

Konspekt Warsztatów dla Instytucji



MOBBING ZDALNY

I S T N I E J E

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.



Profesjonalne przygotowanie instytucji publicznych i organizacji pozarządowych do systemowego przeciwdziałania cybermobbingowi, poprzez wdrożenie procedur ochrony własnych kadr (zarządzanie ryzykiem i wizerunkiem) oraz podniesienie standardów obsługi beneficjentów (wsparcie wrażliwe na traumę i dostępne cyfrowo), z uwzględnieniem specyfiki pracy zdalnej i współpracy międzynarodowej (PL-BG).

Po ukończeniu szkolenia uczestnik (przedstawiciel instytucji):

- Zna odpowiedzialność prawną. Rozumie obowiązki instytucji jako pracodawcy w świetle Kodeksu Pracy (PL/BG) oraz przepisy o ochronie przed dyskryminacją (ustawa PADA w Bułgarii).
- Zarządza kryzysem. Potrafi zareagować na oskarżenie o mobbing wewnątrz instytucji w sposób chroniący wizerunek zaufania publicznego, zachowując transparentność i RODO.
- Stosuje podejście „Trauma-Informed Administration” (administracji wrażliwej na traumę), unikając wtórnej wiktymizacji beneficjentów zgłaszających przemoc.
- Potrafi odróżnić cyberatak od nękania i wie, jak zabezpieczyć dowody cyfrowe (e-maile, logi) w sposób procesowy.
- Rozumie mechanizmy cybermobbingu wobec osób z niepełnosprawnościami i wie, jak zapewnić im wsparcie zgodnie ze standardami dostępności (WCAG).
- Potrafi stworzyć mapę lokalnych instytucji pomocowych (PL/BG) i skutecznie odsyłać beneficjentów (signposting).
- Zna techniki przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu i stresowi zastępczemu u pracowników „pierwszego kontaktu”.

Metody:

- Prezentacja ram prawnych (PL/BG) i definicji cybermobbingu.
- Analiza i tworzenie zapisów do regulaminów wewnętrznych (np. kanały dla sygnalistów).
- Praca na realnych scenariuszach kryzysów wizerunkowych oraz trudnych rozmów z beneficjentami.
- Instruktaż zabezpieczania dowodów cyfrowych (tworzenie „zrzutów ekranu” o wartości dowodowej).
- Ćwiczenie polegające na budowaniu sieci współpracy lokalnej i międzynarodowej.
- Wymiana doświadczeń między sektorem publicznym a NGO.



Materiały szkoleniowe:

- Prezentacja multimedialna, zawierająca statystyki, podstawy prawne i schematy postępowania.
- Broszura Informacyjna, kompendium wiedzy do dystrybucji wśród pracowników i beneficjentów (wersja cyfrowa).
- Przykładowa „Procedura Antymobbingowa dla pracy zdalnej” oraz „Karta Zgłoszenia Nieprawidłowości” (dla sygnalistów).
- Checklista „Instytucja Bezpieczna Cyfrowo”, lista kontrolna obejmująca aspekty techniczne i proceduralne.
- Przewodnik techniczny, krótka instrukcja „Jak zabezpieczać dowody cyfrowe?”.
- Mapa Instytucji Pomocowych. Lista kontaktowa do PIP, GLI, CPAD, organizacji wspierających w PL i BG.

Rezultaty:

- Wzmocnienie instytucjonalne. Wdrożenie lub aktualizacja procedur wewnętrznych (ochrona sygnalistów, polityka antymobbingowa) dostosowanych do pracy zdalnej.
- Profesjonalizacja wsparcia. Pracownicy instytucji będą potrafili skuteczniej identyfikować ofiary cybermobbingu wśród beneficjentów i udzielać im adekwatnej pomocy, minimalizując ryzyko błędów.
- Bezpieczeństwo wizerunkowe, instytucje będą przygotowane na zarządzanie kryzysem medialnym związanym z oskarżeniami o mobbing.
- Sieciowanie (networking). Powstanie lokalnych koalicji między urzędami a NGO na rzecz przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu i przemocy.
- Wdrożenie „Zielonego Biura”. Promocja cyfrowego obiegu dokumentów i szkoleń online jako standardu ekologicznego.
- Wzrost kompetencji cyfrowych. Kadra zdobędzie umiejętność technicznego zabezpieczania dowodów nękania.

Czas trwania: 6 godzin dydaktycznych

Grupa docelowa: Kadra zarządzająca NGO/Urzędów, pracownicy socjalni, HR instytucjonalny.



1. Wstęp

Narracja trenera, wyjaśnienie celów oraz rezultatów spotkania, np. „Witam Państwa na warsztacie realizowanym w ramach projektu 'Remote mobbing exists!'. Jest to inicjatywa polsko-bułgarska, której celem jest wypracowanie standardów ochrony pracowników w dobie cyfryzacji. Dlaczego spotykamy się w gronie instytucji? Ponieważ to na urzędach, NGO i organizacjach pomocowych spoczywa podwójna odpowiedzialność: dbanie o własne kadry oraz bycie wzorem standardów etycznych dla sektora prywatnego.”

Ustalenie zasad (poufność "Las Vegas", otwartość, szacunek).

Runda zapoznawcza (Icebreaker): "Mitologia Biurowa"

Zadanie: Uczestnicy mają dokończyć zdanie: „W mojej instytucji o mobbingu mówi się, że...” (np. „...to problem korporacji”, „...nie mamy na to czasu”, „...u nas wszyscy się lubią”).

Cel: Zdiagnozowanie barier mentalnych i zaprzeczeń występujących w kulturze organizacyjnej sektora publicznego/społecznego.

2. Prawo w pigułce, dlaczego musimy reagować?

Polska - obowiązek pracodawcy (Kodeks Pracy):

- Art. 94³ KP: Trener podkreśla, że przeciwdziałanie mobbingowi to nie "dobra wola" dyrektora, ale ustawowy obowiązek.
- Odpowiedzialność Instytucji. Brak reakcji na zgłoszenia (np. o nękanii na komunikatorach) naraża instytucję na procesy sądowe o zadośćuczynienie i odszkodowanie, co w przypadku jednostek budżetowych wiąże się z naruszeniem dyscypliny finansów publicznych (wypłata odszkodowań z winy pracodawcy).
- Definicja mobbingu, przypomnienie przesłanek: uporczywość, długotrwałość, nękanie/zastraszanie, zaniżona ocena przydatności.

Definicja mobbingu:

1. Podstawa prawna:

"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."



2. Dekonstrukcja przesłanek (co to oznacza w praktyce?)

Aby zachowanie zostało uznane za mobbing, muszą wystąpić łącznie określone przesłanki. Trener omawia każdą z nich, podając przykłady z cyfrowego środowiska pracy.

A. Nękanie lub zastraszanie, to element terroru psychicznego. Nie musi to być krzyk. W pracy zdalnej przybiera formę "białych rękawiczek". Wywieranie presji psychicznej, intencjonalne sprawianie przykrości, groźby (jawne lub ukryte).

Przykład cyfrowy:

- Wysyłanie e-maili z dwuznacznymi groźbami ("Zastanów się, czy pasujesz do naszego zespołu") z ukrytą kopią do dyrektora.
- "Mute & Humiliate" – wyciszenie pracownika podczas wideokonferencji, uniemożliwienie mu obrony, ignorowanie jego obecności.

B. Uporczywość, mobbing to proces, nie incydent. Działania są rozciągnięte w czasie, powtarzają się systematycznie. Jednorazowa kłótnia, nawet ostra, to konflikt, a nie mobbing. Uporczywość świadczy o złej woli sprawcy.

Przykład cyfrowy:

- Codzienne bombardowanie pracownika zadaniami "na wczoraj" tuż przed końcem pracy.
- Regularne pomijanie pracownika w zaproszeniach na spotkania zespołu na Teamsach (nie raz przez pomyłkę, ale stale).

C. Długotrwałość. Prawo nie określa sztywnej granicy (np. 6 miesięcy). Sąd Najwyższy wskazuje, że długotrwałość ocenia się w zależności od intensywności nękania. Im bardziej drastyczne nękanie, tym krótszy czas wystarczy, by uznać je za mobbing.

W strukturach urzędowych mobbing często trwa latami, ponieważ sprawca jest "nieusuwalny" lub chroniony politycznie/strukturalnie.

Mit: "To trwa dopiero 2 tygodnie, więc to nie mobbing".

Jeśli przez 2 tygodnie pracownik jest codziennie publicznie upokarzany na wideoczatach, intensywność może spełniać przesłankę mobbingu.

D. Zaniżona ocena przydatności zawodowej, to jest cel lub efekt działań mobbera. Zniszczenie poczucia wartości ofiary. Pracownik, który był kompetentny, zaczyna wątpić w swoje umiejętności, popełnia błędy ze stresu, czuje się bezwartościowy.



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.



Przykład cyfrowy:

- Szef każe raportować każde 15 minut pracy w Excelu, sugerując, że pracownik "objija się" w domu.
- Publiczne wytykanie drobnych literówek na ogólnym kanale komunikacyjnym, przy ignorowaniu sukcesów.

E. Poniżenie, ośmieszenie, izolacja. Jest najłatwiejsza do osiągnięcia i najtrudniejsza do udowodnienia. Polega na odcięciu od przepływu informacji (e-maile, dostęp do plików). Pracownik staje się "cyfrowym duchem". Komentowanie tła w kamerze, wyglądu domowego, ironiczne uwagi o "wakacjach na home office".

Podsumowanie dla Instytucji:

- Mobbing a Zarządzanie.
Wydawanie poleceń służbowych, nawet stanowczych, czy egzekwowanie terminów nie jest mobbingiem, dopóki nie narusza godności pracownika. Instytucja ma prawo wymagać pracy, ale nie ma prawa nękać.
- Subiektywne vs. Obiektywne.
O tym, czy doszło do mobbingu, nie decyduje tylko subiektywne odczucie ofiary ("jest mi przykro"), ale obiektywna ocena faktów (czy te zachowania obiektywnie naruszają normy społeczne).
- Rola dowodów.
W pracy zdalnej zostaje ślad (logi, e-maile). Instytucja musi być świadoma, że te dowody są łatwe do zabezpieczenia przez pracownika w ewentualnym procesie sądowym.

Bułgaria - ochrona godności i PADA:

- Ustawa PADA (Protection Against Discrimination Act): W Bułgarii molestowanie (harassment) jest traktowane jako forma dyskryminacji. Instytucja musi reagować natychmiast, jeśli nękanie dotyczy cech chronionych (wiek, płeć, niepełnosprawność).
- Art. 127 KP (Ochrona Godności): Pracodawca ma obowiązek chronić godność pracownika podczas wykonywania pracy (również zdalnej). Naruszenie



godności (np. publiczne wyśmianie na wideokonferencji) jest podstawą do roszczeń.

Uczestnicy muszą zrozumieć, że w Bułgarii nie ma jednej „ustawy o mobbingu”. Ochrona pracownika jest „zszyta” z kilku aktów prawnych, co wymusza na instytucjach specyficzny sposób reagowania – szczególnie w kontekście dyskryminacji.

Ustawa o ochronie przed dyskryminacją (PADA - Protection Against Discrimination Act)

To najpotężniejsze narzędzie prawne w Bułgarii w walce z nękaniami.

W bułgarskim systemie prawnym molestowanie (harassment) jest traktowane jako forma dyskryminacji. Ustawa PADA (Art. 5) stanowi wprost, że nękanie ze względu na cechy chronione (wiek, płeć, rasę, niepełnosprawność itp.) oraz molestowanie seksualne są uznawane za dyskryminację.

Kiedy PADA działa? Ochrona z tej ustawy jest „aktywowana”, gdy zachowanie mobbera uderza w cechę chronioną ofiary.

Przykład: Jeśli szef wyśmiewa pracownika na wideokonferencji z powodu jego wieku („Jesteś za stary na te nowe technologie”) – to sprawa dla Komisji ds. Dyskryminacji (CPAD).

Jeśli zgłoszenie od pracownika/beneficjenta zawiera wątek dyskryminacyjny, instytucja ma obowiązek natychmiastowego wszczęcia dochodzenia, zatrzymania nękania i nałożenia kar dyscyplinarnych.

W Bułgarii funkcjonuje wyspecjalizowana Komisja (CPAD), do której pracownik może zgłosić skargę. CPAD może prowadzić dochodzenie i nakładać sankcje administracyjne, co jest ścieżką alternatywną dla sądu.

Art. 127 Kodeksu Pracy

Ten przepis wypełnia lukę tam, gdzie nie występuje dyskryminacja, ale zachowanie jest toksyczne.

Obowiązek Pracodawcy: Zgodnie z Art. 127 ust. 2 Kodeksu Pracy (Labour Code), pracodawca ma bezwzględny obowiązek chronić godność pracownika podczas wykonywania pracy.

Brak definicji „mobbingu”: Bułgarski Kodeks Pracy nie zawiera jednej, wyczerpującej definicji „mobbingu” jako odrębnego zjawiska, tak jak ma to miejsce w polskim KP (Art. 94³). Zamiast tego sądy interpretują mobbing jako naruszenie obowiązku ochrony godności.

Zastosowanie w pracy zdalnej: Obowiązek ochrony godności obowiązuje w pełni również w pracy zdalnej.



Przykład naruszenia: Systematyczne wysyłanie poniżających e-maili, izolowanie pracownika od cyfrowych kanałów komunikacji czy publiczne krytykowanie go na czacie grupowym są traktowane jako naruszenie Art. 127 KP.

Kontekst pracy zdalnej (nowe regulacje w Bułgarii)

Warto wspomnieć o nowelizacjach Kodeksu Pracy (obowiązujących od 2024 r.), które wzmacniają ochronę w środowisku cyfrowym:

- **Prawo do bycia offline (Right to disconnect):** Bułgaria wprowadziła przepisy, zgodnie z którymi pracownik zdalny nie ma obowiązku odpowiadać na komunikację inicjowaną przez pracodawcę w czasie przewidzianym na odpoczynek. Naruszenie tego prawa (nękanie telefonami po godzinach) jest formą cybermobbingu.
- **Monitoring cyfrowy:** Jeśli pracodawca używa systemów informatycznych do monitorowania pracy zdalnej (np. raportowanie, algorytmy), musi przekazać pracownikowi pisemną informację o zakresie zbieranych danych. Ukryta inwigilacja jest naruszeniem prawa.

Wskazówki dla trenera

Porównanie: „W Polsce mamy jeden duży 'paragraf na mobbing' w Kodeksie Pracy. W Bułgarii ochrona jest jak puzzle: składa się z ustawy antydyskryminacyjnej (PADA), ochrony godności (KP) i przepisów BHP (ryzyka psychospołeczne)”.

Praktyka: „Dlatego w Bułgarii tak ważne jest ustalenie, dlaczego ktoś jest nękanym. Jeśli powodem jest płeć/wiek – idziemy ścieżką PADA (bardzo skuteczną). Jeśli powodem jest 'zły charakter szefa' – idziemy ścieżką ochrony godności z Kodeksu Pracy.”

3. Nowa rzeczywistość, praca zdalna w Instytucji

Uświadomienie uczestnikom, że cyfryzacja urzędu lub organizacji nie może oznaczać przeniesienia folwarcznych nawyków zarządzania do świata wirtualnego. Ustalenie cienkiej granicy między niezbędnym nadzorem a nękaniami.

A. Przeniesienie biurokracji do chmury

Instytucje publiczne i NGO są tradycyjnie oparte na papierze i obecności ('widzę cię, więc pracujesz'). Nagłe przejście na pracę zdalną lub hybrydową w urzędach często odbyło się bez zmiany kultury zarządzania. Efekt? Chaos komunikacyjny, który jest idealną pożywką dla mobbingu. Brak jasnych zasad to pole do nadużyć.



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.



Kluczowy problem, w instytucjach zaufania publicznego pracownicy często czują presję „służby” 24/7. W chmurze ta granica zaciera się całkowicie.

B. Granice kontroli vs. inwigilacja

Problem nadmiernej kontroli:

- Wiele instytucji, nie ufając pracownikom zdalnym, sięga po narzędzia typu *bossware* (oprogramowanie śledzące ruch myszki, robiące zrzuty ekranu co kilka minut).
- Interpretacja pod kątem mobbingu. Taka inwigilacja wykracza poza nadzór nad efektami pracy. Może zostać uznana za formę zastraszania (nękania) i naruszenie godności pracownika, sugerując z góry jego nieuczciwość. Nadmierny monitoring cyfrowy jest wskazywany jako czynnik ryzyka psychospołecznego.

Bułgarski wzorzec (Best Practice):

- Warto powołać się na przepisy bułgarskie (znowelizowany Kodeks Pracy z 2024 r.), które stanowią jasno: jeśli pracodawca używa systemów informatycznych do monitorowania pracy zdalnej (w tym zarządzania algorytmicznego), musi pisemnie poinformować pracownika o rodzaju zbieranych danych i celu ich przetwarzania.
- Wskazówka dla polskich instytucji. Transparentność to podstawa. Jeśli monitorujesz logi – poinformuj o tym. Ukryta kontrola niszczy zaufanie i w przypadku sporu sądowego działa na niekorzyść pracodawcy.

C. Prawo do bycia offline

Kontekst prawny (Bułgaria):

- Trener wskazuje, że w Bułgarii „prawo do bycia offline” jest wpisane wprost w regulacje dotyczące pracy zdalnej.
- Pracownik nie ma obowiązku odpowiadać na komunikację inicjowaną przez pracodawcę w czasie przewidzianym na odpoczynek (dzienny i tygodniowy).

Dyskusja z grupą:

- *Pytanie do sali:* „Jak to wygląda w Państwa urzędzie/fundacji? Czy pracownik socjalny odbiera telefony od podopiecznych lub szefa o 20:00? Czy urzędnik odpisuje na maile w weekend?”



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.



Wniosek: Instytucja musi stworzyć procedury (np. dyżury), które zdejmą z pojedynczego pracownika ciężar bycia dostępnym 24/7. Wymuszanie dyspozycyjności non-stop jest prostą drogą do wypalenia i pozwów o mobbing.

Wyzwanie: Przeniesienie biurokracji do chmury.

- Granice kontroli vs. Inwigilacja:
 - Omówienie ryzyka stosowania oprogramowania śledzącego (bossware) w instytucjach zaufania publicznego. Nadmierna kontrola (np. zrzuty ekranu co 5 min) może zostać uznana za formę mobbingu (zastraszanie).
 - *Bułgarski wzorzec*: Pracodawca przy pracy zdalnej musi pisemnie informować pracownika o zakresie zbieranych danych (monitoring systemów).
- Prawo do bycia offline
 - W Bułgarii prawo to jest wpisane wprost w regulacje dot. pracy zdalnej – pracownik nie musi odpowiadać na komunikację poza godzinami pracy.
 - *Dyskusja*: Jak to wygląda w polskich urzędach/NGO? Czy pracownik socjalny odbiera telefony wieczorem? Trener wskazuje, że wymuszanie dostępności 24/7 jest przesłanką mobbingu (nękanie poza godzinami pracy).

Moduł 1: Tarcza Instytucji – Procedury i Wizerunek (45 min)

Cel modułu: Wyposażenie instytucji w narzędzia do ochrony reputacji w sytuacjach kryzysowych oraz stworzenie funkcjonalnego, bezpiecznego środowiska dla zgłaszania nieprawidłowości (zgodnie z dyrektywą o ochronie sygnalistów), które realnie chroni przed eskalacją mobbingu.

1. Zarządzanie Kryzysowe / PR – „Gdy mleko się rozleje”

Instytucje publiczne i organizacje pozarządowe opierają się na walucie, którą jest zaufanie społeczne. Mobbing to nie tylko krzywda pracownika – to zdrada tego zaufania. W dobie mediów społecznościowych kryzys nie wybucha powoli, on wybucha nagle. Dziś przećwiczmy, jak nie dolewać oliwy do ognia.

Mini-Case Study: "Kryzys w Gminie X"

- Scenariusz (do odczytania lub wyświetlenia): Na popularnej lokalnej grupie na Facebooku ("Spotted: Gmina X") pojawia się anonimowy wpis: „W Urzędzie Gminy X mobbing to codzienność. Dyrektor Y wyzywa nas na Teamsach, każe pracować w



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.



weekendy za darmo, a HR milczy i udaje, że nie widzi problemu. Mamy dość!". Wpis ma już 200 udostępnień, a lokalny portal informacyjny dzwoni do rzecznika z prośbą o komentarz.

- Zadanie dla grupy: Ustalcie 3 pierwsze, krytyczne kroki, jakie musi podjąć instytucja w ciągu pierwszej godziny.

Omówienie strategii:

1. Zasada transparentności i szybkości:

- Błąd: Strategia „na strusia” (milczenie) lub „oblężonej twierdzy” (atakowanie autora wpisu, straszenie sądem za zniesławienie).
- Dobra praktyka: Natychmiastowe wydanie oświadczenia wstępnego (tzw. *holding statement*).
- *Wzór komunikatu*: „Jesteśmy zaniepokojeni pojawiającymi się informacjami. W naszej instytucji obowiązuje zero tolerancji dla mobbingu. Traktujemy to zgłoszenie priorytetowo i natychmiast powołujemy niezależną komisję wyjaśniającą. Do czasu wyjaśnienia sprawy prosimy o powstrzymanie się od osądów.”

2. Ochrona danych (RODO) vs. presja tłumu:

- Wyzwanie: Tłum w internecie domaga się „głowy dyrektora” natychmiast.
- Aspekt prawny: Instytucja nie może publicznie linczować pracownika (nawet oskarżonego dyrektora) przed zakończeniem postępowania. Należy oddzielić osobę od procesu.
- Komunikat: „Ze względu na przepisy prawa pracy i ochronę dóbr osobistych nie komentujemy spraw personalnych przed zakończeniem prac komisji. Informujemy o *procedurze*, a nie o *nazwiskach*.”

3. Spójność komunikacji (Internal = External):

- Ryzyko: Jeśli w mediach Urząd mówi „dbamy o ludzi”, a na zebraniu wewnętrznym Wójt/Prezes krzyczy: „Kto to napisał?! Znajdę go i zwolnię!”, następuje utrata wiarygodności. Pracownicy staną się źródłem przecieków do mediów, pograżając instytucję.
- Dobra praktyka: Pierwszy komunikat powinien trafić do pracowników. Muszą czuć, że instytucja chce wyjaśnić sprawę, a nie ukarać sygnalistę.



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.



2. Sygnaliści w praktyce, budowanie zaufania

Dyskusja: Jak stworzyć bezpieczny kanał zgłoszeń?

Anty-przykład: „Skrzynka na skargi i wnioski” powieszona na korytarzu pod kamerą monitoringu lub w sekretariacie obok biurka dyrektora. To atrapa, z której nikt nie skorzysta.

Rozwiązania skuteczne:

- Szyfrowane formularze online: Dostępne spoza sieci urzędu (np. z domu), gwarantujące brak logowania IP.
- Externalizacja: Dedykowany adres e-mail lub telefon obsługiwany przez zewnętrzną kancelarię prawną lub firmę audytorską. Pracownik ma pewność, że jego zgłoszenia nie przeczyta kolega z IT, który gra w piłkę z oskarżanym dyrektorem.
- Niezależny rzecznik etyki: Osoba zaufania publicznego wewnątrz organizacji (o ile posiada silną pozycję i niezależność).

Kontekst Bułgarski

- W Bułgarii funkcjonuje Komisja ds. ochrony przed dyskryminacją (CPAD).
- Jest to niezależny, krajowy organ ds. równości. Jeśli pracownik instytucji boi się zgłosić sprawę wewnątrz (np. mobberem jest sam szef instytucji), może zgłosić skargę bezpośrednio do CPAD.
- CPAD ma uprawnienia do prowadzenia dochodzeń i nakładania sankcji administracyjnych. To ważny „wentyl bezpieczeństwa” dla systemu.

Rola zaufania, przełamywanie barier w sferze budżetowej. W Polsce i Bułgarii wciąż pokutuje mentalność, w której zgłaszanie nieprawidłowości to „donosicielstwo”. W małych środowiskach lokalnych (Gmina, Powiat) lęk przed „łatką” i zemstą jest paraliżujący.

Procedura musi zawierać żelazny zakaz działań odwetowych (zwolnienia, pomijania przy awansach, przenoszenia na gorsze stanowisko) wobec osoby zgłaszającej w dobrej wierze.

Papier przyjmie wszystko, ale pracownicy nie są naiwni. Nawet najlepsza procedura antymobbingowa nie zadziała, jeśli kultura organizacyjna opiera się na strachu. Wdrożenie procedur uwzględniających specyfikę pracy zdalnej (gdzie dowody to zrzuty ekranu, a nie świadkowie w pokoju) jest sygnałem, że instytucja rozumie współczesne zagrożenia.



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.



Moduł 2: Cyberbezpieczeństwo, twarde kompetencje (45 min)

Cel modułu: Wyposażenie pracowników instytucji w praktyczne umiejętności odróżniania incydentów bezpieczeństwa (ataki) od nękania (mobbing) oraz nauczenie ich procesowego zabezpieczania materiału dowodowego, który będzie przydatny w postępowaniu wyjaśniającym lub sądowym.

1. Cyfrowa kryminalistyka dla laika

Często ofiary cybermobbingu przychodzą do instytucji z emocjami, ale bez dowodów, albo z dowodami, które łatwo podważyć. Waszym zadaniem jest nauczenie ich (lub samych siebie), jak zamienić 'czuję się nękaną' na 'mam na to dowód'.

A. Rozróżnienie: Haker czy Mobber?

- Haker/Cyberprzestępca: Ktoś, kto przełamuje zabezpieczenia (np. włamuje się na konto e-mail, kradnie dane). Zgłaszamy na Policję/CERT.
- Mobber: Ktoś, kto ma legalny dostęp (np. szef, współpracownik), ale wykorzystuje go do nękania (np. wysyła groźby ze służbowego maila, kasuje pliki na wspólnym dysku, by ofiara nie zdążyła z terminem). Zgłaszamy do HR/Komisji Antymobbingowej/Sądu Pracy.

B. Jak zrobić "procesowy" zrzut ekranu?

- Zwykły zrzut ekranu (np. fragment rozmowy na Messengerze) łatwo podważyć („To Photoshop”, „To wyrwane z kontekstu”).
- Zasada 3xC (Co, Czas, Całość). Aby screenshot był wiarygodnym dowodem, musi zawierać:
 1. Treść. Samą obraźliwą wiadomość.
 2. Nadawcę. Widoczne imię/nazwisko lub numer telefonu (nie tylko "Szef", ale konkretny identyfikator).
 3. Czas. Widoczną datę i godzinę (najlepiej zegar systemowy komputera w rogu ekranu, a nie tylko „5 min temu” z komunikatora).

Praktyka: Należy robić zrzut całego pulpitu (Full Screen), a nie wycinka. Widać wtedy kontekst pracy. Klawisz PrtScn (Print Screen) lub Win + Shift + S (Wycinek i szkic), ale z zachowaniem paska zadań z zegarem.



C. Pułapka "Forward", dlaczego nie przesyłamy e-maili dalej?

Ofiara dostaje obraźliwego maila od szefa. Przesyła go (opcja "Przełącz" / "Forward") na swoją prywatną skrzynkę „na wszelki wypadek”.

- Dlaczego to błąd?
 - Użycie funkcji "Przełącz" zmienia nagłówki wiadomości. Nadawcą staje się ofiara (przesyłająca do siebie), a data zmienia się na moment przesłania. Oryginalne metadane (cyfrowa koperta) zostają nadpisane lub ukryte w treści.
 - Łatwiej podważyć wiarygodność takiej wiadomości w sądzie (możliwość edycji treści przed przesłaniem).

- Prawidłowe działanie
 1. Zapisz jako plik. Opcja "Zapisz jako" -> format .msg (Outlook) lub .eml. To zachowuje strukturę cyfrową wiadomości.
 2. Wydruk do PDF. Opcja "Drukuj" -> "Zapisz jako PDF". Ważne: Należy rozwinąć szczegóły nadawcy, aby było widać pełny adres e-mail, a nie tylko nazwę wyświetlaną.

2. RODO a inwigilacja

Praca zdalna zatarała granice. Instytucje muszą wiedzieć, gdzie kończy się nadzór nad pracownikiem, a zaczyna naruszenie jego prywatności oraz... prywatności beneficjentów, których dane przetwarza w domu.

A. Bossware, granice kontroli

Oprogramowanie do śledzenia aktywności pracownika (np. rejestrowanie ruchów myszką, robienie zdjęć z kamery internetowej, zrzuty ekranu co kilka minut).

- Perspektywa mobbingu:
 - Nadmierna kontrola, która nie służy mierzeniu efektów pracy, a jedynie wywieraniu presji psychicznej („Wiem, że nie było cię przy komputerze przez 3 minuty”), jest formą nękania.
 - Sygnalizuje brak zaufania i intencję zastraszenia.

- Perspektywa prawna (Bułgaria/Polska):
 - W Bułgarii, przy wykorzystaniu systemów informatycznych do nadzoru (zarządzanie algorytmiczne), pracodawca ma obowiązek dostarczyć



pracownikowi pisemną informację o zakresie i celu zbierania danych. Ukryty monitoring jest nielegalny.

- W Polsce: Monitoring poczty/komputera jest dozwolony tylko, jeśli jest niezbędny do organizacji pracy i pracownik został o nim uprzedzony. Nie może naruszać tajemnicy korespondencji prywatnej.

B. Bezpieczeństwo Home Office

Pracownik socjalny / Urzędnik pracuje z domu. Na ekranie ma dane wrażliwe (np. wniosek o zasiłek ofiary przemocy domowej, dane zdrowotne).

- Zagrożenia:
 - Domownicy (dzieci, partner) zagląający przez ramię.
 - Zostawienie niezablokowanego komputera.
 - Używanie prywatnego sprzętu bez zabezpieczeń (antywirusa).

Dobre praktyki (Checklista dla instytucji):

1. Zasada czystego ekranu w domu. Blokowanie komputera (Win + L) przy każdym odejściu od biurka (nawet po herbatę).
2. Słuchawki. Rozmowy o beneficjentach nie mogą być prowadzone na głośnomówiącym, by sąsiedzi/rodzina nie słyszeli danych wrażliwych.
3. Wygaszacze/Filtry prywatyzujące. Jeśli to możliwe, instytucja powinna wyposażyć pracowników w filtry na ekran.

Instytucja musi zrozumieć, że cyberbezpieczeństwo to nie tylko "trudne hasła", ale też procedury chroniące ludzi przed nękaniami (bossware) i wyciekiem danych. Wiedza o tym, jak zabezpieczyć e-maila, daje ofierze mobbingu poczucie sprawczości.

Moduł 3: Wrażliwe podejście (45 min)

Przygotowanie pracowników instytucji do obsługi beneficjenta w kryzysie, w sposób, który nie pogłębia jego traumy, oraz uwrażliwienie na specyficzne formy cyberprzemocy dotykające osoby z niepełnosprawnościami.



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.



1. Trauma, urząd wrażliwy na traumę.

Jako pracownicy instytucji często jesteśmy pierwszą 'bezpieczną przystanią', do której trafia ofiara. Sposób, w jaki przeprowadzimy pierwszą rozmowę, zdecyduje o tym, czy ta osoba podejmie walkę o swoje prawa, czy wycofa się w milczenie. Musimy przejść od podejścia 'biurokratycznego' do podejścia 'świadomego traumy.

A. Język ma znaczenie unikanie wtórnej wiktyimizacji.

Wtórna wiktyimizacja to sytuacja, w której instytucja (poprzez niewłaściwe pytania lub procedury) sprawia, że ofiara ponownie przeżywa cierpienie.

- Analiza komunikacji (Tabela dla uczestników):

Zamiast mówić (Język oceniający):	Powiedz (Język wsparcia):
"Dlaczego dopiero teraz to Pani zgłasza?" (Sugeruje, że to za późno/podejrzane).	"To dobrze, że zdecydowała się Pani nam o tym powiedzieć teraz. Jesteśmy tu, żeby pomóc."
"Dlaczego Pan po prostu nie wyłączył komputera / nie zablokował szefa?" (Obwinianie ofiary).	"Rozumiem, że w tamtej sytuacji czuł się Pan bezradny. Mobberzy potrafią skutecznie manipulować."
"Musi Pani mieć twarde dowody, inaczej nic nie zrobimy." (Stawianie bariery).	"Przejdziemy przez to razem. Wyjaśnię, jakie dokumenty będą potrzebne i jak je zabezpieczyć."

B. Mechanizm „zamrożenia” i agresji

- Reakcja na stres
 - Zamrożenie. Ofiara cybermobbingu często nie reaguje na ataki, nie odpisuje, nie broni się. To biologiczna reakcja paraliżu, a nie „cicha zgoda”. Urzędnik nie może interpretować bierności jako akceptacji mobbingu.
 - Agresja. Czasem beneficjent wchodzi do urzędu i krzyczy.

Wskazówka „Agresja rzadko jest wymierzona w Ciebie personalnie. To często mechanizm obronny osoby, która przez miesiące była uciszana i poniżana przez mobbera. Twoim zadaniem jest deeskalacja, a nie walka.”



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.



2. Niepełnosprawność a cyberprzemoc

Osoby z niepełnosprawnościami są w grupie najwyższego ryzyka cybermobbingu, ponieważ technologia, która ma im pomagać, może zostać użyta jako broń przeciwko nim.

A. Specyficzne formy nękania „Cybermobbing dostępnościowy”

Wykluczenie informacyjne (osoby niewidome/słabowidzące):

- *Scenariusz:* Przełożony lub współpracownik celowo wysyła kluczowe instrukcje jako skany (obrazki) bez warstwy tekstowej (OCR). Czytnik ekranu osoby niewidomej widzi tylko „Obrazek 1”.
- *Skutek:* Pracownik nie może wykonać zadania, jest oskarżany o niekompetencję i izolowany.

Wykluczenie komunikacyjne (osoby niesłyszące/słabosłyszące):

- *Scenariusz:* Organizowanie zebrań na platformach bez opcji automatycznych napisów lub odmowa włączenia kamery (uniemożliwienie czytania z ruchu warg), mimo prośb pracownika.
- *Skutek:* Izolacja społeczna i brak dostępu do informacji.

Presja czasu (osoby z niepełnosprawnością ruchową/manualną):

- *Scenariusz:* Wymuszanie natychmiastowych odpowiedzi na czacie ("Dlaczego tak wolno piszesz?"), wiedząc, że pracownik korzysta z alternatywnych metod wprowadzania tekstu.

B. Rola Instytucji w walce z wykluczeniem cyfrowym

Dostępność to prawo, nie przywilej:

W Bułgarii nękanie ze względu na niepełnosprawność podpada bezpośrednio pod ustawę PADA (dyskryminacja).

W Polsce i w projektach UE obowiązuje standard WCAG 2.1.

Zadanie Instytucji. Jeśli beneficjent z niepełnosprawnością zgłasza mobbing, urzędnik musi sprawdzić, czy nie dochodzi do dyskryminacji poprzez brak dostępności narzędzi pracy.



Moduł 4: System wsparcia i higiena kadr (45 min)

Zmiana podejścia z „działania w pojedynkę” na „działanie w sieci” oraz wyposażenie pracowników instytucji w narzędzia chroniące ich przed wypaleniem zawodowym wynikającym z pracy z osobami w kryzysie.

1. Nie musisz wiedzieć wszystkiego

Pracownicy instytucji często czują presję, że muszą rozwiązywać każdy problem beneficjenta. To błąd, który prowadzi do wypalenia. Waszą rolą nie jest bycie prawnikiem i terapeutą w jednym. Waszą rolą jest Signposting, czyli bycie drogowskazem, który bezbłędnie kieruje do specjalistów.

A. Tworzenie "Mapy pomocy"

Zadanie: Uczestnicy wspólnie z trenerem budują mapę instytucji, do których można odeść ofiarę mobbingu, w zależności od jej potrzeb (prawo, psychika, dyskryminacja).

Cel ćwiczenia: Uporządkowanie wiedzy uczestników na temat kompetencji poszczególnych instytucji.

Materiały: Flipchart, markery w trzech kolorach (np. Czerwony = Prawo, Niebieski = Zdrowie, Zielony = NGO).

Przebieg ćwiczenia (Instrukcja dla Trenera):

1. Narysuj na flipcharcie tabelę z dwiema głównymi kolumnami: POLSKA i BUŁGARIA (dla instytucji działających transgranicznie lub obsługujących migrantów).
2. Zadaż grupie pytanie: *"Przychodzi do Was beneficjent, który płacze i mówi, że szef go wyzywa. Gdzie go wysyłacie?"*.
3. Zapisuj odpowiedzi, korygując błędne przekonania (np. że PIP może zasądzić odszkodowanie).

1. Filar Polski

A. Państwowa Inspekcja Pracy (PIP)

- Rola: Organ kontrolny i nadzorczy.
- Co mogą: Przeprowadzić kontrolę u pracodawcy, sprawdzić, czy wdrożył procedury antymobbingowe (również dla pracowników zdalnych) oraz czy przestrzega norm



czasu pracy (np. czy nie łamie prawa do odpoczynku). Mogą wystawić mandat za wykroczenia przeciwko prawom pracownika.

- Czego NIE mogą: Inspektor PIP nie orzeka o tym, czy wystąpił mobbing (to wyłączna kompetencja Sądu) ani nie przyznaje odszkodowań.
- Kiedy kierować tu beneficjenta? Gdy w firmie panuje chaos organizacyjny, brak jest regulaminów, a mobbing wynika z bałaganu w zarządzaniu. Protokół PIP może być dowodem w sądzie.

B. Sądy Pracy

- Rola: Organ wymiaru sprawiedliwości.
- Co mogą: Jako jedyna instytucja mogą prawnie stwierdzić wystąpienie mobbingu. Mogą zasądzić:
 - Odszkodowanie: Jeśli pracownik rozwiązał umowę z powodu mobbingu.
 - Zadośćuczynienie: Za doznaną krzywdę i rozstrój zdrowia.
- Kiedy kierować tu beneficjenta? Gdy ofiara ma zgromadzone dowody i jest gotowa na proces sądowy.

C. Psychiatry i Psycholodzy

- Rola: Wsparcie medyczne i dowodowe.
- Co mogą: Psychiatrya diagnozuje rozstrój zdrowia (np. depresję, zaburzenia adaptacyjne) wywołany stresem w pracy. Wystawia zwolnienie lekarskie (L4), co pozwala ofierze odizolować się od sprawcy.
- Ważne dla Instytucji: Dokumentacja medyczna jest jednym z najsilniejszych dowodów w sądzie na potwierdzenie skutków mobbingu. Należy zachęcać beneficjentów do szukania pomocy lekarskiej bez wstydu.

2. Filar Bułgarski

A. General Labour Inspectorate (GLI) – Executive Agency

- Rola: Nadzoruje zgodność z Kodeksem Pracy, w tym przestrzeganie Art. 127 KP, który nakłada na pracodawcę obowiązek ochrony godności pracownika.



- Specyfika zdalna: GLI kontroluje również nowe przepisy dotyczące pracy zdalnej, w tym obowiązki informacyjne pracodawcy przy monitoringu cyfrowym.

B. Commission for Protection Against Discrimination (CPAD)

- Rola: Kluczowy organ antydyskryminacyjny (unikalny dla systemu bułgarskiego).
- Co mogą: Przyjmują skargi od pracowników, jeśli nękanie (harassment) ma podłoże dyskryminacyjne (np. wiek, płeć, niepełnosprawność, rasa).
- Moc sprawcza: CPAD prowadzi dochodzenia i może nakładać bezpośrednie sankcje administracyjne na pracodawcę. Jest to ścieżka często szybsza i tańsza niż sąd cywilny.

C. Animus Association Foundation

- Rola: Organizacja Pozarządowa (NGO) specjalizująca się we wsparciu ofiar przemocy.
- Co oferują: Prowadzą całodobową linię wsparcia (Hotline) dla ofiar przemocy, w tym przemocy psychicznej w miejscu pracy. Oferują wsparcie psychologiczne i kryzysowe.
- Kiedy kierować? W pierwszej kolejności, gdy beneficjent jest w silnym stresie, kryzysie emocjonalnym i potrzebuje natychmiastowej rozmowy ("pierwsza pomoc psychologiczna").

D. Związki Zawodowe (CITUB, Podkrepa)

- Rola: Ochrona zbiorowa i indywidualna praw pracowniczych.
- Co oferują: Wsparcie prawne, mediacje z pracodawcą, reprezentację w sporach.
- Kontekst: W Bułgarii związki zawodowe (np. Confederation of Independent Trade Unions of Bulgaria - CITUB) są silnym partnerem w rozwiązywaniu sporów wewnętrznych przed wejściem na drogę sądową.

B. Dystrybucja Broszury Informacyjnej

Przekształcenie podejścia uczestników do materiałów informacyjnych, od traktowania ich jako „obowiązkowej ulotki” do postrzegania jako funkcjonalnego narzędzia odciążającego pracę urzędnika.

1. Analiza funkcjonalna narzędzia

Omówienie struktury Broszury Informacyjnej, wskazując na jej cztery kluczowe funkcje w codziennej pracy instytucji.

2. Kanały dotarcia (Brainstorming)



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.



Zadanie dla grupy: Uczestnicy mają za zadanie zmapować punkty styku beneficjenta z instytucją i dopasować do nich adekwatne kanały dystrybucji, uwzględniając zasady ekologii („Green Erasmus”) i dostępności cyfrowej.

Rekomendowane kierunki dyskusji:

- Kanał Cyfrowy

Wykorzystanie automatyzacji, implementacja linku do broszury w stopkach mailowych pracowników działów pomocowych.

Edukacja wewnętrzna, umieszczenie materiału w intranecie jako zasobu BHP dla własnych kadr.

- Kanał Hybrydowy (Phygital):

Zastąpienie masowego druku (paperless) plakatami z kodem QR w strefach oczekiwania (PUP, MOPS, POZ).

Szybki dostęp do treści na urządzeniu prywatnym beneficjenta, dyskrecja, aspekt ekologiczny.

3. Modelowanie komunikacji.

Prowadzący omawia trzy strategie komunikacyjne towarzyszące wręczaniu/przesyłaniu broszury, dopasowane do stanu emocjonalnego beneficjenta. Celem jest budowanie poczucia sprawczości u klienta.

- Profil A: Beneficjent w kryzysie emocjonalnym (zagubienie, płacz).
 - *Kluczowy przekaz:* Empatia i uporządkowanie chaosu. Broszura jako „mapa drogowa” wskazująca bezpieczne przystanie (pomoc psychologiczna).
- Profil B: Beneficjent nastawiony na działanie (postawa roszczeniowa/walcząca).
 - *Kluczowy przekaz:* Profesjonalizacja i dowody. Broszura jako instrukcja procesowa (zabezpieczanie dowodów, pisanie skarg), która zwiększa skuteczność działań prawnych.
- Profil C: Działanie prewencyjne (np. rejestracja bezrobotnego).
 - *Kluczowy przekaz:* Świadomość praw. Broszura jako element „niezbędnika pracownika” wchodzącego na rynek pracy zdalnej (ochrona przed nadużyciami czasu pracy).

Trener prezentuje Broszurę jako gotowe „narzędzie pierwszej pomocy”, które odciąża urzędnika z konieczności tłumaczenia podstaw prawnych.

- Strategia dystrybucji (Brainstorming):



Umieszczenie pliku PDF na stronach BIP urzędów, w intranetach NGO, w stopkach mailowych pracowników socjalnych. Plakaty z kodem QR prowadzącym do broszury, wywieszane w poczekalniach Urzędów Pracy, MOPS-ów i przychodniach zdrowia.

2. Higiena Pracy "Pomagaczy"

Aby pomagać innym, sam musisz stać na stabilnym gruncie. Praca z ofiarami mobbingu to praca z ludzką krzywdą, lękiem i agresją. Jeśli nie postawicie granic, staniecie się kolejnymi ofiarami systemu – ofiarami wypalenia.

A. Stres zastępczy i wypalenie zawodowe

- Definicja Stresu Zastępczego:

To „koszt bycia empatycznym”. Objawia się przejmowaniem emocji ofiary, snami o sprawach beneficjentów, nadmiernym zamartwianiem się ich losem po godzinach pracy.

- Objawy Wypalenia (Czerwone flagi):

Traktowanie beneficjenta jako „kolejnego numerka”, „roszczeniowego problemu”.

Poczucie braku sprawczości: „I tak nic się nie zmieni, system jest zły”.

- Mechanizm obronny:

Uświadomienie sobie, że urzędnik jest odpowiedzialny za proces pomocy, a nie za wynik (decyzję sądu czy zachowanie mobbera).

B. Techniki stawiania granic cyfrowych (Digital Boundaries)

Przekazanie uczestnikom konkretnych narzędzi komunikacyjnych i technicznych, które pozwolą im oddzielić życie zawodowe od prywatnego, bez poczucia winy wobec beneficjenta.

1. Diagnoza problemu „Jestem dostępny, więc jestem?”

Praca w instytucji pomocowej lub urzędzie niesie ryzyko zatarcia granic. Beneficjent w kryzysie nie patrzy na zegarek. Jeśli raz odbierzesz telefon o 20:00, stworzysz precedens. Beneficjent uzna, że to norma. Dziś nauczymy się, jak powiedzieć 'STOP' w sposób profesjonalny, który nie odrzuca człowieka, ale stawia ramy współpracy.

2. Zasada "Żelaznej Kurtyny"

Absolutny zakaz: Podawania prywatnego numeru telefonu („tylko w drodze wyjątku” – to pułapka) oraz zapraszania beneficjentów do znajomych na Facebooku/Instagramie.

Ryzyko: Profil w social mediach to kopalnia wiedzy dla roszczeniowego klienta (widzi, gdzie byliście na wakacjach, kiedy on „cierpiał”). To otwiera drogę do hejtu i nękania.

Rozwiązanie: Kontakt wyłącznie przez kanały służbowe (telefon biurowy, służbowy e-mail, komunikator na koncie służbowym).



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.



3. Automatyzacja, niech technologia odmawia za Ciebie

Instrukcja dla grupy: „Nie musicie czuć się winni, że nie odpisujecie po 16:00. Niech technologia zrobi to za Was.”

Wzór Autorespondera :

„Dzień dobry. Dziękuję za wiadomość. Informuję, że pracuję w godzinach 7:30 – 15:30 i w tym czasie odczytam Państwa wiadomość. W sytuacjach bezpośredniego zagrożenia życia lub zdrowia proszę nie czekać i dzwonić pod numer alarmowy 112.”

Dlaczego to działa?

1. Potwierdza odebranie wiadomości (klient czuje się zauważony).
2. Definiuje ramy czasowe (zarządzanie oczekiwaniami).
3. Zdejmuje odpowiedzialność w sytuacjach krytycznych (kieruje do służb ratunkowych).

4. Warsztat asertywności, technika "Zgranej Płyty"

Scenariusz ćwiczenia (Pary): Uczestnicy dobierają się w pary. Jedna osoba jest roszczeniowym beneficjentem dzwoniącym/piszącym po godzinach lub żądającym natychmiastowego działania ("tu i teraz!"). Druga osoba jest urzędnikiem stawiającym granicę.

Skrypt rozmowy:

- Krok 1: Walidacja emocji (Empatia).

Nie mów: „Proszę się uspokoić”, „Nie mam czasu”.

Powiedz: „Słyszę Pana zdenerwowanie. Rozumiem, że ta sytuacja jest dla Pana trudna.”

- Krok 2: Postawienie granicy (Fakty/Prawo).

Powiedz: „Moje możliwości prawne na ten moment to przyjęcie wniosku / spisanie notatki.”

- Krok 3: Ramy czasowe (Realizm).

Powiedz: „Zajmę się tą sprawą jutro rano, niezwłocznie po otwarciu biura.”

Zastosowanie "Zgranej Płyty": Gdy klient naciska („Ale ja chcę teraz!”), urzędnik powtarza sekwencję (spokojnie, tym samym tonem): „Rozumiem, że to pilne, jednak system działa od 7:30. Jutro o 8:00 zajmę się Pana sprawą.”

5. Rytuał Zamknięcia Dnia. Wyjście z roli.

Narracja trenera: „W pracy stacjonarnej zamykacie drzwi urzędu i wychodzicie. W pracy zdalnej biuro jest w Waszym salonie. Musicie oszukać mózg, że praca się skończyła.”



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.



Przykłady dyskusji:

- Fizyczne ukrycie sprzętu: Laptop służbowy wędruje do szuflady/torby. Jeśli leży na stole, mózg jest w trybie czuwania („może coś przyszło?”).
- Zmiana stroju: Nawet w domu warto przebrać się z ubrań „pracowych” (koszula) w „domowe”. To sygnał dla ciała: „odpoczywamy”.
- Spacer graniczny: Wyjście z domu na 5 minut po pracy i powrót – symulacja powrotu z biura.

Problem: Roszczeniowy beneficjent, który dzwoni o 20:00 lub pisze na prywatnego Messengera pracownika socjalnego, oczekując natychmiastowej interwencji ("Bo ja cierpię!").

Techniki asertywne:

1. Oddzielenie kanałów: Absolutny zakaz podawania prywatnych numerów telefonu i profili w social mediach beneficjentom.
2. Automatyzacja odpowiedzi:

Ustawienie autorespondera po godzinach pracy: *„Dziękuję za wiadomość. Odczytam ją w godzinach pracy (7:30–15:30). W sytuacjach zagrożenia życia proszę dzwonić na 112.”*

3. Technika "Zgranej Płyty" w rozmowie z roszczeniowym klientem:

Klient: „Musi mi Pani pomóc teraz, niech Pani coś zrobi!”

Urzędnik: „Rozumiem Pana zdenerwowanie (walidacja). Moje możliwości prawne na ten moment to przyjęcie wniosku (granica). Zajmę się tym jutro rano, jak tylko biuro zostanie otwarte (ramy czasowe).”

Rytuał zamknięcia dnia:

Fizyczne i mentalne „wyjście z roli” po pracy zdalnej. Np. zmiana ubrania „domowego” na „pracowe” i z powrotem, fizyczne zamknięcie laptopa i schowanie go do szuflady (by nie „patrzył” wieczorem).

Moduł 5: Wdrożenie i ekologia (45 min)

Przekucie zdobytej wiedzy w konkretne działania.



1. Ekologia cyfrowa w praktyce

Często myślimy, że ekologia to segregacja śmieci. W biurze, zwłaszcza tym zdalnym lub hybrydowym ekologia to cyfryzacja. Każdy dokument, którego nie wydrukowaliście, a przestaliście bezpiecznym kanałem, to oszczędność zasobów i czasu.

A. Cyfryzacja jako narzędzie ochrony środowiska

- Biuro bez papieru:

Tradycyjna biurokracja generuje tony papieru. Procedury antymobbingowe, regulaminy i materiały edukacyjne (jak nasza Broszura) powinny funkcjonować w obiegu wyłącznie cyfrowym.

Broszura w PDF jest nie tylko ekologiczna, ale też łatwiejsza do zaktualizowania i dostępna dla osób z niepełnosprawnością wzroku (dzięki czytnikom ekranu), czego nie zapewnia kartka papieru.

- Redukcja śladu węglowego:

Promowanie spotkań online (zamiast delegacji na godzinne spotkanie w innym mieście) to realna redukcja emisji CO₂.

Instytucja powinna postrzegać pracę zdalną nie jako „zło konieczne”, ale jako element strategii zrównoważonego rozwoju (mniej dojazdów = czystsze powietrze w mieście).

B. „Cyfrowy śmietnik”:

Ekologia cyfrowa to także higiena serwerów. Przechowywanie w chmurze tysięcy wersji tego samego dokumentu zużywa energię. Wdrożenie procedur archiwizacji i usuwania zbędnych e-maili/plików to element dbałości o środowisko i... porządku w dowodach.

2. Plan wdrożeniowy

Najgorsze szkolenie to takie, po którym wracamy do biurka i robimy wszystko po staremu. Dlatego teraz każdy z Was podejmie jedno, konkretne zobowiązanie.

Ćwiczenie: „Poniedziałkowa deklaracja”

- Zadanie: Uczestnicy otrzymują małe karteczki (lub wpisują na czacie/wspólnym padlecie). Mają napisać jedno działanie, które wykonają w najbliższy poniedziałek w swojej instytucji.
- Zasada: Działanie musi być mikro i konkretne.

Przykłady deklaracji i inspiracje dla trenera):

1. *Obszar Techniczny:* „W poniedziałek prześlę zespołowi instrukcję: 'Jak zrobić procesowy zrzut ekranu z datą i godziną'.”



2. *Obszar Proceduralny:* „Sprawdzę, czy w naszym regulaminie pracy zdalnej jest zapis o prawie do nieodbierania telefonów po 16:00.”
3. *Obszar Wsparcia:* „Wydrukuję jeden plakat z kodem QR do Broszury i powieszę go w poczekalni MOPS.”
4. *Obszar Dostępności:* „Sprawdzę narzędziem WAVE, czy nasza strona internetowa z poradami jest dostępna dla osób niewidomych.”

Runda podsumowująca: Chętni odczytują swoje deklaracje. Trener wzmacnia przekaz: „Zobaczcie, to są małe zmiany, ale jeśli każda z Waszych instytucji je wprowadzi, stworzymy sieć bezpieczeństwa dla setek pracowników i beneficjentów.”

3. Ewaluacja i zamknięcie

Pytanie: „Z jaką jedną myślą lub emocją wychodzisz z tego warsztatu?”

Podziękowanie za trudną pracę (temat mobbingu jest obciążający) i wręczenie certyfikatów uczestnictwa.

Wskazówki organizacyjne dla Trenera.

1. Jeśli grupa jest zaawansowana (np. HR z dużych urzędów), skróć część o definicjach, a wydłuż część o zarządzaniu kryzysowym i PR.
2. Pamiętaj, że na sali mogą być osoby, które same doświadczają mobbingu w swoich instytucjach. Obserwuj reakcje, zapewnij dyskrecję.
3. Nie bój się przyznać, że zmiana w "budżetówce" trwa długo. Promuj metodę ewolucji (małe zmiany procedur), a nie rewolucji.

Załączniki:

1. Checklista: "Czy moja instytucja jest odporna na cybermobbing?"

- Czy mamy procedurę zgłaszania nękania cyfrowego?
- Czy pracownicy wiedzą, jak zabezpieczać dowody (zrzuty ekranu)?
- Czy strona www/materiały są dostępne cyfrowo (WCAG)?
- Czy mamy plan komunikacji kryzysowej na wypadek oskarżeń?



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.



2. Ankieta Ewaluacyjna

Załącznik nr 1:

ANKIETA WSTĘPNA (PRE-TEST)

Prosimy o szczerą ocenę swojej obecnej wiedzy. Ankieta służy wyłącznie do określenia poziomu wyjściowego grupy i dostosowania akcentów szkolenia.

CZĘŚĆ A: Samoocena kompetencji

Proszę ocenić, na ile pewnie czuje się Pan/Pani w danym obszarze na ten moment. (Skala: 1 = Zdecydowanie nie wiem/nie potrafię, 5 = Zdecydowanie wiem/potrafię)

1. Znam zakres odpowiedzialności prawnej mojej instytucji za przypadki mobbingu (w tym zdalnego) w świetle przepisów krajowych (PL/BG).
(1) – (2) – (3) – (4) – (5)
2. Wiem, jak zabezpieczyć dowody cyfrowe (e-maile, logi, zrzuty ekranu) w sposób procesowy, aby były wiarygodne dla sądu.
(1) – (2) – (3) – (4) – (5)
3. Potrafię zastosować podejście „Trauma-Informed” (wrażliwe na traumę) w rozmowie z beneficjentem zgłaszającym przemoc.
(1) – (2) – (3) – (4) – (5)
4. Wiem, jak zarządzać komunikacją kryzysową w przypadku oskarżeń instytucji o mobbing (media, social media).
(1) – (2) – (3) – (4) – (5)
5. Znam mapę instytucji pomocowych w regionie (i kraju partnerskim), do których mogę skutecznie odesłać poszkodowanego beneficjenta.
(1) – (2) – (3) – (4) – (5)

CZĘŚĆ B: Test wiedzy

Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź.

1. Użycie funkcji "Przełącz" (Forward) w programie pocztowym jest najlepszym sposobem na zabezpieczenie obraźliwego e-maila jako dowodu.
PRAWDA
FAŁSZ
2. Bierność ofiary mobbingu (brak reakcji, milczenie) często wynika z mechanizmu biologicznego „zamrożenia” (freeze response), a nie ze zgody na nękanie.
PRAWDA
FAŁSZ



3. W Bułgarii nękanie pracownika ze względu na wiek lub płeć jest rozpatrywane przez Komisję ds. Ochrony przed Dyskryminacją (CPAD).

PRAWDA

FAŁSZ

4. Instytucja publiczna ma prawo zainstalować oprogramowanie śledzące (bossware) na komputerze domowym pracownika bez informowania go o zakresie zbieranych danych. **PRAWDA**

FAŁSZ

5. Przesyłanie pracownikowi niewidomemu kluczowych dokumentów w formie skanów (obrazków) zamiast tekstu dostępnego cyfrowo może zostać uznane za formę dyskryminacji lub nękania.

PRAWDA

FAŁSZ



**MOBBING
ZDALNY
I S T N I E J E**



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.



I AM YOU
#PEACE
GLOBAL

Załącznik nr 2:

ANKIETA KOŃCOWA (POST-TEST)

Ankieta ma na celu zbadanie przyrostu wiedzy oraz ocenę jakości przeprowadzonego warsztatu.

CZĘŚĆ A: Samoocena kompetencji

Proszę ocenić, na ile pewnie czuje się Pan/Pani w danym obszarze TERAZ. (Skala: 1 = Zdecydowanie nie wiem/nie potrafię, 5 = Zdecydowanie wiem/potrafię)

1. Znam zakres odpowiedzialności prawnej mojej instytucji za przypadki mobbingu.
(1) – (2) – (3) – (4) – (5)
2. Wiem, jak zabezpieczyć dowody cyfrowe w sposób procesowy.
(1) – (2) – (3) – (4) – (5)
3. Potrafię zastosować podejście „Trauma-Informed” w rozmowie z beneficjentem.
(1) – (2) – (3) – (4) – (5)
4. Wiem, jak zarządzać komunikacją kryzysową w przypadku oskarżeń o mobbing.
(1) – (2) – (3) – (4) – (5)
5. Znam mapę instytucji pomocowych, do których mogę odesłać beneficjenta.
(1) – (2) – (3) – (4) – (5)

CZĘŚĆ B: Test wiedzy (PRAWDA / FAŁSZ)

Pytania kontrolne sprawdzające wiedzę nabytą (klucz odpowiedzi dla Trenera: 1F, 2P, 3P, 4F, 5P).

1. Użycie funkcji "Przełącz" (Forward) w programie pocztowym jest najlepszym sposobem na zabezpieczenie obraźliwego e-maila jako dowodu.
PRAWDA
FAŁSZ
2. Bierność ofiary mobbingu często wynika z mechanizmu „zamrożenia” (freeze response).
PRAWDA
FAŁSZ
3. W Bułgarii nękanie ze względu na wiek lub płeć jest rozpatrywane przez Komisję ds. Ochrony przed Dyskryminacją (CPAD).
PRAWDA
FAŁSZ
4. Instytucja publiczna ma prawo zainstalować oprogramowanie śledzące (bossware) bez informowania 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.



PRAWDA

FAŁSZ

5. Niedostosowanie formatu dokumentów do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (np. skany dla niewidomych) może być formą cyberprzemocy/dyskryminacji.

PRAWDA

FAŁSZ

CZĘŚĆ C: Ewaluacja warsztatu

(Skala: 1 = Bardzo słabo, 5 = Bardzo dobrze)

1. Treści szkolenia są adekwatne do mojej pracy w instytucji/NGO.
(1) – (2) – (3) – (4) – (5)
2. Wiedza na temat aspektów prawnych i technicznych została przekazana w sposób jasny.
(1) – (2) – (3) – (4) – (5)
3. Zaprezentowane materiały (Broszura, Checklista, Mapa Pomocy) będą użyteczne w praktyce.
(1) – (2) – (3) – (4) – (5)
4. Sposób prowadzenia zajęć zachęcał do aktywności i wymiany doświadczeń.
(1) – (2) – (3) – (4) – (5)

CZĘŚĆ D: Wdrożenie (Pytania otwarte)

1. Jakie **jedno konkretne działanie** (np. zmiana procedury, audyt strony www, szkolenie zespołu) zamierza Pan/Pani wdrożyć w swojej instytucji w najbliższym tygodniu?
2. Który element szkolenia był dla Pani/Pana najbardziej wartościowy ("game changer")?
3. Jakie ma Pan/Pani pomysły na wykorzystanie Broszury Informacyjnej projektu w kontakcie z lokalną społecznością?



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.

