

## ***Konspekt warsztatów dla doradców zawodowych***

*"Mobbing zdalny istnieje! Rola i narzędzia doradcy zawodowego w identyfikacji i wspieraniu ofiar cybermobbingu."*



# **MOBBING ZDALNY**

**I S T N I E J E**

[www.remotemobbing.com](http://www.remotemobbing.com)



Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa Licencja Publiczna



**Co-funded by  
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



## **Główny cel warsztatu:**

Poszerzenie kompetencji doradców zawodowych w zakresie pracy i współpracy z osobami (klientami) doświadczającymi lub zagrożonymi mobbingiem w pracy zdalnej (cybermobbingiem).

## Cele szczegółowe:

Po ukończeniu szkolenia uczestnik:

- Potrafi zdefiniować mobbing (w tym cybermobbing) w kontekście psychologicznym i prawnym (Polska i Bułgaria).
- Zna skalę zjawiska w obu krajach i rozumie różnicę między sondażami a oficjalnymi skargami.
- Identyfikuje sygnały ostrzegawcze u klienta, który może doświadczać mobbingu, w tym podczas zdalnej rekrutacji.
- Posiada umiejętności prowadzenia rozmowy i motywowania osób mobbingowanych do zmiany sytuacji.
- Wie, jak wzmacniać kompetencje społeczne klienta (asertywność, poczucie własnej wartości).
- Zna podstawowe ścieżki wsparcia (psychologicznego i prawnego) w Polsce i Bułgarii i potrafi je wskazać klientowi.

## **Metody:**

- Wykłady interaktywne
- Dyskusje w grupach
- Ćwiczenia praktyczne
- Analiza przypadków (Case study)
- Symulacje i odgrywanie ról (role-playing)

## **Materiały szkoleniowe:**

- Prezentacje multimedialne
- Studia przypadków
- Karty pracy do ćwiczeń praktycznych



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



- Broszura Informacyjna

## Rezultaty:

### 1. Zwiększona świadomość i zrozumienie:

- Uczestnicy będą mieli solidne zrozumienie terminologii związanej z cybermobbingiem, co pomoże im w komunikacji i tworzeniu wspierającego środowiska dla klienta.
- Zrozumienie problemów i wyzwań (psychosomatycznych, lękowych), z jakimi borykają się osoby mobbingowane, umożliwi uczestnikom lepsze wsparcie tych osób.

### 2. Znajomość Przepisów Prawnych:

- Uczestnicy będą świadomi przepisów prawnych (PL i BG) dotyczących mobbingu i konsekwencji wynikających z ich nieprzestrzegania przez pracodawców.
- Dzięki znajomości prawa uczestnicy będą mogli efektywnie kierować klientów na odpowiednie ścieżki pomocy.

### 3. Lepsze Praktyki Doradcze:

- Uczestnicy będą unikać błędów dyskryminacyjnych i wtórnej wiktyimizacji w procesie doradczym (np. bagatelizowania problemu, obwiniania ofiary).
- Proces doradczy będzie bardziej wrażliwy na symptomy traumy i nabytej niskiej samooceny.

### 4. Wsparcie dla osób doświadczających mobbingu:

- Uczestnicy będą aktywnymi sojusznikami klientów, co poprawi atmosferę i poczucie bezpieczeństwa w procesie doradczym.
- Uczestnicy będą mieli konkretne plany wsparcia dla klientów, co zwiększy ich szansę na odzyskanie równowagi i powrót na rynek pracy.

### 5. Praktyczne Umiejętności:

- Praktyczne umiejętności zdobyte podczas ćwiczeń (słuchanie, walidacja, wzmacnianie) umożliwią uczestnikom skuteczne stosowanie zdobytej wiedzy w codziennej pracy doradczej.

Czas trwania szkolenia: 6 godzin dydaktycznych (plus przerwy).



Miejsce szkolenia: Sala szkoleniowa z dostępem do rzutnika i flipcharta, dostępna dla osób z niepełnosprawnościami.

## Przebieg warsztatów

### 1. Wprowadzenie (15 min)

1. Przedstawienie się osoby prowadzącej warsztaty.
2. Przedstawienie planu pracy oraz celu programu warsztatów.
3. Ćwiczenie Integracyjne (np. "Dwie Prawdy i Kłamstwo") w celu zintegrowania uczestników, przełamania lodów i wprowadzenia atmosfery otwartości.
4. Ustalenie zasad panujących podczas warsztatów (np. wyciszamy telefony, nie oceniamy, szacunek, poufność).
5. Wypełnienie ankiety wstępnej (Pre-test) badającej początkowy poziom wiedzy w obszarze cybermobbingu.

### 2. Zarys ogólny - Wprowadzenie do tematu Mobbingu Zdalnego (30 min)

1. **Dyskusja moderowana/burza mózgów:** Co oznacza skrót "cybermobbing"? Jakie są Państwa pierwsze skojarzenia z mobbingiem w pracy zdalnej?

Termin "**cybermobbing**" (nazywany również mobbingiem zdalnym lub cyberprzemocą w miejscu pracy) to forma mobbingu, która jest realizowana przy użyciu technologii cyfrowych i środków komunikacji elektronicznej.

W skrócie, jest to **przeniesienie tradycyjnych zachowań mobbingowych** (takich jak nękanie, poniżanie, izolowanie) **do świata online**.

#### **Czym różni się cybermobbing od tradycyjnego mobbingu?**

Główna różnica polega na używanych **narzędziach** oraz **cechach** tych narzędzi:

**-stała dostępność (24/7)**, cybermobbing nie kończy się wraz z wyjściem z biura. Ofiara może być nękana o każdej porze dnia i nocy (np. poprzez e-maile, SMS-y) we własnym domu, co zaciera granicę między życiem prywatnym a zawodowym.



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



**-szersza publiczność**, poniżający komentarz na grupowym czacie lub w e-mailu wysłanym do wielu osób ma znacznie większy i bardziej natychmiastowy zasięg niż plotka szeptana w biurowej kuchni.

**-anonimowość (lub jej pozory)**, sprawcy mogą czuć się bardziej bezkarni, działając "przez ekran".

**-trwałość dowodów**, w przeciwieństwie do słów, które ulatują, wiadomości cyfrowe zostawiają trwały ślad (co jest kluczowe w procesie dowodowym).

### **Przykłady cybermobbingu w miejscu pracy**

Zachowania te, aby zostały uznane za mobbing, muszą być **uporczywe i długotrwałe**:

**-publiczne poniżanie**, celowe krytykowanie lub wyśmiewanie pracownika na forum publicznym (grupowy czat, telekonferencja).

**-izolowanie**, systematyczne wykluczanie pracownika ze zdalnych spotkań, grup projektowych na komunikatorach lub celowe nieinformowanie go o ważnych ustaleniach.

**-nękanie poza godzinami pracy**, wymuszanie pracy w nocy lub w weekendy, wysyłanie obraźliwych lub napastliwych wiadomości e-mail i SMS-ów o niestandardowych porach.

**-nadmierna kontrola**, używanie oprogramowania do śledzenia każdego kliknięcia pracownika (tzw. *bossware*) w celu jego zastraszenia, a nie tylko monitorowania efektów.

**-rozpowszechnianie plotek**, używanie komunikatorów lub e-maili do rozsiewania nieprawdziwych informacji na temat pracownika.

## **2. Mini wykład na temat historii i znaczenia cybermobbingu:**

- Definicja mobbingu zdalnego.
- Przeniesienie tradycyjnych metod nękania do świata cyfrowego (praca zdalna, telekonferencje).
- Przykłady: obraźliwe wiadomości, wymuszanie pracy w godzinach nocnych, publiczne krytykowanie na telekonferencjach, napastowanie telefoniczne, wykluczanie ze zdalnych spotkań, nadmierna kontrola cyfrowa.
- Mobbing horyzontalny (pracownik-współpracownik) i wertykalny (przełożony-podwładny).



Historia cybermobbingu w miejscu pracy jest nierozdzielnie związana z ewolucją technologii komunikacyjnych w biurze. Zjawisko to nie powstało nagle, lecz przechodziło przez kilka kluczowych faz, adaptując się do nowych narzędzi.

### **Faza 1: Początki (lata 90. - wczesne 2000.). Era e-maila**

To najwcześniejsza forma cyberprzemocy w biurze. Zanim pojawiły się komunikatory i media społecznościowe, podstawowym narzędziem był e-mail.

- Narzędzia: Poczta elektroniczna (np. Outlook, Lotus Notes).
- Formy:
  - Izolacja informacyjna, celowe wykluczanie pracownika z ważnych wątków e-mailowych lub usuwanie go "z kopii" (CC/DW), aby nie miał dostępu do kluczowych informacji.
  - Poniżanie, wysyłanie poniżających lub nadmiernie krytycznych wiadomości, często z kopią do przełożonych lub całego zespołu, aby publicznie ośmieszyć ofiarę.
  - Rozpowszechnianie plotek, używanie e-maili do rozsyłania fałszywych informacji na temat współpracownika.

W tej fazie nękanie było głównie asynchroniczne (nie wymagało natychmiastowej reakcji) i ograniczone do godzin pracy przy komputerze.

### **Faza 2: Rozwój (lata 2000. - 2010.). Era komunikatorów i smartfonów**

Pojawienie się komunikatorów wewnętrznych (np. Gadu-Gadu, Skype, Lync) oraz rosnąca popularność smartfonów fundamentalnie zmieniły dynamikę mobbingu.

- Narzędzia, komunikatory firmowe i prywatne, wczesne media społecznościowe, smartfony.
- Formy:
  - Nękanie natychmiastowe (synchroniczne). Możliwość wysyłania poniżających wiadomości, które pojawiały się na ekranie ofiary natychmiast, przerywając pracę.
  - Zatarcie granicy praca-dom. Smartfony sprawiły, że pracownik stał się "zawsze dostępny". Mobbing mógł być kontynuowany po godzinach pracy poprzez prywatne komunikatory lub SMS-y.
  - Cyberstalking. Sprawcy zaczęli monitorować aktywność ofiar na wczesnych portalach społecznościowych, wykorzystując prywatne informacje w miejscu pracy.

Mobbing stał się bardziej inwazyjny i zaczął wkraczać w życie prywatne pracownika.



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



### Faza 3: Eksplozja (2020 - obecnie). Era pandemii i pracy zdalnej

Globalne przejście na pracę zdalną i hybrydową spowodowane pandemią COVID-19 było katalizatorem dla nowych, wyrafinowanych form cybermobbingu. Fizyczna izolacja pracowników w domach paradoksalnie zwiększyła ich podatność na ataki psychiczne przez ekran.

- Narzędzia: Wideokonferencje (Zoom, Teams, Meet), zaawansowane platformy (Slack, Teams), oprogramowanie monitorujące (*bossware*).
- Nowe formy:
  - Mobbing na wideokonferencjach, stał się jedną z najdotkliwszych form. Obejmuje publiczne upokarzanie pracownika "na żywo" przed całym zespołem, celowe przerywanie, wyśmiewanie wyglądu, a nawet tła (np. "nieprofesjonalne biuro w domu", bałagan, pojawiające się dzieci) .
  - Cyfrowa izolacja: Jest to nowa forma "wykluczania z zespołu". Polega na celowym nieinformowaniu o kluczowych spotkaniach online, niewysyłaniu linków, usuwaniu z kanałów na komunikatorach lub ignorowaniu wiadomości przy widocznym statusie "online".
  - Nękanie poza godzinami pracy. Praca zdalna zatarła granice czasowe. Sprawcy (często przełożeni) zaczęli wymuszać pracę w godzinach nocnych i weekendy, wysyłając wiadomości i oczekując natychmiastowej reakcji, naruszając "prawo do bycia offline" .
  - Nadmierna kontrola (Bossware), wprowadzenie oprogramowania śledzącego każde kliknięcie myszką, robiącego zrzuty ekranu czy monitorującego aktywność klawiatury. Używane nie do mierzenia efektów, ale do zastraszania i wywierania ciągłej presji psychicznej.

### 3. Skala zjawiska – Analiza danych (Polska i Bułgaria):

- Przedstawienie wyników ankiety wewnętrznej projektu (np. 52% nie wie, czy mobbing zdalny istnieje).
- Dane publiczne (Polska): Sondaże (np. 41,4% doświadczyło mobbingu) vs. Oficjalne skargi (PIP). Wniosek: Problem jest powszechny, ale ukryty.
- Dane publiczne (Bułgaria): Problem niskiej zgłaszalności jest podobny jak w Polsce.



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



## Sytuacja w Polsce

W Polsce problem jest dobrze zbadany, a dane wyraźnie pokazują „efekt mrocznej liczby” (dużej liczby nieujawnionych przypadków).

- Skala sondażowa (Cybermobbing). Badania (m.in. CIOP-PIB) wskazują, że ponad 48% polskich pracowników doświadczyło przynajmniej jednej formy cyberprzemocy w ciągu ostatniego roku, a 12,8% było na nią narażone regularnie.
- Skala sondażowa (Mobbing ogólny). Inne raporty (np. UCE RESEARCH, 2023) potwierdzają, że 41,4% polskich pracowników doświadczyło zachowań noszących znamiona mobbingu.
- Oficjalne statystyki. Dane te stoją w rażącej sprzeczności z oficjalnymi skargami. Przykładowo, w pierwszym kwartale 2024 roku do Państwowej Inspekcji Pracy (PIP) wpłynęło tylko 255 skarg na mobbing.
- Problem zgłaszalności. Niska liczba skarg nie wynika z braku problemu, lecz ze strachu pracowników przed konsekwencjami (utrata pracy) oraz z trudności w udowodnieniu mobbingu w sądzie (w 2021 roku tylko 18 z 215 spraw zakończyło się wygraną pracownika).

## Sytuacja w Bułgarii

W Bułgarii brakuje tak szczegółowych, publicznych raportów dotyczących *mobbingu* jako ogólnej kategorii. Dostępne dane koncentrują się na węższych, ale powiązanych zjawiskach.

- Brak danych o mobbingu. Nie ma ogólnodostępnych, szerokich badań sondażowych dotyczących bezpośrednio skali *mobbingu* w miejscu pracy.
- Dane zastępcze (Molestowanie). Dostępne raporty (np. Friedrich-Ebert-Stiftung, 2024) wskazują, że 18,9% pracowników doświadczyło *molestowania seksualnego* w miejscu pracy (co jest jedną z form nękania).
- Problem zgłaszalności. Podobnie jak w Polsce, występuje tu problem niskiej zgłaszalności. Zaledwie 10,7% ofiar molestowania seksualnego zgłosiło ten fakt przełożonemu.

## 3. Polskie i Bułgarskie prawo a Mobbing w Pracy (45 min.)

1. Przegląd aktualnych przepisów (Mini-wykład):



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



## Kontekst Prawny (Polska).

Podstawą prawną definiującą mobbing w Polsce jest ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy. Kluczowy w tym zakresie jest Artykuł 94.

Definicja prawna (Art. 94<sup>3</sup> § 2 Kodeksu Pracy)

„Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii 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.”

Kluczowe przesłanki mobbingu

Aby dane zachowanie mogło zostać prawnie uznane za mobbing, wszystkie poniższe warunki (przesłanki) muszą być spełnione łącznie.

1. **Uporczywość.** Oznacza to działania nacechowane złą wolą, powtarzające się i systematyczne. Nie jest to jednorazowe, negatywne zdarzenie, ale proces. Przykłady obejmują ciągłe krytykowanie lub systematyczne podważanie kompetencji pracownika.
2. **Długotrwałość.** Działania mobbingowe muszą trwać przez pewien okres. Polskie orzecznictwo sądowe odchodzi jednak od sztywnego limitu (np. 6 miesięcy). Przyjmuje się, że przy bardzo dużej intensywności nękania, nawet krótszy okres (np. kilku tygodni) może być wystarczający do uznania go za długotrwały.
3. **Systematyczność.** Działania muszą być wymierzone przeciwko konkretnej osobie (lub osobom) i powtarzać się w sposób zaplanowany.
4. **Asymetryczność relacji (Nierównowaga sił).** To kluczowa cecha odróżniająca mobbing od konfliktu. W konflikcie strony są równorzędne. W mobbingu zawsze występuje nierównowaga sił – jest sprawca (mobber) i ofiara, która jest w słabszej pozycji i nie jest w stanie się skutecznie obronić.
5. **Negatywne skutki (Cel lub rezultat).** Działania mobbera muszą powodować lub mieć na celu negatywne skutki dla pracownika. Kodeks pracy wymienia je precyzyjnie:
  - Zaniżona ocena przydatności zawodowej.
  - Poniżenie lub ośmieszenie pracownika.
  - Izolowanie go od zespołu współpracowników.
  - Wyeliminowanie z zespołu.
  - (Rozstrój zdrowia) – choć wymieniony w § 3, jest najczęstszym skutkiem mobbingu (np. depresja, zaburzenia lękowe, objawy psychosomatyczne).

## Kontekst Prawny (Bułgaria)

Sytuacja prawna w Bułgarii różni się od polskiej. Bułgarskie ustawodawstwo nie posiada jednej, bezpośredniej definicji "mobbingu" (prześladowania w miejscu pracy) w głównym akcie prawnym, jakim jest Kodeks Pracy (KP).

Zamiast tego, ochrona pracowników opiera się na trzech głównych filarach prawnych, które łącznie tworzą ramy ochrony przed nękaniami:

### 1. Filar: Ochrona godności (Kodeks Pracy - KP)

Podstawową ochronę zapewnia Art. 127 (2) Kodeksu Pracy, który nakłada na pracodawcę ogólny obowiązek "ochrony godności pracownika" w trakcie wykonywania pracy. Naruszenie tej godności (np. przez poniżanie) jest podstawą do roszczeń.

### 2. Filar: Ochrona przed dyskryminacją (Ustawa PADA)

Jest to kluczowy filar w bułgarskim systemie. Ustawa o Ochronie przed Dyskryminacją (PADA) definiuje molestowanie (w tym molestowanie seksualne) jako formę dyskryminacji.

Należy jednak pamiętać, że ochrona ta jest aktywowana tylko wtedy, gdy nękanie jest bezpośrednio powiązane z konkretną chronioną cechą, taką jak płeć, wiek, rasa, niepełnosprawność, orientacja seksualna itp..

### 3. Filar: Zdrowie i bezpieczeństwo (BHP)

Ustawa o Zdrowiu i Bezpieczeństwie w Pracy wlicza ryzyka psychospołeczne (takie jak zastraszanie czy wrogi środowisko pracy) do obowiązków pracodawcy. Pracodawca jest zobowiązany do oceny tych ryzyk i zapobiegania im.

### Zastosowanie do pracy zdalnej (Cybermobbing)

Nowelizacje bułgarskiego Kodeksu Pracy wprowadziły regulacje dotyczące pracy zdalnej, w tym m.in. "prawo do bycia offline" (pracownik nie musi odpowiadać na komunikację poza uzgodnionymi godzinami pracy) .

Ważne jest to, że wszystkie istniejące filary ochrony (obowiązek ochrony godności oraz przepisy antydyskryminacyjne PADA ) mają pełne zastosowanie do cybermobbingu i komunikacji cyfrowej



#### 4. Mobbing a Konflikt: Gdzie leży granica? (45 min)

1. Znaczenie rozróżnienia konfliktu (naturalnego w pracy) od mobbingu (procesu destrukcyjnego).

Zrozumienie fundamentalnej różnicy między konfliktem a mobbingiem jest kluczowe dla prawidłowej diagnozy i interwencji doradczej. Pomylenie tych dwóch zjawisk jest poważnym błędem, który może pogłębić traumę klienta.

Konflikt jest naturalnym elementem pracy. Dotyczy on „czegoś” – sporu o zasoby, metody czy cele. Strony, nawet w ostrym sporze, pozostają w relacji (względnie) równorzędnej. Celem interwencji w konflikcie jest mediacja i znalezienie kompromisu.

Mobbing jest natomiast patologią i procesem destrukcyjnym. Nie dotyczy „czegoś”, lecz jest atakiem wymierzonym w „kogoś” – w godność człowieka. Nie ma tu równorzędnych stron, lecz występuje asymetria sił (sprawca i ofiara). Celem mobbingu nie jest rozwiązanie problemu, lecz poniżenie, izolacja i wyeliminowanie pracownika.

Stosowanie typowych dla konfliktu metod (jak mediacja) w sytuacji mobbingowej jest nieskuteczne i stanowi formę wtórnej wiktymizacji, wzmacniając pozycję sprawcy.

Konflikt jest częścią życia zawodowego; mobbing jest naruszeniem prawa (w Polsce Art. 94 Kodeksu Pracy, w Bułgarii narusza m.in. Art. 127 Kodeksu Pracy). Prawidłowe rozróżnienie decyduje o skuteczności wsparcia udzielonego klientowi.

2. Prezentacja tabeli porównawczej kluczowych różnic:

Kryterium	Konflikt	Mobbing
Strony	Równorzędne, obie wyrażają racje	Asymetryczne, jedna strona dominuje
Czas	Krótkotrwały, jednorazowy	Długotrwały, minimum kilka miesięcy
Systematyczność	Sporadyczny, incydentalny	Systematyczny, powtarzający się
Cel	Rozwiązanie sporu, kompromis	Poniżenie, izolacja, eliminacja ofiary
Skutki	Mogą być pozytywne (nowe rozwiązania)	Zawsze negatywne dla zdrowia ofiary

### 3. Ćwiczenie praktyczne: Krótkie case study - dyskusja w grupach.

- Prowadzący prezentuje 3-4 krótkie opisy sytuacji.
- Uczestnicy w grupach analizują: Czy to jest ostry konflikt, czy już mobbing? Uzasadnienie decyzji. Prezentacja na forum.

Czas na analizę w grupach: 15 minut Czas na prezentację i dyskusję: 15 minut

Zadanie dla grup: Przeanalizujcie poniższe sytuacje. Zdecydujcie, czy opisana sytuacja to ostry konflikt czy mobbing. Uzasadnijcie swoją decyzję, odwołując się do kluczowych różnic (np. asymetria sił, cel, systematyczność, skutki).

**Sytuacja 1: Kłótnia o deadline.** Anna i Jan, dwoje specjalistów na równorzędnych stanowiskach, bardzo głośno kłóci się podczas spotkania zespołu. Anna zarzuca Janowi, że nie dostarczył jej na czas kluczowych danych, przez co ona spóźniła się ze swoją częścią projektu. Jan twierdzi, że Anna zmieniła specyfikację w ostatniej chwili. Ich menedżer przerywa kłótnię i każe im „dogadać się po spotkaniu”. Sytuacja jest bardzo napięta, ale zdarzyła się po raz pierwszy w tej formie.

- *Czy to konflikt, czy mobbing? Dlaczego?*

**Sytuacja 2: Krytyka na czacie.** Od pół roku przełożony regularnie krytykuje pracę Tomasza na grupowym czacie, często używając sarkazmu („Jak zwykle Tomasz nas nie zawiódł”). Ignoruje wiadomości Tomasza, gdy ten prosi o pomoc, ale natychmiast odpisuje innym. Na spotkaniach online notorycznie przerywa Tomaszowi w połowie zdania lub pomija go w dyskusji, zadając pytania wszystkim, tylko nie jemu. Tomasz zaczął mieć problemy ze snem i silne bóle brzucha przed każdym poniedziałkiem.

- *Czy to konflikt, czy mobbing? Dlaczego?*

**Sytuacja 3: Nowa kierowniczka** Maria jest nową kierowniczką działu. Wprowadziła bardzo wysokie standardy i publicznie (ale rzeczowo) krytykuje *każdy* błąd, mówiąc „w mojej poprzedniej firmie to było nie do pomyślenia”. Cały zespół czuje się zestresowany i pod presją. W zeszłym tygodniu doszło do ostrej wymiany zdań między Marią a dwoma najstarszymi stażem pracownikami, którzy zarzucili jej „wprowadzanie terroru”.

- *Czy to konflikt, czy mobbing? Dlaczego?*



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



**Sytuacja 4: Pracownik zdalny** Piotr pracuje w 100% zdalnie, podczas gdy reszta jego zespołu pracuje hybrydowo. Od kilku miesięcy zauważył, że kluczowe decyzje projektowe zapadają „przy kawie w biurze”, a on dowiaduje się o nich po fakcie. Kiedy loguje się na cotygodniowe spotkanie online, często czeka 10 minut, aż zespół „przejdzie z salki obok”. Jego prośby o włączenie go w dyskusje na czacie projektowym są ignorowane. Czuje się całkowicie pomijany i poinformował doradcę zawodowego, że „chyba się nie nadaje do tej firmy”.

- *Czy to konflikt, czy mobbing? Dlaczego?*

## 5. Identyfikacja – Jak rozpoznać ofiarę cybermobbingu? (45 min.)

### 1. Sygnały alarmowe w pracy doradcy zawodowego (Wykład interaktywny):

Wprowadzenie: Klient rzadko mówi wprost "jestem mobbingowany".

Doradca zawodowy podczas spotkania z klientem musi wiedzieć, że klient rzadko kiedy wprost komunikuje problem mobbingu. Doświadczenie to jest często ukryte za poczuciem wstydu, winy lub brakiem świadomości, że dane zachowania są niedopuszczalne. Rolą doradcy jest aktywne słuchanie i identyfikacja sygnałów ostrzegawczych, które mogą kryć się za pozornie innymi problemami (np. wypaleniem zawodowym, niską samooceną czy ogólną chęcią zmiany pracy).

**Na co zwracać uwagę:**

- **Unikanie tematu poprzedniej pracy lub nagła zmiana zachowania.** Wyraźnym sygnałem alarmowym jest zmiana zachowania klienta, gdy rozmowa dotyczy tematu poprzedniego miejsca pracy. Może to być nagłe spięcie, zmiana tonu głosu lub unikanie kontaktu wzrokowego. Klient często używa ogólników („atmosfera była niedobra”, „po prostu się nie dogadaliśmy”), wyraźnie unikając podawania szczegółów. Taka reakcja może świadczyć o traumie i nieprzepracowanym doświadczeniu upokorzenia.
- **Niska samoocena i język autodeprecjacji.** Mobbing jest prawnie definiowany jako działanie wywołujące u pracownika **zaniżoną ocenę przydatności zawodowej**. W rozmowie doradczej objawia się to poprzez język autodeprecjacji. Klient systematycznie umniejsza swoje kompetencje, używając sformułowań: „do niczego się nie nadaję”, „chyba jestem na to za głupi/a”, „zawsze wszystko psuję”. Zadaniem doradcy jest odróżnienie zwykłego braku pewności siebie od głęboko nabytego, wyuczonego poczucia bezwartościowości, które jest bezpośrednim skutkiem długotrwałego nękania.



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



- **Objawy somatyczne (psychosomatyka).** Długotrwały stres wywołany mobbingiem niemal zawsze manifestuje się w ciele. Doradca powinien być wyczulony, gdy klient „mimo chodem” wspomina o problemach zdrowotnych, takich jak: przewlekłe migreny, bezsenność, problemy żołądkowe (np. zespół jelita drażliwego), ataki paniki, kołatanie serca czy przewlekłe zmęczenie. Są to klasyczne objawy psychosomatyczne, które mogą sygnalizować, że środowisko pracy klienta jest toksyczne.
- **Lęk przed technologią (w kontekście cybermobbingu).** Jest to kluczowy sygnał specyficzny dla cybermobbingu. Należy zwrócić uwagę na **nerwową reakcję klienta na narzędzia komunikacji**. Może to być wzdryganie się na dźwięk powiadomienia e-mail lub komunikatora, niechęć do sprawdzania telefonu lub wyraźny lęk przed wideokonferencjami. W procesie cybermobbingu narzędzie pracy (komputer, smartfon) staje się narzędziem nękania (np. przez napastliwe wiadomości po godzinach czy publiczną krytykę na Teams). Lęk przed technologią jest więc nabytą reakcją na zagrożenie.

## 2. Problem „ukrytych ofiar” (Dyskusja):

Moduł ten zwraca uwagę na grupy zawodowe, które są szczególnie narażone na cybermobbing, a których doświadczenia są często "ukryte" przed systemami wsparcia. Specyfika ich pracy sprawia, że tradycyjne mechanizmy identyfikacji mobbingu (np. obserwacja przez współpracowników) zawodzą.

- Pracownicy zdalni: fizyczne odcięcie, trudność w weryfikacji, cyfrowa izolacja.

Fizyczne odcięcie od reszty zespołu tworzy środowisko idealne dla mobbera. Brakuje fizycznych świadków interakcji, a sprawca ma pełną kontrolę nad kanałami komunikacji. Cyfrowa izolacja staje się potężnym narzędziem – polega na celowym wykluczeniu pracownika z ważnych spotkań online, grup dyskusyjnych czy wątków e-mailowych. Ofiara jest odcięta od przepływu informacji i wsparcia kolegiального, co sprawia, że weryfikacja jej sytuacji jest niezwykle trudna. Potwierdzają to dane projektowe, wskazujące na skargi pracowników zdalnych na złe traktowanie przez kolegów stacjonarnych

- Telemarketerzy: wysoka presja, ciągły monitoring, normalizowanie złego traktowania.

Jest to grupa zidentyfikowana w projekcie jako szczególnie narażona. Specyfika tej pracy to wysoka presja na wyniki oraz ciągły monitoring (rozmów, czasu pracy). W takim środowisku narzędzia kontroli łatwo mogą stać się narzędziami nękania (np. publiczne krytykowanie wyników na czacie, nadmierna kontrola czasu przerw). Wysoka rotacja w branży często prowadzi do normalizowania złego traktowania - jest ono błędnie postrzegane jako „standard” lub „styl zarządzania”, a nie jako niedopuszczalna przemoc psychiczna.

- Rekrutowani online: skrajna asymetria sił, strach przed negatywną oceną.

Jest to grupa, z którą doradcy zawodowi mają bezpośredni kontakt. Problem polega tu na skrajnej asymetrii sił. Kandydat znajduje się w pozycji proszącej i jest oceniany. Strach przed negatywną oceną i utratą szansy na zatrudnienie sprawia, że kandydaci niemal nigdy nie zgłaszają nieetycznych lub poniżających zachowań ze strony rekruterów (np. niestosownych pytań czy upokarzających komentarzy podczas rozmowy wideo) .

## 6. Analiza studiów przypadku (Case Studies) (45 min)

Ćwiczenie praktyczne w grupach. Uczestnicy otrzymują opisy przypadków (oparte na ankietach projektowych).

### Cel ćwiczenia:

- Zastosowanie wiedzy teoretycznej (definicje prawne, sygnały alarmowe) w praktycznej analizie realnych sytuacji.
- Rozwijanie umiejętności diagnostycznych w odróżnianiu mobbingu od innych zjawisk.
- Trening formułowania pytań pogłębiających, niezbędnych w rozmowie doradczej z klientem.
- Zrozumienie emocjonalnych i psychologicznych skutków różnych form cybermobbingu dla klienta.

### Materiały:

- Karty pracy z opisami przypadków (4 studia przypadku).
- Flipcharty lub duże kartki papieru.
- Markery.



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



## Przebieg ćwiczenia:

- Prowadzący dzieli uczestników na 4 małe grupy.
- Każda grupa otrzymuje kartę pracy z opisem jednego studium przypadku.
- Zadaniem każdej grupy jest przeczytanie opisu, przeanalizowanie go w kontekście zdobytej wiedzy.

### 1. Opis przypadków:

#### Sytuacja 1

Izolacja pracownika zdalnego. Klient (pracownik zdalny) zgłasza: „Współpracownicy źle mnie traktują, bo ja pracuję zdalnie, a oni w siedzibie firmy. Kluczowe decyzje zapadają 'przy kawie', a ja dowiaduję się o nich po fakcie. Jestem systematycznie pomijany w ustaleniach i wykluczany z nieformalnych kanałów komunikacji. Czuję się jak duch.”

#### Sytuacja 2

Nękanie i dyskryminacja. Klientka (praca zdalna) zgłasza: „Czuję się zmuszana do pracy w godzinach nocnych i weekendy. Szef regularnie wysyła polecenia o 21:00 i oczekuje natychmiastowej odpowiedzi. Dodatkowo, dowiedziałam się, że jako jedyna w zespole nie dostałam premii, co przełożony nieoficjalnie argumentował 'specyfiką pracy zdalnej'.”

#### Sytuacja 3

Publiczne poniżanie. Klient (młody pracownik) zgłasza: „Szef przydziela mi zadania z nierealnymi terminami. Kiedy nie udaje mi się ich wykonać, publicznie krytykuje mnie na grupowym czacie, używając sarkazmu ('Jak zwykle można na tobie polegać'). Kiedy próbuję się bronić lub proszę o pomoc, ignoruje moje wiadomości. Czuję się upokorzony i nic nie warty.”

#### Sytuacja 4

Mobbing w procesie rekrutacji. Klient (poszukujący pracy) relacjonuje: „Odbyłem rozmowę rekrutacyjną przez Internet. Rekruter od początku był nieprzyjemny, zadawał niestosowne pytania o moje życie prywatne i plany rodzinne, a potem głośno wyśmiał moje 'biuro' w domu, gdy w tle pojawiło się dziecko. Czuję się ośmieszony i zniechęcony do dalszych poszukiwań.”

### 2. Pytania do dyskusji:

- Jakie cechy mobbingu (lub dyskryminacji) rozpoznajecie w tym przypadku? (Proszę odnieść się do przesłanek prawnych: uporczywość, długotrwałość, cel, asymetria sił).
- Jakie kluczowe sygnały alarmowe (np. psychosomatyczne, behawioralne), których jako doradca szukał(a)byś u tego klienta?
- Jakie pytania pogłębiające (diagnostyczne) należałoby zadać klientowi, aby w pełni zrozumieć sytuację, nie sugerując jednocześnie odpowiedzi?



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



- Jakie błędy w komunikacji z tym klientem mógłby najłatwiej popełnić doradca zawodowy (np. bagatelizowanie, ocenianie)?

### 3. Prezentacja wniosków na forum.

Po zakończeniu pracy w grupach, rzecznik każdej z nich prezentuje wnioski na forum. Prowadzący moderuje dyskusję, podsumowując kluczowe wnioski z każdego przypadku i podkreślając, jak różne formy (izolacja, nękanie, poniżanie publiczne) wpływają na klienta i jego sytuację zawodową.

## 7. Interwencja – Jak wspierać i motywować klienta? (45 min)

Wyposażenie doradców w konkretne techniki komunikacyjne i interwencyjne, niezbędne do pracy z klientem dotkniętym mobbingiem. Celem jest przejście klienta z pozycji ofiary (bezradność, wstyd) do pozycji aktywnej (odzyskanie kontroli, planowanie działania)

### 1. Pierwszy kontakt i budowanie zaufania (Mini-wykład i dyskusja):

Wprowadzenie do modułu omawia kluczowy etap pierwszego kontaktu. Klient dotknięty mobbingiem często jest nieufny, zawstydzony i ma poczucie winy, ponieważ doświadczył zdrady zaufania w miejscu pracy. Rolą doradcy nie jest ocenianie ani natychmiastowe udzielanie rad, ale stworzenie bezpiecznej przestrzeni do nazwania problemu.

### Techniki aktywnego słuchania i walidacji emocji:

Celem tych technik jest pokazanie klientowi "Słyszę cię, wierzę ci i jestem tu dla ciebie". Obejmują one:

- Parafraza, powtarzanie własnymi słowami tego, co powiedział klient, aby potwierdzić zrozumienie. (Np. Klient: „Ciągłe wysyłał mi maile o 2 w nocy.” Doradca: „Jeśli dobrze rozumiem, czuł/a się Pan/Pani nękan/a poza godzinami pracy.”).
- Klaryfikacja (dopytywanie), prośba o doprecyzowanie ogólnych stwierdzeń, aby w pełni zrozumieć sytuację. (Np. Klient: „Szef się na mnie uwziął.” Doradca: „Co dokładnie ma Pan/Pani na myśli, mówiąc 'uwziął się'? Jakie konkretne zachowania ma Pan/Pani na myśli?”) .



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



- Walidacja emocji, kluczowy krok polegający na uznaniu, że reakcja klienta jest normalna w nienormalnej sytuacji. Jest to antidotum na samokrytykę klienta. Zamiast mówić: „Proszę się tak nie przejmować”, doradca używa zwrotów: „To, co Pan/Pani opisuje, brzmi niezwykle stresująco. Ma Pan/Pani pełne prawo czuć złość / lęk” lub „To nie Pana/Pani wina”

### **Prowadzenie rozmowy motywującej do zmiany (bez presji):**

Celem jest wzbudzenie wewnętrznej motywacji klienta do działania, a nie narzucanie mu rozwiązań z pozycji eksperta.

- Unikanie presji. Pamiętając, że klient ma już dość presji, doradca unika zwrotów autorytatywnych, takich jak „Musi Pan...” lub „Powinna Pani...”, które zwiększają opór.
- Eksplorowanie ambiwalencji. Klient często tkwi w sprzeczności („Nienawidzę tej pracy, ale boję się ją stracić”). Doradca pomaga mu zbadać tę ambiwalencję, zadając pytania: „Co się stanie, jeśli nic się nie zmieni i zostanie Pan/Pani w tej sytuacji przez kolejny rok?” lub „Jak wyglądałoby Pana/Pani idealne rozwiązanie?”.
- Technika „Małych Kroków”. Ofiara mobbingu jest często sparaliżowana perspektywą radykalnych działań („pójście do sądu”). Zamiast tego doradca pomaga zidentyfikować jeden, najmniejszy krok, który klient czuje się na siłach zrobić (np. „zapisanie jednego maila do osobnego folderu”, „sprawdzenie oferty szkoleń z asertywności”).

### **2. Wzmacnianie kompetencji społecznych klienta (warsztat):**

Wprowadzenie do modułu podkreśla, że ten warsztat realizuje bezpośrednie cele projektu, **zwiększenie umiejętności społecznych, poczucia własnej wartości i asertywności**. Mobbing jest prawnie definiowany jako działanie wywołujące **"zaniżoną ocenę przydatności zawodowej"**, a celem tego warsztatu jest odwrócenie tego destrukcyjnego procesu.

### **Ćwiczenie 1- odbudowa poczucia własnej wartości**

- „Inwentaryzacja Sukcesów”. To ćwiczenie polega na prośbie doradcy, aby klient opisał nie abstrakcyjne „mocne strony”, ale konkretne zadanie lub projekt (nawet drobny), z którego był dumny, *zanim* rozpoczął się proces mobbingu. Poprzez zadawanie pytań pomocniczych (np. „Jakie umiejętności były do tego potrzebne?”, „Kto jeszcze docenił tę pracę?”), doradca pomaga ugruntować klienta w faktach i realnych kompetencjach, które posiada, a które mobber próbował zdewaluować.



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



- „Reframing – Zmiana Perspektywy”. Doradca aktywnie pomaga klientowi przeformułować jego doświadczenie. Narracja mobbera brzmi: „Jesteś niekompetentny i słaby”. Doradca proponuje zmianę perspektywy (reframing): „Fakt, że wytrzymała/a Pan/Pani w tak toksycznym środowisku przez X miesięcy, świadczy o ogromnej odporności psychicznej i sile. Proszę potraktować to jako kompetencję.”.

## Ćwiczenie 2: Trening asertywności (w komunikacji zdalnej).

- **"Asertywna Odmowa" (na bazie Case Study 2: "Zmuszanie do pracy w nocy"):**

Sytuacja (Cybermobbing): Godzina 22:00, klient dostaje SMS od szefa: „Musisz natychmiast poprawić tę prezentację. Czekam na nią.”.

Analiza reakcji. Omawiane są trzy typy reakcji. Pasywna (milczenie i praca ze złością), Agresywna („znowu?! jest noc!”) oraz asertywna (stawianie granicy): „Teraz jest mój czas prywatny. Zajmę się tym jutro rano o 8:00.”. W kontekście bułgarskim można dodatkowo powołać się na „prawo do bycia offline”.

- **"Stopowanie krytyki publicznej" (na bazie Case Study 3: „Krytyka na grupowym czacie”):**

Sytuacja: Szef pisze na czacie grupowym: „Znowu błąd w raporcie Kowalskiego. Jak zwykle.”.

Analiza reakcji. Omawiana jest asertywna technika przeniesienia komunikacji. Publicznie na czacie: „Dziękuję za informację. Proszę o przesłanie szczegółów na maila, abym mógł to poprawić.”. Oraz (opcjonalnie) prywatnie do szefa: „Proszę, aby uwagi dotyczące mojej pracy kierował Pan do mnie bezpośrednio, a nie na forum grupowym.”.

## 8. Symulacje (Odgrywanie ról) (45 min)

### 1. Ćwiczenie praktyczne w trójkach (Doradca, Klient, Obserwator).

Cel ćwiczenia:

- Praktyczne zastosowanie technik komunikacyjnych w kontrolowanym, bezpiecznym środowisku.
- Przećwiczenie prowadzenia rozmowy doradczej z klientem wykazującym typowe objawy (poczucie winy, lęk).



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



- Rozwijanie umiejętności udzielania i przyjmowania informacji zwrotnej (feedbacku) na temat stylu komunikacji.

Przebieg ćwiczenia:

1. Prowadzący dzieli uczestników na trzyosobowe grupy. W każdej grupie uczestnicy przyjmują role: Doradcy, Klienta oraz Obserwatora.
2. Każda grupa otrzymuje jeden z dwóch scenariuszy do przepracowania.
3. Role:
  - Doradca: Ma za zadanie aktywnie zastosować poznane techniki: parafrazę, klaryfikację, walidację emocji oraz elementy rozmowy motywującej (unikanie presji, technika „małych kroków”).
  - Klient: Ma za zadanie wcielić się w opisaną rolę, starając się oddać emocje i postawę danej osoby.
  - Obserwator: Nie bierze udziału w rozmowie. Notuje użycie konkretnych technik przez Doradcę, zwracając uwagę na to, co było wspierające, a co stanowiło błąd (np. ocenianie, bagatelizowanie).
4. Symulacje trwają ok. 5-7 minut na scenkę. Po każdej scenie następuje krótka (3-5 minut) runda informacji zwrotnej w małej grupie (najpierw Obserwator, potem Klient).
5. Po przećwiczeniu obu scenariuszy (jeśli czas pozwoli, z zamianą ról) następuje podsumowanie na forum.

## 2. Scenariusze do odegrania:

Scenariusz 1: Klient, który obwinia siebie za sytuację mobbingową

- Instrukcja dla "Klienta": Jesteś przekonany, że to twoja wina. Używaj języka autodeprecjacji („Gdybym był szybszy...”, „Nie nadaję się do tej pracy...”, „Może gdybym nie popełniał błędów, to by się nie uwziął”).
- Cel dla "Doradcy": Unikaj zaprzeczania na siłę („Nieprawda, jest Pan świetny”). Zastosuj walidację emocji („Słyszę, że jest Pan dla siebie bardzo surowy”) i spróbuj poszukać dowodów przeciwnych (np. nawiązując do ćwiczenia „Inwentaryzacja Sukcesów”).



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



## Scenariusz 2: Klient, który boi się zmiany pracy ("bo wszędzie jest tak samo")

- Instrukcja dla "Klienta": Jesteś zrezygowany. Doświadczenie mobbingu nauczyło cię, że "wszyscy pracodawcy tacy są". Mówisz: "Boję się zmieniać, bo wpadnę z deszczu pod rynnę. Przynajmniej tutaj wiem, czego się spodziewać" (wyuczona bezradność) .
  - Cel dla "Doradcy": Unikaj fałszywego optymizmu ("Na pewno znajdziemy coś super"). Zastosuj rozmowę motywującą ("Rozumiem Pana obawy. A co się stanie, jeśli zostanie Pan tu na kolejny rok?") oraz technikę "małych kroków" ("A gdybyśmy na razie tylko sprawdzili rynek? Potraktujmy to jako zbieranie danych, a nie ostateczną decyzję") .
3. Omówienie wniosków z perspektywy obserwatorów na forum.

Prowadzący moderuje dyskusję plenarną, zbierając kluczowe wnioski od obserwatorów i doradców. Omawiane są najczęstsze wyzwania (np. powstrzymanie się od dawania „złoty rad”) oraz najbardziej efektywne techniki (np. siła walidacji „To nie Pana wina”).

## **9. Prewencja i Narzędzia – Co Dalej? (30 min)**

Wprowadzenie do modułu podkreśla, że jest to absolutnie kluczowy, pierwszy krok dla każdego klienta, który rozważa jakiegokolwiek działania. Bez dowodów, w świetle prawa (zarówno w Polsce, jak i Bułgarii), mobbing nie miał miejsca. Wykład uświadamia klientom, że w przypadku cybermobbingu dowody są łatwo dostępne, ale są również ulotne i muszą być odpowiednio zabezpieczone.

### **1. Bezpieczeństwo cyfrowe i dokumentowanie mobbingu:**

Omówienie kluczowych metod dokumentacji, które doradca powinien przekazać klientowi:

- E-maile. Omówienie konieczności archiwizowania obraźliwych, poniżających lub nękających wiadomości. Kluczową poradą jest natychmiastowe przesyłanie takich wiadomości (wraz z pełnymi nagłówkami) na prywatny, zewnętrzny adres e-mail (np. Gmail, Outlook) . Przechowywanie dowodów wyłącznie na służbowej skrzynce jest ryzykowne, gdyż pracodawca ma do niej pełen dostęp.
- Zrzuty ekranu (Screenshoty). Omówienie tej metody jako podstawy przy dokumentowaniu mobbingu na komunikatorach (Teams, Slack, WhatsApp, SMS). Podkreślenie, że zrzut ekranu, aby był wiarygodnym dowodem, musi zawierać treść wiadomości, wyraźnego nadawcę (nazwę, numer) oraz datę i

godzinę .

- Godziny logowania i praca po godzinach. Wyjaśnienie, jak pracownik może samodzielnie tworzyć cyfrowe ślady, jeśli jest zmuszany do pracy w nienormowanym czasie. Porada obejmuje np. wysłanie do siebie (lub przełożonego) e-maila o 2 w nocy z treścią „Zgodnie z poleceniem, kończę teraz raport”. To tworzy datowany dowód wykonania pracy.
- Dziennik Mobbingowy (kluczowy dla sądu). Podkreślenie, że klient musi prowadzić systematyczny dziennik (w prywatnym notatniku lub pliku). Pomaga to udowodnić „długotrwałość” i „uporczywość” nękania. Uczestnicy poznają zalecany format zapisu: data; godzina; zdarzenie (np. „Publiczne wyśmianie na telekonferencji”); świadkowie (kto był obecny na spotkaniu?); mój stan (np. co czułem/am, jak zareagowałem/am).

## 2. Prezentacja Broszury Informacyjnej:

- Omówienie zawartości (opracowanej z psychologiem i prawnikiem).

Prowadzący wyjaśnia, że Broszura jest praktycznym narzędziem, stanowiącym „mapę drogową” i „apteczkę pierwszej pomocy” dla osób doświadczających mobbingu. Podkreśla, że została ona opracowana we współpracy z ekspertami (psychologiem i prawnikiem), aby zapewnić merytoryczną poprawność i praktyczną przydatność treści. Broszura będzie dostępna w trzech językach (polskim, bułgarskim i angielskim) oraz w pełni dostosowana cyfrowo do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.

- Dla Doradcy
  - Checklista "Jak identyfikować mobbing?" Omówienie, jak doradca może wykorzystać tę checklistę podczas rozmowy z klientem. Pozwala ona szybko zidentyfikować, czy opisane zachowania (np. izolacja, uporczywa krytyka) spełniają definicję mobbingu, czy są raczej konfliktem.
- Dla Klienta
  - Aspekty prawne ("Co, gdzie i jak zgłosić?"): Broszura jasno przedstawia ścieżki pomocy w Polsce i Bułgarii (które zostaną szczegółowo omówione w następnym punkcie). Klient otrzymuje konkretne informacje, eliminując konieczność szukania "po omacku" w internecie .
  - Aspekty psychologiczne ("Jak radzić sobie ze stresem?"):



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



- Techniki "pierwszej pomocy" psychologicznej (np. techniki oddechowe, uziemienie).
- Walidację emocji (potwierdzenie, że lęk, wstyd, złość są normalną reakcją).
- Wyjaśnienie objawów psychosomatycznych (ból głowy, brzucha, bezsenność).

Dyskusja: Jak doradcy mogą wykorzystać tę broszurę w codziennej pracy z klientami?.

### Ścieżki pomocy – Gdzie kierować klienta po wsparcie?

- Rola doradcy jako „przewodnika” po systemie wsparcia (Doradca NIE JEST prawnikiem ani terapeutą).

Rola doradcy jako „przewodnika” po systemie wsparcia Wprowadzenie do modułu podkreśla fundamentalną zasadę: doradca zawodowy NIE JEST prawnikiem ani terapeutą . Rolą doradcy jest "signposting" – czyli wskazywanie drogowskazów i kierowanie klienta do odpowiednich specjalistów i instytucji.

Nie udzielamy porad prawnych ani nie prowadzimy terapii. Naszym zadaniem jest pomoc klientowi w przygotowaniu się do kontaktu z tymi instytucjami (np. poprzez zebranie dokumentacji omówionej w poprzednim punkcie) oraz uświadomienie mu dostępnych, profesjonalnych form pomocy .

Wsparcie w Polsce. System wsparcia dla ofiar mobbingu w Polsce opiera się na dwóch głównych filarach: prawnym i psychologicznym.

- Ścieżka prawna:
  - Państwowa Inspekcja Pracy (PIP): Jest to instytucja pierwszego kontaktu. Należy poinformować klienta, że PIP może przeprowadzić kontrolę w zakładzie pracy i stwierdzić nieprawidłowości (np. dotyczące czasu pracy, BHP, czy naruszenia przepisów prawa pracy). Inspektor PIP nie może jednak orzec mobbingu (to uprawnienie ma wyłącznie sąd), ale jego protokół pokontrolny może stanowić ważny element materiału dowodowego w ewentualnej sprawie sądowej.
  - Sąd Pracy: Jest to jedyny organ w Polsce, który może prawnie stwierdzić zaistnienie mobbingu oraz zasądzić od pracodawcy odpowiednie zadośćuczynienie (za rozstrój zdrowia) lub odszkodowanie (jeśli pracownik



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



rozwiązał umowę z powodu mobbingu). Należy uświadomić klientowi, że proces sądowy wymaga mocnych dowodów (dokumentacji, świadków).

- Ścieżka psychologiczna:

- Terapeuci - wyjaśnienie klientowi, że mobbing jest formą traumy. Skierowanie do psychoterapeuty, zwłaszcza specjalizującego się w interwencji kryzysowej lub terapii traumy, jest kluczowe dla odzyskania równowagi.
- Grupy wsparcia - poinformowanie o istnieniu lokalnych stowarzyszeń antymobbingowych lub grup wsparcia, gdzie klient może spotkać osoby z podobnymi doświadczeniami. Daje to poczucie wspólnoty i zmniejsza izolację.
- Psychiatra (L4) - należy odtabuizować tę formę pomocy. Jeśli objawy somatyczne (bezsenna, lęki, ataki paniki) uniemożliwiają klientowi normalne funkcjonowanie, wizyta u lekarza psychiatry jest niezbędna do uzyskania profesjonalnej diagnozy, leczenia oraz (jeśli to konieczne) zwolnienia lekarskiego (L4). Odzyskanie sił psychicznych jest warunkiem koniecznym do podjęcia jakichkolwiek dalszych kroków prawnych czy zawodowych.

Wsparcie w Bułgarii. W Bułgarii ścieżka jest inna, ponieważ nie ma jednej "ustawy o mobbingu". Ochrona opiera się na 3 filarach: ochronie godności (KP), prawie antydyskryminacyjnym (PADA) i BHP. Doradca powinien poinformować klienta o następującej, krokowej procedurze:

- Krok 1: Procedura wewnętrzna

- Jest to kluczowy pierwszy krok. Polega na złożeniu pisemnej skargi do pracodawcy.
- Dlaczego to jest ważne? Jeśli nękanie ma podłoże dyskryminacyjne (jest powiązane np. z płcią, wiekiem, rasą), pracodawca ma prawny obowiązek natychmiast zbadać sprawę i ją powstrzymać, zgodnie z ustawą PADA.

- Krok 2: Instytucje państwowe

- General Labour Inspectorate (GLI). Jest to odpowiednik polskiej Państwowej Inspekcji Pracy. Klient może tam zgłosić naruszenie ogólnego obowiązku ochrony godności (wynikającego z Art. 127 KP) oraz naruszenie zasad BHP (np.



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



niezapobieganie ryzyku psychospołecznemu).

- Commission for Protection Against Discrimination (CPAD). Jest to Komisja ds. Ochrony przed Dyskryminacją. To kluczowa instytucja, do której należy się zgłosić, jeśli mobbing ma podłoże dyskryminacyjne (jest związany z płcią, wiekiem, niepełnosprawnością itp.). Komisja bada sprawę i może nakładać kary administracyjne.
- Krok 3: Sąd (pозew cywilny)
  - Niezależnie od kroków administracyjnych, klient ma prawo złożyć pozew cywilny do sądu.
  - Może pozwać pracodawcę o odszkodowanie za szkody moralne wynikające z:
    1. Naruszenia ochrony godności (na podstawie Art. 127 Kodeksu Pracy).
    2. Dyskryminacji lub molestowania (na podstawie ustawy PADA).
- Wsparcie NGO (pozarządowe)
  - Podobnie jak w Polsce, istnieją organizacje pozarządowe oferujące wsparcie. Broszura informacyjna wskaże klientowi konkretne miejsca, takie jak Animus Association Foundation, która prowadzi ogólnokrajową, całodobową linię wsparcia dla ofiar przemocy (w tym psychicznej).

## 10. Podsumowanie i Sesja Pytań i Odpowiedzi (15 minut)

1. Prowadzący podsumowuje kluczowe cele i wnioski ze wszystkich modułów szkoleniowych oraz dziękuje uczestnikom za aktywny udział i zaangażowanie.
2. Otwarcie panelu dyskusji (Q&A), wymiana spostrzeżeń po szkoleniu. Moderowana sesja pytań i odpowiedzi, dająca uczestnikom możliwość podzielenia się swoimi spostrzeżeniami po szkoleniu, zadania dodatkowych pytań oraz wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości.
3. Prowadzący rozdaje uczestnikom ankiety do uzupełnienia:
  - Ankiety wiedzy po szkoleniu (Post-test).
  - Ankiety ewaluacyjnej. W celu zebrania opinii na temat jakości merytorycznej i organizacyjnej warsztatu.



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



Załączniki:

Załącznik nr 1

### Ankieta Wstępna (Pre-Test)

*Proszę ocenić Pani/Pana obecny poziom pewności siebie w poniższych obszarach (gdzie 1 = W ogóle nie czuję się pewnie, 5 = Czuję się bardzo pewnie):*

1. Potrafię zdefiniować, czym jest mobbing w pracy zdalnej (cybermobbing).  
(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
2. Znam podstawowe ramy prawne dotyczące mobbingu w Polsce.  
(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
3. Znam podstawowe ramy prawne dotyczące mobbingu w Bułgarii.  
(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
4. Potrafię odróżnić ostry konflikt w pracy od procesu mobbingu.  
(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
5. Potrafię rozpoznać u klienta subtelne sygnały (np. somatyczne, lękowe), że może doświadczać mobbingu.  
(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
6. Wiem, jak prowadzić rozmowę wspierającą z osobą, która obwinia siebie za doświadczenie mobbingu.  
(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
7. Wiem, jakie konkretne kroki prawne może podjąć ofiara mobbingu w Polsce (np. PIP, Sąd Pracy).  
(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
8. Potrafię wskazać klientowi, jak wzmacniać jego kompetencje społeczne (np. asertywność) po doświadczeniu mobbingu.  
(1) - (2) - (3) - (4) - (5)

*Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź (PRAWDA lub FAŁSZ), która Pani/Pana zdaniem jest poprawna:*

1. W polskim prawie (Kodeks Pracy) mobbing musi trwać co najmniej 6 miesięcy, aby został uznany przez sąd.  
**PRAWDA**  
**FAŁSZ**
2. Podstawowa różnica między mobbingiem a konfliktem polega na tym, że w mobbingu zawsze występuje asymetria sił (ofiara vs. mobber).



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



**PRAWDA**

**FAŁSZ**

3. Bułgaria posiada jedną, główną ustawę "antymobbingową", która kompleksowo reguluje to zjawisko.

**PRAWDA**

**FAŁSZ**

4. Objawy somatyczne (np. bóle głowy, problemy żołądkowe) rzadko są powiązane z mobbingiem i doradca nie powinien się na nich skupiać.

**PRAWDA**

**FAŁSZ**

5. Zadawanie przez rekrutera podczas zdalnej rozmowy pytań o plany rodzinne lub wyśmiewanie domowego biura jest nieprofesjonalne, ale zgodne z prawem.

**PRAWDA**

**FAŁSZ**

6. Kluczową poradą dla klienta doświadczającego cybermobbingu jest natychmiastowe kasowanie obraźliwych wiadomości, aby "nie zatruwać sobie głowy".

**PRAWDA**

**FAŁSZ**

7. W Bułgarii kluczową instytucją do zgłaszania nękania o podłożu np. płciowym lub rasowym jest CPAD (Komisja ds. Ochrony przed Dyskryminacją).

**PRAWDA**

**FAŁSZ**

8. Walidacja emocji (np. "Ma Pani prawo czuć złość") to kluczowy element wsparcia ofiary, ważniejszy niż natychmiastowe dawanie rad.

**PRAWDA**

**FAŁSZ**

Dziękujemy za wypełnienie ankiety!



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



## Załącznik nr 2

### Ankieta Końcowa (Post-Test)

Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź (PRAWDA lub FAŁSZ), która Pani/Pana zdaniem jest poprawna:

1. W polskim prawie (Kodeks Pracy) mobbing musi trwać co najmniej 6 miesięcy, aby został uznany przez sąd.  
**PRAWDA**  
**FAŁSZ**
2. Podstawowa różnica między mobbingiem a konfliktem polega na tym, że w mobbingu zawsze występuje asymetria sił (ofiara vs. mobber).  
**PRAWDA**  
**FAŁSZ**
3. Bułgaria posiada jedną, główną ustawę "antymobbingową", która kompleksowo reguluje to zjawisko.  
**PRAWDA**  
**FAŁSZ**
4. Objawy somatyczne (np. bóle głowy, problemy żołądkowe) rzadko są powiązane z mobbingiem i doradca nie powinien się na nich skupiać.  
**PRAWDA**  
**FAŁSZ**
5. Zadawanie przez rekrutera podczas zdalnej rozmowy pytań o plany rodzinne lub wyśmiewanie domowego biura jest nieprofesjonalne, ale zgodne z prawem.  
**PRAWDA**  
**FAŁSZ**
6. Kluczową poradą dla klienta doświadczającego cybermobbingu jest natychmiastowe kasowanie obraźliwych wiadomości, aby "nie zatruwać sobie głowy".  
**PRAWDA**  
**FAŁSZ**
7. W Bułgarii kluczową instytucją do zgłaszania nękania o podłożu np. płciowym lub rasowym jest CPAD (Komisja ds. Ochrony przed Dyskryminacją).  
**PRAWDA**  
**FAŁSZ**
8. Walidacja emocji (np. "Ma Pani prawo czuć złość") to kluczowy element wsparcia ofiary, ważniejszy niż natychmiastowe dawanie rad.  
**PRAWDA**  
**FAŁSZ**



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



Proszę ocenić poniższe aspekty szkolenia (gdzie 1 = Bardzo słabo, 5 = Bardzo dobrze):

1. **Ogólna ocena** szkolenia:  
(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
2. **Merytoryka:** Treści były przydatne i zgodne z moimi potrzebami zawodowymi.  
(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
3. **Materiały:** Prezentacja i Broszura Informacyjna były jasne i pomocne.  
(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
4. **Trener:** Prowadzący był kompetentny, angażujący i jasno przekazywał wiedzę.  
(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
5. **Część warsztatowa:** Analiza studiów przypadku i symulacje (odgrywanie ról) pomogły mi przećwiczyć umiejętności.  
(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
6. **Organizacja:** Czas i tempo szkolenia były odpowiednie.  
(1) - (2) - (3) - (4) - (5)

**Pytania otwarte:**

1. Co było dla Pani/Pana **najbardziej wartościowym** elementem tego szkolenia?  
\_\_\_\_\_
2. Którą jedną, konkretną rzecz (wiedzę, umiejętność) zdobytą na tym szkoleniu **zastosuje Pan/Pani w swojej pracy z klientami?**  
\_\_\_\_\_
3. Czy są jakieś elementy, które **należałoby poprawić** lub rozwinąć w przyszłych edycjach tego szkolenia?  
\_\_\_\_\_



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.

