

Zeszyt ćwiczeń

Manipulacja w pracy: jak ją rozpoznać i jak reagować

Kurs VITA: vita.edu.pl/courses/manipulacja-w-pracy

24 ćwiczenia, 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, lekarską ani psychologiczną, a kurs nie obiecuje konkretnych efektów w Twojej sprawie.

Ćwiczenia

Moduł 1. Czym jest manipulacja

Lekcja 1.1. Manipulacja, presja, perswazja i trudny dzień

Przykład fikcyjny. Przypisz każdą sytuację do jednej z czterech kategorii: presja, perswazja, trudny dzień albo możliwa manipulacja. a) Kierowniczka z Katowic: „Potrzebuję zestawienia do piątku 12:00, bo o 14:00 mam zarząd. Jeśli nie dasz rady, powiedz teraz, przesunę inne zadania”. b) Kolega z Lublina: „Wszyscy zostają dziś po godzinach, tylko Ty chcesz wyjść? Myślałem, że jesteś zespołowa”. To trzeci raz w miesiącu. c) Szef we Wrocławiu po utraconym kliencie rzucił, że raport jest do niczego, a rano powiedział: „Przepraszam, poniosło mnie”. d) Koordynatorka z Poznania: „Weź ten projekt, poznasz dwa nowe narzędzia, a jak będzie za ciasno, przesuniemy termin”.

Lekcja 1.2. Po czym ją poznać: zachowania i skutki zamiast etykiet

Przykład fikcyjny. Marek z Rzeszowa napisał w notatniku: „Koleżanka z księgowości jest fałszywa i manipuluje mną, żebym brał jej sprawy. Ciągłe na mnie spychała i mam już dość”. Przepisz to na opis w trzech kolumnach (zachowanie, skutek, częstotliwość). Dodaj, jak dopiszesz osobno hipotezę o jej intencjach. Fakty, które masz: 2, 9 i 16 października prosiła go o przygotowanie zestawień z fakturami sprzedaży, mówiąc, że ma „coś pilnego”; za każdym razem zajęło to ok. dwóch godzin; 16 października Marek spóźnił się przez to z własnym raportem.

Lekcja 1.3. Czy to ja? Uczciwy test własnego udziału i błędów w ocenie

Przykład fikcyjny. Paweł z Poznania uważa, że manipuluje nim przełożona: dwa razy zmieniła mu termin projektu bez uprzedzenia i powiedziała przy zespole, że „nie umie planować”. Odpowiedz za Pawła na siedem pytań, zakładając, że: ustaliło się tylko ustnie „do połowy miesiąca”; nie wysłał żadnego podsumowania; podobne zmiany terminów dotknęły dwie inne osoby; ocena „nie umie planować” padła raz. Wskaż, co ma zrobić najpierw.

Moduł 2. Techniki wpływu

Lekcja 2.1. Zrzucanie winy i zadania „na chwilę”

Przykład fikcyjny. Ewa z Gdańska słyszy w piątek rano od kolegi z działu sprzedaży: „Wklep za mnie na chwilę te 40 zamówień do systemu, mam klienta na linii”. Tydzień później: „Dobra, tak jak zawsze, wklep zamówienia”. Gdy odmawia, kolega mówi: „Przecież to zawsze robiłaś. Nie pomożesz, a to Twoje błędy poszły do klienta?”. Napisz (a) cztery pytania do pierwszej prośby, (b) zdanie odpowiedzi na „Twoje błędy poszły do klienta” i (c) jedno zdanie, które kończy stałe przejmowanie zamówień.

Lekcja 2.2. Presja czasu, fałszywe terminy i „wszyscy tak robią”

Przykład fikcyjny. Tomek z Kielc słyszy o 11:40 od kierownika: „Wyślij ofertę do klienta do 12:00. Wszyscy tak robią, nie przeglądamy tego u prawnika, a ja jestem pod ścianą”. Tydzień wcześniej dwa razy zmienił godzinę wysyłki bez wyjaśnienia. Napisz trzy zdania Tomka: pytanie o powód, pytanie o „wszystkich” i propozycję bezpiecznego terminu. Dopisz, co zapisze w notatce.

Lekcja 2.3. Granie lojalnością, pochlebstwo i dzielenie zespołu

Przykład fikcyjny. Piotr z Katowic słyszy od kierowniczkę zmiany: „Jesteś dla mnie najlepszym pracownikiem, a dziś zostań godzinę dłużej, bo Basia jest na mnie obrażona. Wiesz, że kiedyś Cię broniłam przed dyrektorem. Nie zawiedziesz mnie?”. W dwóch poprzednich tygodniach Piotr został dłużej cztery razy. Zadanie: (a) wskaż trzy techniki z lekcji, (b) napisz odpowiedź, która dziękuje, odmawia i pozostawia relację, (c) zapisz, co odnotuje w notatce.

Moduł 3. Gaslighting w pracy

Lekcja 3.1. „Tego nie mówiłem” i „przesadzasz”: czym jest gaslighting w pracy, a czym nie

Przykład fikcyjny. Oceń cztery sytuacje: czy opisują zwykłe nieporozumienie, czy możliwy wzorzec. a) Jeden raz kolega z Krakowa mówi, że nie pamięta ustalenia sprzed tygodnia, a po pokazaniu maila przeprosza. b) Przełożona w Warszawie czwarty raz w miesiącu mówi „tego nie ustalaliśmy”, a po okazaniu maila odpowiada „czepiasz się szczegółów”. c) Współpracownik we Wrocławiu raz powiedział „przesadzasz”, a następnego dnia dopytał, co Cię uraziło. d) Kierownik w Lublinie na zebraniu przedstawia zmianę terminu jako Twoją decyzję, choć o nią poprosił, a po rozmowie w cztery oczy mówi, że „nie pamięta”. To trzeci taki przypadek od września.

Lekcja 3.2. Jak utrwalać ustalenia: mail po spotkaniu i notatka

Przykład fikcyjny. Po spotkaniu w Warszawie z kierowniczką, Agnieszką Wrońską, masz notatki: (1) przygotujesz prezentację dla klienta, termin środa 4 listopada, godz. 10:00, (2) Agnieszka zdecyduje do poniedziałku, czy w prezentacji będą dane za 2025 rok, (3) jeśli decyzji nie będzie, użyjesz danych za ostatnie dwa kwartały. Napisz mail po spotkaniu, który utrwała te ustalenia i zostawia okno na sprostowanie.

Lekcja 3.3. Gdy zaczynasz wątpić we własną pamięć

Przykład fikcyjny. Robert z Bydgoszczy twierdzi, że w maju kierownik obiecał mu podwyżkę po zakończeniu projektu. Kierownik mówi teraz: „Nigdy tak nie mówiłem, nie wymyślaj”. Robert ma: (1) notatkę z maja „rozmowa o rozwoju, kierownik wspomniał o podwyżce po projekcie”, bez daty; (2) kalendarz z wpisem „rozmowa 1:1, 12 maja”; (3) mail do kierownika z 13 maja: „dziękuję za rozmowę, rozumiem, że po zakończeniu projektu wrócimy do tematu wynagrodzenia”, bez odpowiedzi; (4) koleżankę, która słyszała fragment rozmowy. Zbuduj trzy kolumny i zaproponuj następny krok.

Moduł 4. Kto manipuluje

Lekcja 4.1. Gdy manipuluje przełożony

Przykład fikcyjny. Kierownik Wojciech w gdańskiej firmie IT mówi do Ilony: „Ten raport jest do niczego, ale nie powiem Ci, czego brakuje. Dobra, masz dwa dni na poprawkę, bo inaczej będę musiał rozważyć, czy to jest stanowisko dla Ciebie. Po projekcie pogadamy o podwyżce”. Wskaż trzy techniki z lekcji i napisz dla Ilony trzy zdania odpowiedzi.

Lekcja 4.2. Gdy manipuluje współpracownik

Przykład fikcyjny. Rafał z Warszawy słyszy od kolegi Bartka: „Wiesz, że Marta chce Cię wygryźć z projektu? Tylko Ci mówię. Ja Cię chronię, więc zostań dziś po godzinach i zrób za mnie część raportu. Marta na pewno by tak nie zrobiła”. Wskaż trzy techniki z lekcji i napisz trzy zdania odpowiedzi, które zachowają relację, ale nie przyjmą żadnej z nich.

Lekcja 4.3. Klient i osoba z innego działu

Przykład fikcyjny. Klientka Pani Halina z Poznania mówi do Piotra z obsługi: „Pański kolega obiecał mi zwrot pieniędzy w pełnej kwocie, a inni klienci dostali ekspresowy zwrot. Jeśli nie dostanę potwierdzenia do 14:00, napiszę do Pańskiego dyrektora”. Piotr nie ma żadnej informacji o takiej obietnicy. Napisz trzy zdania odpowiedzi: pytanie o ślad obietnicy, propozycję terminu i zdanie o eskalacji. Dopisz, co Piotr zanotuje.

Moduł 5. Co się dzieje z Tobą

Lekcja 5.1. Poczucie winy, napięcie i rozmyślanie po rozmowach z manipulującą osobą

Przykład fikcyjny. Tomasz z Lublina usłyszał od koleżanki z zespołu: „Przez Ciebie klient jest niezadowolony, mogłeś mnie uprzedzić”. Wieczorem czuje winę, ściska go w brzuchu i wciąż odtwarza rozmowę. Wypełnij dla niego dwa pytania o poczucie winy i trzy rubryki z dziesięciu minut. Dodaj jeden sposób na napięcie.

Lekcja 5.2. Wątpliwości i utrata pewności siebie w pracy

Przykład fikcyjny. Marcin z Kielc od czterech miesięcy słyszy od kierownika: „Ty zawsze komplikujesz, nie ufam Twoim szacunkom”. Przestał zabierać głos na spotkaniach i sprawdza kolegów przed wysłaniem każdego maila. Zaproponuj mu listę trzech osiągnięć z dowodami, jedno pytanie do osoby z zewnątrz i jedną małą decyzję na jutro.

Lekcja 5.3. Sygnały ostrzegawcze i pierwszy plan ochrony

Przykład fikcyjny. Paweł z Torunia od dwóch miesięcy dostaje zadania po godzinach, a kolega obok nie. Na spotkaniu usłyszał publicznie „Paweł znowu nie ogarnia”. Śpi po cztery godziny i rano boli go brzuch przed wyjściem do pracy. Wskaż jego sygnały ostrzegawcze (z podziałem na grupy) i ułóż plan na pierwsze trzy dni.

Moduł 6. Odmowa i granice

Lekcja 6.1. Odmowa bez tłumaczenia się: zdania „przed i po”

Przykład fikcyjny. Marek z Poznania słyszy od przełożonego: „Weź ten raport, to na chwilę. Wiesz, że mogę na Ciebie liczyć”. Marek ma w tym tygodniu trzy terminy i nie chce kolejnego zadania. Napisz po jednym zdaniu odmowy w wariantach „nie, ale” i „nie teraz” oraz poprawioną wersję zdania „No dobrze, ale nie wiem, czy zdążę”.

Lekcja 6.2. Gdy druga strona naciska albo się obraża

Przykład fikcyjny. Iwona z Katowic odmówiła szefowej zastępstwa w weekend. Szefowa powiedziała: „Po tym, jak ci pomogłam z urlopem? Dobrze, nie musisz”, po czym przez trzy dni nie odpowiadała jej na pozdrowienia. Wskaż, które z trzech reakcji tu występują, ułóż zdanie na każdą z nich i napisz, co Iwona zapisze.

Lekcja 6.3. Czego nie robić: odwet, kontrmanipulacja, wojna na maile

Przykład fikcyjny. Rafał z Rzeszowa po nieprzyjemnej uwadze koleżanki napisał szkic maila do całego działu: „Chcę, żebyście wiedzieli, że Magda od miesiący sabotuje moją pracę i kłamie przed zarządem”. Przeprowadź szkic przez listę kontrolną „zanim wyślę” i napisz poprawioną wersję do przełożonego (najwyżej cztery zdania, bez ocen osoby).

Moduł 7. Dokumentowanie i granica z mobbingiem

Lekcja 7.1. Notatka faktów i rozmowa z przełożonym lub kadrami

Przykład fikcyjny. Wiktoria z Gdańska zapisała: „Znowu mnie poniżył i kazał mi robić jego pracę, bo mnie nie szanuje”. W rzeczywistości: 14.10 o 15:10 w otwartej przestrzeni biurowej kolega Janusz powiedział: „To jest takie proste, że nawet Ty powinnaś to ogarnąć”, a następnego dnia rano dostała jego raport z prośbą „dokończ, bo nie mam czasu”. Obecna była Gosia. Przepisz zapis do czterech pól oraz dwóch dodatkowych rubryk i ułóż zdanie otwierające rozmowę z przełożonym.

Lekcja 7.2. Mobbing w Kodeksie pracy: art. 94³ w dwóch wersjach i obowiązki pracodawcy

Przykład fikcyjny. Dla każdej sytuacji wskaż, czy opisuje raczej zachowanie incydentalne, czy powtarzalny układ, który warto omówić z kadrami lub prawnikiem pod kątem art. 94³. A) Raz, na zebraniu w Łodzi, szef podniósł głos i powiedział, że raport jest słaby. B) Od czterech miesięcy w Krakowie współpracownik co tydzień wyśmiewa Twoje maile przy zespole, a od września nie przekazuje informacji potrzebnych do projektu.

Lekcja 7.3. Dyskryminacja i molestowanie: krótko i dokąd się zwrócić

Przykład fikcyjny. Kinga z Lublina słyszy od kolegi z działu sprzedaży powtarzane komentarze o swoim wyglądzie, mimo próśb, żeby przestał. Czuje wstyd i coraz gorzej śpi. Wskaż (1) dwa pojęcia z lekcji, o które warto zapytać prawnika, i (2) trzy kroki wsparcia dla niej.

Moduł 8. Twój plan

Lekcja 8.1. Rytuały, wsparcie i odcięcie po pracy

Przykład fikcyjny. Daria z Bydgoszczy kończy pracę o 17:00, ale do 22:00 rozmyśla o rozmowie z przełożonym i sprawdza telefon, czy nie ma maila. Ułóż dla niej (1) rytuał zamknięcia dnia, (2) regułę po godzinach w jednym zdaniu, (3) trzy pytania do tygodniowego przeglądu.

Lekcja 8.2. Gdy nic się nie zmienia: zmiana zespołu lub pracy

Przykład fikcyjny. Robert z Warszawy po pięciu miesiącach spokojnych rozmów, notatek i dwóch spotkań w kadrach nadal słyszy, że „nikt nic takiego nie ustalał”, a nowe zdarzenia pojawiają się co tydzień. Ma problemy ze snem. Napisz dla niego listę siedmiu kroków (sześć z opcji powyżej i granica czasowa) bez kwot, bez gwarancji wyniku i bez wskazywania, co ma zrobić ostatecznie.

Lekcja 8.3. Projekt końcowy: Twój plan na pracę z manipulacją

Przykład fikcyjny. Dla Michała z Wrocławia, który słyszy od przełożonej: „Wszyscy zostają po godzinach, tylko Ty nie chcesz być zespołowy”, i dostaje zadania „na chwilę” trzy razy w tygodniu, wypełnij plan w sześciu częściach (po jednym zdaniu na część). Dla siebie wypełnij ten sam szablon w wersji prawdziwej.

Przykładowe odpowiedzi

Moduł 1. Czym jest manipulacja

Lekcja 1.1. Manipulacja, presja, perswazja i trudny dzień

Przykładowa odpowiedź: a) Presja jawna: jest cel, powód, termin i wyraźne miejsce na „nie”. b) Możliwa manipulacja: odwołanie do „wszystkich” i do cech osoby (zespołowość) oraz powtarzalność, ale to ocena wzorca, nie wyrok. c) Trudny dzień: zdarzenie pojedyncze, od razu z przeprosinami. d) Perswazja: argumenty, jawny cel, otwarta możliwość zmiany terminu.

Lekcja 1.2. Po czym ją poznać: zachowania i skutki zamiast etykiet

Przykładowa odpowiedź: Zachowanie: „2, 9 i 16 października koleżanka z księgowości prosiła mnie o przygotowanie zestawień z fakturami sprzedaży, mówiąc, że ma coś pilnego”. Skutek: „Każde zestawienie zajęło ok. dwóch godzin, 16 października spóźniłem się z własnym raportem”. Częstotliwość: „trzy razy w ciągu dwóch tygodni, zawsze w czwartek lub piątek”. Hipoteza osobno: „Możliwe, że sama ma zaległości. Nie wiem, zapytam ją”. Słów „fałszywa”, „manipuluje” i „ciągle” w notatce nie ma.

Lekcja 1.3. Czy to ja? Uczciwy test własnego udziału i błędów w ocenie

Przykładowa odpowiedź: Udział Pawła: termin był tylko ustny, bez potwierdzenia, więc zmiana nie zostawiła śladu. Inne osoby doświadczyły podobnych zmian, więc to bardziej styl pracy niż sprawa tylko Pawła. Uwaga „nie umie planować” padła raz, więc to na razie jedno zdarzenie, nie wzorzec. Pierwszy krok: wysłać po spotkaniu maila z potwierdzeniem terminu (lekcja 3.2) i zapytać przełożoną, jak woli zgłaszać zmiany. Dopiero jeśli wzorzec wróci mimo notatek, przejść do rozmowy o zachowaniu i dokumentowania.

Moduł 2. Techniki wpływu

Lekcja 2.1. Zrzucanie winy i zadania „na chwilę”

Przykładowa odpowiedź: a) „Ile to potrwa, około godziny? Do kiedy mam to zrobić? Co mam przesunąć, bo dziś mam jeszcze zestawienie? Kto wklepuje zamówienia po dzisiejszym dniu?”. b) „Sprawdźmy, które zamówienie jest błędne. W historii systemu widać, kto je wprowadził i kiedy, a możemy to zrobić razem w poniedziałek”. c) „Dzisiaj mogę pomóc ostatni raz. Od poniedziałku zamówienia wprowadzasz Ty albo ustalamy z kierowniczką, kto to robi w naszym dziale”. W odpowiedzi nie ma ani obrony, ani ataku, są fakty i granica.

Lekcja 2.2. Presja czasu, fałszywe terminy i „wszyscy tak robią”

Przykładowa odpowiedź: 1) „Skąd termin 12:00? Czy klient ma godzinę zamknięcia?”. 2) „Kto konkretnie wysłał oferty bez przeglądu prawnika? Gdzie to jest ustalone w procedurze?”. 3) „Mogę wysłać do 13:30 po sprawdzeniu pozycji z cennika. Jeśli klient zamyka ofertę o 12:00, daj znać, wyślę teraz i dopiszę zastrzeżenie”. Notatka: „Dziś 11:40, termin 12:00 bez powodu, godzina zmieniana dwa razy w ostatnim tygodniu, odpowiedź na pytanie o przegląd: brak”.

Lekcja 2.3. Granie lojalnością, pochlebstwo i dzielenie zespołu

Przykładowa odpowiedź: a) Pochlebstwo („najlepszy pracownik”), granie lojalnością („broniałam Cię”, „nie zawiedziesz mnie”) i wciągnięcie w konflikt z Basią (dzielenie zespołu). b) „Dziękuję, miło słyszeć. Dzisiaj nie zostaję, mam zobowiązanie po pracy. Jeśli jest potrzeba na jutro, mogę ustalić to dziś, żeby się przygotować. Z Basią proszę porozmawiać razem z nią”. c) „Rozmowa z kierowniczką: odmowa dziś, ona prosiła o nadgodziny piąty raz w trzy tygodnie, odwołała się do poprzedniej obrony i konfliktu z Basią”.

Moduł 3. Gaslighting w pracy

Lekcja 3.1. „Tego nie mówiłem” i „przesadzasz”: czym jest gaslighting w pracy, a czym nie

Przykładowa odpowiedź: a) Zwykłe nieporozumienie: jedno zdarzenie, zmiana zdania po dowodzie. b) Możliwy wzorzec: powtarzalność i zbycie dowodu. Prowadzisz notatkę (lekcja 3.2). c) Zwykłe nieporozumienie: pojedyncza uwaga, druga strona sama dopytała. d) Możliwy wzorzec: przepisywanie historii, powtarzalność i odmowa sprawdzenia. W b) i d) następny krok to potwierdzenie ustaleń na piśmie, zamiast dyskusji o tym, kto kłamie.

Lekcja 3.2. Jak utrwalać ustalenia: mail po spotkaniu i notatka

Przykładowa odpowiedź: „Dzień dobry Pani Agnieszko, dziękuję za dzisiejsze spotkanie. Zapisuję ustalenia: 1) przygotuję prezentację dla klienta na środę 4 listopada, godz. 10:00; 2) Pani decyzję, czy w prezentacji będą dane za 2025 rok, poznam do poniedziałku 2 listopada; 3) jeśli decyzji nie będzie, użyję danych za ostatnie dwa kwartały i dam znać mailem we wtorek rano. Jeśli rozumie Pani te ustalenia inaczej, proszę o informację do jutra do 12:00. Pozdrawiam”. Mail ma datę, kolejność, warunek i okno na sprostowanie.

Lekcja 3.3. Gdy zaczynasz wątpić we własną pamięć

Przykładowa odpowiedź: Pamiętam: kierownik wspomniał o podwyżce po projekcie. Mogę potwierdzić: rozmowa 12 maja (kalendarz), mail z 13 maja (data, treść „wrócimy do tematu”), koleżanka jako możliwy świadek fragmentu. Nie mogę potwierdzić: że padło słowo „obiecał” (w mailu jest „wrócimy do tematu”). Następny krok: spokojna rozmowa z odwołaniem do maila („W mailu z 13 maja napisałem, jak zrozumiałem rozmowę. Chciałbym ustalić, kiedy wrócimy do tematu wynagrodzenia”) i prośba o termin, bez oskarżania o kłamstwo.

Moduł 4. Kto manipuluje

Lekcja 4.1. Gdy manipuluje przełożony

Przykładowa odpowiedź: Techniki: zmienne lub niejawne kryteria („do niczego” bez wskazania braków), pośrednia groźba („czy to stanowisko dla Ciebie”), obietnica bez daty („po projekcie”). Odpowiedzi: 1) „Żeby mogła poprawić raport, proszę o trzy konkretne braki. Zapiszę je w mailu po rozmowie”. 2) „Czy to jest uwaga do mojej pracy, o której powinniśmy porozmawiać osobno? Proszę o konkret”. 3) „Kiedy dokładnie wrócimy do tematu wynagrodzenia? Zapiszę datę w mailu z ustaleniami”. Po rozmowie Ilona wysłała maila z trzema ustaleniami i oknem na sprostowanie.

Lekcja 4.2. Gdy manipuluje współpracownik

Przykładowa odpowiedź: Techniki: test lojalności i plotka o Marcie, wymiana przysług z długiem („ja Cię chronię”), sojusz przeciwko trzeciej osobie. Odpowiedzi: 1) „Dzięki, że mówisz. Nie wiem, czy to prawda, i nie będę tego oceniać bez rozmowy z Martą”. 2) „Dziś po godzinach nie zostaję. W czwartek mogę pomóc przez godzinę nad częścią raportu, ale całości nie przejmę”. 3) „Chętnie rozmawiam o konkretnych sprawach w projekcie z Tobą i z Martą. Nie będę po niczyjej stronie”.

Lekcja 4.3. Klient i osoba z innego działu

Przykładowa odpowiedź: 1) „Proszę o numer zlecenia i datę rozmowy z kolegą, który obiecał zwrot. Sprawdzę, co zostało ustalone”. 2) „Wrócę do Pani dziś do 15:00 z informacją, co mogę potwierdzić, nawet jeśli decyzja zapadnie później”. 3) „Jeśli chce Pani przekazać sprawę mojemu przełożonemu, mogę to zrobić od razu i opisać ją tak, jak ją Pani przedstawiła”. Notatka: „Dziś 11:20, klientka powołuje się na obietnicę zwrotu bez numeru zlecenia, grozi eskalacją o 14:00, obiecałem odpowiedź do 15:00”.

Moduł 5. Co się dzieje z Tobą

Lekcja 5.1. Poczucie winy, napięcie i rozmyślanie po rozmowach z manipulującą osobą

Przykładowa odpowiedź: Pytanie 1: co konkretnie zrobiłem? Nie wysłałem koleżance informacji o zmianie terminu, ale nie jestem pewien, czy o niej wiedziałem. Pytanie 2: czyja to była decyzja? Termin ustalała koleżanka z klientem. Rubryki: fakty (klient niezadowolony, informacji o zmianie nie mam w mailu, rozmowa około 15:30), jedna rzecz na jutro (sprawdzić skrzynkę i dopisać mail z ustaleniami o komunikacji z klientem), zostawiam (czy koleżanka tak mówi częściej). Napięcie: dziesięciominutowy spacer po kolacji i minuta długiego wydechu.

Lekcja 5.2. Wątpliwości i utrata pewności siebie w pracy

Przykładowa odpowiedź: Osiągnięcia: 1) szacunek na projekt z marca wykonany w 95 procentach zgodnie z planem, dowód: raport zamknięcia z datą; 2) wdrożenie nowego narzędzia do zgłoszeń, dowód: mail z podziękowaniem z działu wsparcia; 3) przeszkolenie dwóch nowych osób, dowód: ich wiadomość po pierwszym miesiącu. Pytanie do osoby z zewnątrz: „Jak oceniasz moje szacunki z ostatnich dwóch projektów, w których razem pracowaliśmy?”. Mała decyzja na jutro: wybrać kolejność trzech zadań bez pytania kolegów i wysłać jeden mail bez dodatkowej korekty.

Lekcja 5.3. Sygnały ostrzegawcze i pierwszy plan ochrony

Przykładowa odpowiedź: Sygnały: zdrowie (krótki sen, objawy fizyczne przed pracą), zachowania (publiczne upokorzenie, nierówne zadania po godzinach), wzorzec w czasie (dwa miesiące, dotyczy jego, nie kolegi). Plan: dzień 1, zapis trzech zdarzeń (data, miejsce, słowa z cudzysłowem) i wybór zaufanej osoby; dzień 2, rozmowa z tą osobą i umówienie wizyty u lekarza pierwszego kontaktu w sprawie snu; dzień 3, ustalenie stałej godziny końca pracy, krótki

mail do przełożonego z pytaniem o priorytety przy zadaniach po godzinach.

Moduł 6. Odmowa i granice

Lekcja 6.1. Odmowa bez tłumaczenia się: zdania „przed i po”

Przykładowa odpowiedź: Nie, ale: „Całego raportu nie wezmę. Mogę przygotować zestawienie do środy, resztę proszę dać komuś innemu”. Nie teraz: „W tym tygodniu mam trzy terminy, do raportu mogę wrócić w poniedziałek o 9:00”. Poprawione „No dobrze”: „Zrobię raport, jeśli przesuniemy ofertę dla klienta na przyszły tydzień. Napiszę po rozmowie, jak to rozumiem, a Ty potwierdzisz”. W każdej wersji jest konkretna godzina lub dzień i nie ma listy powodów.

Lekcja 6.2. Gdy druga strona naciska albo się obraża

Przykładowa odpowiedź: Rachunek: „Po tym, jak ci pomogłam z urlopem”. Obrażenie się: trzy dni milczenia. Odpowiedź na rachunek: „Dziękuję za pomoc z urlopem, naprawdę ją doceniam. Prośbę o weekend oceniam osobno i tym razem odmawiam”. Odpowiedź na milczenie: „Widzę, że jest między nami napięcie. Chcę rozmawiać o pracy. Czy możemy ustalić, kto weźmie weekendy w listopadzie?”. Zapis: data rozmowy, słowa „Po tym, jak ci pomogłam z urlopem”, kolejne dni milczenia, czy to wpływa na zadania. Na razie to jedno zdarzenie, więc obserwuje i zapisuje.

Lekcja 6.3. Czego nie robić: odwet, kontrmanipulacja, wojna na maile

Przykładowa odpowiedź: Lista: szkic dotyczy osoby, nie faktów, nie przejdzie próby pokazania przełożonemu, nie ma konkretnego celu, kopia to cały dział, napisany w złości, więc czeka do rana. Wersja poprawiona: „Dzień dobry, chciałbym umówić krótką rozmowę o podziale zadań przy projekcie X. Od września dwa razy zmieniono ustalenia bez informacji do mnie (12.09 i 3.10). Przygotowałem zapis tych dat. Czy możemy się spotkać w tym tygodniu?”. Zdania opisują daty i prośbę, nie oceniają Magdy.

Moduł 7. Dokumentowanie i granica z mobbingiem

Lekcja 7.1. Notatka faktów i rozmowa z przełożonym lub kadrami

Przykładowa odpowiedź: Data: 14.10, ok. 15:10. Miejsce: open space. Słowa: „To jest takie proste, że nawet Ty powinnaś to ogarnąć” (Janusz). Świadkowie: Gosia. Skutek: 15.10 rano dostałam raport Janusza z prośbą o dokończenie. Reakcja: wzięłam raport i nie odpowiedziałam na uwagę. Zdanie otwierające: „Chciałabym porozmawiać o dwóch sytuacjach z 14 i 15.10 dotyczących podziału zadań i komunikacji z Januszem. Mam krótką notatkę z datami”.

Lekcja 7.2. Mobbing w Kodeksie pracy: art. 94³ w dwóch wersjach i obowiązki pracodawcy

Przykładowa odpowiedź: A) Raczej incydent: jedno zdarzenie, a w nowej wersji art. 94³ § 3 zachowania incydentalne nie są mobbingiem. Zapisz je jednak w notatce. B) Powtarzalny układ, z przejawami podobnymi do wymienionych w § 4 (ośmieszanie, utrudnianie dostępu do informacji). Warto zebrać notatkę i porozmawiać z kadrami lub prawnikiem. To nie jest rozstrzygnięcie: ocena zależy od okoliczności (§ 10).

Lekcja 7.3. Dyskryminacja i molestowanie: krótko i dokąd się zwrócić

Przykładowa odpowiedź: 1) Molestowanie (art. 18³a § 5 pkt 2), a jeśli komentarze mają charakter seksualny lub dotyczą płci, molestowanie seksualne (§ 6). Gdy komentarze są stałe i powtarzalne, można też zapytać o mobbing (art. 94³). Ocena należy do prawnika lub organu. 2) Notatka faktów (daty, słowa, świadkowie), zgłoszenie do kadr lub związku zawodowego z pytaniem o procedurę, rozmowa z lekarzem rodzinnym lub psychologiem, jeśli śpi gorzej i czuje napięcie. W kryzysie numery z lekcji 8.3.

Moduł 8. Twój plan

Lekcja 8.1. Rytuały, wsparcie i odcięcie po pracy

Przykładowa odpowiedź: 1) Przed wyjściem zapisuje na kartce: co zrobiła, co zostaje na jutro i jedno zdarzenie do notatki faktów (data, słowa), po czym zamyka komputer; po drodze spaceruje 15 minut bez słuchawek. 2) „Po 18:00 sprawdzam pocztę tylko wtedy, gdy mam dyżur albo czekam na potwierdzenie ustalonej sprawy”. 3) Ile razy rozmyślałam wieczorem dłużej niż pół godziny? Jak spałam (1 do 5)? Z kim rozmawiałam o swoim samopoczuciu w tym tygodniu?

Lekcja 8.2. Gdy nic się nie zmienia: zmiana zespołu lub pracy

Przykładowa odpowiedź: 1) Uzupełnia notatkę i liczy zdarzenia z ostatnich dwóch miesięcy. 2) Pisze do kadr z pytaniem o status zgłoszenia i termin odpowiedzi. 3) Pyta w firmie o możliwość zmiany zespołu. 4) Umawia się na wizytę u lekarza rodzinnego w sprawie snu. 5) Umawia konsultację z prawnikiem lub związkiem zawodowym, z notatką i mailami. 6) Aktualizuje CV i rozmawia z dwiema osobami z branży o rynku. 7) Wyznacza granicę: „Jeśli do 15 grudnia nie dostanę odpowiedzi na zmianę zespołu, rozpoczynam aktywne szukanie pracy po konsultacji z prawnikiem”. Decyzję o odejściu podejmie sam.

Lekcja 8.3. Projekt końcowy: Twój plan na pracę z manipulacją

Przykładowa odpowiedź: 1) Rozpoznanie: zachowanie, czyli komentarze o zespołowości i zadania „na chwilę” po 16:00; skutek, czyli wyjścia po 19:00; częstotliwość trzy razy w tygodniu od października; własny udział: nie ustalił wcześniej godzin pracy. 2) Granice: „Dziś mogę zostać do 17:30. Który z tych dwóch raportów jest ważniejszy?”; na nacisk: „Moja odpowiedź się nie zmienia”. 3) Dokumentacja: notatka z datami i maile „jak rozumiem ustalenia”. 4) Wsparcie: brat (czwartek), kadry (pytanie o procedurę), lekarz rodzinny, jeśli sen się pogorszy. 5) Plan B: „Jeśli do 15 grudnia nadal będzie 19:00, umawiam konsultację z prawnikiem i przygotowuję CV”. 6) Numery: 116 123 i 112 w telefonie.