



KOMUNIKACJA LIDERA

w aspekcie mobbingu

Szef wymagający czy szef mobber? Jak wyczuć i utrzymać różnicę

CEL:

ODBIORYCY SZKOLENIA:

Managerowie, Kierownicy, Dyrektorzy, Działy HR i Członkowie Zarządów

CZAS TRWANIA:

2 dni- 14 godzin

JEZYK:

Szkolenie prowadzone jest przez trenera jest w języku polskim

KORZYŚCI ZE SZKOLENIA:

- Zrozumienie zmian wynikających z nowej definicji mobbingu i wpływu komunikacji
- Umiejętności komunikacyjne i rozpoznawanie własnego stylu komunikowania się oraz dostosowywanie go do odbiorcy
- Postawy asertywne — stanowczość bez agresji, życzliwość bez uległości
- Wypracowanie umiejętności samokontroli w trudnych sytuacjach interpersonalnych i pod presją
- Gotowe modele rozmów: SBI, FUKO, feedforward, rozmowa dyscyplinująca, przekazywanie trudnych informacji
- „Siatka granicy” i checklisty do oceny własnych zachowań oraz sytuacji spornych w zespole
- Efektywne relacje współpracy w zespole oparte na zaufaniu i bezpieczeństwie psychicznym
- Zdolność reagowania w sytuacji konfliktu oraz sygnałów mobbingu, zgodnie z nowymi przepisami
- Osobisty plan wdrożeniowy: konkretne zachowania i rozmowy do wprowadzenia w pracę

PROGRAM SZKOLENIA:

Rozpoczęcie szkolenia	Przedstawienie celów i agendy szkolenia	Przewidywany czas
9:00–9:30	Wprowadzenie, kontrakt grupowy, ćwiczenie otwierające	30
9:30–11:00	MODUŁ I: Komunikacja budująca otwartość i zaufanie	90
11:00–11:15	PRZERWA	
11:15–13:00	MODUŁ II: Komunikacja indywidualnie dopasowana do pracownika	105
13:00–13:30	PRZERWA OBIADOWA	
13:30–15:15	MODUŁ III: Efektywny feedback — wzmacniający i korygujący	105
15:15–15:30	PRZERWA	
15:30–16:45	MODUŁ IV: Określenie zjawiska mobbingu — nowe przepisy 2026	75
16:45–17:00	Podsumowanie dnia	15

Dzień drugi		
9:00–9:20	Powtórka z dnia 1, oczekiwania na dzień 2	20
9:20–11:00	MODUŁ V: Egzekwowanie oczekiwań, rozmowy menedżerskie i konsekwencje	100
11:00–11:15	PRZERWA	
11:15–13:00	MODUŁ VI: Szef wymagający czy szef mobber? Jak wyczuć różnicę	105
13:00–13:30	PRZERWA OBIADOWA	
13:30–14:30	MODUŁ VII: Odpowiedzialność, dowody i organizacyjne środki przeciwdziałania	60
14:30–15:15	MODUŁ VIII: Elementy psychologii mobbingu — sprawca, ofiara, zespół	45
15:15–15:30	PRZERWA	
15:30–16:30	MODUŁ IX: Laboratorium rozmów — trudne sytuacje w granicach prawidłowego zarządzania	60
16:30–17:00	Podsumowanie szkolenia i zadanie wdrożeniowe	30

Program szkolenia w podziale na moduły:

MODUŁ I: KOMUNIKACJA BUDUJĄCA OTWARTOŚĆ I ZAUFANIE (90 min)

- Przebieg procesu komunikacji — nadawca, kanał, odbiorca, szum; dlaczego „powiedziałem” nie znaczy „zostało zrozumiane”
- Różnice pokoleniowe w sposobach komunikowania się w środowisku pracy
- Komunikacja budująca zaufanie i zespołowość; bezpieczeństwo psychologiczne jako warunek rozmów o trudnych sprawach (Edmondson)
- Wpływ stylu komunikacji lidera na budowanie autorytetu i zaangażowania — autorytet z pozycji vs autorytet z kompetencji
- Zasady partnerskiej komunikacji: szacunek, jasność, słuchanie, symetria godności przy asymetrii ról
- Stworzenie warunków rozmowy: przywitanie, cel, ramy czasowe, miejsce
- Podstawy psychologii komunikacji w stresie — samokontrola i regulacja emocji lidera

Ćwiczenie: „*Mój styl pod lupą*” — *autodiagnoza sposobu komunikowania się w sytuacji presji; informacja zwrotna od pary.*

MODUŁ II: KOMUNIKACJA INDYWIDUALNIE DOPASOWANA DO PRACOWNIKA (105 min)

- Zasada naczelna: dopasowujemy FORMĘ komunikacji, nie STANDARD wymagań — jedna miara dla wszystkich, różne drogi dojścia
- Rozpoznawanie własnego stylu komunikowania się i dostosowywanie do odbiorcy (model DISC) — jak ten sam komunikat brzmi dla osoby nastawionej na wynik, ludzi, stabilność i dokładność
- Poziom gotowości pracownika do zadania (Situational Leadership, Hersey & Blanchard): kiedy kierować, kiedy coachować, wspierać, delegować
- Użyteczne techniki komunikacyjne: pytania, parafraza, odzwierciedlanie, język faktów — technika 5W2H, logika wypowiedzi i przykuwanie uwagi (pyramid principle, B. Minto)
- Asertywne (partnerskie) techniki jako sposób przeciwdziałania sytuacjom trudnym i nadużyciom
- Równe traktowanie a indywidualne podejście — jak nie przejść od dopasowania do faworyzowania lub dyskryminacji (w tym dyskryminacji przez założenie lub skojarzenie)

Ćwiczenie: „*Ten sam komunikat, trzy osoby*” — *przekazanie trudnej informacji trzem różnym profilom pracowników; trening technik w trójkach.*

MODUŁ III: EFEKTYWNY FEEDBACK — WZMACNIAJĄCY I KORYGUJĄCY (105 min)

- Po co feedback i dlaczego nie każdy działa: badania nad skutecznością informacji zwrotnej (Kluger & DeNisi) — feedback skupiony na zadaniu vs na osobie
- Model SBI (Situation – Behavior – Impact) i model FUKO (Fakty – Uczucia – Konsekwencje – Oczekiwania)
- Feedback wzmacniający: konkretna pochwała, która utrwala pożądane zachowania
- Feedback korygujący: czas, miejsce, proporcje, język bez etykiet i uogólnień („zawsze”, „nigdy”, „typowe dla ciebie”)
- Feedforward — patrzenie w przód: co zrobić inaczej następnym razem
- Rytm i częstotliwość informacji zwrotnej — dlaczego jednorazowa, spóźniona „burza” szkodzi, a regularna rozmowa chroni obie strony
- Przyjmowanie odpowiedzi pracownika: obrona, kontratak, wycofanie — jak reagować, nie tracąc kierunku rozmowy
- Krytyka uzasadniona i właściwie wyrażona a krytyka jako narzędzie nękania — cechy odróżniające
- Dokumentowanie rozmów: fakty, ustalenia, terminy

Ćwiczenie: „Zamień ocenę w obserwację” oraz trening rozmów w trójkach (lider – pracownik – obserwator) z arkuszem obserwatora.

MODUŁ IV: OKREŚLENIE ZJAWISKA MOBBINGU — NOWE PRZEPISY 2026 (75 min)

- Pochodzenie i znaczenie pojęcia, specyfika zjawiska; formy i klasyfikacje
- Nowa definicja Kodeksu pracy: uporczywe nękanie (powtarzalne, nawracające lub stałe), otwarty katalog zachowań, brak wymogu wykazywania celu i skutku
- Szczegółowa analiza pojęć uporczywości i długotrwałości — porównanie z dotychczasowym art. 94³ KP
- Czego ustawa NIE uznaje za mobbing: uzasadnione i właściwie wyrażone rozliczanie z pracy i krytyka; zachowania incydentalne (mogą jednak naruszać dobra osobiste)
- Krąg sprawców (także współpracownicy, zleceniobiorcy, B2B), nakłanianie i polecanie nękania
- Zadośćuczynienie, regres wobec sprawcy, ciężar dowodu, ochrona zgłaszających i świadków
- Mobbing a bossing i stuffing — definicje, różnicowanie i efektywne reagowanie

Ćwiczenie: Quiz „Tak / Nie / Zależy” — 12 krótkich sytuacji z życia lidera do oceny z perspektywy nowej definicji.

MODUŁ V: EGZEKWOWANIE OCZEKIWAŃ, ROZMOWY MENEDŻERSKIE I KONSEKWENCJE (100 min)

- Jasne kontraktowanie oczekiwań: cel, standard, termin, miara „zrobione” (cele SMART, Locke & Latham) — niejasność oczekiwań jako najczęstsze źródło konfliktów
- Polecenie służbowe: kiedy wystarczy, jak je sformułować, co z poleceniami sprzecznymi lub niemożliwymi do wykonania
- Prowadzenie rozmów menedżerskich: planujących, delegujących, motywacyjnych, po absencji pracownika
- Stopniowanie reakcji: rozmowa wyjaśniająca → feedback korygujący → rozmowa dyscyplinująca → środki formalne zgodnie z regulaminem i prawem pracy
- Konsekwencja bez eskalacji emocjonalnej: stanowczość i spokój jednocześnie
- Przekazywanie trudnych informacji i umiejętność odmowy

- Szczególna ostrożność: egzekwowanie wobec osoby, która zgłosiła naruszenie lub wspierała zgłaszającego — ochrona przed odwetem
- Trudni rozmówcy i opór: uniki, obietnice bez realizacji, emocje, „to nie moja wina”

Ćwiczenie: „Rozmowa dyscyplinująca” — symulacja z kartami ról i arkuszem obserwatora.

MODUŁ VI: SZEFE WYMAGAJĄCY CZY SZEFE MOBBER? JAK WYCZUĆ RÓŻNICĘ (105 min)

- Co jest mobbingiem w miejscu pracy, a co nie jest — różnica pomiędzy poleceniami służbowymi, dyscyplinowaniem a mobbingiem
- Osiem kryteriów odróżniania (tabela poniżej): przedmiot krytyki, konkretność, forma, proporcjonalność, powtarzalność, równość standardów, cel i reakcja na odpór
- Trzy „sygnały intuicji”: przewidywalność (czy pracownik wie, czego się spodziewać), godność (czy wychodzi z rozmowy z szacunkiem do siebie), droga naprzód (czy wie, co ma zrobić)
- Zachowania mobbingowe wg Leymanna — katalog i przykłady w kontekście przełożonego
- Zjawiska mylone z mobbingiem — konflikt, stalking, niewłaściwy styl zarządzania, prawidłowe zachowania lidera, w tym dyscyplinowanie
- Różnicowanie mobbingu i konfliktu; mobbingu i dyskryminacji
- Szara strefa: twardy lider w zespole pod presją wyników, lider „nieprzyjemny, ale sprawiedliwy”, lider „miły, ale manipulujący”

Ćwiczenie: „Dwóch szefów” — odsłuchanie/odczytanie dwóch nagrań rozmów o tej samej sprawie, grupowa ocena na skali kryteriów, a następnie „Sąd w miniaturze”: obrona i ocena stanowiska lidera.

KRYTERIUM	LIDER WYMAGAJĄCY	LIDER PRZEKRACZAJĄCY GRANICĘ
Przedmiot krytyki	Praca, wynik, zachowanie	Człowiek, jego cechy, wygląd, życie prywatne
Konkretność	Fakty, przykłady, miara (SBI)	Ogólniki: „zawsze”, „nigdy”, „typowe dla ciebie”
Forma	Spokojnie, w stosownym miejscu i czasie	Publicznie, krzykiem, ironią, upokarzaniem
Proporcjonalność	Reakcja adekwatna do problemu	Nadmiar kar i uwag w stosunku do przewinienia
Powtarzalność	Jednostkowa sytuacja, wyciągnięty wniosek	Seria zachowań wymierzona w jedną osobę
Równość standardów	Ta sama miara dla wszystkich	Inna miara dla „upatrzonej” osoby
Cel i warunki pracy	Poprawa wyniku; daje narzędzia, czas, informacje	Poniżenie lub wypchnięcie; odcina od informacji, utrudnia pracę
Reakcja na odpór	Ślucha wyjaśnień, koryguje stanowisko	Eskaluje, karze za sprzeciw, izoluje

Tabela jest narzędziem rozmowy, nie wyrokiem: o kwalifikacji prawnej decyduje całokształt okoliczności i sąd. Pojedyncze kryterium nie przesądza.

MODUŁ VII: ODPOWIEDZIALNOŚĆ, DOWODY I ORGANIZACYJNE ŚRODKI PRZECIWDZIAŁANIA (60 min)

- Odpowiedzialność pracodawcy i kadry kierowniczej za przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji; wykazanie należytej staranności
- Dowody na mobbing i dyskryminację, w tym nagrywanie rozmów i ciężar dowodu — znaczenie dokumentowania rozmów przez lidera
- Regulamin antymobbingowy dla pracodawców zatrudniających co najmniej 10 osób — pięć obszarów: prewencja, wykrywanie, reagowanie, naprawa, wsparcie
- Kultura organizacyjna i typ przywództwa jako uwarunkowania przeciwdziałania mobbingowi
- Co zrobić, gdy lider jest świadkiem mobbingu lub otrzymuje zgłoszenie; zakaz odwetu
- Indywidualne środki ochrony: asertywne reagowanie na przekroczenie granic przez przełożonego lub współpracownika

Ćwiczenie: „Pierwsze 24 godziny po zgłoszeniu” — mapa kroków lidera.

MODUŁ VIII: ELEMENTY PSYCHOLOGII MOBBINGU (45 min)

- Dynamika i etapowość zjawiska (model Leymanna) — gdzie lider może zatrzymać eskalację
- Podstawy psychologii sprawców i ofiar; mechanizmy obronne
- Przyczyny mobbingu — kategorie czynników (organizacyjne, grupowe, indywidualne)
- Skutki dla ofiar, zespołu i organizacji: koszty materialne i niematerialne (m.in. dane Koalicji Bezpieczni w Pracy / SW Research 2025)

Ćwiczenie: *Mini-analiza: „Gdzie na osi eskalacji jest ten zespół?” — praca na krótkim opisie przypadku.*

MODUŁ IX: LABORATORIUM ROZMÓW (60 min)

- Symulacje trudnych rozmów przyniesionych przez uczestników lub z puli scenariuszy: niedotrzymany termin, powtarzające się błędy, konflikt w zespole, pracownik po zgłoszeniu skargi
- Siatka 6 pytań przed rozmową: czy mówię o pracy, nie o człowieku? czy to proporcjonalne? czy forma jest szacunkowa? czy tak samo traktuję innych? czy to się powtarza i czy pracownik wie dlaczego? czy potrafię to uzasadnić i udokumentować?
- Informacja zwrotna od obserwatora i prowadzących

PODSUMOWANIE SZKOLENIA I ZADANIE WDROŻENIOWE (30 min)

- Podsumowanie szkolenia przez każdego z uczestników i sformułowanie osobistego zadania wdrożeniowego: 3 zachowania do zmiany, 1 rozmowa do przeprowadzenia w ciągu 7 dni
- Rekomendacje dla organizacji; ankieta ewaluacyjna i pytania uczestników

METODY PRACY JAKIE STOSUJEMY PODCZAS SZKOLENIA:

Szkolenie ma formę interaktywnego wykładu z elementami warsztatu /stosowane techniki:

prezentacja, dyskusja moderowana; burza mózgów, studia przypadków, odpowiedzi na

pytania, analiza zgłaszanych problemów, ćwiczenia grupowe