

# Zeszyt ćwiczeń

## Konflikty ze współpracownikami

Kurs VITA: [vita.edu.pl/courses/konflikty-ze-wspolpracownikami](https://vita.edu.pl/courses/konflikty-ze-wspolpracownikami)

21 ćwiczeń, po jednym do każdej lekcji. Na końcu znajdziesz przykładowe odpowiedzi. Najpierw spróbuj odpowiedzieć samodzielnie, dopiero potem zajrzyj do wzorów. Postacie i sytuacje w ćwiczeniach są przykładowe. Zeszyt jest materiałem edukacyjnym, nie poradą prawną ani psychologiczną.

# Ćwiczenia

## Moduł 1. Zanim zareagujesz

### Lekcja 1.1. Czym jest konflikt, a czym zwykła różnica zdań

Przypisz każdą sytuację (przykłady fikcyjne) do jednej kategorii: różnica zdań, napięcie albo konflikt. Dodaj, czy dotyczy sprawy, relacji, czy obu.

1. Ewelina i Michał obsługują klientów w biurze w Łodzi. Ona woli odpowiadać na maile od razu, on grupuje je dwa razy dziennie. Oboje mieszczą się w czasie odpowiedzi ustalonym z kierownikiem.
2. Anna od dwóch miesięcy nie odpowiada na wiadomości Tomasza spoza obowiązkowych tematów. Tomasz nie wie dlaczego i przestał jej o cokolwiek pytać.
3. Krzysztof kilka razy zmieniał ustalony termin przekazania danych. Beata zgłosiła spóźnienie kierownicze przy całym zespole. Krzysztof odpowiedział, że Beata „zawsze szuka winnych”.
4. Dwie osoby z działu zakupów w Rzeszowie nie zgadzają się, którego dostawcę wybrać. Rozmawiają o cenie, terminie i ryzyku, a w piątek ustalają wspólne kryteria.

### Lekcja 1.2. Skąd biorą się spory w pracy: role, zasoby, styl pracy, nieporozumienia i historia

Przeczytaj opis (przykład fikcyjny). Magda obsługuje klientów sklepu internetowego w Gdańsku, Robert pracuje w logistyce. Strona sklepu obiecuje wysyłkę w 24 godziny, więc Magda mówi tak klientom. Robert dostaje zamówienia z systemu z opóźnieniem i nikt nie ustalił, kto wyjaśnia klientom spóźnienie. Rok temu Robert wysłał do dyrektora mail o błędzie Magdy, z jej kierownikiem w kopii. Wczoraj Magda zapytała, czy paczka klientki jest już u kuriera, a Robert odpowiedział: „To nie mój problem”.

Wskaż, które z pięciu źródeł widzisz i na jakim zdaniu z opisu się opierasz. Napisz jedną hipotezę o sytuacji i jedno pytanie, którym ją sprawdzisz.

### Lekcja 1.3. Czy to sprawa na rozmowę: kiedy odpuścić, kiedy rozmawiać, kiedy nie zwlekać

Zdecyduj dla każdej sytuacji (przykłady fikcyjne): odpuszczam, rozmawiam w tym tygodniu albo nie zwlekam i działam inaczej niż zwykłą rozmową. Uzasadnij jednym zdaniem.

1. Kolega zostawił raz w kuchni brudny kubek. Zauważyłeś to dwa razy w miesiącu.
2. Koleżanka z innego działu po raz trzeci w miesiącu wysła dane do Twojego raportu po terminie i zostajesz przez to po godzinach.
3. Współpracownik podał klientowi cenę niezgodną z ofertą i prosi: „Nie mów nikomu”.
4. Od kilku miesięcy dwóch kolegów wyklucza Cię z rozmów projektowych i żartuje z Ciebie przy klientach.
5. Kolega głośno rozmawia przez telefon w open space w Krakowie. Przeszkadza Ci to od tygodnia i nigdy mu o tym nie powiedziałaś.

Na końcu zastosuj cztery pytania do własnej sprawy i zapisz decyzję jednym zdaniem.

## Moduł 2. Co naprawdę się stało

### Lekcja 2.1. Fakty a interpretacje: jak opisać zdarzenie bez ocen

Część A. Przepisz poniższe zdania (przykłady fikcyjne) na opisy faktów z datą lub liczbą, zostawiając interpretację w osobnym zdaniu zaczynającym się od „Odbieram to jako”.

1. „Marek zawsze zabiera głos na spotkaniach i nie daje mi dokończyć.”
2. „Karolina celowo zostawia mi najgorsze zadania.”
3. „Paweł jest bałaganiarzem i nie dba o wspólne dokumenty.”

Część B. Weź własny spór i wypełnij szablon z czterema polami. Potem podkreśl w polach 1-3 każde słowo, którego kamera by nie nagrała, i zamień je.

### Lekcja 2.2. Twoja część w sytuacji: co zrobiłeś lub czego nie zrobiłeś, bez samooskarżania

Najpierw: dla każdej sytuacji (przykłady fikcyjne) zapisz jedno zdanie o własnej części, które opisuje fakt i nie jest samooskarżeniem.

1. Ola od miesiąca nie odpowiada na maile Piotra z działu zakupów w Warszawie. Wie, że zalega z odpowiedzią na jego pytanie o fakturę.
2. Bartek z magazynu w Katowicach wielokrotnie krytykował przy zespole sposób pakowania Darka, ale nigdy nie rozmawiał z nim osobno.
3. Julia pracuje z Kamilą nad raportem. Kamila oddaje części za późno. Julia za każdym razem poprawia je sama i niczego nie zgłasza.

Następnie zastosuj cztery pytania do własnego sporu. Wybierz jedną własną część i zapisz zdanie na początek rozmowy.

### Lekcja 2.3. Uspokojenie emocji przed rozmową: techniki, termin i miejsce

Przygotuj własny plan trzech elementów na rozmowę, którą rozważasz w swojej sprawie:

1. Dwie techniki obniżenia napięcia, które zastosujesz (z godziną i miejscem).
2. Termin, miejsce i długość rozmowy.
3. Zdanie przerwy na wypadek, gdy emocje wzrosną.

Dla treningu oceń też sytuację fikcyjną: Weronika z początku lekcji chce porozmawiać z Marcinem w czwartek o 9:00 w open space, bo „wtedy wszyscy są jeszcze przy kawie”. Co poprawisz w jej planie?

## Moduł 3. Rozmowa w cztery oczy

---

### Lekcja 3.1. Jak zaprosić do rozmowy: dosłowne zdania, miejsce, czas

Część A. Napisz własne zaproszenie do rozmowy o swojej sprawie w trzech wersjach: ustnej, na komunikatorze i mailowej, według czterech elementów z diagramu.

Część B. Przepisz poniższe zaproszenie (przykład fikcyjny), usuwając zarzuty i dodając brakujące elementy: „Kasia, musimy pogadać o tym, że znowu zawałasz terminy. Przyjdź do mnie po pracy”.

### Lekcja 3.2. Pierwsze zdania rozmowy: opis sytuacji bez oskarżeń

Część A. Przepisz trzy otwarcia (przykłady fikcyjne) na wersje z czterech zdań: cel, fakt, skutek, odbiór.

1. „Janek, nigdy nie odpisujesz na moje maile, jakbym była dla Ciebie powietrzem.”
2. „Ewa, specjalnie odkładasz mi dokumenty na ostatnią chwilę, żebym nie zdążyła.”
3. „Piotr, ty w ogóle nie szanujesz cudzego czasu na spotkaniach.”

Część B. Napisz otwarcie do swojej rozmowy. Przeczytaj je na głos i sprawdź czasomierzem: ma trwać 30-40 sekund.

### Lekcja 3.3. Powiedzieć, czego potrzebujesz i o co prosisz

Część A. Przepisz poniższe skargi (przykłady fikcyjne) na układ: potrzeba, prośba, wariant zapasowy.

1. „Jarek nigdy nie wpisuje zmian w wspólny harmonogram, ciągle musimy się domyślać.”
2. „Magda głośno rozmawia przez telefon, nie da się skupić.”
3. „Olek zawsze zostawia sprząatanie biura mnie i Tosi.”

Część B. Sformułuj prośbę główną i wariant zapasowy dla własnego sporu. Sprawdź listę pięciu cech.

## Moduł 4. Słuchanie i trudne reakcje

### Lekcja 4.1. Słuchanie, gdy druga osoba się broni

Część A. Napisz parafrazę z pytaniem sprawdzającym dla każdej wypowiedzi (przykłady fikcyjne).

1. „Nie rozumiem, o co Ci chodzi. Przecież zawsze wszystko oddaję na czas, a Ty szukasz dziury w całym.”
2. „Ty nie wiesz, jak wygląda moja praca. Dostaję maile od klientów co kilka minut i nie mam kiedy odpisywać na wewnętrzne.”
3. „Dobra, może i spóźniłem się z tym raportem, ale inni robią gorsze rzeczy i nikt ich nie rozlicza.”

Część B. Przypomnij sobie ostatnią rozmowę o sporze, w której druga osoba się broniła. Zapisz, co zwykle odpowiadałeś lub odpowiadałaś, i przepisz tę odpowiedź na parafrazę.

### Lekcja 4.2. Atak, ironia i podniesiony głos: jak nie dać się wciągnąć

Część A. Napisz odpowiedź na każdą z trzech wypowiedzi (przykłady fikcyjne), zgodnie z diagramem: krótko, spokojnie, z powrotem do sprawy.

1. „Ty nigdy nic nie rozumiesz, z Tobą się nie da rozmawiać!” (krzyk)
2. „No jasne, Pani Perfekcyjna znowu wie najlepiej.” (ironia)
3. „Jak Ci się nie podoba, to idź do szefa i się poskarż, kapusiu.” (atak)

Część B. Napisz własne zdanie przerwy z godziną i miejscem powrotu.

### Lekcja 4.3. Milczenie, wycofanie i „nic się nie stało”

Część A. Dla każdej reakcji napisz zdanie zapraszające do rozmowy bez nacisku (przykłady fikcyjne).

1. „Nic się nie stało, naprawdę.”
2. Milczenie przez dziesięć sekund po opisie sytuacji.
3. „Nie mam czasu na takie rozmowy” (rzucone w drodze do wyjścia).

Część B. Przygotuj dwa pytania otwarte do własnej rozmowy, na wypadek, gdy druga osoba się wycofa.

## Moduł 5. Porozumienie

### Lekcja 5.1. Szukanie rozwiązania, które da się wykonać

Część A. Dla sporu poniżej (przykład fikcyjny) rozpisz interesy obu stron i zaproponuj trzy opcje.

Kamil z zespołu serwisowego w Rzeszowie chce kończyć pracę o 16:00. Natalia chce, żeby ktoś z zespołu był dostępny do 17:00, bo wtedy dzwonią klienci z drugiej strefy czasowej. Kamil: „Ja wychodzę o 16:00”. Natalia: „Ktoś musi zostać do 17:00”.

Część B. Weź własny spór i rozpisz: stanowisko, interes, trzy opcje i dwa kryteria.

### Lekcja 5.2. Ustalenia na przyszłość: kto, co, do kiedy, jak sprawdzimy

Część A. Zamień poniższe deklaracje (przykłady fikcyjne) na ustalenia z czterema polami.

1. „Spróbujemy lepiej dzielić się informacjami o zmianach u klienta.”
2. „Będę starała się odpowiadać szybciej.”
3. „Postaramy się nie przerywać sobie na spotkaniach.”

Część B. Napisz ustalenie z czterema polami dla własnego sporu. Dodaj zdanie na wypadek niepowodzenia.

### Lekcja 5.3. Zapis ustaleń i krótki mail po rozmowie

Część A. Napisz mail po rozmowie na podstawie notatek (przykład fikcyjny): Patryk i Agata z działu zakupów w Lublinie ustalili, że Agata wysyła zapytania ofertowe do dostawców do wtorku do 16:00, Patryk potwierdza odbiór najpóźniej w środę rano, a w piątek 22 listopada sprawdzają, czy terminy wystarczyły. Rozmowa była napięta, Agata przeprosiła za jedno spóźnienie.

Część B. Napisz mail po własnej (planowanej) rozmowie, według pięciu zdań.

## Moduł 6. Gdy rozmowa nie pomaga

---

### Lekcja 6.1. Gdy sytuacja się powtarza: notatki, przełożony i dział kadr

Część A. Z poniższego opisu (przykład fikcyjny) wybierz fakty i zapisz wpis do notatki w czterech elementach.

Piotr z działu sprzedaży w Katowicach opowiada: „Dawid mnie ciągle lekceważy. W czwartek na odprawie odezwał się do mnie ironicznie, że »pewnie znowu nie zdążyłem«, a koleżanki się śmiały. Zawsze tak robi. Chyba mnie nie lubi”.

Część B. Napisz trzyzdaniowe zgłoszenie dla przełożonego na podstawie własnej (lub wymyślonej) sytuacji.

### Lekcja 6.2. Konflikt, mobbing i dyskryminacja: czym się różnią

Część A. Dla każdej sytuacji (przykłady fikcyjne) wskaż, co zrobisz najpierw: rozmowa w cztery oczy, zgłoszenie do przełożonego lub kadr, konsultacja z kimś z zewnątrz. Uzasadnij jednym zdaniem. Nie oceniaj, czy to mobbing.

1. Kolega przy zespole raz powiedział, że Twój raport jest „do wyrzucenia”. Poza tym nic.
2. Od czterech miesięcy współpracownica wyśmiewa Twoje wypowiedzi na spotkaniach i pomija Cię w mailach. Dwie rozmowy nie pomogły.
3. Współpracownik wysłał Ci wiadomości seksualnej treści i nie reaguje na prośbę o zaprzestanie.

Część B. Zapisz, jaką procedurę zgłoszenia ma Twoja firma i do kogo należy się zwrócić.

### Lekcja 6.3. Praca obok osoby, z którą się nie dogadujesz

Część A. Dla sytuacji poniżej (przykład fikcyjny) wypisz po dwie zasady współpracy i jedno zdanie, które wypowiesz, gdy rozmowa zejdzie na osobiste komentarze.

Joanna i Marek z działu administracji w Kielcach nie rozwiązali sporu o podział zadań. Teraz muszą razem przygotowywać miesięczne zestawienie. Marek często odpowiada po kilku dniach, Joanna odpowiada ironicznie.

Część B. Zapisz trzy czynności, które pomagają Ci odpocząć po trudnym dniu w pracy, i jedną osobę, do której możesz zadzwonić.

## Moduł 7. Wdrożenie i projekt końcowy

---

### Lekcja 7.1. Plan na pierwsze tygodnie: od wiedzy do nawyku

Część A. Ułóż plan na cztery tygodnie dla sytuacji (przykład fikcyjny): Karol z działu księgowości w Kielcach od miesiący słyszy od koleżanki Doroty uwagi o swojej pracy przy innych. Chciałby z nią porozmawiać, ale nie wie, jak zacząć.

Część B. Napisz własny plan na cztery tygodnie, z trzema zdaniami „jeśli... to...” i datą przeglądu.

### Lekcja 7.2. Projekt końcowy: karta rozmowy ze współpracownikiem

Część A (projekt końcowy). Wypełnij kartę rozmowy dla własnej sytuacji w pracy (albo dla wymyślonej, ale realistycznej). Zapisz wszystkie pięć części, zdanie otwarcia oraz termin i miejsce rozmowy.

Część B. Przeczytaj swoją kartę po dniu przerwy i sprawdź cztery rzeczy: czy fakty są sprawdzalne, czy prośba ma cztery pola, czy zdania w odpowiedzi na trudne reakcje nie zawierają „ale” ani ironii i czy mail ma pięć zdań.

### Lekcja 7.3. Egzamin końcowy: jak się przygotować i co zabrać z kursu

Odpowiedz z pamięci, bez zaglądania do lekcji, na pięć pytań: 1) Jakie trzy ruchy ma słuchanie z parafrazą? 2) Jakie cztery pola ma ustalenie? 3) Z ilu zdań składa się mail po rozmowie i co zawiera? 4) Jakie pięć części ma karta rozmowy? 5) Od kiedy obowiązuje nowa definicja mobbingu i co mówi o zachowaniach incydentalnych? Potem sprawdź się w lekcjach 4.1, 5.2, 5.3, 7.2 i 6.2.

# Przykładowe odpowiedzi

## Moduł 1. Zanim zareagujesz

---

### Lekcja 1.1. Czym jest konflikt, a czym zwykła różnica zdań

Rozwiązanie: 1. Różnica zdań o sprawie: wpływu na pracę nie ma, rozmowy nie trzeba. 2. Napięcie o relacji: pojawiło się unikanie i brak rozmowy, a Tomasz nie zna powodu. 3. Konflikt mieszany: zaczął się od sprawy (terminy), ale przeszedł w relację, bo padło uogólnienie „zawsze” i zgłoszenie przy zespole. 4. Różnica zdań o sprawie, prowadzona tak, że kończy się kryteriami. Sprawdź swoją wersję: czy dla każdej sytuacji wskazałeś lub wskazałaś, co jest sporne i czy praca już cierpi?

### Lekcja 1.2. Skąd biorą się spory w pracy: role, zasoby, styl pracy, nieporozumienia i historia

Rozwiązanie: role (nikt nie ustalił, kto wyjaśnia klientom spóźnienie), nieporozumienie (obietnica 24 godzin a rzeczywisty czas przekazania zamówień), historia (mail do dyrektora z kierownikiem w kopii) i możliwy zasób (czas przekazywania zamówień w systemie). Przykładowa hipoteza: „Zderzają się obietnica ze strony sklepu i rzeczywisty czas przekazania zamówień, a odpowiedzialność za informowanie klienta nie jest nikomu przypisana”. Pytanie: „Kiedy zamówienie trafia do Ciebie i co jest dla Ciebie realnym terminem wysyłki?”. Hipoteza dotyczy układu, nie charakteru Roberta ani Magdy. Jeśli Twoja zawiera słowo „leniwy”, „złośliwy” albo „zawsze”, przepisz ją.

### Lekcja 1.3. Czy to sprawa na rozmowę: kiedy odpuścić, kiedy rozmawiać, kiedy nie zwlekać

Rozwiązanie: 1. Odpuszczam: wpływ niski, powtarzalność niewielka (ewentualnie jedno luźne zdanie przy okazji). 2. Rozmawiam w tym tygodniu: wpływ i powtarzalność są jednoznaczne, a koleżanka może nie wiedzieć, że przez jej terminy zostajesz po godzinach. 3. Nie zwlekam: sprawa dotyczy klienta i uczciwości. Rozmowa z kolegą i, przy odmowie, informacja dla przełożonego. 4. Nie zwlekam i nie ograniczam się do rozmowy: zachowania powtarzalne, o cechach opisanych w lekcji 6.2. Zapisuję fakty i szukam pomocy według lekcji 6.1 i 6.3. 5. Rozmawiam w tym tygodniu: wpływ jest, a druga osoba nie wie. Wystarczy jedno zdanie z prośbą o rozmowy w sali obok. Sprawdź swoją decyzję: czy wskazałeś lub wskazałaś, która odpowiedź na cztery pytania ją przesądziła?

## Moduł 2. Co naprawdę się stało

---

### Lekcja 2.1. Fakty a interpretacje: jak opisać zdarzenie bez ocen

Przykładowa odpowiedź: 1. „Na spotkaniu w poniedziałek 14 października Marek przerwał mi dwa razy, gdy omawiałam harmonogram. Odbieram to jako brak zainteresowania moją częścią.” 2. „W tym miesiącu dostałem od Karoliny trzy zadania z listy: migrację starych kart, uzupełnianie arkusza i archiwizację. Odbieram to jako nierówny podział, ale nie wiem, czy ona to tak widzi.” 3. „W folderze wspólnym są cztery wersje pliku „oferta\_final”, z datami 3, 5, 9 i 12 października. W środę 9 października pracowałam na starszej i musiałam poprawiać tabelę. Odbieram to jako brak ustalonej zasady nazywania plików.” Sprawdź swoją wersję: czy każde zdanie z pól 1-3 mógłby potwierdzić ktoś, kto był obok?

### Lekcja 2.2. Twoja część w sytuacji: co zrobiłeś lub czego nie zrobiłeś, bez samooskarżania

Przykładowa odpowiedź: 1. „Nie odpowiedziałam Piotrowi na pytanie o fakturę z 3 października i nie napisałam, że zajmę się tym później.” 2. „Trzy razy skrytykowałam sposób pakowania Darka przy zespole i nie rozmawiałem z nim bez świadków.” 3. „Przez ostatnie cztery tygodnie poprawiałam Twoje części raportu bez słowa i nie mówiłam, że to zajmuje mi po godzinie.” Błędne wersje: „Jestem fatalnie komunikatywna” (ocena osoby), „Mogłem być miłszy” (mgła bez faktu). Sprawdź swoją wersję: czy zdanie opisuje czynność z datą lub liczbą i czy nie zawiera słów „jestem” plus przymiotnik?

### Lekcja 2.3. Uspokojenie emocji przed rozmową: techniki, termin i miejsce

Przykładowa odpowiedź: Plan własny (wzór): 1. Wtorek 22 października, 17:00: zapis do szuflady, potem 15 minut spaceru; środa 8:50: trzy wolne wydechy przed salką. 2. Środa 23 października, 9:00, salka na drugim piętrze, 25 minut. 3. „Widzę, że oboje jesteśmy zdenerwowani. Proponuję 10 minut przerwy i wrócimy do tego”. Poprawki w planie Weroniki: przenieść rozmowę z open space do salki, bo obecność zespołu zmienia zachowanie obu osób; podać czas trwania w zaproszeniu; zrezygnować z terminu tuż po poranku, jeśli ktoś ma wcześniej spotkanie z klientem. Sprawdź swoją wersję: czy plan ma konkretną godzinę, salkę zamiast open space i gotowe zdanie przerwy?

## Moduł 3. Rozmowa w cztery oczy

---

### Lekcja 3.1. Jak zaprosić do rozmowy: dosłowne zdania, miejsce, czas

Przykładowa odpowiedź: B. „Kasia, chciałabym porozmawiać o terminach przekazywania danych do zestawienia, żeby ustalić, jak możemy to robić sprawniej. Czy masz 25 minut w środę o 11:00 albo w czwartek o 14:00? Zarezerwuję salkę.” Co się zmieniło: usunięto „znowu zawalasz” (ocena i uogólnienie), zamieniono „po pracy” na dwa terminy w godzinach pracy, dodano temat, cel i czas trwania. W części A sprawdź, czy każda Twoja wersja zawiera: informację, że chcesz porozmawiać, neutralny temat, dwa terminy i czas trwania, oraz czy nie ma w niej słów „znowu”, „zawsze”, „musimy pogadać”.

### Lekcja 3.2. Pierwsze zdania rozmowy: opis sytuacji bez oskarżeń

Przykładowa odpowiedź: 1. „Janek, chciałabym ustalić z Tobą, jak się komunikujemy w sprawie zamówień. W tym tygodniu napisałam trzy maile, 8, 9 i 10 października, i nie dostałam odpowiedzi. Przez to dwa razy opóźniłam wysyłkę do klienta. Mam wrażenie, że moje maile giną, ale nie wiem, czy tak jest. Jak Ty to widzisz?” 2. „Ewa, chcę omówić terminy dokumentów. W ostatnich dwóch tygodniach dostałam dokumenty o 16:00 w dniu, w którym raport miał być gotowy: 3 października i 10 października. Zostałam przez to po godzinach. Mam wrażenie, że nie wiesz, ile czasu zajmuje mi ich weryfikacja. Jak to wygląda u Ciebie?” 3. „Piotr, chciałabym ustalić zasady naszych spotkań. W czwartek 10 października spotkanie zaczęło się o 10:15 i skończyło o 11:20, choć było zaplanowane na 45 minut. Przez to spóźniłem się do klienta. Mam wrażenie, że czas nie był dla Ciebie priorytetem, ale może jest inaczej. Jak Ty to widzisz?” Sprawdź: czy Twoje otwarcie ma cztery zdania i kończy się pytaniem?

### Lekcja 3.3. Powiedzieć, czego potrzebujesz i o co prosisz

Przykładowa odpowiedź: 1. Potrzeba: aktualne informacje o zmianach, żeby planować własną pracę. Prośba: „Czy możesz wpisywać zmiany w harmonogramie tego samego dnia, do 17:00?”. Wariant: „Jeśli nie zawsze się da, to proszę o krótką wiadomość na komunikatorze, a ja wpiszę”. 2. Potrzeba: cisza przy pracy skupienia. Prośba: „Czy możesz rozmowy dłuższe niż trzy minuty prowadzić w salce obok, od jutra?”. Wariant: „A jeśli salka jest zajęta, to czy możesz mi napisać, że będziesz dzwonić, żebym założyła słuchawki?”. 3. Potrzeba: sprawiedliwy podział obowiązków. Prośba: „Czy możemy ustalić grafik sprzątania na wspólnej kartce, tak żeby każde z nas miało swój tydzień w miesiącu?”. Wariant: „Jeśli grafik jest za sztywny, to czy możemy zamienić sprzątanie na wspólną składkę na firmę sprzątającą?”. Sprawdź: czy prośba ma czynność, termin, wersję pozytywną i czy druga osoba może powiedzieć „nie”?

## Moduł 4. Słuchanie i trudne reakcje

---

### Lekcja 4.1. Słuchanie, gdy druga osoba się broni

Przykładowa odpowiedź: 1. „Rozumiem, że uważasz, że oddajesz na czas, i moje uwagi brzmią dla Ciebie jak szukanie błędów. Czy dobrze to rozumiem?” 2. „Rozumiem, że przez maile od klientów trudno Ci znaleźć czas na wiadomości wewnętrzne. Czy tak to wygląda?” 3. „Rozumiem, że czujesz się niesprawiedliwie rozliczany i że inni nie ponoszą tych samych konsekwencji. Czy to jest ten problem?” Dopiero po parafrazie przejdź do swojej sprawy: „Ja chciałabym ustalić, jak raporty trafiają do mnie w terminie”. Sprawdź swoją wersję: czy parafraza ma własne słowa, nie zawiera „ale” ani ironii i kończy się pytaniem?

### Lekcja 4.2. Atak, ironia i podniesiony głos: jak nie dać się wciągnąć

Przykładowa odpowiedź: 1. „Chcę Cię wysłuchać, ale gdy mówimy głośno, trudno mi to zrobić. Proponuję, żebyśmy oboje mówili ciszej. Jeśli nie, zróbmy dziesięć minut przerwy.” 2. „Słyszę ironię. Powiedz wprost, co Ci się nie podoba w moim sposobie pracy, to wrócimy do tematu.” 3. „Nie chcę rozmawiać w ten sposób. Rozmawiam z Tobą, bo chcę ustalić zasady współpracy. Jeśli to się powtórzy, przerwiemy i umówimy rozmowę na inny dzień.” Zdanie przerwy: „Potrzebuję dziesięciu minut. Wracamy o 11:30 w salce”. Sprawdź swoją wersję: czy odpowiedź ma jedno do dwóch zdań, nie kontratakuje i nie odpowiada ironią?

### Lekcja 4.3. Milczenie, wycofanie i „nic się nie stało”

Przykładowa odpowiedź: 1. „Dobrze, nie chcę Cię przymuszać. Mam jedną prośbę, która pomoże nam w pracy. Czy mogę ją powiedzieć?” 2. Po pauzie 5-10 sekund: „Widzę, że to trudny temat. Co z tego, co powiedziałem, jest dla Ciebie najtrudniejsze?” 3. „Rozumiem, że teraz nie masz czasu. Zależy mi na 20 minutach w tym tygodniu. Czy pasuje Ci czwartek o 10:00 albo piątek o 13:00?” Pytania do własnej rozmowy (wzór): „Jak Ty widzisz tę sprawę?” i „Co byłoby dla Ciebie wykonalne?”. Sprawdź: czy Twoje zdania są pytaniami otwartymi albo prośbami z wyborem i czy nie opisują cudzych uczuć?

## Moduł 5. Porozumienie

---

### Lekcja 5.1. Szukanie rozwiązania, które da się wykonać

Przykładowa odpowiedź: A. Interes Kamila: odbieranie dziecka z przedszkola o 16:30, przewidywalny koniec dnia. Interes Natalii: odbieranie zgłoszeń od klientów do 17:00. Opcje: 1. Kamil wychodzi o 16:00, a w dni, gdy zostaje Natalia, ona zostaje do 17:00, a w pozostałe dni Kamil zaczyna o 7:00 i kończy o 15:00. 2. Dyżur do 17:00 rotuje w trójkę z kolegą Pawłem, każde z nich dwa razy w tygodniu. 3. Po 16:00 zgłoszenia trafiają na skrzynkę i są obsługiwane rano. Kryteria: klienci z drugiej strefy dostają odpowiedź tego samego dnia, nikt nie zostaje po 16:00 więcej niż dwa razy w tygodniu. W części B sprawdź: czy opcje wynikają z interesów, nie ze stanowisk, i czy każda da się sprawdzić po dwóch tygodniach?

### Lekcja 5.2. Ustalenia na przyszłość: kto, co, do kiedy, jak sprawdzimy

Przykładowa odpowiedź: 1. Kto: Marta i Jacek. Co: po każdej zmianie u klienta wpisują ją do wspólnego arkusza. Do kiedy: tego samego dnia do 17:00, od środy 6 listopada. Jak sprawdzimy: w piątek 15 listopada przeglądamy arkusz i liczymy zmiany bez wpisu. 2. Kto: Agata. Co: odpowiada na maile Pawła ze statusem lub informacją, kiedy odpowie. Do kiedy: w ciągu jednego dnia roboczego, od poniedziałku. Jak sprawdzimy: Paweł liczy w piątek, ile odpowiedzi było po terminie. 3. Kto: Ela i Rafał. Co: drugi dokańcza zdanie, zanim ktoś zacznie mówić. Do kiedy: na każdym spotkaniu zespołu od czwartku. Jak sprawdzimy: po dwóch spotkaniach rozmawiamy przez 10 minut. Na wypadek niepowodzenia: „jeśli przerywanie się powtarza, prosimy kierownika o prowadzenie z listą mówców”. Sprawdź: czy każde ustalenie ma imię, czynność, datę i termin kontroli?

### Lekcja 5.3. Zapis ustaleń i krótki mail po rozmowie

Przykładowa odpowiedź: A. Temat: Ustalenia z rozmowy: zapytania ofertowe. „Cześć Patryk, dziękuję za rozmowę. Zapisuję ustalenia: wysyłam zapytania ofertowe do dostawców do wtorku do 16:00; Ty potwierdzasz odbiór najpóźniej w środę rano; w piątek 22 listopada przeglądamy, czy terminy wystarczyły, i wtedy ewentualnie je zmieniamy. Jeśli któryś punkt rozumiesz inaczej, daj znać do jutra do końca dnia. Agata”. Mail nie wspomina o przeprosinach i napięciu, bo nie dotyczą ustaleń. Sprawdź swoją wersję B: czy ma pięć zdań, konkretną datę kontroli, prośbę o korektę i żadnej oceny?

## Moduł 6. Gdy rozmowa nie pomaga

---

### Lekcja 6.1. Gdy sytuacja się powtarza: notatki, przełożony i dział kadr

Przykładowa odpowiedź: A. „Czwartek, 14 listopada, odprawa zespołu, ok. 8:30. Dawid powiedział do mnie przy zespole: »Pewnie znowu nie zdążyłeś«. Obecni: dwie koleżanki z zespołu i kierownik (dane dopisać). Po odprawie nie rozmawialiśmy; zamierzam poprosić Dawida o rozmowę”. Z opisu usunięte zostały sądy: „ciągle”, „lekceważy”, „zawsze”, „chyba mnie nie lubi”. Sprawdź swoją wersję B: czy zawiera daty, przykład, własną próbę rozmowy i prośbę o konkretną pomoc, bez oceny osoby?

### Lekcja 6.2. Konflikt, mobbing i dyskryminacja: czym się różnią

Rozwiązanie: 1. Rozmowa w cztery oczy (moduł 3): jedno zdarzenie, możliwa do omówienia sprawa, jeszcze bez powtarzalności. Notatka na wszelki wypadek. 2. Zgłoszenie do przełożonego lub kadr z notatką (lekcja 6.1): sytuacja się powtarza, rozmowy nie pomogły. Możesz też zasięgnąć porady związku zawodowego lub prawnika. Zgłoszenie opisuje fakty, bez słowa „mobbing”. 3. Zgłoszenie do kadr lub osoby wskazanej w procedurze, z zapisem faktów, bo prośba o zaprzestanie już padła. Sprawa nie jest do rozwiązania rozmową. Dodatkowo możesz skonsultować się ze związkiem lub PIP. Sprawdź część B: czy wiesz, kto w Twojej firmie przyjmuje zgłoszenia?

### Lekcja 6.3. Praca obok osoby, z którą się nie dogadujesz

Przykładowa odpowiedź: A. Zasady: 1. Prośby o dane tylko mailem z terminem („do czwartku do 14:00”), odpowiedź w ciągu dwóch dni roboczych albo informacja, kiedy będzie. 2. Spotkanie robocze w ostatni piątek miesiąca, 20 minut, agenda wysłana dzień wcześniej. Zdanie: „Wróćmy do zestawienia, bo mamy na to dwadzieścia minut”. Dla Joanny osobno: żadnej ironii w mailach, tylko fakty. Sprawdź część B: czy czynności są konkretne (spacer 20 minut, kolacja bez telefonu) i czy masz osobę, do której zadzwonisz?

## Moduł 7. Wdrożenie i projekt końcowy

---

### Lekcja 7.1. Plan na pierwsze tygodnie: od wiedzy do nawyku

Przykładowa odpowiedź: A. Tydzień 1: Karol zapisuje trzy sytuacje z datą, godziną, słowami i obecnymi. Tydzień 2: wypełnia kartę rozmowy z fakty, skutek, prośba (lekcja 7.2). Tydzień 3: prosi Dorotę o 20 minut: „Chciałbym porozmawiać o tym, jak rozmawiamy na spotkaniach. Czy pasuje Ci czwartek o 10:00?”. Tydzień 4: wysyła mail po rozmowie i ustala sprawdzenie za dwa tygodnie. Zdania: „Jeśli Dorota powie »nic się nie stało«, to poproszę o jedną rzecz z listy”. „Jeśli zacznie się kłótnia, to zaproponuję przerwę do 13:00”. „Jeśli uwagi powtórzą się po rozmowie, to zgłoszę to przełożonemu z notatką”. Przegląd: piątek na końcu tygodnia 4. Sprawdź część B: czy każdy tydzień ma jedną czynność i czy każde zdanie „jeśli... to...” ma sygnał i reakcję?

### **Lekcja 7.2. Projekt końcowy: karta rozmowy ze współpracownikiem**

Przykładowa odpowiedź: (przykład fikcyjny, Szymon i Ewa). Otwarcie: „Chciałbym porozmawiać o tym, jak dzielimy zgłoszenia, żeby nam się łatwiej pracowało”. Spotkanie: czwartek 14 listopada, 10:00, sala B. 1. Fakty: 4 listopada Ewa przejęła zgłoszenie nr 118 bez wpisu w systemie; 6 listopada to samo przy zgłoszeniu nr 121; 11 listopada drugi zespół zapytał mnie o zgłoszenie, które już było u Ewy. 2. Potrzeby: moja to wiedza, kto co robi; możliwa Ewy to szybkość obsługi. Pytanie: „Czy tak jest?”. 3. Propozycja: Ewa wpisuje przejęcie do systemu przy rozpoczęciu pracy, od piątku 15 listopada; sprawdzamy za dwa tygodnie, ile zgłoszeń było bez wpisu. 4. Reakcje: obrona („Nie mam czasu na wpisywanie”): „Rozumiem, że wpisy zabierają Ci czas. Czy dobrze to rozumiem?”. Atak („Czepiasz się”): „Zróbmy przerwę do 11:00 i wrócimy”. Wycofanie („Nic się nie stało”): „Dobrze, mam jedną prośbę, która pomoże nam obojgu. Czy mogę ją powiedzieć?”. 5. Mail: „Cześć Ewa, dziękuję za rozmowę. Zapisuję ustalenia: [co], do [kiedy], sprawdzamy [data]. Daj znać do jutra, jeśli rozumiesz to inaczej”. Sprawdź część B na własnej karcie.

### **Lekcja 7.3. Egzamin końcowy: jak się przygotować i co zabrać z kursu**

Rozwiązanie: to wzorcowa odpowiedź. 1) Wysłuchaj, powtórz własnymi słowami, sprawdź pytaniem. 2) Kto, co, do kiedy, jak sprawdzimy. 3) Z pięciu zdań: podziękowanie, ustalenia, sprawdzenie, prośba o korektę, termin odpowiedzi. 4) Fakty, potrzeby, propozycja, trzy trudne reakcje, mail po rozmowie. 5) Od 5 listopada 2026 r.; według art. 94<sup>3</sup> § 3 Kp zachowania incydentalne nie są mobbingiem, a uporczywość to nękanie powtarzalne, nawracające lub stałe. Zaznacz, na które pytania odpowiedziałeś lub odpowiedziałaś pełnie, i wróć do pozostałych po dwóch dniach.