomienie organów zewnętrznych:** Jeśli stwierdzone działania mobbingowe mają znamiona naruszenia innych przepisów (np. przestępstwa znęcania się, groźby karalnej itp.), Pracodawca rozważy zawiadomienie odpowiednich organów ścigania. Ponadto ofiara mobbingu zachowuje prawo do dochodzenia roszczeń na drodze sądowej – o czym mowa w Rozdziale IV.

2. **Działania w razie braku potwierdzenia mobbingu:** W zależności od ustaleń Komisji:

- 1) Jeżeli **nie potwierdzono** wystąpienia mobbingu (np. brak wystarczających dowodów lub dane zachowania nie spełniały kryteriów definicji), Pracodawca **zamyka postępowanie** bez nakładania sankcji dyscyplinarnych. Strony (skarżący i domniemany sprawca) powinny otrzymać informację, że sprawa została zakończona i że nie stwierdzono mobbingu.
- 2) W takiej sytuacji Pracodawca może jednak podjąć **inne działania zapobiegawcze**, jeśli z badania wynika, że relacje w danym środowisku są napięte lub występują pewne nieprawidłowości. Przykładowo, może zostać zalecone szkolenie z komunikacji dla całego zespołu, mediacje między skonfliktowanymi stronami (o ile obie strony wyrażą zgodę), rotacja pewnych zadań w dziale, aby rozproszyć źródła konfliktów itp. Celem jest poprawa sytuacji mimo formalnego braku stwierdzenia mobbingu – tak aby zapobiec ewentualnej eskalacji w przyszłości.
- 3) Osoba posądzona niesłusznie o mobbing (przy braku winy) nie może być z tego tytułu w żaden sposób dyskryminowana ani ukarana. Jeśli skarga okazała się niezasadna, należy dbać o **reputację niesłusznie pomówionego pracownika/członka AZS**, aby negatywne skutki oskarżenia (np. pogłoski) zostały zminimalizowane. Może zaistnieć potrzeba przeprowadzenia rozmów wyjaśniających w zespole, że zarzuty nie potwierdziły się.

3. **Konsekwencje w razie świadomie fałszywego oskarżenia:** Jeżeli w toku postępowania okaże się jednoznacznie, że skarżący **umyślnie w złej wierze złożył fałszywe oskarżenie** (np. dowody wskazują, że opisał zdarzenia, które w ogóle nie miały miejsca, w celu zaszkodzenia innej osobie), wówczas takie działanie skarżącego samo w sobie stanowi poważne naruszenie obowiązków. Pracodawca może wobec skarżącego zastosować adekwatne środki dyscyplinarne – porządkowe (upomnienie, nagana), a w rażących przypadkach także rozwiązanie umowy o pracę. Ta zasada nie ma na celu zniechęcania do zgłaszania mobbingu, lecz ochronę przed świadomym nadużyciem Procedury. **Nie będą wyciągane konsekwencje** wobec skarżącego, jeśli jego skarga okaże się niezasadna, ale została złożona w **dobrej wierze** (tj. skarżący faktycznie czuł się mobbingowany, choć obiektywnie mobbing nie został potwierdzony). Rozróżnienie złej i dobrej wiary opiera się na ustaleniach Komisji.

4. **Decyzja Pracodawcy i jej realizacja:** Ostateczne decyzje co do zastosowania określonych sankcji lub środków należy do Pracodawcy (np. Zarządu Głównego AZS, Dyrektora AZS COSA albo Zarządu terenowej jednostki organizacyjnej AZS posiadającej osobowość prawną). Decyzje te powinny uwzględniać rekomendacje Komisji zawarte w raporcie, jednak Pracodawca może podjąć szersze działania, jeśli uzna to za konieczne. Wdrożenie decyzji

(np. wręczenie kary pisemnej, odwołanie z funkcji, zmiana stanowiska, organizacja szkolenia) powinno nastąpić bez zbędnej zwłoki, z poszanowaniem procedur prawa pracy (jeśli dotyczy pracownika – np. poprzedzone stosownym wysłuchaniem przy karze porządkowej, wręczone za potwierdzeniem odbioru itp.).

5. **Odwołania i skarga na działania Komisji:** Postępowanie antymobbingowe jest postępowaniem wewnętrznym i nie przewiduje formalnej procedury odwoławczej od ustaleń Komisji czy decyzji Pracodawcy w jego ramach. Jeśli jednak którakolwiek ze stron (skarżący lub domniemany sprawca) czuje się **nieusatysfakcjonowana** wynikiem wewnętrznego postępowania (np. uważa, że sprawca nie poniósł wystarczających konsekwencji albo że zarzuty były rozpatrzone stronnictwo), ma prawo skorzystać z zewnętrznych środków prawnych przewidzianych przepisami powszechnie obowiązującego prawa (np. złożyć skargę do Państwowej Inspekcji Pracy, dochodzić roszczeń przed sądem pracy lub wytoczyć powództwo o naruszenie dóbr osobistych na drodze cywilnej). Zastosowanie niniejszej Procedury wewnątrz AZS **nie ogranicza** tym samym prawa pracownika lub innej osoby do dochodzenia swoich praw na drodze przewidzianej przepisami prawa.

Rozdział IV: Postanowienia końcowe

§ 11. Poufność i ochrona przed represjami.

1. Wszystkie osoby biorące udział w postępowaniu wyjaśniającym dotyczącym mobbingu (strony, świadkowie, członkowie Komisji, inne osoby trzecie) są zobowiązane do **zachowania poufności** co do informacji uzyskanych w związku z tym postępowaniem. W szczególności zabrania się ujawniania osobom nieupoważnionym jakichkolwiek danych pozwalających zidentyfikować strony ani szczegółów zarzutów czy ustaleń – z wyjątkiem komunikatów oficjalnych wydawanych przez Pracodawcę (np. ogłoszenie w zakładzie pracy o rozstaniu z pracownikiem z powodu naruszenia zasad antymobbingowych, jeśli taka decyzja zapadła, lub innych działań naprawczych). Obowiązek zachowania tajemnicy dotyczy także czasu po zakończeniu postępowania.
2. AZS gwarantuje, że **żadna osoba, która w dobrej wierze zgłasza mobbing lub uczestniczy w postępowaniu jako świadek, nie poniesie z tego tytułu negatywnych konsekwencji**. Obowiązuje **zakaz represji** wobec osób zgłaszających mobbing i świadków. Oznacza to m.in., że przełożonym i innym osobom zabrania się podejmowania działań odwetowych, takich jak: zwalnianie z pracy lub ze stanowiska, degradowanie, przenoszenie na mniej korzystne warunki, odbieranie możliwości sportowych (np. odsunięcie od składu drużyny) czy nękanie osób, które skorzystały z procedury. Wszelkie przypadki podejrzenia działań odwetowych będą traktowane równie poważnie jak sam mobbing i mogą skutkować odrębnym postępowaniem dyscyplinarnym.
3. Treść niniejszej Procedury jest dostępna dla wszystkich pracowników i członków AZS. Pracodawca dokłada starań, by język dokumentu był zrozumiały i praktyczny dla odbiorców na różnych szczeblach organizacji. W razie wątpliwości co do interpretacji zapisów Procedury, wyjaśnień udziela Zarząd Główny AZS lub wyznaczony Pełnomocnik ds. Przeciwdziałania Mobbingowi (jeśli jest ustanowiony).
4. Procedura podlega **okresowej weryfikacji** i aktualizacji. Zaleca się, by Zarząd Główny AZS dokonywał przeglądu skuteczności niniejszej Procedury co najmniej raz na **2 lata**, uwzględniając ewentualne zmiany przepisów prawa, doświadczenia z jej stosowania

oraz pojawiające się w środowisku sportowym nowe wyzwania związane z przeciwdziałaniem przemocy psychicznej. Wszelkie zmiany Procedury wymagają formy pisemnej (np. uchwały Zarządu Głównego AZS) i są komunikowane niezwłocznie do wszystkich jednostek AZS.

5. W sprawach nieuregulowanych w niniejszej Procedurze zastosowanie mają powszechnie obowiązujące przepisy prawa pracy, w szczególności Kodeksu pracy oraz Kodeksu cywilnego w zakresie ochrony dóbr osobistych. Jeżeli AZS posiada odrębne regulacje wewnętrzne dotyczące pokrewnych zagadnień (np. procedura antydyskryminacyjna, polityka bezpieczeństwa pracy), należy je stosować **komplementarnie** z niniejszą Procedurą – przy czym w razie sprzeczności zapisów, postanowienia zapewniające wyższy poziom ochrony pracownika/członka AZS mają pierwszeństwo.

§ 12.

Wejście w życie.

1. Niniejsza Procedura Antymobbingowa wchodzi w życie z dniem 13 czerwca 2025 r. na mocy uchwały Zarządu Głównego AZS 13 czerwca 2025 roku.
2. Procedura zostaje wprowadzona do stosowania we wszystkich terenowych jednostkach organizacyjnych AZS i oddziałach AZS COSA. Kierownicy tych jednostek są odpowiedzialni za zapoznanie podległych pracowników i członków z treścią Procedury zgodnie z § 4 ust. 2–3.

§ 13.

Załączniki.

Integralną część niniejszej Procedury stanowią następujące załączniki informacyjne i pomocnicze:

- **Załącznik nr 1:** Informacje na temat zjawiska mobbingu (podstawa prawna, przykłady zachowań)

Załącznik nr 1: Informacja o zjawisku mobbingu

1. Podstawa prawna – wyciąg z Kodeksu pracy: Zgodnie z art. 94³ § 1 Kodeksu pracy **pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi**. Definicję mobbingu zawiera art. 94³ § 2 Kodeksu pracy, zgodnie z którym: „*Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające 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*”. W świetle art. 94³ § 3 i 4 pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy zadośćuczynienia za doznaną krzywdę, a pracownik, który wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić odszkodowania w wysokości co najmniej minimalnego wynagrodzenia za pracę. Powyższe regulacje ustawowe nadają ofierze mobbingu uprawnienia do dochodzenia swoich praw na drodze prawnej, zaś na pracodawcę nakładają obowiązek aktywnego przeciwdziałania temu zjawisku. Niniejsza Procedura jest realizacją tego obowiązku w strukturach AZS.

2. Przykładowe zachowania stanowiące mobbing: Zgodnie z powyższą definicją, o mobbingu można mówić, gdy pewne negatywne zachowania są **powtarzalne (uporczywe) i trwają przez dłuższy czas**, powodując u ofiary poniżenie, ośmieszenie lub izolację. Poniżej przedstawiono *przykłady* zachowań, które (jeśli występują systematycznie) mogą nosić znamiona mobbingu:

- **Uporczywe krytykowanie i wyśmiewanie** – np. przełożony lub trener ciągle krytykuje pracownika/zawodnika niezależnie od obiektywnych wyników jego pracy, wytyka drobne błędy w sposób ośmieszający, nadaje obraźliwe przezwiska, publicznie wyśmiewa przy kolegach z zespołu.
- **Izolowanie społeczne** – celowe wykluczanie osoby z grupy: np. reszta zespołu nie odzywa się do niej, nie zaprasza na zebrania czy narady, trener ignoruje obecność danego zawodnika na treningu, koledzy z drużyny nie podają mu piłki. Taka izolacja może być inicjowana przez przełożonego (“chłodne traktowanie” pracownika) lub przez grupę współpracowników, często za milczącą zgodą przełożonego.
- **Podważanie kompetencji i poniżanie** – ciągłe sugerowanie, że ofiara jest bezwartościowa: np. mówienie do pracownika “jesteś do niczego, i tak sobie nie poradzisz”, krytykowanie każdego pomysłu, przypisywanie sukcesów ofiary innym osobom a wyolbrzymianie jej potknięć. W środowisku sportowym może to być np. mówienie zawodnikowi “jesteś beznadziejny, przez ciebie przegramy mecz” w obecności całej drużyny.
- **Nadmierne obciążanie albo odbieranie zadań** – celowe działanie mające utrudnić pracownikowi lub zawodnikowi funkcjonowanie: albo daje mu się niemożliwą do wykonania ilość/skalę zadań (aby go “zawalić” pracą i skompromitować niewykonaniem), albo przeciwnie – odbiera się wszelkie znaczące obowiązki (aby poczuł się zbędny i upokorzony brakiem zaufania).
- **Groźby, zastraszanie** – werbalne lub niewerbalne groźby karą, zwolnieniem, wyrzuceniem z drużyny, przemocą fizyczną itp., które są powtarzane, powodując u ofiary chroniczny lęk. Np. trener regularnie straszy zawodników: “jeśli nie zrobisz tego, to zniszczę twoją karierę”, “pożałujesz, że tu przyszedłeś”.
- **Szerzenie plotek i dezinformacji** – rozpuszczanie złośliwych plotek na temat ofiary (dotyczących jej życia prywatnego, zdrowia, kompetencji), ośmieszanie jej przed innymi

poprzez insynuacje; albo celowe wprowadzanie w błąd co do zadań (np. dawanie mylnych instrukcji, by ofiara popełniła błąd).

Należy wskazać, że jednorazowy incydent (np. jednorazowa kłótnia, ostra krytyka w pojedynczej sytuacji) **nie stanowi mobbingu** – może być co najwyżej naruszeniem innego rodzaju (np. nietaktem, naruszeniem regulaminu). Mobbing zakłada **długotrwałość** i **nasilenie** negatywnych oddziaływań. Granica między stanowczym zarządzaniem (lub wymagającym treningiem), a mobbingiem bywa cienka – jednak np. **krzykliwy styl trenera** czy dyscyplina w drużynie nie stanowią mobbingu, o ile nie mają na celu poniżenia zawodników i nie są nadużywane w sposób przewlekły. W momencie jednak, gdy forma przekazu przeradza się w notoryczne upokarzanie – mamy do czynienia z niedopuszczalnym zjawiskiem, niezależnie od intencji sprawcy (choć intencja celowego gnębienia często występuje przy mobbingu).

3. Skutki mobbingu: Mobbing jest zjawiskiem wysoce szkodliwym zarówno dla osoby bezpośrednio dotkniętej, jak i dla całej organizacji. U ofiar mobbingu często obserwuje się objawy **stresu i rozstroju zdrowia**: chroniczne napięcie, zaburzenia lękowe, depresję, objawy psychosomatyczne (ból głowy, problemy ze snem, nadciśnienie). Wiele ofiar zmuszonych jest korzystać ze zwolnień lekarskich lub pomocy psychologicznej. Z punktu widzenia AZS jako pracodawcy i organizacji, tolerowanie mobbingu grozi: **spadkiem efektywności pracy** i wyników sportowych (zestresowani pracownicy/grający poniżej swoich możliwości zawodnicy), **pogorszeniem atmosfery** w zespole, zwiększeniem fluktuacji kadr (utratą wartościowych pracowników czy utalentowanych sportowców, którzy odejdą, nie chcąc znosić takiego traktowania). Ponadto mobbing rodzi ryzyko **odpowiedzialności prawnej** – pracodawca może zostać zobowiązany do wypłaty odszkodowania lub zadośćuczynienia ofierze, a także naraża się na utratę reputacji, jeśli sprawy mobbingowe staną się publiczne. Dlatego przeciwdziałanie mobbingowi leży w najlepiej pojętym interesie zarówno pracowników/członków AZS, jak i samego AZS.