

# Zeszyt ćwiczeń

## Toksyczni ludzie w pracy: jak ich rozpoznać, chronić się i zachować spokój

Kurs VITA: [vita.edu.pl/courses/toksyczni-ludzie-w-pracy](https://vita.edu.pl/courses/toksyczni-ludzie-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. Kto jest toksyczny, a kto nie

### Lekcja 1.1. Trudny dzień, trudny charakter i powtarzalny wzorzec zachowań

Przykłady fikcyjne. Przeczytaj trzy opisy i zdecyduj, czy to trudny dzień, trudny charakter czy możliwy wzorzec. Uzasadnij jednym zdaniem.

A) Justyna z Łodzi w piątek rozmawiała z Tobą nieuprzejmie, bo szef zmienił jej termin o 15:00. W poniedziałek przeprosiła.

B) Krzysztof z Torunia od roku mówi na zebraniach „to akurat nie jest trudne” po każdej czyjejś prezentacji, ale mówi tak o wszystkich, również o sobie.

C) Ola z Gdańska od trzech miesięcy opowiada kolegom z działu, że „Ty niczego nie dowozisz”. Gdy pytasz ją o to wprost, odpowiada: „Przesadzasz, to żarty”, a za tydzień zdarza się to znowu.

### Lekcja 1.2. Opis zachowań zamiast etykiet: po co i jak

Przykłady fikcyjne. Zamień każdą etykietę na opis w czterech elementach (kto, kiedy i gdzie, co, skutek). Możesz sam dopowiedzieć brakujące szczegóły, jeśli są realistyczne.

1. „Justyna jest fałszywa.”
2. „Krzysztof ciągle narzeka.”
3. „Ania mnie sabotuje.”

### Lekcja 1.3. Czy to ja? Uczciwy test własnego udziału

Przykład fikcyjny. Ola z Gdańska od dwóch miesięcy denerwuje się na Tomasza, który po jej prezentacjach mówi: „Fajnie, tylko dane trochę stare”. Ola nie odpowiedziała na to ani razu. Pisze do niego tylko mailem i trzy razy skarżyła się koleżance Magdzie. Wypełnij sześć pytań kontrolnych dla Oli i wskaż jedną rzecz, którą może zmienić od jutra.

## Moduł 2. Typy zachowań

---

### Lekcja 2.1. Plotkarz i obgadywacz, krytykant i malkontent

Przykłady fikcyjne. Dla każdej sytuacji wskaż typ (plotkarz, obgadywacz, krytykant, malkontent) i zapisz jeden pierwszy ruch.

A) Paweł z Lublina po każdej decyzji szefa mówi: „Kolejny głupi pomysł”, ale nigdy nie mówi, co zmieniłby.

B) Ewa z Torunia w kuchni szepcze: „Słyszałaś, co się dzieje u Marka w domu?”.

C) Michał ze Szczecina narzeka na system, parking, ekspres do kawy i klimatyzację, a gdy dostaje poprawkę systemu, szuka następnego problemu.

D) Justyna z Łodzi mówi Ci: „Anna tylko udaje, że pracuje”, gdy Anny nie ma w pokoju.

### Lekcja 2.2. Zrzucanie winy i kradzież zasług

Przykład fikcyjny. Marta z Wrocławia przygotowała zestawienie sprzedaży dla klienta. Na spotkaniu Paweł mówi: „Przygotowałem zestawienie, jest tu kilka wniosków”. Po spotkaniu szef pyta Martę, czemu klient dostał liczby z błędem w jednej kolumnie, choć błąd był w pliku, który wcześniej wysłał Paweł. Napisz (1) jedno zdanie Marty na spotkaniu i (2) maila do Pawła, który zostawi ślad ustaleń.

### Lekcja 2.3. Wysysacz energii, manipulator i osoba pasywno-agresywna

Przykłady fikcyjne. Dla każdej sytuacji zapisz opis zachowania (kto, kiedy, co, skutek) i jedno pytanie, które możesz zadać.

A) Krzysztof z Torunia mówi: „Jasne, zrobię to na piątek”. W piątek wieczorem nie ma pliku. Ostatni raz było tak dwa tygodnie temu.

B) Ewa z Lublina mówi: „Wszyscy w zespole uważają, że masz za duże oczekiwania. Musisz to przemyśleć jeszcze dziś”.

C) Karolina z Gdańska zagaduje Cię codziennie od 12:00 do 12:45 o planach urlopowych swojej rodziny.

## Moduł 3. Co się dzieje z Tobą

---

---

### Lekcja 3.1. Stres, napięcie i rozmyślanie po pracy

Przykład fikcyjny. Marek z Wrocławia wraca do domu i do północy układa ripostę na uwagę koleżanki. Ułóż dla niego plan na jeden wieczór z trzech elementów (zamknięcie dnia, okienko, zmiana czynności) i podaj godziny.

### Lekcja 3.2. Wstyd, obwinianie siebie i utrata pewności

Przykład fikcyjny. Magda ze Szczecina po trzech miesiącach uwag od Krzysztofa myśli: „Jestem słabym pracownikiem”. Wypełnij dla niej kartę dowodów: po trzy punkty w każdej kolumnie, korzystając z danych: raport z października oddany o dzień później, dobra ocena roczna z 2025 r., klient z Torunia napisał podziękowanie, Krzysztof powiedział „znowu spóźnienie”, projekt z września zamknięty w terminie.

### Lekcja 3.3. Sygnały ostrzegawcze u siebie i pierwszy plan ochrony

Przykład fikcyjny. Karolina z Białegostoku od pół roku pracuje obok kolegi, który komentuje jej pracę. Ostatnio budzi się w nocy, boli ją żołądek w niedzielę wieczorem i przestała chodzić na zajęcia jogi. Przygotuj dla niej (1) listę trzech jej sygnałów ostrzegawczych oraz (2) plan na tydzień w pięciu punktach.

---

## Moduł 4. Dystans i granice

### Lekcja 4.1. Zdania stawiające granicę: przed i po

Przykład fikcyjny. Tomasz z Katowic kilka razy w tygodniu przerywa Ci na zebraniach i kończy Twoje zdania. Napisz zdanie graniczne w trzech częściach (fakt, granica, następny krok), które możesz powiedzieć na następnym zebraniu.

#### Lekcja 4.2. Szary kamień: nudna, krótka i rzeczowa rozmowa

Przykład fikcyjny. Beata z Łodzi co dzień słyszy od koleżanki z biura: „Znowu się spóźniłaś? Niektórzy mają łatwo”. Beata zwykle tłumaczy się ruchem na drogach. Napisz trzy krótkie odpowiedzi w stylu szarego kamienia, każda w jednym lub dwóch zdaniach, oraz jedną sytuację, w której Beata nie powinna użyć tej techniki.

#### Lekcja 4.3. Czego nie robić: odwet, sojusze i wojna na maile

Przykład fikcyjny. Ewa z Torunia dostaje mail od Janusza o 21:30: „Jak zwykle zapomniałaś o załączniku, to już trzeci raz, szef będzie wiedział”. Ma ochotę odpisać natychmiast i dopisać szefa w kopii. Napisz (1) co zrobi tego wieczoru i (2) rano krótkiego maila w stylu faktów.

### Moduł 5. Plotki i obgadywanie

---

#### Lekcja 5.1. Jak działa plotka w zespole

Przykład fikcyjny. Dominika z Wrocławia słyszy od koleżanki: „Słuchaj, podobno Marcin jest na wylocie, bo ma romans z klientką. Tylko nikomu nie mów”. Zastosuj test trzech pytań i wskaż, co Dominika może zrobić.

#### Lekcja 5.2. Jak wyjść z rozmowy plotkarskiej: gotowe zdania

Przykład fikcyjny. W Krakowie, w kuchni biura, Joanna mówi do Ciebie: „Widziałeś, jak Agata ostatnio wygląda? Pewnie coś się u niej dzieje w domu. Wiesz coś?”. Napisz po jednym zdaniu na każdy z trzech poziomów reakcji.

### Lekcja 5.3. Gdy plotka dotyczy Ciebie

Przykład fikcyjny. Marta z Torunia dowiaduje się od koleżanki, że Piotr mówi w zespole, że „dostała awans, bo zna dyrektora”. To drugi raz w miesiącu. Napisz (1) trzy zdania do Piotra i (2) co zapisze w notatce faktów.

## Moduł 6. Dokumentowanie i eskalacja

### Lekcja 6.1. Notatka faktów: jak dokumentować trudne zdarzenia

Przykład fikcyjny. Wczoraj, 15.10 o 9:40, w open space w Rzeszowie Michał powiedział do Ciebie przy trzech osobach: „Znowu nie umiesz zrobić prostego zestawienia”. Po zebraniu byłaś roztrzęsiona i oddałaś raport z godzinnym opóźnieniem. Wypełnij pięć pól notatki.

### Lekcja 6.2. Rozmowa z przełożonym o stałym kłopotliwym zachowaniu

Przykład fikcyjny. Joanna z Wrocławia od trzech miesięcy zapisuje, że Tomasz w mailach dopisuje szefa w kopii przy każdej jej drobnej pomyłce (pięć wpisów: 7.09, 14.09, 21.09, 5.10, 12.10). Ma rozmowę z kierownikiem. Napisz zdanie otwarcia (fakty) i jedną konkretną prośbę.

### Lekcja 6.3. HR, kadry, związki, PIP: kto za co odpowiada

Przykład fikcyjny. Piotr z Poznania pracuje w firmie z 60 osobami. Kierownik, do którego zwrócił się dwa razy, powiedział „dogadajcie się sami”. Zachowania współpracownika nie ustają od pół roku. W firmie jest dział kadr, nie ma związku zawodowego. Wskaż, do kogo Piotr może zwrócić się teraz i jak sformułować pierwsze zdanie.

---

## Moduł 7. Granica z mobbingiem

---

### Lekcja 7.1. Mobbing w Kodeksie pracy: art. 94<sup>3</sup> w obu wersjach

Przykład fikcyjny. Dla każdej sytuacji wskaż, czy opisuje raczej incydent, czy układ, który warto sprawdzić pod kątem art. 94<sup>3</sup>. 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 dostajesz od niego informacji do projektu.

### Lekcja 7.2. Co można zrobić: obowiązki pracodawcy i drogi zgłoszenia

Przykład fikcyjny. Paweł z Gdańska od pół roku jest wyśmiewany i pomijany przez współpracownika. Kierownik zbywa jego sprawę. Paweł chce poznać swoje drogi działania. Ułóż dla niego pięciopunktowy plan następnych kroków bez wskazywania kwot ani przewidywania wyniku.

### Lekcja 7.3. Dyskryminacja i molestowanie: krótko i gdzie szukać pomocy

Przykład fikcyjny. W Szczecinie Ewa słyszy od współpracownika powtarzające się komentarze o swoim wyglądzie, wbrew jej prośbom. Poczucie wstydu rośnie, śpi gorzej. Wskaż (1) trzy pojęcia z lekcji, o które warto zapytać prawnika, oraz (2) trzy kroki wsparcia dla niej.

---

## Moduł 8. Twój plan

---

### Lekcja 8.1. Chronić energię: małe nawyki na każdy dzień

Przykład fikcyjny. Tomasz z Wrocławia kilka razy w tygodniu ma zebrania z Anną, która krytykuje jego pomysły przy zespole. Po tych zebraniach jest wyczerpany i do wieczora nic nie robi. Ułóż dla niego zestaw po jednym nawyku na poziom (przed pracą, w pracy, po pracy) i sposób sprawdzenia po dwóch tygodniach.

### **Lekcja 8.2. Gdy nic się nie zmienia: przeniesienie, zmiana zespołu, inna praca**

Przykład fikcyjny. Piotr z Poznania od ośmiu miesięcy pracuje obok osoby, która krytykuje go przy zespole. Rozmawiał z kierownikiem dwa razy, zapisał notatkę z dwunastoma zdarzeniami. Sytuacja się nie zmienia. Wskaż (1) którą z trzech opcji warto sprawdzić najpierw i dlaczego, oraz (2) trzy pytania, na które odpowie przed decyzją.

### **Lekcja 8.3. Projekt końcowy: Twój plan ochrony i egzamin**

Przykład fikcyjny. Magda z Gdańska od czterech miesięcy słyszy od Roberta uwagi o swoich mailach na zebraniach (sześć wpisów w notatce od września). Śpi gorzej, rano boli ją żołądek. Wypełnij dla niej sześć pól planu ochrony w jednym lub dwóch zdaniach.

# Przykładowe odpowiedzi

## Moduł 1. Kto jest toksyczny, a kto nie

---

### Lekcja 1.1. Trudny dzień, trudny charakter i powtarzalny wzorzec zachowań

Przykładowa odpowiedź: A) Trudny dzień: jedno zdarzenie, wyraźna przyczyna, przeprosiny. B) Trudny charakter: jedna konsekwentna maniera wobec wszystkich, bez celowania w jedną osobę; można ustalić, jak z nią pracować. C) Możliwy wzorzec: trwa trzy miesiące, dotyczy jednej osoby, a reakcja na uwagę to zaprzeczenie. W C warto przejść do notatki faktów (lekcja 6.1), bez wyrokowania o Oli.

### Lekcja 1.2. Opis zachowań zamiast etykiet: po co i jak

Przykładowa odpowiedź: 1) „W poniedziałek 12.10 na zebraniu Justyna powiedziała mi, że mój pomysł jest świetny. Po zebraniu zespołowi powiedziała, że jest nierealny. Usłyszałam to od Magdy w środę.” 2) „Krzysztof w tym tygodniu trzy razy na porannej odprawie powiedział, że «to i tak nie wyjdzie». Po odprawach zespół rozmawiał o pracy krócej niż zwykle.” 3) „W środę prosiłam Anię o dane do zestawienia na piątek. Dane dotarły w sobotę rano. Raport poszedł do szefa z opóźnieniem.” Jeśli Twoje odpowiedzi mają datę, słowa lub czynność i skutek, i nie zawierają „celowo” ani „zawsze”, ćwiczenie jest zrobione.

### Lekcja 1.3. Czy to ja? Uczciwy test własnego udziału

Przykładowa odpowiedź: 1) Nie powiedziała Tomaszowi wprost, co jej przeszkadza. 2) Tak, unika go i zmienia kanał na maile. 3) Tak, trzy rozmowy z Magdą i żadna z Tomaszem. 4) Do ustalenia: czy w tym czasie nie zmieniły się jej obciążenie lub szef. 5) Ma jedno zdarzenie („dane trochę stare”), więc potrzebuje więcej konkretności. 6) Magda widziała tylko opowieści Oli, więc nie jest neutralna. Zmiana na jutro: przy następnej uwadze zapytać „Które dane masz na myśli?” i zapisać odpowiedź. Opis „Tomasz jest złośliwy” zostaje na razie bez dowodów.

## Moduł 2. Typy zachowań

---

### Lekcja 2.1. Plotkarz i obgadywacz, krytykant i malkontent

Przykładowa odpowiedź: A) krytykant; ruch: „Co byś zmienił w tej decyzji?”. B) plotkarz; ruch: „Nie wiem i wolę nie rozmawiać o czymś domu”. C) malkontent; ruch: ustalić czas rozmowy (pięć minut) i wrócić do zadania. D) obgadywacz; ruch: „Anna nie może się tu obronić, więc wolę nie oceniać jej pracy”.

### Lekcja 2.2. Zrzucanie winy i kradzież zasług

Przykładowa odpowiedź: 1) „Dopowiem, że zestawienie przygotowałam ja do wtorku, a Paweł dostarczył dane o dostawach. Mogę omówić wnioski.” 2) „Cześć Paweł, potwierdzam ustalenia z dzisiaj: zestawienie przygotowałam ja na podstawie Twojego pliku z dostawami z 14.10. W kolumnie D znalazłam różnicę. Proszę o korektę pliku do jutra 12:00, a potem wyślę poprawioną wersję klientowi. Pozdrawiam, Marta”. Mail nie ocenia Pawła, nazywa daty i kolejny krok.

### Lekcja 2.3. Wysysacz energii, manipulator i osoba pasywno-agresywna

Przykładowa odpowiedź: A) „W piątek 16.10 do 17:00 Krzysztof nie przesłał pliku, choć w czwartek potwierdził termin. Raport poszedł do szefa w poniedziałek.” Pytanie: „Na kiedy mogę liczyć na plik i czy termin jest realny?”. B) „W środę o 15:40 Ewa powiedziała, że «wszyscy uważają», i poprosiła o decyzję do końca dnia.” Pytanie: „Kto konkretnie? Odpowiem jutro do 10:00.” C) „Od poniedziałku do środy Karolina rozmawiała ze mną po 45 minut, raport zrobiłam w czwartek.” Pytanie: „Mam 10 minut, bo muszę skończyć raport”. Żadna odpowiedź nie powinna zawierać słów „celowo”, „specjalnie” ani oceny charakteru.

## Moduł 3. Co się dzieje z Tobą

---

### Lekcja 3.1. Stres, napięcie i rozmyślanie po pracy

Przykładowa odpowiedź: 16:55 w pracy: zamknięcie dnia, czyli fakty („na zebraniu o 14:00 usłyszałem uwagę o terminie”), zadania na jutro (raport do 10:00) i zdanie „zostaje w pracy: ocena Ani”. 19:00: okienko 15 minut, w którym zapisuje ewentualną ripostę w zeszycie na gorące myśli. 19:30: spacer 30 minut lub gotowanie. Gdy riposta wraca o 22:00, zapisuje hasło „riposta” i odkłada na jutrzejsze okienko. To propozycja do wypróbowania i nie jest leczeniem.

### Lekcja 3.2. Wstyd, obwinianie siebie i utrata pewności

Przykładowa odpowiedź: Dowody za: raport z października oddany o dzień później; Krzysztof powiedział „znowu spóźnienie”; (trzeciego dowodu nie ma w danych, więc kolumna jest krótka). Dowody przeciw: dobra ocena roczna 2025; podziękowanie od klienta z Torunia; projekt z września w terminie. Wniosek: z danych wynika, że było jedno opóźnienie, a ogólne zdanie „słaby pracownik” nie ma pokrycia. Magda może zapisać nowe zdanie: „Jeden raport spóźniłam, w innych sprawach pracuję dobrze”.

### **Lekcja 3.3. Sygnały ostrzegawcze u siebie i pierwszy plan ochrony**

Przykładowa odpowiedź: 1) Sygnały: budzenie się w nocy, ból żołądka w niedzielę wieczorem, rezygnacja z jogi. 2) Plan: (a) opis jednego zdarzenia z tego tygodnia w czterech elementach; (b) jedna granica: „Wrócimy do tego po spotkaniu, teraz kończę raport”; (c) rytuał: 30 minut spaceru po pracy w trzy dni; (d) rozmowa z siostrą we wtorek; (e) czego nie robi: nie sprawdza służbowej poczty w niedzielę wieczorem. W piątek ocenia, co zrobiła, i zmniejsza plan, jeśli było za dużo. Jeśli sygnały trwają dłużej niż kilka tygodni, umawia się do lekarza rodzinnego lub psychologa.

## **Moduł 4. Dystans i granice**

---

### **Lekcja 4.1. Zdania stawiające granicę: przed i po**

Przykładowa odpowiedź: „Tomku, na dwóch ostatnich zebraniach przerywałeś mi w środku zdania. Dokończę swoją myśl, a potem chętnie wysłucham Twojej. Jeśli to się powtórzy, poproszę prowadzącego o zapisanie kolejności zabierania głosu.” Zdanie nie ocenia Tomka, opisuje dwa zdarzenia, mówi, czego potrzebujesz, i zapowiada krok, który naprawę możesz wykonać.

### **Lekcja 4.2. Szary kamień: nudna, krótka i rzeczowa rozmowa**

Przykładowa odpowiedź: Odpowiedzi: „Mhm. Dzień dobry.” / „Dziękuję za uwagę. Zaczynam raport.” / „Rozumiem. Wracam do pracy.” Nie powinna używać szarego kamienia, gdyby koleżanka zagroziła jej, że doniesie szefowi nieprawdziwą wersję zdarzeń lub obrażała ją przy innych: wtedy zapisuje fakty i omawia sprawę z przełożonym (lekcje 6.1 i 6.2).

### **Lekcja 4.3. Czego nie robić: odwet, sojusze i wojna na maile**

Przykładowa odpowiedź: 1) Wieczorem nie odpisuje, zapisuje w notatce datę i treść maila, zamyka komputer. 2) Rano: „Dzień dobry Januszu, załącznik z raportem przesyłam teraz. Potwierdzam, że poprzednie dwa razy pliki wysłałam we wtorek i w czwartek, mogę przekazać daty. Proszę o potwierdzenie odbioru. Pozdrawiam, Ewa”. Szefa nie dopisuje. Jeśli sytuacja się powtarza, omawia ją osobno z przełożonym (lekcja 6.2).

## **Moduł 5. Plotki i obgadywanie**

---

### **Lekcja 5.1. Jak działa plotka w zespole**

Przykładowa odpowiedź: Skąd wiem? Od koleżanki, która sama „słyszała”, czyli źródło jest drugie lub trzecie. Czy dotyczy mojej pracy? Nie. Czy powtórzyłabym to Marcinowi? Nie. Wniosek: nie powtarza. Może powiedzieć: „Nie wiem, czy to prawda, wolę tego nie roznosić.” i zmienić temat. Zdanie ma dwie części: oznacza brak potwierdzenia i zamyka wątek.

### **Lekcja 5.2. Jak wyjść z rozmowy plotkarskiej: gotowe zdania**

Przykładowa odpowiedź: Poziom 1: „Nie wiem, jak jest naprawdę.” Poziom 2: „Wolę nie zgadywać. Jak Twój raport na piątek?” Poziom 3: „Wolę nie rozmawiać o prywatnych sprawach koleżanek, gdy ich tu nie ma.” Zaczynasz od poziomu 1, a poziom 3 stosujesz, gdy Joanna wraca do tematu.

### **Lekcja 5.3. Gdy plotka dotyczy Ciebie**

Przykładowa odpowiedź: 1) „Piotrze, słyszałam, że mówisz w zespole, że dostałam awans dzięki znajomości z dyrektorem. To nieprawda. Proszę, żebyś tego nie powtarzał.” Zdanie bez „dlaczego” i bez oceny. 2) Notatka: „Środa 14.10, kuchnia, 11:30. Koleżanka Anna powiedziała mi, że Piotr w poniedziałek 12.10 w zespole mówił X. Drugi taki raz w październiku (pierwszy 2.10, od Kasi).” Jeśli Piotr powtórzy, Marta idzie do kierownika z notatką.

## **Moduł 6. Dokumentowanie i eskalacja**

---

### **Lekcja 6.1. Notatka faktów: jak dokumentować trudne zdarzenia**

Przykładowa odpowiedź: Kiedy i gdzie: 15.10, 9:40, open space. Co padło: „Znowu nie umiesz zrobić prostego zestawienia.” Kto był: Ewa, Piotr, Kasia (siedziały obok). Skutek: raport oddany o 11:00 zamiast o 10:00. Moja reakcja: nie odpowiedziałam, wysłałam na 10 minut. Notatka nie zawiera słów „upokorzył”, „znowu mnie”, „specjalnie”.

### **Lekcja 6.2. Rozmowa z przełożonym o stałym kłopotliwym zachowaniu**

Przykładowa odpowiedź: Zdanie otwarcia: „Od września w pięciu mailach, z 7.09, 14.09, 21.09, 5.10 i 12.10, Tomasz dopisał Pana w kopii przy moich pomyłkach w zestawieniach. Wcześniej poprosiłam go 28.09, by zgłaszał błędy bezpośrednio do mnie. Zdarzyło się jeszcze dwa razy.” Prośba: „Proszę o rozmowę z Tomaszem i ustalenie, że uwagi do raportów przesyła do mnie, a w kopii dodaje Pana tylko wtedy, gdy potrzebna jest Pana decyzja.” Po rozmowie wysłała mail z ustaleniami.

### **Lekcja 6.3. HR, kadry, związki, PIP: kto za co odpowiada**

Przykładowa odpowiedź: Może zwrócić się do kadr, a równolegle zasięgnąć porady prawnika (np. w punkcie bezpłatnych porad) lub zapytać PIP, czy jego sytuacja mieści się w jej zakresie. Pierwsze zdanie do kadr: „Proszę o spotkanie w sprawie powtarzających się zachowań współpracownika wobec mnie od marca. Rozmawiałem już dwa razy z kierownikiem, mam notatkę faktów i chciałbym wiedzieć, jak wygląda w firmie ścieżka zgłaszania takich spraw.” Zapisuje datę zgłoszenia i odpowiedź.

## **Moduł 7. Granica z mobbingiem**

---

### **Lekcja 7.1. Mobbing w Kodeksie pracy: art. 94<sup>3</sup> w obu wersjach**

Przykładowa odpowiedź: A) Raczej incydent: jednorazowe zdarzenie, uzasadniona krytyka lub nie, nie spełnia samo z siebie cech uporczywości (§ 3 nowej wersji). Warto je odnotować, ale nie jest układem. B) Układ powtarzalny, z kilku przejawów z § 4 (upokarzanie, utrudnianie dostępu do informacji). Warto wziąć notatkę faktów i porozmawiać z kadrami, związkiem lub prawnikiem. Rozstrzygnięcie zależy od okoliczności i nie wynika z tej lekcji.

### **Lekcja 7.2. Co można zrobić: obowiązki pracodawcy i drogi zgłoszenia**

Przykładowa odpowiedź: 1) Uzupełnia notatkę faktów (daty, słowa, świadkowie). 2) Pisz do kadr z prośbą o spotkanie i pytaniem o procedurę zgłaszania. 3) Umawia się na poradę prawną (np. bezpłatną w punkcie w swoim powiecie) i zabiera notatkę. 4) Pyta, czy w firmie działa związek zawodowy i czy może go wesprzeć. 5) Zapisuje odpowiedzi i terminy, a decyzję o dalszych krokach, w tym o ewentualnej drodze sądowej, podejmuje po rozmowie z prawnikiem.

### **Lekcja 7.3. Dyskryminacja i molestowanie: krótko i gdzie szukać pomocy**

Przykładowa odpowiedź: 1) Molestowanie (niepożądane zachowanie, które narusza godność, art. 18<sup>3a</sup> § 5 pkt 2), ewentualnie molestowanie seksualne (§ 6), jeśli komentarze mają charakter seksualny lub odnoszą się do płci, oraz mobbing, jeśli zachowania są uporczywe. 2) Notatka faktów z datami i słowami, rozmowa z kadrami lub przełożonym o ścieżce zgłoszenia i kontakt z lekarzem rodzinnym lub psychologiem. W kryzysie ma do dyspozycji 116 123 i 800 70 2222, a w zagrożeniu 112.

## **Moduł 8. Twój plan**

---

### **Lekcja 8.1. Chronić energię: małe nawyki na każdy dzień**

Przykładowa odpowiedź: Przed pracą: w dniach z zebraniem 10 minut spaceru i przygotowanie zdania „Wróćmy do tego po zebraniu”. W pracy: po zebraniu pięć minut przerwy bez telefonu (woda, okno) i zaplanowanie rutynowych zadań na następną godzinę. Po pracy: 30 minut ruchu i wieczór bez służbowych maili. Sprawdzenie: po dwóch tygodniach porównuje ocenę energii (1-5) z dni zebrania w pierwszym i drugim tygodniu oraz liczbę wieczorów, w których rozmyślał o zebraniu. Jeśli nie widzi zmiany, zmienia jeden nawyk.

### **Lekcja 8.2. Gdy nic się nie zmienia: przeniesienie, zmiana zespołu, inna praca**

Przykładowa odpowiedź: 1) Najpierw sprawdzić zmianę zespołu lub przeniesienie w firmie, bo to najmniejsza zmiana: zapytać kadry i kierownika o możliwość innego podziału zadań lub działu. Jeśli to niemożliwe, rozważyć inną pracę. 2) Pytania: „Co jeszcze mogę zrobić w obecnej firmie?”, „Czego nie chcę stracić, jeśli odejdę?”, „Jaki mam okres wypowiedzenia i co mówi umowa?”. Odpowiedzi zapisuje, wraca do nich po tygodniu i przed decyzją o umowie konsultuje się z prawnikiem.

### **Lekcja 8.3. Projekt końcowy: Twój plan ochrony i egzamin**

Przykładowa odpowiedź: 1) Sytuacja: od września Robert na zebraniach (sześć razy) komentuje moje maile przy zespole. 2) Sygnały: gorszy sen, ból żołądka rano, unikanie zebrań. 3) Zdania: „Wolę omówić uwagi do maili na osobności” i „Dziękuję za uwagę.” 4) Notatka i adresy: plik w telefonie, wpis tego samego dnia; najpierw kierownik, potem kadry, w razie potrzeby prawnik. 5) Nawyki: spacer 10 minut przed pracą, przerwa po zebraniu, wieczór bez maili. 6) Punkt kontrolny: za dwa tygodnie pytania: czy rzadziej rozmyślam, ile spałam, czy granica zadziałała. W razie pogorszenia: lekarz lub psycholog, w kryzysie 116 123 lub 800 70 2222, a w zagrożeniu 112.