



Agnieszka Walczak-Skałeczka

Rozwój osobisty i zawodowy menedżerów przyszłości



P
O
D
R
E
C
Z
N
I
K
I

Rozwój osobisty i zawodowy menedżerów przyszłości

*To, jakimi jesteśmy liderami,
zależy od tego, jakimi jesteśmy ludźmi.*
Brené Brown

Podręczniki – Politechnika Lubelska



POLITECHNIKA
LUBELSKA
WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA

Agnieszka Walczak-Skałeczka

Rozwój osobisty i zawodowy menedżerów przyszłości



Lublin 2023

Recenzenci:

dr hab. Joanna Dzieńdziora, prof. uczelni,

Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej

dr hab. Marek Kunasz, prof. uczelni,

Uniwersytet Szczeciński

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

ISBN: 978-83-7947-577-3

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej

www.wpl.pollub.pl

ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin

tel. (81) 538-46-59

Druk: Agencja Reklamowa TOP Agnieszka Łuczak

www.agencjatop.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl
Książka udostępniona jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0)

Nakład: 50 egz.

Spis treści

| | |
|---|-----------|
| Streszczenie | 7 |
| Abstract | 8 |
| Wstęp | 9 |
| 1. Rozwój osobisty | 11 |
| Istota rozwoju osobistego | 11 |
| Autokreacja | 16 |
| Kompetencja autokreacyjna | 19 |
| Kompetencja egzystencjalna | 21 |
| Autonarracja jako narzędzie autokreacji | 22 |
| Filozofia branży rozwoju osobistego a krytyczne myślenie | 23 |
| 2. Rozwój zawodowy | 27 |
| Istota rozwoju zawodowego | 27 |
| Uwarunkowania rozwoju zawodowego | 30 |
| Przebieg i uwarunkowania procesu planowania ścieżek rozwojowych | 31 |
| Formułowanie celów rozwojowych | 34 |
| Systematyczny rozwój osobisty i zawodowy | 36 |
| 3. Różnorodność perspektyw w spojrzeniu na czynniki kształtujące ścieżki rozwojowe | 42 |
| Zaczyna się od „chcę” | 42 |
| Nastawienie i wysiłek są kluczem | 43 |
| Świadomy, racjonalny... na pewno? | 45 |
| System 1 i System 2 | 46 |
| Czy rządzi nami mózg? | 51 |
| A może jednak emocje? | 53 |
| Neuro – i psychomity w edukacji i rozwoju osobistym | 56 |
| Środowisko – kultura i grupa społeczna | 59 |
| 4. Diagnoza potrzeb rozwojowych i potencjału osobistego | 63 |
| Istota diagnozy potrzeb rozwojowych i potencjału osobistego | 63 |
| Metody, techniki i narzędzia diagnostyczne | 65 |

| | |
|---|------------|
| Testy | 67 |
| Autorefleksja i samoświadomość | 70 |
| 5. Projektowanie wspierającego ekosystemu osobistego | 74 |
| Nawyki | 74 |
| Środowisko i architektura wyboru | 82 |
| Sieci wsparcia | 85 |
| 6. Podejścia i narzędzia procesów rozwojowych | 90 |
| Metody rozwojowe dorosłych | 90 |
| Coaching indywidualny i zespołowy | 93 |
| Szkolenia i inne formy przekazywania wiedzy | 101 |
| 7. Rola komunikacji w rozwoju osobistym i zawodowym | 104 |
| Podstawowy model komunikacji interpersonalnej | 104 |
| Aktywne słuchanie | 106 |
| Komunikacja bez przemocy i komunikaty Ja | 108 |
| Analiza transakcyjna | 111 |
| Status psychologiczny | 114 |
| Udzielanie informacji zwrotnej | 118 |
| 8. Odważne życie i odważne przywództwo, rola wrażliwości w rozwoju osobistym | 123 |
| Dlaczego to jest ważne? | 123 |
| Kompetencja odwagi | 124 |
| Wyznaczanie i komunikowanie granic osobistych | 128 |
| Empatia | 130 |
| 9. Marka osobista jako narzędzie świadomego rozwoju zawodowego | 135 |
| Istota budowania marki osobistej | 135 |
| Modele marki osobistej | 136 |
| Metody, techniki i narzędzia budowania marki osobistej | 138 |
| Podsumowanie | 143 |
| Bibliografia | 144 |

Rozwój osobisty i zawodowy menedżerów przyszłości

Streszczenie

Podręcznik *Rozwój osobisty i zawodowy menedżerów przyszłości* prezentuje istotne z punktu widzenia osób zarządzających organizacjami i zespołami obszary wiedzy i umiejętności. Opracowanie zawiera zarówno omówienie szerokiego wachlarza czynników, które wpływają na możliwości i jakość procesów rozwojowych, jak i zbiór ćwiczeń, które stopniowo pozwalają nie tylko poszerzać wiedzę i samoświadomość w tychże obszarach, ale również doświadczać indywidualnego procesu rozwojowego. Pierwsze dwa rozdziały poświęcone zostały przedstawieniu istoty rozwoju osobistego i rozwoju zawodowego, następnie przedstawiono różnorodne koncepcje i pojęcia, które wpływają na skuteczność podejmowanych działań rozwojowych. W następnej kolejności zaprezentowano metody i narzędzia służące diagnozie potrzeb rozwojowych zarówno w kontekście pracy własnej, jak i wsparcia ze strony specjalistów. Dobra diagnoza umożliwia zaprojektowanie właściwego w danej sytuacji systemu rozwojowego, co również znalazło swoje miejsce w podręczniku. Jako kwestię odrębną potraktowano rolę komunikacji w procesach rozwojowych oraz kwestie związane z kształtowaniem osobistej wrażliwości i wzmacnianiem odporności psychicznej. Ostatni omówiony element procesów rozwojowych w kontekstach zawodowych to marka osobista jako narzędzie świadomego kształtowania ścieżki kariery.

Słowa kluczowe: rozwój osobisty, rozwój zawodowy, samoświadomość, autokreacja, autorefleksja, metody rozwojowe

Personal and Professional Development of Managers of the Future

Abstract

The handbook *Personal and Professional Development of Managers of the Future* presents the areas of knowledge and skills that are relevant to those managing organisations and teams. The study contains both a discussion of a wide range of factors that influence the possibilities and quality of development processes and a set of exercises that gradually allow not only to expand knowledge and self-awareness in these areas, but also to experience the individual development process. The first two chapters are devoted to presenting the essence of personal development and professional development, followed by the presentation of various concepts and notions that influence the effectiveness of the development activities undertaken. This is followed by a presentation of methods and tools for diagnosing development needs both in the context of one's own work and in the context of support from professionals. A good diagnosis makes it possible to design a developmental system that is appropriate to the situation, which also finds its place in the handbook. As a separate issue, the role of communication in developmental processes is addressed, as well as issues related to shaping personal vulnerability and strengthening psychological resilience. The final element of development processes in professional contexts discussed is personal branding as a tool for the conscious shaping of career paths.

Keywords: personal development, professional development, self-awareness, self-creation, self-reflection, development methods

Wstęp

Tempo zmian, których dziś doświadczamy zarówno w społecznym, jak i biznesowym kontekście rzeczywistości, jest nieporównywalne z żadnym poprzednim okresem historycznym. Spore znaczenie zarówno dla kierunku tych zmian, jak i ich charakteru czy tempa ma nieposkromiony rozwój technologii, którą należy rozumieć tu bardzo szeroko. Niniejszy podręcznik nie jest natomiast jedną z tych pozycji, które mają pomóc nadażyć za tymi wszystkimi zmianami. Być może nieco przewrotnie, to książka, która ma pomóc powrócić młodym adeptom zarządzania do ich człowieczeństwa, ma pomóc pochylić się nad tym, co w nas ludzkie, kruche i piękne, nad tym, co trudne i niewygodne. To właśnie te niepowtarzalne składniki bycia człowiekiem z jednej strony umożliwiają ten niesamowity rozwój cywilizacyjny, którego doświadczamy. Z drugiej to właśnie te składniki mogą pozwolić na odnalezienie właściwej perspektywy w pracy zarówno z technologią, jak i z ludźmi – to nasze człowieczeństwo i nasze osobiste doświadczenie bycia człowiekiem są dziś najcenniejszymi zasobami na drodze do świadomego, odważnego i tylko nam osobiście właściwego sposobu stawiania się menedżerem przyszłości.

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie wybranych podejść, aspektów, metod i narzędzi rozwojowych. Selekcja treści stała się tu konieczna nie tylko ze względu na grupę odbiorców, lecz także ze względu na nieprzebraną dziś różnorodność treści związanych z rozwojem osobistym i zawodowym. Wybrane do omówienia aspekty wydają się na wczesnym etapie rozwoju kompetencji menedżerskich najbardziej wspierające, jak również na tyle zróżnicowane, by unaocznic, na ile złożonym obszarem jest tematyka rozwoju osobistego i zawodowego. Jednocześnie tworzą one solidną podstawę dla dalszych, już samodzielnych poszukiwań.

Niniejsze opracowanie składa się z dziewięciu rozdziałów. Rozdział pierwszy został poświęcony prezentacji rozwoju osobistego z dość ogólnej perspektywy. Czytelnicy znajdą tu więc zarówno podstawowe pojęcia z tego zakresu, jak i pewne krytyczne analizy związane z obecnym stanem branży rozwoju osobistego, co – mam nadzieję – zachęci do samodzielnego zadawania pytań i refleksji. Rozdział drugi skupia się na ogólnym przedstawieniu zagadnienia rozwoju zawodowego i nierozzerwalnie związanego z nim planowania ścieżek rozwojowych. Rozdział trzeci prezentuje zbiór zróżnicowanych czynników, które oprócz podstawowych, zaprezentowanych w rozdziale pierwszym i drugim, wpływają na rozwój osobisty jednostki, jego przebieg i ostateczne efekty. Rozdział czwarty zawiera omówienie narzędzi wykorzystywanych w diagnozie potrzeb rozwojowych. Rozdział piąty prezentuje kluczowe metody codziennej pracy rozwojowej, a więc pracę z nawykami, projektowaniem własnego środowiska, architektury wyboru i sieci wsparcia. Treści rozdziału szóstego przedstawiają metody i narzędzia rozwojowe, które opierają się na relacji lub współpracy z innymi jednostkami. W rozdziale siódmym omówiono rolę komunikacji w rozwoju osobistym. Rozdział

ósmy dotyka zaś kwestii szczególnie istotnych w pełnieniu funkcji lideryskich, związanych z umiejętnością radzenia sobie z presją społeczną i trudnymi doświadczeniami, jakich pełna jest praca każdego menedżera. Ostatni rozdział został poświęcony koncepcji marki osobistej jako szczególnemu podejściu do rozwoju zawodowego.

Każdy z rozdziałów zawiera wyszczególnione słowa kluczowe, zadania kontrolne, ćwiczenia rozwojowe i dodatkową literaturę, która może wzbogacić wiedzę w omawianym temacie.

Podręczniki akademickie mają za zadanie rzetelnie przedstawić stan aktualnej wiedzy z jakiegoś obszaru. Rozwój osobisty i zawodowy przyszłych menedżerów to jednak wyjątkowe zagadnienie (choć zapewne o każdej dziedzinie zaangażowany w nią badacz czy edukator może stwierdzić podobnie). W niniejszym podręczniku znajdują się elementy, które mają również pobudzić do refleksji i być może zainspirować do własnych poszukiwań sensu pracy menedżera i jej wizji w dzisiejszym świecie. Oprócz więc wiedzy i ćwiczeń rozwojowych Czytelnik/Czytelniczka znajdzie fragmenty, które w sposób bezpośredni odwoływać się będą do jej/jego osobistych doświadczeń, przemyśleń i historii. Nigdy jednak w duchu stwierdzania o tychże, a raczej w formie pytań, na które Czytelnik/Czytelniczka sam/sama musi (jeśli zechce) poszukać odpowiedzi.

1. Rozwój osobisty

Istota rozwoju osobistego

Rozwój osobisty to hasło, które na początku XXI wieku towarzyszy człowiekowi niemal codziennie. Oczywiście jest to stwierdzenie nieco na wyrost, wiele jest bowiem środowisk, grup społecznych czy społeczności w ogóle, w których kwestie rozwoju osobistego nie są tak silnie akcentowane, niemniej dla ludzi kontynuujących edukację w formie instytucjonalnej lub samodzielnie zgłębiających interesujące (lub potrzebne im z takich czy innych względów) obszary wiedzy i umiejętności rozwój osobisty jest na stałe wpisany w codzienność. A w dobie ekonomii wiedzy takich właśnie osób jest coraz więcej¹. Obserwacja gatunku ludzkiego, bez względu na przyjętą perspektywę, prowadzi do refleksji, że rozwój jest wpisany w naszą egzystencję. Ludzkość nie różni się zresztą pod tym względem od innych form życia na tej planecie. Nawet jeśli bowiem istnieją jednostki, które celowo rezygnują z własnego rozwoju, to w skali gatunku postępek oraz rozwój i tak się dokonują. Rozwój jest wpisany w ludzkie życie; to jednak, jakie przyjmie kierunki, tempo i treść, w dużej mierze zależy od osobistych, mniej lub bardziej świadomych decyzji indywidualnych.

Pojęcie rozwoju osobistego w potocznym jego znaczeniu nie odbiega znacząco od definicji przyjętych na polu filozofii czy psychologii. Warto jednak zatrzymać się w tym miejscu chociażby dlatego, że sposób rozumienia pojęć wraz z ich często niewypowiedzianymi założeniami stanowi filtr, przez który przepuszczamy wszystko, co z tymi pojęciami związane, również własne decyzje i działania.

We współczesnych badaniach i rozważaniach psychologicznych termin rozwój jest stosowany w dwóch podstawowych znaczeniach. Pierwsze, najbliższe potocznemu rozumieniu, oznacza „wzrost czynności, funkcji czy procesów psychicznych, od ich postaci niższych do wyższych, od mniej złożonych do bardziej złożonych, albo mniej doskonałych do bardziej doskonałych”². Drugie oznacza po prostu zmianę „w długotrwałym procesie ukierunkowanego różnicowania się czynności, funkcji czy procesów psychicznych”³. Podstawowa różnica w tych podejściach to wartościowanie zmiany, jaką rozwój oznacza. Wzrost bowiem zawiera w sobie, czasem ukryte, założenie, że zmiana jest progresywna, a więc ma przypisaną wartość dodatnią – rozwój jest rozu-

¹ I.N. Dubina, E.G. Carayannis, D.F.J. Campbell, *Creativity economy and a crisis of the economy? Coevolution of knowledge, innovation, and creativity, and of the knowledge economy and knowledge society*, „Journal of the Knowledge Economy” 2012, t. 3, nr 1, s. 1–24; F. Malerba, M. McKelvey, *Knowledge-intensive innovative entrepreneurship integrating Schumpeter, evolutionary economics, and innovation systems*, „Small Business Economics” 2020, t. 54, nr 2, s. 503–522.

² J. Trempała, *Natura rozwoju psychicznego*, [w:] *Psychologia rozwoju człowieka*, red. idem, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 28.

³ Ibid.

miany jako proces zawsze pozytywny w swoich skutkach. To zaś oznacza również, że można i zakłada się jakieś efekty, a ich osiągnięcie uznaje się za zrealizowany etap rozwoju. Czy jednak zawsze są to założenia słuszne? Czy nie narzucają one pewnego rygoru czy – jak to nazywa Anthony Giddens⁴ – reżimu? Czy takie niewypowiedziane założenia, które doskonale są odzwierciedlone w powiedzeniach: „Nie można cofać się do przodu”, „Kto się nie rozwija, ten się zwija”, nie czynią z ludzi niewolników rozwoju bez możliwości bezwstydnego, wolnego od założeń eksplorowania otaczającego ich świata i ich samych? Czy zrobienie kroku w tył, co za zmianę na pewno uznać należy, nie jest czasem koniecznym lub pożądanym przez samą jednostkę zjawiskiem? Czy zakładanie, że rozwój oznacza tylko wzrost i to taki, który da się zmierzyć w jakiś określony sposób, a więc istnieją obiektywne, a przynajmniej pozornie obiektywne, miary tego, jak powinien wyglądać i przebiegać, jest jedyną i słuszną drogą? Czy takiego właśnie rozwoju chcę dla siebie? Tu oczywiście rozważania zbaczą nieco ze ścieżek dyskusji psychologicznych na te o zabarwieniu filozoficznym, ale zawsze, gdy tematem rozmowy staje się jednostka – człowiek, filozofia i sposób rozumienia tego, czym jest życie ludzkie, są nieodłącznymi towarzyszami tych dociekań. Czasem po prostu nie są wypowiedane wprost. Nie inaczej jest, kiedy mowa o zarządzaniu, a w szczególności o byciu czy stawianiu się menedżerem. „Pojęcie rozwoju zawsze [...] dotyczy zmian. Często bywa ono utożsamiane z jednym tylko rodzajem zmian, tj. ze zmianami o charakterze progresywnym, wartościowanymi pozytywnie. **Warto jednak od razu uprzytomnić sobie, że pojęcia rozwoju i postępu tożsame nie są**”⁵. Co więcej, w zależności od etapu życia jednostki skupienie się na samym procesie zmiany bez przesądzania o jego charakterze, potencjalnych efektach i kontrolowaniu ich osiągnięcia jest nie tylko łatwiejszym do zaakceptowania podejściem, ale być może nawet bardziej słusznym, chociażby ze względu na wpisanie tych procesów w refleksyjny projekt tożsamości narracyjnej, którą każdy buduje dziś – czy tego chce, czy nie – samodzielnie⁶.

Drugim istotnym aspektem, który nierozzerwalnie wiąże się z rozwojem, jest czas, w jakim ten rozwój się dokonuje. „Istotą rozwoju jest zmiana, zaś jego cechą charakterystyczną plastyczność, dzięki której możliwe są różne kierunki rozwoju indywidualnego w zależności od indywidualnych i środowiskowych zasobów, którymi jednostka dysponuje. [...] Rozwój nie kończy się wraz z osiągnięciem dorosłości, lecz jest procesem przekształcania się zachowań i struktury psychicznej człowieka w wymia-

⁴ A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, tłum. A. Szulżycka, wyd. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

⁵ M. Tyszkowa, *Pojęcie rozwoju i zmiany rozwojowej*, [w:] *Psychologia rozwoju człowieka*, red. M. Przetacznik-Gierowska, M. Tyszkowa, t. 1: *Zagadnienia ogólne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 46 [wyróżnienie – A.W.S.].

⁶ A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość...*, op. cit.

rze całego życia”⁷. Widać tu wyraźnie, że rozwój – bez względu na to, czy rozumiany jako wzrost, czy zmiana po prostu – zachodzi w kontekście czasowym. Co, najprościej rzecz ujmując, oznacza, że nic nie dzieje się tu „natychmiast”, „w mgnieniu oka” czy też „od ręki”. Intensywność, rodzaj i kierunek zmian są zróżnicowane w zależności od wielu czynników, a jednymi z nich są etap życia czy wiek jednostki. Celowo wymieniam je jako oddzielne czynniki, ponieważ nie muszą być ze sobą tożsame. Po pierwsze więc, każda zmiana wymaga pewnej ilości czasu, który musi upłynąć od momentu, kiedy rozpocznie się ów proces. Po drugie, zmiany zachodzą przez całe życie jednostki. Poziom biologiczny zmian jest dla nas oczywisty, zmiany psychiczne również, choć mamy tendencję odmiennego ich wartościowania u osób starszych. Nie ulega wątpliwości, że istnieją okresy życia, w których rozwój określonych umiejętności jest prostszy niż w innych, ale dzięki badaniom nad neuroplastycznością mózgu⁸ zmienia się też spojrzenie na to, jak działa mózg i jakie są jego ograniczenia.

Przyjmując więc, że rozwój może oznaczać wzrost lub zmianę oraz jego czasowy wymiar, należałoby się jeszcze zastanowić nad tym, w jaki sposób odbywa się wartościowanie zmian. A więc jakie mierniki lub chociaż jakiego rodzaju mierniki można przyjmować, próbując określić to, w jaki sposób przebiega mój rozwój (celowo zawężam to do osobistej perspektywy). Za najprostsze kryterium należałoby uznać przyrost ilościowy, np. wraz z wiekiem rośnie liczba zachowań prospołecznych, to zaś można interpretować jako rozwój społeczny, ale tylko jeśli zachowania te uznamy za bardziej wartościowe niż np. zachowania egocentryczne. Wartościowanie to odbywa się zazwyczaj w odniesieniu do jakiegoś standardu w danym kręgu kulturowym lub zawodowym. I tu pojawia się kolejne kryterium – osiągnięcie określonego standardu. Możliwość orzekania, czy udało mi się osiągnąć jakiś konkretny punkt rozwoju, a więc jakiś standard, zawsze wiąże się z założeniami, których źródła, jak wskazuje Janusz Trempała, mogą być trojaki⁹:

- teorie filozoficzne,
- teorie psychologiczne,
- dane empiryczne.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że oba wspomniane kryteria (ilościowe i osiągnięcie standardu) wbrew pozorom nie są kryteriami obiektywnymi. Zawsze bowiem zależą od przyjętych przez osobę oceniającą założeń. To, czy osobą oceniającą jest podmiot

⁷ *Psychologia rozwoju człowieka*, red. B. Harwas-Napierała, J. Trempała, t. 2: *Charakterystyka okresów życia człowieka*, wyd. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 10.

⁸ „Podstawą badań nad procesami neuroplastyczności jest teza, że właściwością układu nerwowego jest zdolność do funkcjonalnych i strukturalnych zmian w połączeniach neuronalnych pod wpływem doświadczeń w sferze fizycznej, psychicznej i społecznej. Codzienna aktywność, nauka i trening mają ogromny wpływ na sprawność mózgu” – J. Panasiuk, *Uczenie się a mechanizmy neuroplastyczności*, „*Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio N – Educatio Nova*” 2016, t. 1, s. 167.

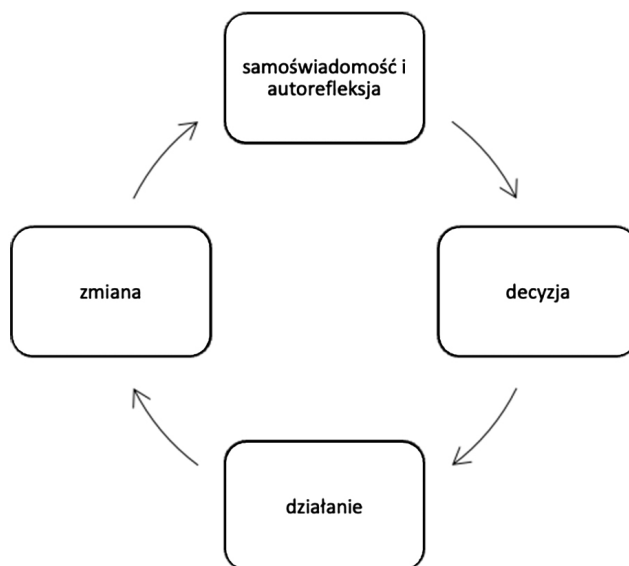
⁹ J. Trempała, *Natura rozwoju psychicznego*, op. cit.

zmian (czyli osoba, w której owa zmiana zachodzi), czy zewnętrzny arbiter, oraz to, czy owe założenia są w pełni uświadomione, czy nie, są już kwestiami drugorzędnymi. Czy więc istnieje jakiś skuteczny sposób pomiaru tego, w jaki sposób przebiega mój rozwój (zawężenie do osobistej perspektywy jest tu celowe)? Odpowiedź nie jest prosta. I nie sądzę nawet, by była konieczna na tym etapie rozważań.

Na początek chcę Cię zaprosić do eksplorowania siebie i swojego sposobu rozumienia rzeczywistości, świata, innych ludzi i własnego rozwoju. Wraz z kolejnymi przystankami, tam, gdzie będzie to konieczne lub przynajmniej uzasadnione, zatrzymamy się i przy zagadnieniu mierników procesów rozwojowych. Rozwój człowieka jest problemem niezwykle złożonym, a ten podręcznik to nie próba rozwikłania lub choćby usystematyzowania całości aktualnej wiedzy w tym obszarze. Przyjrzymy się tylko wybranym wycinkom tej rzeczywistości, w szczególności tym, które mogą okazać się istotne w rozwoju osobistym i zawodowym przyszłych menedżerów. To zaś prowadzi nas do jednego z podstawowych założeń rozwoju osobistego w ujęciu tego podręcznika – a więc do przyjęcia, że choć jednostka musi mieć świadomość, że wszystko, co robi w ten czy inny sposób, wpływa na jej rozwój, to dla rozwoju osobistego przyszłego menedżera warunkiem koniecznym jest świadome kierowanie własnym rozwojem. Oczywiście decyzja, czy takiego rozwoju chcesz, czy nie, należy tylko do Ciebie i ten podręcznik nie ma na celu wpływać na tę decyzję. Jest on raczej próbą ujęcia możliwości, jakie przed Tobą stoją. To, czy z nich skorzystasz, pozostawiam Tobie.

Na poczet dalszych poszukiwań i rozważań zostanie więc przyjęta taka definicja rozwoju osobistego, która wydaje się najbardziej użyteczna w kontekście przygotowywania się do roli menedżera. Zastrzeżenia poczynione na początku tego rozdziału należy jednak uznać za bazę, na której i ta definicja wyrasta. Przede wszystkim z tego względu, że arbitralne zawężanie punktu widzenia, bez przynajmniej zdawkowego nakreślenia złożoności problemu, niechybnie prowadzi do pomyłek, kuriozalnych uproszczeń i braku możliwości podejmowania decyzji, potencjalnie bezpiecznych, odpowiedzialnych, efektywnych i skutecznych, o czym menedżerowie przekonują się wielokrotnie w toku pracy zawodowej. W tym więc znaczeniu rozwój osobisty: (1) wynika ze świadomej decyzji, (2) ze znajomości siebie, własnych zasobów, braków, przekonań, nawyków, pragnień i zamierzeń, (3) jest procesem aktywnym, a więc jednostka angażuje się nie tylko w sferę rozmyślań, lecz także działań na rzecz zmiany, której oczekuje, (4) jest procesem cyklicznym, uwzględniającym efekty i ich subiektywną ocenę jednostki. Uproszczony model tego cyklicznego procesu przedstawia rysunek 1.

| |
|--|
| Rozwój osobisty to niekończący się proces poznawania siebie oraz podejmowania decyzji i działania, dzięki którym pożądana zmiana jest możliwa. |
|--|



Rysunek 1. Uproszczony model rozwoju osobistego

Źródło: opracowanie własne.

Wizualizację tę należy uznać za uproszczenie m.in. dlatego, że obrazuje wyłącznie jeden przebieg tego procesu. Przy założeniu zaś, że jest to proces ciągły, trwający przez całe życie człowieka, i pamiętając jednocześnie, że rozwój świadomie sterowany lub choćby świadomie monitorowany stanowi jedynie jego wycinek, nadal należałoby zaznaczyć, że (1) cykle tego procesu są zróżnicowane zarówno pod kątem zasięgu, czasu, poziomu wysiłku, jak i wielu innych czynników oraz (2) motywy czy obszary rozwojowe, jakich takie procesy dotyczą, łączą się ze sobą, wynikają z siebie nawzajem lub kończą się, przerywając ową przypominającą w swym czasowym wymiarze sprężynę zmian, w innych zaś przypadkach pojawiają się jako nowość (która w ten czy inny sposób również może być uwarunkowana, ale wchodzenie w dalsze szczegóły wydaje się w tym miejscu bezzasadne). Inaczej rzecz ujmując, powyższy uproszczony model stanowi tylko wycinek sposobu myślenia o procesach rozwojowych, które coraz częściej są dziś rozumiane jako dynamiczne systemy, czyli (1) zespół procesów zachodzących na różnych skalach czasowych oraz (2) złożony, wzajemny i ciągły układ interakcji wszystkich systemów (poczynając od pojedynczych komórek, a na środowisku kulturowym kończąc)¹⁰.

¹⁰ E. Thelen, L.B. Smith, *Dynamic system theories*, [w:] *Handbook of child psychology*, red. W. Damon, R.M. Lerner, t. 1, John Wiley & Sons, Hoboken 2006, s. 258–312.

Autokreacja

Przyjęcie założenia o konieczności podejmowania decyzji, czy i jakie działania jednostka chce powziąć na drodze do zmiany, a nawet decyzji, czy tej zmiany w ogóle chce, ma swoje konsekwencje. W tym ujęciu bowiem pomijane są wszystkie działania, które choć nie mają intencji rozwojowych, do rozwoju prowadzą. I rzeczywiście podręcznik ten koncentruje się na takim właśnie rozwoju osobistym i zawodowym. Jak zawsze jednak należy poczynić kilka drobnych uwag, które pozwolą na szersze spojrzenie i być może staną się również przyczynkiem do autorefleksji w obszarach, które w odniesieniu do życia zawodowego nie zawsze są ujmowane.

Istnieje wiele, czasem nawet opozycyjnych wobec siebie, teorii dotyczących tego, co i w jakim stopniu wpływa na rozwój psychiczny człowieka. Są jednak trzy grupy czynników, co do wpływu których badacze nie mają wątpliwości, choć różnią się w ocenie wagi poszczególnych z nich. Współczesna psychologia wymienia więc trzy klasy czynników rozwoju psychicznego: (1) dziedziczność, (2) środowisko, a w szczególności otoczenie społeczne, oraz (3) własna aktywność rozwijającej się jednostki. Pierwsza klasa czynników odnosząca się do tego, co zostaje jednostce zapisane w genach, jest w zasadzie od jednostki całkowicie niezależna. Oznacza to tyle, że jednostka nie ma możliwości wpływania na to, jak ów zestaw wygląda i z jakimi uwarunkowaniami biologicznymi i psychofizycznymi przyjdzie się jej mierzyć. Druga klasa czynników jest do pewnego stopnia również niezależna od jednostki. Nikt nie wybiera bowiem, w jakiej rodzinie, społeczności czy części świata przyjdzie na świat. We wczesnym okresie rozwoju jednostka nie ma więc wpływu na to, czy wzrasta w atmosferze wspierającej rodziny, która miłością i otwartością wspiera rozwój dziecka (a to uczy myślenia o sobie w kategoriach dobry/zły, wartościowy lub nie), jakiego języka jest uczona (a język kształtuje sposób myślenia o rzeczywistości), jakie wartości i kanony kulturowe są jej wpajane (a to jeden z najistotniejszych filtrów, przez które przepuszczane są ludzkie decyzje). Oczywiście podane przykłady są sporymi uproszczeniami, w tym miejscu wydają się jednak uzasadnione, by uzmysłowić Czytelnikowi, jak istotne są czynniki, które traktuje jako codzienność i których często (do pewnego momentu) nie kwestionuje. Ta klasa czynników wpływających na rozwój człowieka jest jednak tylko częściowo od jednostki niezależna. Na pewnym etapie rozwoju jednostka może i często wybiera swoją drogę, która nie zawsze jest zgodna z tym, czym „skorupka za młodu nasiąkła”. Tu jednak płynnie przechodzimy do trzeciej klasy czynników – własnej aktywności rozwijającej się jednostki. To dzięki tej aktywności jednostka jest w stanie podawać w wątpliwość to, czego nauczyła się dotychczas, podejmować względnie autonomiczne decyzje i kształtować swój rozwój i własne życie w sposób dla niej najwłaściwszy, choć niewątpliwie przynajmniej po części „gra kartami, które zostały jej rozdane”.

Tę własną aktywność jednostki, która w psychologii nosi wiele nazw w zależności od podejścia czy teorii, Zbigniew Pietrasiński nazywa autokreacją. Ma to być termin nie tylko zastępujący dotychczasowe pojęcia związane z samorozwojem, takie jak samokształcenie, samowychowanie, praca nad sobą, lecz także lepiej oddający ich istotę¹¹.

Autokreacja to „świadome współformowanie się jednostki poprzez uczenie się, działanie, refleksję, wybory życiowe otwierające nowe możliwości rozwoju”¹².

Autokreacja więc zawiera w sobie nie tylko założenie o aktywnym wkładzie jednostki, lecz także uznaje konieczność ciągłego analizowania zachodzących zmian. Każda zmiana powinna zostać odnotowana w ramach wiedzy biograficznej jednostki, ustanawiając tym samym nowy punkt startowy dla kolejnych zmian. „Autokreacja może zachodzić w różnych dziedzinach życia, w których osoba podejmuje działania nakierowane na własne Ja. Może to być wykonywanie działań w obszarze zawodowym, ale również pozazawodowym, podejmowanie rozmaitych ról (np. rodzicielskich), działania mające na celu poprawienie wyglądu, zdrowia, jakości życia, relacji interpersonalnych itp., a także wszelkie działania kształtujące drogę życiową jednostki niezależnie od konkretnego obszaru”¹³. Warto też zaznaczyć, że obiektem działań autokreacyjnych jest tu tożsamość jednostki. To o tyle istotne, że tożsamość stanowi najważniejszą konstrukcję psychiczną człowieka – innymi słowy to właśnie tożsamość stanowi odpowiedź na pytanie: „Kim jestem?”. To zaś prowadzi do wniosku, że tak rozumiana autokreacja pozwala na kształtowanie tego, jakim człowiekiem staje się jednostka. Zabarwienie filozoficzne tego podejścia nie jest przypadkowe. Pietrasiński w swojej pracy naukowej poruszał się na granicy nauk społecznych i humanistycznych.

Autokreacja w ujęciu całego życia ma charakter niejednorodny (rys. 2). Początkowo działania podejmowane przez młodego, a nawet bardzo młodego człowieka są wynikiem ciekawości, naturalnego pędu do poznawania. Nie są poprzedzone głębszą autorefleksją ani też zazwyczaj intencją rozwoju – ich celem jest poznawanie i zabawa. Okres ten można nazwać przedrefleksyjnym (trwa do około 12. roku życia), a samą autokreację nieintencjonalną. Okres refleksyjny, kiedy to jednostka jest już w stanie planować swój rozwój, to czas, w którym jednostka angażuje się zarówno

¹¹ Z. Pietrasiński, *Rozwój z perspektywy jego podmiotu*, [w:] *Rozwój psychiczny człowieka w ciągu życia. Zagadnienia teoretyczne i metodologiczne*, red. M. Tyszkowa, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1988, s. 80–118.

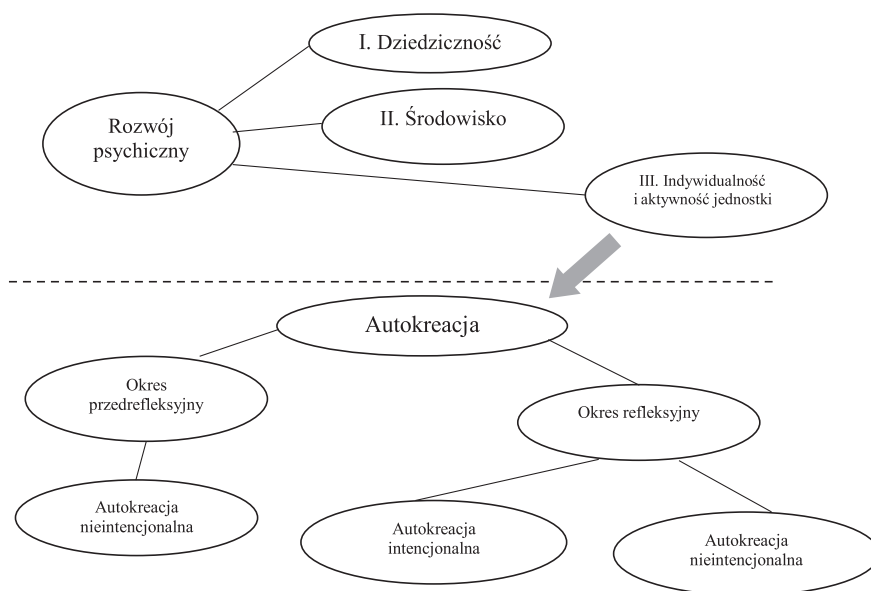
¹² Z. Pietrasiński, *Mądrość, czyli świetne wyposażenie umysłu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001, s. 88.

¹³ M. Jančina, *Autonarracja jako metoda badania autokreacji*, „Psychologia Rozwojowa” 2016, t. 21, nr 2, s. 27–40.

w autokreację intencjonalną, jak i nieintencjonalną. Innymi słowy, część podejmowanych działań służy temu, by wzrastać w jakimś określonym obszarze (np. chcę zostać pianistką, biorę więc lekcje gry na pianinie i codziennie ćwiczę), część natomiast nadal jest podejmowana z czystej ciekawości, dla przyjemności itp. Nie oznacza to jednak, że podczas spędzania codziennie kilku godzin w mediach społecznościowych lub streamingu, bez wyraźnie określonego celu, autokreacja nie zachodzi. Owszem, zachodzi niejako przydarza się jednostce. Tu jednak pojawia się pytanie: czy ta zmiana, która mi się właśnie przydarza, a która jest przeze mnie wywołana, choć niezamierzona i nieukierunkowana przeze mnie, jest zmianą, której chcę? Wszystko, co robimy, i to, czego nie robimy, składa się na historię naszego życia, na to, kim stajemy się każdego dnia – a każdego dnia kimś już jesteśmy i kimś się stajemy. Każdego dnia piszemy swoją historię.

Takie ujmowanie aktywności jednostki, które nie tylko kotwiczy ją w tu i teraz, lecz także łączy ją zarówno z przeszłością, jak i przyszłością, jest wyrazem narracyjnego zabarwienia czy też – jak nazywał to Pietrasiński – biograficznej perspektywy. Wiedza autobiograficzna, a więc wiedza jednostki o jej własnym życiu, jest nie tylko chronologicznym zapisem faktów z całości życia czy też jakiegoś jego wycinka. Należy ją rozumieć jako szeroki zakres wiedzy dotyczącej osobistego doświadczenia tych zdarzeń, ale i opowieści bliskich o jednostce, z których historiami jej własna jest jakoś związana. Wiedza autobiograficzna (1) ułatwia ciągłość działania z użyciem określonych i sprawdzonych wcześniej sposobów, (2) daje jednostce samowiedzę o jej względnie trwałych cechach osobowości i zapewnia poczucie tożsamości, (3) odpowiednio dobrane fragmenty wiedzy biograficznej służą autoprezentacji, (4) wspomaga kierowanie przez jednostkę własnym życiem i rozwojem, (5) może stanowić źródło poprawy samopoczucia, np. przez uświadamianie sobie swej sprawczej i twórczej roli we współformowaniu własnego losu¹⁴. Wiedza o sobie samym z perspektywy biograficznej jest jednym z istotnych elementów intencjonalnej autokreacji. Kolejnym czynnikiem tego procesu jest kompetencja autokreacyjna.

¹⁴ Z. Pietrasiński, *Syntezy wiedzy autobiograficznej podporządkowane „roli” autokreacyjnej jednostki*, [w:] *O biografii i metodzie biograficznej*, red. T. Rzepa, J. Leoński, Wydawnictwo Nakom, Poznań 1993, s. 60.



Rysunek 2. Miejsce autokreacji w rozwoju człowieka

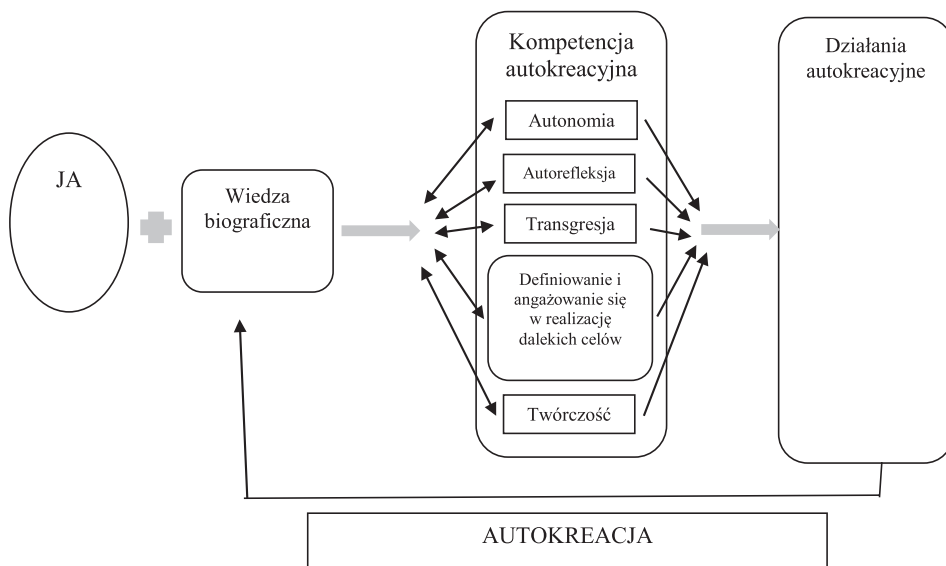
Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Jančina, *Autonarracja jako metoda badania autokreacji*, op. cit., s. 28.

Kompetencja autokreacyjna

Kompetencja autokreacyjna to „coś, co posiadają ludzie umiejący mądrze kierować swym życiem i rozwojem, co przebija z niektórych biografii. Obejmuje ona więc umiejętności, wiedzę i kroki wspomagające aktywność autokreacyjną”¹⁵.

Proces autokreacji w ujęciu Pietraśińskiego oraz rolę kompetencji autokreacyjnej w tym procesie prezentuje rysunek 3.

¹⁵ Z. Pietraśiński, *Ekspansja pięknych umysłów. Nowy renesans i ożywcza autokreacja*, wyd. 2 popr., Wydawnictwo CiS, Warszawa 2009, s. 162.



Rysunek 3. Autokreacja i kompetencja autobiograficzna

Źródło: M. Jančina, *Autonarracja jako metoda badania autobiografii*, op. cit., s. 34.

Na kompetencję autobiograficzną składają się:

- autonomia – rozumiana jako możliwość i umiejętność podejmowania względnie autonomicznych decyzji¹⁶,
- autorefleksja – zdolność do wglądu we własne życie, wyjaśnianie oraz ocena zdarzeń i zachowań jednostki, która realizuje się za pomocą regularnego procesu pogłębiania wiedzy o sobie samym, swoich działaniach, aspiracjach, emocjach, relacjach z innymi itd.,
- transgresja – proces poszerzania tego, co jednostka potrafi w różnych obszarach swojego życia i aktywności,
- definiowanie i angażowanie się w realizację dalekosiężnych celów,
- twórczość – oznaczająca myślenie i robienie czegoś na swój własny sposób, nie należy więc rozumieć jej jako czegoś wymagającego określonych zdolności; „w tym właśnie obszarze zwykłego życia jest otwarte pole do działań autobiograficznych,

¹⁶ Określenie „względnie autonomiczne decyzje” wynika z chęci uniknięcia zbytnich uproszczeń. Żadna bowiem decyzja nie jest absolutnie autonomiczna – taka byłaby możliwa tylko w sytuacji, gdyby człowiek nie tylko żył sam na bezludnej wyspie, lecz także sam się na niej wychowywał i to bez wpływu żadnych czynników zewnętrznych, zarówno społecznych, jak i środowiskowych w ogóle. Takie założenie jest absurdalne i niemożliwe do zrealizowania, niemniej jednak upraszczanie zjawisk prowadzi do równie absurdalnych założeń i wyjaśnień, np. przyczyn podejmowanych decyzji. Czasem po prostu zapominamy, że w żadnym momencie swojego życia człowiek jest *tabula rasa*.

czyli pogłębiania i ulepszania siebie jako osoby, doskonalenia się w pokonywaniu własnych słabości, właściwego kierowania swoim życiem i rozwojem¹⁷.

Wszystkie składowe kompetencji autokreacyjnej są współzależne. Nie można być twórczym, nie będąc w stanie podejmować względnie autonomicznych decyzji. Nie można angażować się w realizację dalekosiężnych celów, nie poszerzając granic własnych umiejętności, wiedzy czy samoświadomości. A tego z kolei nie można osiągać, nie dokonując regularnej autorefleksji. Komponenty kompetencji autokreacyjnej wraz z wiedzą autobiograficzną i realnymi działaniami, które jednostka podejmuje, składają się na niekończący się proces autokreacji jednostki. Jeśli jakaś aktywność wymaga określonej kompetencji, oznacza to, że są ludzie, którzy lepiej radzą sobie z realizacją danej aktywności (ponieważ posiadają tę określoną kompetencję na wyższym poziomie), i tacy, którzy z tą aktywnością radzą sobie gorzej. Wniosek ten potwierdzić można prostą konstatacją, że niektórzy lepiej radzą sobie z budowaniem własnego życia na własnych zasadach niż inni. Uzależnienie autokreacji od kompetencji autokreacyjnej niesie ze sobą jednak jeszcze jedną, zdecydowanie mniej pesymistyczną, konsekwencję. Definiowanie, czym jest kompetencja i jak należałoby ją rozumieć, mogłoby się okazać wyzwaniem na kolejny podręcznik. Przyjmijmy więc jedynie, że każda kompetencja wymaga trzech elementów: (1) wiedzy deklaratywnej (wiem „co”), (2) wiedzy proceduralnej (wiem „jak”), (3) postawy „chcę i jestem gotów/gotowa wykorzystać tę wiedzę”. To zaś prowadzi do prostego wniosku, że każdą kompetencję można rozwijać. Tak też jest z kompetencją autokreacyjną.

Kompetencja egzystencjalna

Zanim zostaną przeanalizowane kompetencje istotne z punktu widzenia zawodu menedżera, warto zatrzymać się przy jeszcze jednej kompetencji, która powinna znaleźć się w „repertuarze” każdego młodego człowieka wchodzącego w dorosłość.

Przygotowanie do wykonywania jakiegoś zawodu (kwestia, jakiego zawodu, jest tu drugorzędna) stanowi ważną część ludzkiego życia i to nie tylko w szeroko rozumianej kulturze Zachodu, choć tu zapewne jest to odczuwalne wyjątkowo silnie. Cała więc ścieżka edukacyjna, pomijając pierwszy jej etap, który ma przygotować dziecko do uczestniczenia w dalszej nauce i systemie społeczno-gospodarczym, jest ukierunkowana na wykształcenie określonych, użytecznych z punktu widzenia przyszłej pracy kompetencji. Etos pracy, który nam towarzyszy, wymusza podporządkowanie swojej ścieżki rozwoju celom zawodowym i pełnieniu jakiejś określonej roli zawodowej. Pietrasiański zadaje więc dość istotne pytanie: „Czy jednak umysł głęboki, będący podstawą mądrości, nie jest także rodzajem kompetencji? Kompetencji nabierającej znaczenia w wielu rolach zawodowych, również w roli człowieka – członka rodziny, oby-

¹⁷ M. Jančina, *Autonarracja jako metoda badania autokreacji*, op. cit., s. 35.

watela i osoby prywatnej. Nabycie tej kompetencji to istotny krok w kierunku stawiania się człowiekiem pełnym, kultywującym swój najcenniejszy potencjał¹⁸. To właśnie nazywa kompetencją egzystencjalną.

Kompetencja egzystencjalna to „przygotowanie do korzystania z wiedzy i myślenia z odpowiedzialnością i zaangażowaniem podobnym do tego, które obowiązuje w pracy. [...] Kompetencja egzystencjalna oznacza [...] między innymi umiejętność samowychowania, ale także biegłość w kontaktowaniu z ludźmi, w wykorzystaniu czasu, w doskonaleniu zachowań nawet z pozoru mało istotnych”¹⁹.

Autonarracja jako narzędzie autokreacji

Autonarracja, czyli moje-opowiadanie-o-mnie, pomaga w zrozumieniu otaczającej rzeczywistości i tego, jaka jest w niej rola jednostki. Jest to również narzędzie kształtowania samego siebie – narzędzie autokreacji. „Życie nie jest «takie jakie jest», ale takie, jak się je interpretuje i reinterpretuje, opowiada i jeszcze raz opowiada”²⁰. Wyrażając siebie na swój indywidualny i tylko sobie właściwy sposób, jednostka nadaje sens wydarzeniom, własnym decyzjom i działaniom, uzgadnia je wewnętrznie do jakiejś akceptowalnej wersji siebie. Autonarracja pozwala projektować przyszłość i siebie w tej przeszłości.

Kiedy analizujemy procesy rozwoju osobistego i zawodowego z punktu widzenia przyszłych zarządzających, to zwrócenie uwagi na język, narrację czy autonarrację, z jakich przyszły menedżer korzysta już dziś i korzystać będzie w przyszłości, wydaje się niezwykle istotne. Po pierwsze, autonarracja to nie tylko ta historia, którą budujemy na pożytek prezentacji swojej potencjalnej wartości dla pracodawcy, klienta czy współpracowników w ogóle. To również, a być może przede wszystkim historia, którą jednostka tworzy na swój własny, wewnętrzny użytek. Oczywiście historie, które opowiadamy, za każdym razem nieco się różnią, mają na nie wpływ nie tylko ciągle rozwijające się sposoby samorozumienia, moment w życiu czy grono słuchaczy. Historie te są kształtowane również przez sytuację, w której są opowiadane, cel opowiadania czy choćby medium i narzędzia, za pomocą których historia bywa opowiadana. Jednostka jest „narratorem opowieści, które pragną być prawdziwe”²¹, a więc nie tylko spójne wewnętrznie, lecz także spójne ze sobą wzajemnie. To zaś prowadzi do wniosku, że autentyczność i holistyczne podejście do budowania swojego rozwoju i swojej kariery

¹⁸ Z. Pietrasiński, *Ekspansja pięknych umysłów...*, op. cit., s. 42.

¹⁹ Ibid., s. 43.

²⁰ J.S. Bruner, *Życie jako narracja*, „Kwartalnik Pedagogiczny” 1990, nr 4, s. 17.

²¹ A. MacIntyre, *Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności*, tłum. A. Chmielewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 386.

mogą okazać się kluczowe w odniesieniu do dobrostanu psychicznego i egzystencjalnego jednostki. Te zaś coraz częściej stanowią jedno z ważniejszych osobistych zasobów menedżerskich.

Filozofia branży rozwoju osobistego a krytyczne myślenie

Rozwój osobisty, szczególnie taki, który jest w jakiś sposób ukierunkowany, a jak już zostało powiedziane – zarówno potoczne rozumienie tego pojęcia, jak i to, które okazuje się użyteczne, zakłada samoświadomość i autorefleksję jednostki. Rozwój osobisty jest jednak dzisiaj czymś więcej niż tylko procesem, któremu poddaje się, czy którego doświadcza każdy z nas. Rozwój osobisty to również ogromna branża, która generuje przychody dla wielu zróżnicowanych podmiotów.

Podstawowym założeniem biznesu jest generowanie zysków. Oczywiście zyski można różnie definiować, rozmaite mogą być też ścieżki do nich prowadzące. Zakładając jednak, że rozwój osobisty – mój własny rozwój, Twój własny rozwój, ma być przestrzenią, w której realizowane są cudze interesy, to warto przyjrzeć się temu, jak są one dziś realizowane. Oczywiście należy mieć na uwadze, że treści, które zostaną zaprezentowane w poniższym podrozdziale, odpowiadają pewnemu wycinkowi branży rozwoju osobistego i nie można poniższych spostrzeżeń uznać za jednolity i jedyny prawdziwy obraz, niemniej krytyczna analiza pewnych zjawisk wydaje się w tym miejscu konieczna. Trudno bowiem pozbyć się wrażenia, że konferencje na kilkaset osób, które kuszą atmosferą duchowej głębi i obiecują transformujące doświadczenie i które to reklamują się m.in. hasłami w stylu: „Życie to twój najważniejszy projekt, zacznij go na serio!”²², są co najmniej zjawiskiem zastanawiającym, jeśli nie niepokojącym. Co zresztą nie umyka uwadze komentatorów życia publicznego²³. Branża rozwoju osobistego pełna jest samozwańcych guru, zarówno w kontekście rozwoju duchowego i psychicznego, jak i zarządzania²⁴.

Jakie więc założenia leżą u podstaw tej branży, która może być równie rozwijająca co druzgocąca? Jeśli odłożymy na bok przekonanie o zawsze pozytywnym ukierunkowaniu rozwoju, a więc przynajmniej na chwilę przyjmijemy, że rozwój to zmiana, a jej kierunek może być różny i nie zawsze musi oznaczać wzrost lub przynajmniej że zmiana ta może wiązać się z potencjalnie negatywnymi konsekwencjami dla nas (jako podmiotów tej zmianie się poddających) i ekosystemów, w których funkcjonujemy (rodzina, przyjaciele, organizacje, społeczności), to już tu wyraźnie widać, że upraszcza-

²² *Life Balance Congress*, [online:] <https://lifebalancecongress.com> [dostęp: 24.10.2023].

²³ P. Wójcik, *Ezoteryczna teoria sukcesu, czyli czego dowiedziałem się dzięki kongresowi coachów*, [online:] <https://krytykapolityczna.pl/kraj/ezoteryczna-teoria-sukcesu-kongres-coachow/> [dostęp: 24.10.2023].

²⁴ M. Zawadzki, *Modne, acz niebezpieczne bzdury. Guru zarządzania z perspektywy krytycznej*, „Zarządzanie w Kulturze” 2015, t. 16, nr 3, s. 275–291.

nie rozwoju do pozytywnego wzrostu jest pewnym niewypowiedzianym założeniem, które wcale nie musi okazać się prawdziwe w rzeczywistości. A niezgodność rezultatu z oczekiwaniami musi prowadzić i prowadzi do rozczarowań na wielu polach.

Kolejną kwestią jest założenie, że każdy może stać się tym, kim zechce, czyli że każda osoba posiada te same możliwości i tę samą sprawczość. Jest to niezwykle wąska perspektywa, która rzadko kiedy okazuje się prawdziwa. Branża rozwoju osobistego i ludzie, którzy głoszą maksymy w tym duchu, wydają się całkowicie pomijać zróżnicowanie pod kątem tego, z jakiej części świata pochodzi jednostka, z jakim kapitałem społecznym, kulturowym i ekonomicznym wchodzi w życie, czy też w jakie systemy jest uwikłana. Najprawdopodobniej spowodowane jest to zawężaniem perspektywy do osób, które potencjalnie mogą pozwolić sobie na zakup jakiejś konkretnej usługi „rozwojowej” (cudzośćłów jest w tym miejscu zamierzony). Niestety komunikaty te są obecne w przestrzeni publicznej bez adekwatnych zastrzeżeń, przez co budują błędne przekonania. Narracja branży rozwoju osobistego koncentruje się na sukcesach i sprawczości osobistej, to zaś prowadzi do kolejnych konsekwencji: (1) porażki nie są najczęściej traktowane jako potencjalne inspiracje rozwojowe, a to błąd, bo czasem właśnie z dotkliwych porażek można nauczyć się najwięcej, (2) o porażkach się nie mówi, a jeśli się mówi, to w kontekście tego, jak się z nimi ktoś uporał, to zaś wzmacnia przekonania o tym, że tylko ludzie odnoszący sukcesy są wartościowi, a ci, którzy ponoszą porażki, nie są, (3) osoby, które ponoszą porażkę, są za nią osobiście odpowiedzialne, osoby, które się nie rozwijają, są za to osobiście odpowiedzialne – to ich wina, że im się nie udaje lub że nic nie robią, (4) sukces jest wartością uniwersalną. Te założenia, jak już zostało zaznaczone, zazwyczaj nie są artykułowane wprost, a jednostka, by je zidentyfikować, musi poświęcić trochę czasu i wysiłku ukierunkowanego na krytyczne myślenie i auto-refleksję. Skoro już jednak zostały wyartykułowane, to można postawić następujące pytania: (1) czy taki właśnie świat chcę wspierać?, (2) czy takiego rozwoju chcę dla siebie? Odpowiedzi na te pytania pozostawiam Tobie, Czytelniku i Czytelniczko.

KLUCZOWE POJĘCIA:

Autokreacja – świadome współtworzenie siebie przez jednostkę za pomocą uczenia się, działania, refleksji, decyzji życiowych, które otwierają kolejne możliwości rozwojowe.

Kompetencja autokreacyjna – umiejętność świadomego i skutecznego kształtowania własnej ścieżki rozwoju i życia.

Kompetencja egzystencjalna – umiejętność kształtowania swojego życia nie tylko w odniesieniu do sfery zawodowej, lecz także umiejętność pogłębiania wiedzy o sobie jako człowieku, różnorodności pełnionych ról, w tym nieredukowalnej do roli zawodowej, społecznej czy rodzinnej, roli istoty ludzkiej, umiejętność głębokiego myślenia, dokonywania refleksji w obszarach innych niż zawodowe, umiejętność ustosunkowywania się do różnorodnych wartości i zasad moralnych.

Rozwój – proces systematycznych zmian w zachowaniu, które występują wraz z upływem czasu w ciągu życia jednostki.

Zmiana – różnica w stanie danego zjawiska, którą można zaobserwować w dwóch różnych punktach czasu.

ZADANIA KONTROLNE:

1. Jakie są ukryte założenia potocznie rozumianego rozwoju osobistego? Do jakich konsekwencji społecznych i psychologicznych mogą prowadzić?
2. Wymień argumenty wspierające pogląd, że rozwój nie jest procesem zmian wyłącznie progresywnych.
3. Czy Twoim zdaniem wszystkie rodzaje przebiegu zmian w rozwoju człowieka dają się zobrazować w sposób liniowy? Podaj przykłady.
4. Jak rozumiesz proces autokreacji? Wymień jego podstawowe założenia według Zbigniewa Pietrasieńskiego.
5. Jakie elementy składają się na kompetencję autokreacyjną? W jaki sposób można pracować nad ich rozwojem?
6. Jak rozwijać kompetencję egzystencjalną?

ĆWICZENIA ROZWOJOWE:

Ćwiczenie 1. Odpowiedz na poniższe pytania

Najlepiej zrobić to pisemnie, by móc za jakiś czas wrócić do tych odpowiedzi.

1. Jakie działania podejmuję dziś w zakresie rozwoju osobistego?
2. Jakie sfery mojego życia dziś rozwijam?
3. Nieustannie się rozwijamy. Chcąc jednak planować swój rozwój, należy odpowiedzieć sobie na pytanie, skąd w zasadzie startuję, co mam już dziś i czego potrzebuję, by dotrzeć tam, gdzie chcę. Poniższe pytania pomogą Ci ustalić punkt startowy. Odpowiedzi na te pytania są tylko dla Ciebie. Na razie nie narzucaj sobie żadnych kontekstów, potraktuj to jak okazję do eksploracji.
 - a. Co umiem? Co potrafię robić? (Nie ograniczaj się do „zawodowych” obszarów).
 - b. Co lubię? (Potrawy, muzyka, sposoby spędzania czasu, emocje...).
 - c. Czego nie znoszę? (Jak wyżej – może będą to jakieś zachowania Twoje lub cudze, a może smak krupniku...).
 - d. Jakie czynności sprawiają mi przyjemność?
 - e. Jakimi ludźmi lubię się otaczać?
 - f. Kogo znam? Kto jest moim autorytetem? Kto jest moim powiernikiem? Kto jest moim wsparciem?
 - g. Kogo chcę poznać?
 - h. Jaka historia toczy się za mną?
 - i. Jaka historia jest jeszcze przede mną?

POLECANA LITERATURA:

Jančina M., *Autonarracja jako metoda badania autokreacji*, „Psychologia Rozwojowa” 2016, t. 21, nr 2, s. 27–40.

Pietrasiński Z., *Ekspansja pięknych umysłów. Nowy renesans i ożywcza autokreacja*, wyd. 2 popr., Wydawnictwo CiS, Warszawa 2009.

Pietrasiński Z., *Mądrość, czyli świetne wyposażenie umysłu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001.

Psychologia rozwoju człowieka, red. J. Trempała, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.

2. Rozwój zawodowy

Istota rozwoju zawodowego

Rozwój osobisty to termin, którego w niniejszym podręczniku będziemy używać najczęściej. Jest to pojęcie zdecydowanie szersze niż rozwój zawodowy, który na poziomie dość ogólnym zawęża procesy rozwojowe do tych, które w ciągu życia jednostki wynikają z aktywności zawodowej lub jej mają służyć. Nie jest to precyzyjna definicja, wydaje się jednak najbardziej użyteczna na poczet dalszych rozważań w niniejszym opracowaniu.

Rozwój osobisty może, ale nie musi być związany z karierą zawodową. Pojęcia „kariera zawodowa” używa się potocznie w dwóch kontekstach: (1) żeby podkreślić znaczenie sukcesów na ścieżce zawodowej lub bardziej ogólnie (2) jako zamiennik pojęcia ścieżka zawodowa właśnie, w szczególności w ujęciu historycznym (np. „Proszę opowiedzieć o dotychczasowym przebiegu kariery zawodowej”). Przechodząc zaś do mniej potocznych znaczeń, przyjmijmy, że:

„rozwój zawodowy jest doskonaleniem siebie w wymiarze ogólnym i zawodowym, postrzeganym jako nabywanie coraz to nowych dyspozycji zawodowych, umożliwiających rozwiązywanie coraz bardziej złożonych problemów w trakcie wykonywania pracy zawodowej. Kariera natomiast to zajmowanie kolejnych pozycji w strukturze zawodowej”²⁵.

Rozwój zawodowy charakteryzuje się m.in. następującymi cechami²⁶:

- ukierunkowaniem – poza okresem wczesnej młodości, kiedy pełna eksploracja różnych aktywności zawodowych jest możliwa i akceptowalna w kontekście społecznym, rozwój zawodowy jest zazwyczaj ukierunkowany przez wybrany obszar zawodowy i planowaną karierę zawodową,
- obserwowalnym skutkiem – efekty rozwoju zawodowego są możliwe do zaobserwowania i wydzielenia z innych obszarów aktywności i rozwoju jednostki,
- ilościowymi i jakościowymi zmianami w zachowaniach prozawodowych, zawodowych, życiu społeczno-zawodowym i kulturalnym,
- jest procesem pożądanym, kontrolowanym i ocenianym społecznie,
- biologicznie jest uzależniony od zdrowia psychicznego i fizycznego jednostki, a także cech wrodzonych i względnie stałych, np. temperamentu,

²⁵ Z. Wołk, *Całocyciowe poradnictwo zawodowe*, wyd. 2 popr. i rozsz., Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2007, s. 86.

²⁶ Por. K.M. Czarniecki, *Podstawy psychologii pracy dla studentów wyższych szkół zawodowych*, Impuls, Kraków 2001.

- psychospołecznie jest uzależniony od przekonań i postaw umożliwiających bądź blokujących angażowanie się w ukierunkowane, planowane działania w obszarze poszerzania wiedzy i kompetencji zawodowych,
- uwarunkowaniem społeczno-kulturowym związanym z podziałem pracy ludzkiej, obszarów aktywności zawodowej, zadań czy czynności oraz systemem kształcenia i doskonalenia zawodowego,
- jednymi z efektów rozwoju zawodowego jednostki są formalno-prawne kwalifikacje społeczno-zawodowe, kompetencje zawodowe i odpowiedzialność zawodowa.

Rozwój zawodowy można podzielić na kilka etapów rozłożonych na przestrzeni życia jednostki²⁷:

1. preorientacji zawodowej,
2. orientacji zawodowej,
3. uczenia się zawodu,
4. pracy zawodowej dorosłych,
5. reminiscencji oraz refleksji postzawodowej.

Okresy te następują po sobie i są nieodwracalne, choć dzisiejsza rzeczywistość powoli zmusza do akceptacji faktu, że pierwsze cztery etapy są sekwencją, która może i coraz częściej pojawia się u różnych osób więcej niż raz w ciągu życia. Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że rozwój technologii i powiązane z nimi zmiany społeczne i gospodarcze wymuszają zmianę sposobu wykonywania pracy, wpływają na potrzebę kreowania nowych zawodów i redefiniują sens istnienia innych. Społeczno-kulturowe czynniki zaś wpływają na inne niż jeszcze kilkanaście lat temu podejście do stałości zatrudnienia i wyboru jednej ścieżki zawodowej. Oczywiście w sytuacjach, gdy mamy do czynienia z osobą, która poświęciła kilkanaście lat życia na przygotowanie się do zawodu lekarza, i taką, która poświęciła jedynie kilka na przygotowanie się do innego zawodu, nietrudno dostrzec, że tej drugiej łatwiej zdecydować się na całkowitą zmianę w sferze zawodowej, a więc porzucenie dotychczasowego zawodu i podjęcie pracy lub nauki w zupełnie innym kierunku. Dzisiaj takie sytuacje nie są już rzadkością i stanowią coraz częstszy element rynku pracy.

Rozwój zawodowy jest nierozłącznie związany z pojęciem zawodu, które dziś również wydaje się ewoluować.

²⁷ Ibid.

Zawód jest „wydzielonym w procesie pracy systemem czynności, wymagających od pracownika kwalifikacji, zdobywanych w kształceniu w systemie szkolnym lub pozaszkolnym, wywołującym rozwój osobowości zawodowej i potrzebę nieustannego doksztalcania się i doskonalenia. Zawód wprowadza w świat odpowiedzialności pracowniczej, tym samym ma bezpośredni wpływ na tworzenie moralności i kultury zawodowej. Stanowi on jedno z najważniejszych pól działania jednostki”²⁸.

Praca zawodowa jest też źródłem utrzymania jednostki oraz członków jej rodziny.

Zawody, podobnie jak wszystkie elementy rzeczywistości, w której funkcjonuje jednostka, ulegają ciągłym przekształceniom. Niektóre znikają, inne pojawiają się – wydawać by się mogło – znikąd. Część z nich ma odpowiednie uregulowania prawne, część jeszcze się ich nie doczekała (np. działania influencerów dopiero zaczynają być w jakikolwiek sposób regulowane). Wiele wskazuje na to, że części zawodów, które dziś mogą stanowić wymarzoną karierę dla młodego człowieka, za kilkanaście lat już nie będzie. Będą za to takie, jakich dziś nie potrafimy sobie wyobrazić. Jest oczywiście i taka grupa zawodów, która zapewne pozostanie, ale to, na ile zmieni się sposób ich wykonywania, też nie jest dziś wiadome. Jedyne, co jest pewne, to zmiana. Oznacza to, że rozwój zawodowy, nabywanie nowych umiejętności, wiedzy i kwalifikacji jest dziś częścią rzeczywistości zawodowej, bez względu na to, czy jednostka preferuje pracę na etacie, czy na własny rachunek. Ta druga sytuacja pozwala na nieco większą swobodę w wyborze kierunku rozwojowego. Pracodawca może wymagać rozwoju określonej grupy umiejętności, co zazwyczaj jest również związane z finansowaniem takiej ścieżki rozwojowej przez pracodawcę. Wśród umiejętności, które pracodawcy uważają za kluczowe w najbliższej przyszłości (2023–2027) i za rozwój których chcą płacić, są m.in.: analityczne myślenie, krytyczne myślenie, przywództwo i wpływ społeczny. Pracodawcy są również skłonni finansować rozwój pracowników w zakresie AI i Big Data, choć nie uważają tego zestawu za kluczowy w najbliższych kilku latach (jeszcze nie). Są jednak i takie umiejętności, które pracodawcy uważają za kluczowe, ale ich zainteresowanie finansowaniem jest w tych obszarach zdecydowanie mniejsze. Są to m.in.: motywacja i samoświadomość; odporność, elastyczność i zwinność; ciekawość i chęć nauki przez całe życie²⁹. Doskonale widać, że pracodawcy oczekują pewnego rodzaju postaw, które można wypracować, ale spodziewają się, że ich pracownicy będą już je przejawiać, zanim podejmą współpracę lub rozwiną je we własnym zakresie. Co raz częściej można usłyszeć od pracodawców, że poza pewnymi podstawowymi elementami wiedzy z jakiegoś zakresu, istotnymi czynnikami są te związane z umiejętno-

²⁸ T.W. Nowacki, *Zawodoznawstwo*, wyd. 3, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2003, s. 81.

²⁹ A. Di Battista, S. Grayling, E. Hasselaar, T. Leopold, R. Li, M. Rayner, S. Zahidi, *Future of jobs report 2023*, World Economic Forum, Geneva 2023, [online:] <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/> [dostęp: 24.10.2023].

ściami miękkimi, pozostałych bowiem pracodawca zazwyczaj może pracownika bez trudu nauczyć. Oczywiście gdy pracodawca poszukuje pracownika z doświadczeniem na stanowisko menedżerskie, sytuacja jest nieco inna, nadal jednak kluczowe mogą okazać się właśnie postawy, nastawienie i umiejętności komunikacyjne, ponieważ to one każdy proces rozwojowy i wdrożeniowy mogą wspomóc lub zablokować, podobnie jak współpracę w zespole czy radzenie sobie w trudnych sytuacjach. Trudno więc przecenić, szczególnie w przypadku rozwoju młodych menedżerów, rolę szeroko rozumianego rozwoju osobistego.

Uwarunkowania rozwoju zawodowego

Rozwój zawodowy jako specyficzny obszar rozwoju osobistego jest częściowo uzależniony od tych samych (np. kompetencje poznawcze czy emocjonalne, kompetencja autokreacyjna itd.), ale też i od dodatkowych czynników, np.³⁰:

- system edukacji,
- tradycje edukacyjne,
- sieć podmiotów doształcających i doskonalących (zarówno w formule klasycznej, jak i modelu hybrydowym czy online),
- zewnętrzne warunki społeczno-polityczne,
- systemy motywacyjne (w przypadku osób już aktywnych zawodowo i zatrudnionych na etacie lub związanych równorzędną umową z pracodawcą),
- osobista historia jednostki,
- doświadczenie zawodowe jednostki,
- poziom dojrzałości zawodowej jednostki w określonych obszarach,
- relacja pomiędzy preferowanymi kierunkami rozwoju zawodowego przez pracodawcę, preferowanymi kierunkami rozwoju zawodowego przez jednostkę, doświadczeniami uczenia się, innymi potrzebami intelektualnymi i emocjonalnymi jednostki,
- zaufanie do uczestnictwa w przedsięwzięciach rozwojowych.

Wymienione czynniki to te, które w szczególności mają znaczenie w przypadku rozwoju zawodowego, podobnie jednak jak w przypadkach rozwoju osobistego istotne będą również takie aspekty, jak m.in.:

- skłonność i chęć jednostki do autorefleksji i refleksji związanych z otoczeniem oraz podejmowanie w tym obszarze aktywnych działań,
- zasoby intelektualne, społeczne i emocjonalne jednostki,
- indywidualne cechy osobowościowe.

Rozwój zawodowy należy więc traktować jako specyficzny rodzaj rozwoju osobistego, który odbywa się w jego ramach i by mógł zaistnieć, powinny zostać speł-

³⁰ Por. C. Plewka, *Kierowanie własnym rozwojem zawodowym. Studium teoretyczne i egzemplifikacje praktyczne*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2015.

nione warunki konieczne dla rozwoju osobistego oraz inne szczególne dla rozwoju zawodowego. Paradoksalnie bowiem nawet osoby, które z zewnątrz są odbierane jako np. trudne w komunikacji czy mało empatyczne, żeby zostać np. doskonałymi analitykami finansowymi, muszą przejawiać skłonność do autorefleksji („Co zrobiłem/zrobiłam dobrze w tej ekspertyzie”, „Co mogę zrobić lepiej/inaczej następnym razem”), muszą posiadać odpowiednie zasoby intelektualne, społeczne i emocjonalne (czyli chociażby w minimalnym stopniu być w stanie funkcjonować w jakichś grupach społecznych i na tyle rozpoznawać swoje emocje, by wiedzieć, czego chcą) oraz posiadać taki zestaw indywidualnych cech osobowościowych, który przynajmniej na poziomie bazowym pozwoli rozpocząć ukierunkowany rozwój. Nie jest więc tak, że każda osoba dokonująca nawet głębokiej autorefleksji automatycznie staje się dojrzałą emocjonalnie, intelektualnie i społecznie jednostką. Bez autorefleksji jednak żadne z powyższych nie jest możliwe.

Przebieg i uwarunkowania procesu planowania ścieżek rozwojowych

Rozwój osobisty może przebiegać w sposób nieuporządkowany i nieintencjonalny, o czym była już mowa. Rozwój zawodowy jest zazwyczaj kojarzony z procesami bardziej ukierunkowanymi i planowanymi, choć i w tym przypadku jednostka często nabywa różnych umiejętności i wiedzy „przy okazji” wykonywania takich czy innych obowiązków służbowych, poznając takie czy inne osoby o określonym zakresie wiedzy czy umiejętności, które potrafią swoją postawą czy działaniami zainspirować i czegoś nauczyć. Zakładając jednak, że te sytuacje i tak się jednostce przydarzają, należy przyrzeć się również temu, w jaki sposób można planować własne ścieżki rozwojowe. Na początek pomocny może okazać się poniższy zestaw pytań:

- Po co chcę się rozwijać?
- W jakich obszarach chcę się rozwijać?
- Jaki dziś jest stan moich umiejętności, wiedzy?
- Jakie są możliwości w rozwijaniu tych umiejętności, wiedzy, kompetencji, kwalifikacji, których potrzebuję?
- Jaka forma pracy wydaje mi się najodpowiedniejsza?
- Jak mogę to sprawdzić?
- Ile czasu mogę poświęcić miesięcznie na pracę nad tym obszarem?
- Z jakimi kosztami finansowymi i pozafinansowymi będzie się to wiązało?
- Po czym poznam, że mi się udało?
- Do kiedy chcę osiągnąć te efekty?
- Co zrobię, jeśli mi się nie uda?
- Jak będę świętował, kiedy mi się uda?

Odpowiedzi na te pytania nie są jeszcze gotowym planem. Każdy plan bowiem, by miał szansę na wdrożenie i realizację z sukcesem, wymaga uszczegółowienia wie-

lu kwestii. Trudno jednak przystąpić do planowania bez odpowiedzi przynajmniej na część z powyższych pytań, ponieważ na etapie konstruowania planu i tak się one pojawiają. Spontaniczne działania i łut szczęścia odgrywają większe znaczenie, niż chcielibyśmy przyznać, jeśli jednak jednostka ma świadomie planować własny rozwój, to prekontemplacja i refleksja nad powyższymi kwestiami jest niezbędna. Planowanie ścieżki rozwojowej wymaga więc co najmniej:

1. zdefiniowania potrzeb rozwojowych,
2. ustalenia celów adekwatnych do zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb rozwojowych,
3. opracowania planu realizacji ustalonych celów, uwzględniającego:
 - a. zasoby (np.: rzeczowe, przestrzenne, osobowe, finansowe), które są potrzebne do podjęcia działań,
 - b. metody, procesy, procedury, narzędzia, które zostaną wykorzystane,
 - c. konkretne działania – zadania, które mają zostać wykonane,
 - d. przebieg działań (ustalenie i spisanie kolejności, w jakiej zostaną wykonane, z zaznaczeniem zależności zadań),
 - e. terminy, harmonogramy, wykaz miejsc lub układów przestrzennych, koniecznych do realizacji zaplanowanych działań,
 - f. momenty kontrolne (ang. *checkpoints*), kiedy należy sprawdzić postępy w realizacji wraz z określeniem wskaźników, które taką kontrolę umożliwią,
4. wdrożenia działania,
5. oceny efektów w zaplanowanych momentach kontrolnych i podjęcia decyzji, czy konieczna jest iteracja (powtórzenia cyklu planowania), a jeśli tak, to do którego momentu należy wrócić, by rozpocząć kolejny cykl.

Sama procedura planowania rozwoju nie różni się znacząco od planowania działań w innych obszarach aktywności zawodowej czy życiowej. To, co jednak wymaga szczególnej uwagi, to stałe monitorowanie nie tylko postępów, lecz także własnych odczuć związanych z realizowanym procesem i jego efektami. Nietrudno wyobrazić sobie sytuację, kiedy jednostka zdecyduje się na podjęcie studiów, np. na kierunku lekarskim, i po pewnym czasie zacznie odczuwać dyskomfort, następnie niezadowolenie i brak satysfakcji, a z czasem być może frustrację. Przyczyn może tu oczywiście być wiele, np. czasowe przeciążenie spowodowane nauką, innymi obowiązkami lub sytuacją osobistą. Może się jednak okazać, że decyzja o podjęciu takich, a nie innych studiów została podjęta zbyt pochopnie lub dopiero w trakcie ich trwania jednostka dojdzie do wniosku, że są inne, bardziej odpowiednie dla niej kierunki rozwoju. Rezygnacja ze studiów, szczególnie tych, na które tak ciężko się dostać, jest niezwykle trudną i ważną decyzją, niekiedy jednak jedyną słuszną. Do podjęcia decyzji o zmianie kierunku rozwoju w takiej sytuacji czasem dochodzi zbyt pochopnie, a czasem nie dochodzi wcale. Z punktu widzenia dobrostanu psychicznego jednostki żadna z tych sytuacji może nie być dobra. Podejmowanie takich decyzji wymaga głębszej i syste-

matycznej autorefleksji. Podobnie jest ze wszystkimi decyzjami dotyczącymi świadomego planowania i realizowania ścieżek rozwojowych.

Nie ma wątpliwości, że podejmowanie decyzji, planowanie, realizowanie i ocena działań w obszarze rozwoju osobistego i zawodowego wymagają wysokiego zaangażowania jednostki. Co więcej, ich ostateczna skuteczność jest uzależniona od wielu czynników zewnętrznych, czasem całkowicie niezależnych od jednostki. Złożoność sytuacji powoduje, że jednostka powinna w swoich zasobach osobistych zwrócić szczególną uwagę na:

- poczucie sprawstwa – nawet jeśli ostateczny wynik nie zależy od jednostki, to wykonanie poszczególnych działań już tak,
- poczucie odpowiedzialności – jednostka odpowiada za swoje decyzje i ich skutki przede wszystkim przed sobą, jednostka powinna dokładać wszelkich starań, by podejmowane przez nią decyzje i działania były bezpiecznie i możliwie korzystne dla niej samej i osób postronnych,
- poczucie wsparcia – wsparcie jest tu rozumiane jako możliwość zwrócenia się o radę czy pomoc zarówno merytoryczną, jak i emocjonalną, z zachowaniem granic, które pozwolą na utrzymanie poczucia sprawstwa i odpowiedzialności jednostki.

Przyglądając się czynnikom zwiększającym prawdopodobieństwo sukcesu, warto również zwrócić uwagę na bariery psychologiczne, które skutecznie mogą utrudniać zarówno sam proces planowania, jak i późniejszej realizacji planów³¹:

- konserwatyzm poznawczy – jeden z błędów postrzegania i przetwarzania informacji, tendencja do ostrożnego formułowania diagnoz i bardzo ostrożnego prognozowania sukcesu, bez względu na jakość i ilość dostępnych danych do wnioskowania,
- petryfikacja umiejętności – proces utrwalania umiejętności (poznawczych, emocjonalnych, praktycznych itd.) w określonej formie, niepodatnej na zmiany,
- przekonania – są to utrwalone sposoby postrzegania rzeczywistości i siebie, często nieuświadomione; w psychologii przyjmuje się, że wszystko, co jednostka mówi lub robi, nawet jeśli nie mówi o sobie lub konkretne działanie nie jest ukierunkowane na nią, to jednak „mówi” o jednostce (o sobie) – oznacza to, że za tym, co robi i mówi jednostka, zawsze kryje się jej osobisty sposób postrzegania świata, jej wartości i przekonania na temat swój i innych,
- nastawienie na trwałość,
- racjonalizacja – proces nadawania pozorów racjonalności własnym decyzjom, odbywa się po fakcie i nie ma realnego związku z racjonalną oceną sytuacji, racjonalizacja jest zazwyczaj interpretowana jako mechanizm obronny,
- unikanie – mniej lub bardziej świadome ignorowanie czynników wpływających na proces rozwojowy, szczególnie jeśli jednostka interpretuje je (świadomie bądź nie) jako trudne,

³¹ Por. *ibid.*

- zewnątrzsterowność – osoba zewnątrzsterowna uzależnia swoje decyzje i działania od opinii i oczekiwań otoczenia, nie zawsze jest to działanie uświadomione,
- reakcja na emocje i stres – emocje to naturalne procesy i reakcje zarówno na poziomie fizjologicznym, jak i interpretacji poznawczych, stres można rozpatrywać jako bodziec, reakcję lub proces adaptacyjny, zawsze jednak związany z jakimś napięciem na poziomie fizjologicznym, poznawczym i emocjonalnym – to, jak jednostka radzi sobie z emocjami i stresem, może znacząco wpływać na jej chęć, możliwość i skuteczność planowania i podejmowania działań rozwojowych.

Formułowanie celów rozwojowych

Każde działanie, które z założenia powinno być ukierunkowane i świadome, musi spełniać wiele warunków, by rzeczywiście takim się stać. Koncentrując się na świadomym i ukierunkowanym rozwoju osobistym i zawodowym, należy przyjrzeć się przynajmniej części z nich.

Ukierunkowany nie jest równoznaczny z celowym, ponieważ można iść w jakimś kierunku, niekoniecznie zakładając, jaki będzie finał tej podróży, niemniej ustalanie celów w odniesieniu przynajmniej do części obszarów rozwojowych może pomóc zwiększyć skuteczność podejmowanych wysiłków. Cele bowiem nadają kierunek działaniom, mogą (pod pewnymi warunkami) działać motywująco, zwiększać kreatywność i inspirować, być źródłem poczucia sensu i wzmacniać poczucie własnej wartości (znów pod pewnymi warunkami), zazwyczaj przyczyniają się do generowania strategii i planów działania, pomagają też w ocenie osiągniętych efektów. Dlaczego pod pewnymi warunkami? Między innymi dlatego, że nierealistyczne cele stawiane sobie w różnych obszarach rozwoju osobistego czy zawodowego mogą prowadzić do zniechęcenia, frustracji czy nawet w dłuższej perspektywie do obniżenia poczucia własnej wartości. To, czy i w jaki sposób ustala się własne cele na drodze rozwoju osobistego, ma więc ogromne znaczenie.

W zarządzaniu jedną z podstawowych i popularnych metod formułowania celów jest S.M.A.R.T.(E.R.)³²:

- S – (ang. *specific*) sprecyzowany,
- M – (ang. *measurable*) mierzalny,
- A – (ang. *achivable*) osiągalny,
- R – (ang. *relevant*) istotny,
- T – (ang. *time-bound*) określony w czasie,
- E – (ang. *exciting*) ekscytujący,

³² Metoda ta była wielokrotnie opisywana w literaturze, zarówno w wersji oryginalnej, jak i w różnych rozwinięciach. Por. G.T. Doran, *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*, „Management Review” 1981, nr 70, s. 35–36.

R – (ang. *recorded*) zapisany.

W precyzowaniu celu (S – sformułowanie powinno być jednoznaczne i nie pozostawiać wątpliwości) można skorzystać z pomocniczego zestawu pytań:

- Who – Z kim jest powiązany cel?
- What – Co chcę osiągnąć?
- Where – Gdzie będzie realizowany cel?
- When – Do kiedy chcę zrealizować ten cel?
- Which – Jakie wymagania są związane z celem?
- Why – DLACZEGO chcę osiągnąć ten cel? Z jakiego powodu? Jakie będą z tego korzyści?

Mierzalność celu mocno wiąże go z efektem końcowym. Ustalając, po czym można poznać, że cel został zrealizowany, należy ustalić jakieś wskaźniki, które mogą – choć nie muszą – być wyrażone w liczbach. Muszą jednak pozwolić na jasne określenie, czy cel został zrealizowany, czy nie lub w jakim stopniu.

Innym modelem pracy z formułowaniem celów jest PROJEKT SUKCES³³:

P – pozytywny, czyli określający, co jednostka chce osiągnąć, a nie, czego nie chce,

R – realny,

O – opisany,

J – jakie zasoby jednostka już posiada i jakich jeszcze potrzebuje,

E – ekscytujący,

K – konkretny,

T – twój cel powinien dotyczyć tylko jednostki,

S – samodzielny, jego realizacja powinna zależeć tylko od jednostki,

U – ujemne konsekwencje, których jednostka uniknie dzięki realizacji tego celu,

K – klarowny,

C – czasowy,

E – ekologiczny, czyli zgodny z wartościami jednostki i społeczności, w której funkcjonuje, jego realizacja nie powinna zaburzać innych obszarów funkcjonowania jednostki i osób postronnych,

S – szczegółowy.

Bez względu na wybraną metodę najistotniejsze jest to, by cele, których realizacji podejmuje się jednostka, były przemyślane. Mało konkretne sformułowanie celu powoduje, że trudno jest opracować jakikolwiek plan działania, a przecież cel nie zrealizuje się z samego faktu jego wypowiedzenia czy zapisania. Brak ustalonych wskaźników i terminu utrudnia kontrolę postępu, a jeśli już ktoś decyduje się na sformułowanie jakiegoś celu, to najprawdopodobniej chciałby wiedzieć też, czy robi jakieś postępy. Śledzenie postępów, szczególnie w przypadku długofalowych celów, jest o tyle istot-

³³ M. Kijak, *Sztuka wyznaczania i osiągania celów. Jak skutecznie wyznaczać swoje cele, tworzyć plany ich realizacji i skutecznie je osiągać*, Złote Myśli, Gliwice 2010 [e-book].

ne, że pomaga utrzymać zaangażowanie. Jeśli jednostka chce napisać książkę do końca roku, to ustalenie liczby stron, jaka musi powstać w określonych odcinkach czasu, pomaga rozłożyć pracę i cieszyć się jej efektami, choć jako plan działania zazwyczaj w takich przypadkach lepiej sprawdza się ustalenie dziennego czasu, jaki należy poświęcić na pisanie, ponieważ czasem napisanie jednej strony będzie zajmowało tyle, co innego dnia napisanie pięciu czy dziesięciu. To zaś prowadzi do wniosku, że cel bez rozpisanego planu, jak do niego dojść, jest raczej marzeniem, wizją czy potrzebą, ale nie celem, który można zrealizować. Owszem, jeśli nazwiemy jakąś potrzebę czy marzenie, nasz umysł zacznie wyłapywać z otoczenia informacje, które w ten czy inny sposób wiążą się z tym, czego jednostka bardzo chce (selektywna uwaga). Może okazać się to bardzo wspierające i otworzyć jednostkę na „okazje”, których wcześniej nie dostrzegała, ale nic nie wydarzy się bez zaangażowania i aktywnego działania jednostki. Cele się nie realizują, cele się realizuje.

Systematyczny rozwój osobisty i zawodowy

Planowanie rozwoju jest tylko jednym z jego aspektów. Planowanie bowiem odbywa się w jakimś określonym celu, w jakichś określonych ramach czasowych. Systematyczny rozwój osobisty i zawodowy jest zaś tym aspektem, który wspiera uruchamianie kolejnych cykli rozwojowych. Rozwój ujmujemy tu jako świadome, planowane, celowe działanie. Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, że w naturę ludzką wpisana jest irracjonalność³⁴ i jest to jedno z tych fascynujących zjawisk, które chroni nas przed całkowitym oddaniem wyłącznie świadomym, planowym i celowym działaniom. Dostrzeganie możliwości poprawy jakości własnych planów i działań z zakresu rozwoju osobistego i zawodowego wymaga więc³⁵:

- samoświadomości,
- samowiedzy na temat bieżącego poziomu rozwoju w danym obszarze,
- zdolności koncentracji na bieżących wyzwaniach i ich konsekwencjach w przyszłości,
- znajomości własnego stylu planowania i umiejętnego wykorzystania jego potencjału,
- zaufania do własnych indywidualnych możliwości,
- wyrozumiałości dla odczuwanych lęków i niepewności,
- umiejętności i gotowości do przezwycięzania trudności, które w trakcie planowania (i późniejszej realizacji) się pojawiają,
- otwartości i zgody na ewentualną konieczność iteracji procesu,
- otwartości na informacje zwrotne płynące z otoczenia i umiejętnej ich oceny pod kątem adekwatności i użyteczności,

³⁴ D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, tłum. P. Szymczak, Media Rodzina, Poznań 2012.

³⁵ Por. C. Plewka, *Kierowanie własnym rozwojem zawodowym...*, op. cit.

- zdolności refleksji nad własną przyszłością,
- uczciwości w stosunku do samego siebie.

Warto pamiętać również, że systematyczne podejście do rozwoju osobistego czy zawodowego nie musi, a nawet nie powinno oznaczać nieustannej pogoni za kolejnymi osiągnięciami, zrealizowanymi celami, kursami czy zdobytymi kwalifikacjami. Bez ujęcia tych procesów w holistycznie pojmowane kształtowanie życia szybko można doświadczyć zmęczenia, frustracji czy wypalenia. Doświadczenie istoty życia i nieredukowalność człowieczeństwa to podstawa budowania trwałych fundamentów – jednostka może więc odczuwać potrzebę zatrzymania i nieangażowania się w planowane działania rozwojowe. Nad taką potrzebą zawsze warto się zatrzymać, a autorefleksja ponownie może okazać się tu najlepszym narzędziem.

KLUCZOWE POJĘCIA:

Cel – zamierzony rezultat, stan lub osiągnięcie, do którego się dąży. Jest to wyraźny punkt docelowy.

Rozwój zawodowy – iteracyjny proces doskonalenia kompetencji za pomocą akwizycji wiedzy, rozwijania umiejętności oraz gromadzenia doświadczenia. Zazwyczaj jest to ukierunkowany i świadomie zarządzany proces, na którego przebieg mają wpływ zarówno preferencje jednostki, jak i potrzeby aktualnych lub potencjalnych pracodawców, klientów lub współpracowników.

Zawód – system powiązanych ze sobą czynności fizycznych i mentalnych wykonywanych na podstawie społecznej umowy podziału pracy. Do wykonywania określonego zawodu konieczne są odpowiednie kwalifikacje (czasem również formalne), wiedza i umiejętności, które można zdobywać w instytucjonalnym systemie lub poza nim dzięki samodoskonaleniu i doświadczeniu pracy. Z wykonywaniem określonego zawodu zazwyczaj jest związany kodeks etyki zawodowej (w mniej lub bardziej sformalizowanej formie). Wykonywanie pracy zawodowej (zawodu) zawsze wiąże się z określonym wynagrodzeniem za pracę.

ZADANIA KONTROLNE:

1. Co należy wziąć pod uwagę, planując swoją ścieżkę rozwoju zawodowego?
2. Kto i pod jakimi warunkami może wpływać, sugerować, planować rozwój zawodowy jednostki?
3. W jaki sposób rozwój zawodowy jest powiązany z rozwojem osobistym?
4. Jakie są najistotniejsze elementy, które należy wziąć pod uwagę przy formułowaniu celów?
5. Co jest potrzebne, by dobrze zaplanować osobistą ścieżkę rozwojową?
6. Czym różni się cel od marzenia?

ĆWICZENIA ROZWOJOWE:

Ćwiczenie 1. Moje dlaczego³⁶

Koncepcja „Złotego kręgu” (lub inaczej „zaczynaj od dlaczego”) opiera się na prostym założeniu, że zazwyczaj koncentrujemy się na treści pracy, którą wykonujemy – „Jestem programistą”, „Jestem księgową”. W języku polskim ma to jeszcze większe znaczenie, gdyż zazwyczaj używamy właśnie czasownika definiującego „jestem”. Koncentrowanie się na treści pracy – na tym, CO robię, nie ułatwia motywowania siebie i innych do tych działań ani nie pokazuje, co dla nas (nawet nam samym) jest w tej pracy najważniejsze. Czasem potrafimy również opowiedzieć o tym, JAK to robimy. JAK może odnosić się zarówno do sposobu, w jaki praca jest wykonywana (np. „Robię to najszybciej z zespołu”, „Robię to bezbłędnie”), jak i samego przebiegu procesu pracy (np. „Stosuję określone procedury”, „Korzystam z określonej metodologii”, „Nie wykonuję ekspertyzy bez osobistego audytu sytuacji”). To częściowo pokazuje, co jest dla nas ważne. Dopiero jednak odpowiedź na pytanie, DLACZEGO robię to, co robię, może wzmocnić motywację do pracy, rozwoju w danym obszarze czy chociażby pozwolić na ewentualną zmianę zawodu, jeśli jest to konieczne czy pożądane, na taki, który będzie najbardziej dopasowany do moich osobistych wartości. Odpowiedź na pytanie DLACZEGO jest bowiem odpowiedzią na pytanie o to, co jest dla mnie w życiu najważniejsze. Odpowiedź na to pytanie jest również doskonałym kierunkowskazem przy podejmowaniu innych decyzji zawodowych, np. „Czy powinnam/powiniennem przyjąć to zlecenie/awans?”, „Czy naprawdę chcę pracować w firmie, która w ten sposób traktuje pracowników?” itp.

Najistotniejsze założenie „Złotego kręgu” to zmiana kierunku myślenia i komunikacji. Zanim odpowiem (sobie lub innym), co robię i jak to robię, zawsze najpierw opowiem, dlaczego to robię. Koncepcję tę można z powodzeniem stosować w różnych obszarach swojego życia.

Biorąc pod uwagę powyższy opis, odpowiedz na poniższe pytania.

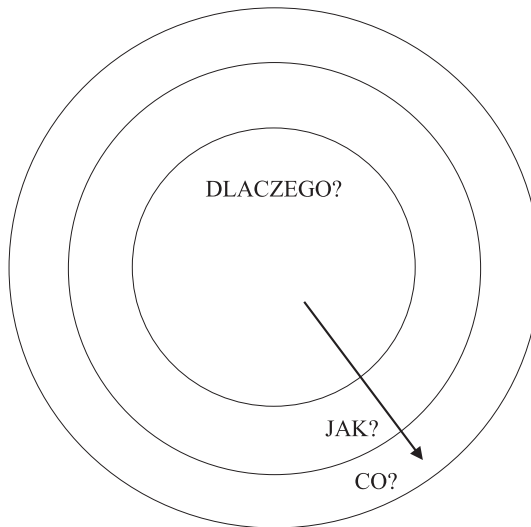
1. Dlaczego robię to, co robię?

Staraj się udzielić odpowiedzi z pozycji wartości – zamiast więc pisać „dla pieniędzy”, spróbuj: „dla uzyskania niezależności finansowej”. Początkowo może to być trudne. Przydatna wtedy może okazać się metoda „5 WHY”, czyli pięciokrotne zadanie sobie pytania „dlaczego” – za każdym razem „dlaczego” odnosi się do odpowiedzi na poprzednie pytanie, np.:

- Dlaczego robię to, co robię?
- Sprawia mi to przyjemność.
- Dlaczego sprawia ci to przyjemność?
- ...

³⁶ S. Sinek, *Zaczynaj od DLACZEGO. Jak wielcy liderzy inspirują innych do działania*, tłum. Z. Waśko, Helion, Gliwice 2013.

2. Jak to robię?
3. Co robię?



Ćwiczenie 2. Osobista analiza SWOT

Przy planowaniu ścieżki rozwojowej, szczególnie na początkowym etapie tego procesu, doskonale sprawdza się narzędzie, które przyszły menedżer powinien znać. Poniższa tabela i pytania do analizy krzyżowej pomogą Ci je wykonać. Potraktuj je jako podpowiedzi, a nie zamknięty katalog.

| | |
|--|--|
| <p>Moje MOCNE STRONY</p> <ul style="list-style-type: none"> – Jakie są moje mocne strony, zdolności, umiejętności – merytoryczne i osobowościowe? – W czym jestem dobry? – W czym jestem najlepszy? – Jakie zalety widzą we mnie inni ludzie? – Jakie cechy czynią mnie wyjątkowym? – Jakie moje cechy sprawiają, że osiągam cele? – Które z moich przekonań wspierają mnie w drodze do osiągnięcia celów? – Za co siebie lubię? – Dlaczego, z jakich powodów inni mnie lubią? | <p>Moje SŁABE STRONY</p> <ul style="list-style-type: none"> – Które moje cechy przeszkadzają mi w pracy? – Z czym radzę sobie słabo, z czym najgorzej? – Jakie mam obawy i wątpliwości? – Czy boję się nowych wyzwań? – Jak postrzegają moje słabe strony inni ludzie? |
|--|--|

| | |
|--|---|
| Zewnętrzne SZANSE – Jakie zjawiska zewnętrzne stwarzają dla mnie szanse? – Co nowego dzieje się wokół mnie? – Jakie są trendy rynkowe, wydarzenia, sytuacje, które mogę wykorzystać? – Jakie lokalne wydarzenia mogą pomóc w realizacji moich planów? | Zewnętrzne ZAGROŻENIA – Jakie sytuacje/wydarzenia w otoczeniu mogą być zagrożeniem? – Jakie trendy społeczne/rynkowe są dla mnie niekorzystne? |
|--|---|

- Które moje słabe strony mogą zaprzepaścić pojawiające się szanse? Jak mogę temu zapobiec, do których silnych stron sięgnąć?
- Które mocne strony pomogą mi wykorzystać pojawiające się szanse?
- Które mocne strony pomogą mi zniwelować zagrożenia?
- Jakie szanse tkwią w zagrożeniach?

Ćwiczenie 3. MODEL KASH (Knowledge, Attitude, Skills, Habits)³⁷

Zastanów się nad swoją obecną rolą, opisz ją i pomyśl, jak się z nią czujesz. Następnie przyznaj sobie ocenę od 1 do 10 w każdym z powyższych obszarów (1 oznacza niewielką wiedzę i umiejętności, negatywne nastawienie i nawyki, 10 oznacza najlepszą wiedzę, umiejętności i pozytywne nastawienie, nawyki).

| | |
|---|--|
| Wiedza Jak oceniłabyś/oceniłbyś swoją wiedzę? | Nastawienie Jakie jest Twoje nastawienie wobec organizacji, w której pracujesz, i Twojego stanowiska? |
| OCENA (1–10): | OCENA (1–10): |
| Umiejętności Jakie są Twoje umiejętności? Na ile są zgodne z wymaganiami na Twoim stanowisku? | Nawyki Jakie dostrzegasz u siebie nawyki i codzienne zachowania? Na ile pomagają Ci one w odniesieniu sukcesu? |
| OCENA (1–10): | OCENA (1–10): |

- Który z tych obszarów chciałabyś/chciałabyś, zmienić, wzmocnić, udoskonalić? Co Ci to da?

POLECANA LITERATURA:

Neale S., Spencer-Arnell L., Wilson L., *Coaching inteligencji emocjonalnej*, tłum. M. Werbanowska, wyd. 3, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.

³⁷ S. Neale, L. Spencer-Arnell, L. Wilson, *Coaching inteligencji emocjonalnej*, tłum. M. Werbanowska, wyd. 3, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.

Plewka C., *Kierowanie własnym rozwojem zawodowym. Studium teoretyczne i egzemplifikacje praktyczne*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2015.

Sinek S., *Liderzy jedzą na końcu. Dlaczego niektóre zespoły potrafią świetnie współpracować, a inne nie*, tłum. M. Machnik, Helion, Gliwice 2015.

Sinek S., *Zaczynaj od DLACZEGO. Jak wielcy liderzy inspirują innych do działania*, tłum. Z. Waśko, Helion, Gliwice 2013.

3. Różnorodność perspektyw w spojrzeniu na czynniki kształtujące ścieżki rozwojowe

Zaczyna się od „chcę”

Rozumiejąc istotę rozwoju osobistego, a przynajmniej tej jego części, która ma najistotniejsze znaczenie dla przyszłych menedżerów, należałoby się teraz przyjrzeć bliżej uwarunkowaniom i możliwościom rozwoju, który przyszły menedżer chciałby dla siebie planować. Nieustająco w mocy pozostaje założenie, że rozwój osobisty i zawodowy powinny być czymś, czego jednostka sama chce i o czym względnie autonomicznie decyduje. Jeśli więc na jakimś stanowisku pracy będą potrzebne nowe umiejętności, to najprawdopodobniej jednostka podejmie się wysiłku ich nauczania – jeśli chce zachować tę pracę. Jeśli jednak uzna, że być może warto poszukać czegoś nowego, to możliwe, że nie podejmie tej próby rozwojowej. Oczywiście to, czy jednostka może sobie pozwolić na zmianę pracy w dowolnej chwili, czy nie, zależy od wielu czynników. Ten przykład pokazuje jednak, czym jest względnie autonomiczna decyzja o rozwijaniu się w jakimś konkretnym kierunku. I nie chodzi o to, by tę decyzję w tym miejscu oceniać, ale o to, by uświadomić sobie, że jeśli proces rozwojowy wynikający z potrzeb innych niż osobiste pragnienia jednostki ma być procesem naturalnym i komfortowym, to jednostka musi (1) widzieć w nim sens, (2) umieć znaleźć osobiste korzyści z niego płynące, (3) wejść w ten proces dobrowolnie. Komfort w procesie rozwojowym oznacza brak poczucia przymusu zewnętrznego i możliwość znalezienia tego, co dla mnie przyjemne w nowych umiejętnościach lub w samym procesie nauki. Nie oznacza to, że „ma być miło” przez cały czas. Procesy rozwojowe często wiążą się z trudnymi doświadczeniami (np. uświadamianie sobie obszarów do pracy czy sam wysiłek związany z wykonywaniem niektórych czynności). Jeśli jednak rozwój w jakiejś dziedzinie oznacza dla jednostki nieustający wysiłek, który jest przez nią oceniany negatywnie, to podtrzymywanie takiego procesu, jego ukończenie i szansa na późniejsze wykorzystanie wiedzy czy umiejętności w ten sposób pozyskanych są trudne, a być może nawet szkodliwe w kontekście kosztów psychologicznych dla jednostki w dłuższej perspektywie.

Człowiek w naturalny sposób jest ukierunkowany na rozwój, choć rozwój ten dla każdego może oznaczać zupełnie coś innego. Jeśli jednak uznamy, że jest to coś wspólnego dla całego gatunku, to czy istnieją również uniwersalne czynniki, które umożliwiają ludziom rozwój, bez względu na to, w jakim obszarze ludzkiej aktywności go zakotwiczymy? Autorzy *Self-Determination Theory* uważają, że istnieją trzy podstawowe potrzeby, których zaspokojenie gwarantuje możliwość uruchomienia tego naturalnego potencjału rozwojowego, „które wydają się być niezbędne dla ułatwienia optymalnego funkcjonowania naturalnych skłonności do wzrostu i integracji jednostki, a także dla konstruktywnego rozwoju społecznego i osobistego do-

brobytu”³⁸. Oprócz (1) autonomii autorzy wymieniają (2) potrzebę kompetencji i (3) związku z innymi (*relatedness*), ale to autonomia właśnie jest konieczna do rozwoju autodeterminacji – samostanowienia. To swego rodzaju wewnętrzny motor do rozwoju – składowa wewnętrznej motywacji, która jest kluczowa nie tylko dla procesów rozwojowych, lecz także funkcjonowania w społeczeństwie jako takim, w tym pracy. Richard Ryan i Edward Deci analizują nie tylko motywy wewnętrzne, ale też skuteczność motywatorów zewnętrznych, procesu i warunków ich internalizacji, a wyniki ich prac mają ogromne znaczenie m.in. dla sektora edukacji, zdrowia, resocjalizacji i zarządzania³⁹.

Nastawienie i wysiłek są kluczem

Kiedy mowa o motywacji, należy zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię – przekonania dotyczące tego, co i na ile można rozwijać. Czasem bowiem motywacja do zmiany czy pracy nad sobą kończy się tam, gdzie zaczyna się przekonanie, że niektórych rzeczy zmienić się nie da. Oczywiście nie jest tak, że każda osoba może rozwijać się w dowolnej dziedzinie w sposób maksymalny według jakiejś obiektywnej skali. Każdy ma pewne predyspozycje wynikające chociażby z uwarunkowań genetycznych. To jednak zupełnie inna grupa czynników niż te wypływające z ograniczających przekonań, np. „Mam dwie lewe ręce, nigdy nie nauczę się majsterkowania”, „Nigdy nie byłem dobry z matmy, po prostu nie mam do tego talentu”. Tak rozumiany talent (możliwość rozwijania jakiejś grupy umiejętności) jest o tyle problematyczny, że może prowadzić do sabotowania własnych wysiłków. Takie przekonania często są też przenoszone na inne osoby, a etykietowanie w szczególności młodych osób jako mało inteligentnych, nierozgarniętych czy po prostu kiepskich w jakimś obszarze może skutecznie pozbawić je chęci rozwoju, a nawet stać się samospełniającą się przepowiednią⁴⁰. Carol Dweck wyróżnia dwa podstawowe nastawienia w obszarze rozwoju:

1. nastawienie na rozwój,
2. nastawienie na trwałość.

Pierwsze z nich najprościej ująć jako wiarę w to, że ludzie mogą rozwijać swoje umiejętności. Drugie zasadza się na przekonaniu, że istnieją cechy i umiejętności, które są wrodzone i które tylko w niewielkim stopniu – jeśli w ogóle – można rozwijać. Pierwsze charakteryzuje ludzi, którzy ciężko pracują, są gotowi do wysiłku, pokonywania własnych słabości i przeciwności losu, chcą i uczą się całe życie. Drugie prze-

³⁸ R.M. Ryan, E.L. Deci, *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, „American Psychologist” 2000, t. 55, nr 1, s. 68.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ C. Dweck, *Nowa psychologia sukcesu. Nastawienie na rozwój to gwarancja sukcesu*, tłum. A. Czajkowska, wyd. 2 uzup., Muza, Warszawa 2017; A. Duckworth, *Upór. Potęga pasji i wytrwałości*, tłum. P. Cieślak, Galaktyka, Łódź 2016.

jawia się tendencją do rezygnowania z jakiejś aktywności, kiedy pojawiają się nawet drobne trudności, wiarę w to, że jeśli mam do czegoś talent, to powinno przychodzić mi to z łatwością, skłonnością do wiązania wyniku z cechami charakteru, osobowości lub innymi trwałymi przymiotami (np. przeświadczenie o tym, że świetny wynik z testu z geografii oznacza, że ktoś jest inteligentny, kiepski wynik z testu oznacza, że ktoś jest mało inteligentny). Autorka tej koncepcji, przywołując swoje wieloletnie badania, uważa, że choć każda jednostka rodzi się z pewnym zestawem cech, które predestynują je do określonego nastawienia, to nad nastawieniem własnym i innych można z sukcesem pracować. To zaś oznacza, że tę wiarę w możliwość rozwoju można w sobie wypracować. To zresztą jest jednym z istotniejszych aspektów samego nastawienia na rozwój – świadomość tego, że do osiągnięcia wyniku potrzebna jest zazwyczaj ciężka praca i gotowość podjęcia się tego wysiłku. Nie chodzi o ciężką pracę dla ciężkiej pracy, ale raczej zrozumienie, że należy doceniać oba aspekty tego procesu – jego przebieg i jego efekt. Dzięki takiemu podejściu w momencie niepowodzenia możemy docenić siebie (lub kogoś) za jego wysiłek (pod warunkiem że wystąpił realny wysiłek). W przypadku nastawienia na trwałość, gdzie to efekt jest istotniejszym aspektem, jego brak może oznaczać podważanie własnych kompetencji i obniżenie poczucia własnej wartości (nawet jeśli tylko chwilowo, to z czasem może się utrwać). W nastawieniu na rozwój nie chodzi o naiwną wiarę, że każdy może wszystko. Takie afirmacje i zachęty nie tylko mijają się z prawdą, lecz także mogą być szkodliwe. Prawdą na pewno jest to, że jeśli jednostka podejmie wysiłek i będzie pracować nad rozwojem jakiegoś obszaru, to po zakończeniu określonego cyklu rozwojowego będzie w tym konkretnym obszarze osiągać lepsze wyniki niż uprzednio – do pewnej granicy, która jest indywidualna dla każdej jednostki i zależy od wielu czynników. Nie każdy więc może zostać wirtuozem gry na fortepianie czy maratończykiem, ale niemal każdy może grać lepiej, niż grał, i biegać sprawniej, niż biegał, pod warunkiem że podejmie wysiłek i będzie w systematyczny sposób rozwijał te umiejętności. Myślenie: „Nie warto czegoś robić, jeśli nie mam szans na wygraną”, jest charakterystyczne dla nastawienia na trwałość.

Gotowość do wysiłku to jeden ze składników nastawienia na rozwój. Angela Duckworth uważa również, że sam wysiłek jest podwójnie istotny w drodze do sukcesu w jakiegokolwiek dziedzinie. Badaczka ta dowodzi, że najistotniejszym czynnikiem, który odróżnia osoby odnoszące sukces od tych, które mają z tym trudności, jest *grit* (w języku polskim brakuje właściwego odpowiednika – w polskim przekładzie jej książki przyjęto termin „upór”⁴¹, nie jest to jednak zbyt trafne określenie). *Grit* to specyficzne połączenie wytrwałości i pasji w dążeniu do realizacji jakiegoś określonego celu. Badania Duckworth wskazują, że ta cecha może być rozwijana. Wytrwałość niechybnie prowadzi do podejmowania wysiłku i ten właśnie czynnik jest podwójnie istotny w drodze

⁴¹ A. Duckworth, *Upór...*, op. cit.

do jakiegokolwiek sukcesu. Teoria psychologii sukcesu według Duckworth sprowadza się – jak sama pisze – do dwóch prostych równań:

$$\text{talent} \times \text{wysiłek} = \text{umiejętności}$$

$$\text{umiejętności} \times \text{wysiłek} = \text{sukces}$$

Talent jest tu rozumiany jako łatwość przyrostu umiejętności, gdy jednostka wkłada w to pewien wysiłek. Zdobyte umiejętności zaś wykorzystywane (za pośrednictwem wysiłku) w praktyce przynoszą sukces. Ta prosta teoria nie uwzględnia czynników zewnętrznych, takich jak szczęśliwy traf, dobry mentor czy trener. Wyłączając je jednak, można dostrzec, że jednostka ma istotny (choć nie wszechmocny) wpływ na kierowanie własnym rozwojem i w efekcie sukces, jakkolwiek by go nie definiowała. I znów nie chodzi o wysiłek dla wysiłku. Wysiłek powinien być ukierunkowany i celowy, tak by każda godzina poświęcona określone działaniu sprawiała, że jednostka będzie w stanie określić, czy i w jaki sposób staje się w tej sferze lepsza. Autorka powołuje się w książce na wiele niezwykłych osób, które w swoich dziedzinach odniosły sukces. Każda z nich ćwiczyła i ćwiczy celowo, a więc poza podejmowaniem codziennego, znacznego wysiłku, by doskonalić się w jakimś obszarze, starają się one również krok po kroku znajdować te elementy, które wymagają korekty i poprawiać je. To pozwala porównywać stadia rozwoju i iść do przodu w tym, co kochają robić i w czym chcą zbliżyć się do doskonałości.

Świadomy, racjonalny... na pewno?

To, jak działa człowiek, nadal jest tylko częściowo rozwiązana zagadką. Naukowcy i myśliciele różnych dyscyplin i nurtów poszukują odpowiedzi, a wyniki ich badań niejednokrotnie w zupełnie odmienny sposób tłumaczą jedno zjawisko, inne nadal pozostawiając całkowitą tajemnicą. Przez długi czas głównym nurtem myślenia o procesach decyzyjnych człowieka było założenie, że podejmuje on racjonalne i najbardziej dla siebie użyteczne decyzje. Dziś wiemy już, że nie jest to takie proste. Nie mamy możliwości prześledzić wszystkich fascynujących nitek badawczych tego obszaru, wskazane jednak zostaną te zagadnienia, które wydają się najbardziej istotne z punktu widzenia przyszłych menedżerów. To fascynująca przygoda do głębszego poznawania siebie, dlatego gorąco zachęcam do zanurzenia się w nieco mniej racjonalne meandry ludzkiego istnienia.

Pierwsza z koncepcji, która warta jest nie tylko uwagi, lecz także wnikliwej analizy, stanowi dziś podwaliny jednego z najprężniej rozwijających się interdyscyplinarnych obszarów nauk społecznych – ekonomii behawioralnej. Wbrew nazwie nie jest to „nowa wersja” ekonomii, a przynajmniej nie tylko. Naukowcy działający w tym nurcie skupiają się na wyjaśnianiu realnych zachowań ludzkich na podstawie wyników eksperymentów psychologicznych, które pozwalają na uzyskanie danych niedeklaratywnych, czyli innych niż to, co badany chciałby powiedzieć badaczowi. To, co w dużej

mierze ich interesuje, to sposób, w jaki człowiek podejmuje decyzje bez względu na to, czego ta decyzja dotyczy. Jak się okazuje, pewne mechanizmy zaszyte w sposobie działania ludzkiego umysłu mają wpływ na większość naszych decyzji.

System 1 i System 2

System 1 i System 2 to określenia, których używa Daniel Kahneman do określenia tego, w jaki sposób funkcjonuje umysł ludzki⁴². To metaforyczni bohaterowie jego opowieści o ludzkiej racjonalności. Nie są to więc materialne systemy połączeń nerwowych, a jedynie konceptualny opis tego, jak działają mechanizmy poznawcze, które niewątpliwie bazują na materialnych strukturach, ale dla lepszej eksplikacji konceptu są tu zazwyczaj pomijane lub marginalizowane.

Jeśli czasem jesteśmy skłonni przyznać, że nasze decyzje nie są w pełni racjonalne, to zazwyczaj winimy za taki stan rzeczy emocje. Słusznie o tyle, że emocje są nam potrzebne w ten czy inny sposób do podejmowania niemal wszystkich decyzji⁴³, i niesłusznie, ponieważ umysł, który jest wytworem mózgu, korzysta z wielu uproszczeń i jest podatny na błędy, z których często nie zdajemy sobie sprawy, a które nie muszą wynikać ze stanów emocjonalnych, choć niewątpliwie w taki czy inny sposób są z nimi ostatecznie związane. Jak więc działają System 1 i System 2? System 1 funkcjonuje poza świadomością, jest zwinny, impulsywny, zawsze gotowy do działania i absolutnie skupiony na tym, co „widzi” w danym momencie. System 2 to coś, co można byłoby nazwać świadomym JA. Koncentruje się właśnie na racjonalnych procesach myślowych, na roztrząsaniu za i przeciw, zużywa dużo energii, jest powolny i leniwy – włącza się tylko wtedy, kiedy musi. To System 1 jest odpowiedzialny za dostarczanie wrażeń z otoczenia, na bazie których kształtują się przekonania i poglądy. To on jest przekaźnikiem, a może generatorem bodźców, które leżą u podwalin decyzji, które podejmuje jednostka. System 1 milcząco interpretuje wszystko, co dzieje się w otoczeniu jednostki i w niej samej, łącząc chwilę obecną z niedawną przyszłością i spodziewaną najbliższą przyszłością. System 2 raczej usprawiedliwia to, co dostaje od Systemu 1. Krytyka wrażeń, opinii czy stanów emocjonalnych wygenerowanych przez System 1 wymaga od Systemu 2 dużego wysiłku, bardzo często więc zamiast krytyki pojawia się akceptacja. System 2 poszukuje informacji i argumentów najczęściej nie po to, by zweryfikować dostarczone przez System 1 przekonania, ale po to, by się w nich utwierdzić. Aktywny, poszukujący spójności System 1 podsuwa gotowe rozwiązania niewymagającemu Systemowi 2⁴⁴. Ta dynamika pomiędzy diametralnie różnymi pod kątem

⁴² D. Kahneman, *Pułapki myślenia...*, op. cit.

⁴³ A. Damásio, *Błąd Kartezjusza. Emocje, rozum i ludzki mózg*, tłum. M. Karpiński, wyd. 3 popr., Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2019.

⁴⁴ D. Kahneman, *Pułapki myślenia...*, op. cit.

sposobu działania i celów systemami powoduje, że jednostka jest nieustannie narażona na błędy w procesach poznawczych. Tak więc ludzie mają tendencję do upraszczania rzeczywistości i wyciągania wniosków w sposób jak najbardziej efektywny pod kątem zużycia energii i czasu podejmowania decyzji (heurystyki), to zaś prowadzi nieuchronnie do błędów poznawczych, których niezwykle trudno uniknąć.

Heurystyki – uproszczone reguły wnioskowania stosowane nieświadomie. Pozwalają udzielić adekwatnej (zazwyczaj), choć dalekiej od doskonałości odpowiedzi na jakieś pytanie. Używanie takich procedur (nieświadomych) obarczone jest skrzywieniami (błędami) poznawczymi.

Błędy poznawcze (ang. *biases*) – systemowe błędy myślenia, które są integralną częścią mechanizmów poznawczych.

Działanie heurystyk można najprościej opisać jako podmienianie pytania, na które jednostka szuka odpowiedzi w danej chwili – jeśli System 1 uzna takie pytanie za trudne, to zamieni je na łatwiejsze i to na nie udzieli odpowiedzi, którą ma pod ręką. Warto zauważyć, że jak na historię nauki, to ten obszar badawczy jest stosunkowo młody. Heurystyki po raz pierwszy zostały opisane w latach siedemdziesiątych XX wieku przez Amosa Tversky'ego i Daniela Kahnemana⁴⁵. W pierwszych pracach, które były potem rozwijane nie tylko przez nich, lecz także przez wielu innych badaczy, zostały scharakteryzowane m.in.:

- heurystyka dostępności – tendencja przypisywania większego prawdopodobieństwa zdarzeniom, które są łatwiejsze do przywołania w pamięci, i takim, które są silniej nacechowane emocjonalnie,
- heurystyka reprezentatywności – tendencja do porządkowania rzeczywistości w kategorii o pewnych typowych lub charakterystycznych cechach i przyporządkowywania do nich zjawisk na podstawie częściowej lub bardzo powierzchownej oceny, ma duże znaczenie w procesie tworzenia, utrwalania i konstruowania ocen na podstawie stereotypów. Stereotypy nie zawsze są nacechowane negatywnie i często są użyteczne, choć określenie to ma dziś zdecydowanie pejoratywne skojarzenia. Bezskrytyczne posługiwanie się takimi ocenami prowadzi do wielu krzywdzących sytuacji,
- heurystyka zakotwiczenia i dostosowania – tendencja do opierania się (kotwiczenia) na jakiejś informacji oraz jej modyfikowaniu (dostosowywaniu się do niej) w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie lub wydania sądu.

Nie są to jedyne uproszczenia, którymi posługuje się ludzki umysł. Heurystyka afektu polega na wnioskowaniu na podstawie sympatii lub antypatii bez głębsze-

⁴⁵ A. Tversky, D. Kahneman, *Judgment under uncertainty: heuristics and biases: biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty*, „Science” 1974, t. 185, nr 4157, s. 1124–1131.

go zastanawiania się nad decyzją, a heurystyka nastroju odnosi się do wpływu aktualnego w danym momencie stanu umysłu, który silnie wpływa na ogólną ocenę szczęścia, osądy i decyzje. Mózg nie lubi się przemęczać, jeśli nie jest to absolutnie konieczne. To zaś skutkuje licznymi błędami w ocenie rzeczywistości i podejmowanych decyzjach. Świadomość tego, jak działa umysł i na jakie „systemowe bugi” jest narażony, pomaga w podejmowaniu lepszych decyzji w życiu prywatnym i zawodowym. Pomaga lepiej planować i projektować swoją rzeczywistość, by ułatwiała nam (a nie utrudniała) rozwój i realizację tego, na czym nam zależy. Jakie więc błędy poznawcze nam towarzyszą? Oto krótka lista najistotniejszych (dzisiaj opisanych jest kilkanaście razy więcej, jeśli więc ten temat Cię zainteresował, zachęcam do samodzielnej eksploracji):

- efekt substytucji – tendencja do podejmowania decyzji na podstawie oceny pewnego substytutu. Nie mogąc ocenić filmu przed jego obejrzeniem, decyzja, czy kupić bilet, jest podejmowana na podstawie recenzji lub reklamy. Bezpośrednio łączy się z efektem aureoli,
- podstawowy błąd atrybucji – tendencja do wyjaśniania czyjegoś zachowania w odniesieniu do jego cech wewnętrznych i stałych, pomijając możliwości wpływów zewnętrznych; jedną z odmian tego błędu jest efekt aureoli,
- efekt halo (aureoli) – skłonność do automatycznego przypisywania cech pozytywnych (anielski efekt halo, efekt nimbu, efekt Galatei) lub negatywnych (szatański efekt halo, efekt Golema), tylko na podstawie pierwszego wrażenia. Istotne znaczenie odgrywa tu wewnętrzna potrzeba spójności własnych ocen,
- iluzja asymetrycznego wglądu – tendencja do oceniania własnej wiedzy na temat innych jako bardziej dokładnej i wnikliwej niż wiedza innych o nas,
- efekt horoskopowy – skłonność do uznawania za adekwatne i prawdziwe opisów własnej osobowości, które w rzeczywistości są ogólnymi zestawami informacji odnoszącymi się do znacznej grupy ludzi. Efekt ten może wyjaśniać rozpowszechnienie wiary w pseudonaukowe teorie, takie jak astrologia, numerologia czy wróżenie (z kart, fusów, ręki itd.),
- niechęć do ponoszenia strat – silnie ugruntowana ewolucyjnie skłonność do „bronienia swojej pozycji”, zarówno w kontekście posiadania, jak i innych zjawisk, które człowiek interpretuje jako pogorszenie stanu aktualnego. Prowadzi do sytuacji, kiedy jednostka wkłada więcej energii w uniknięcie straty niż w uzyskanie zysku o tej samej wartości – całkowicie nieracjonalne, prawda?
- błąd perspektywy czasu – trudność z przywołaniem poglądów, które posiadała jednostka przed zmianą zdania w jakimś temacie. Przypomnienie sobie, jak to było nie wiedzieć lub myśleć inaczej, bywa kłopotliwe, czasem wręcz niemożliwe,
- błąd skupienia się na skutkach – tendencja do skupiania się na skutkach jakiejś decyzji, a nie na ocenie samej decyzji. Człowiek często zapomina, że ostateczny skutek zazwyczaj zależy od mnóstwa czynników. Jednostka zasadniczo podejmu-

je najlepszą w danym momencie decyzję, na podstawie takich danych, jakie posiada. Oceniając ją jednak później, nie zawsze już o tym pamięta. Zdawanie sobie sprawy z tego błędu poznawczego, podczas gdy jest się menedżerem, staje się czasem kluczowe w podejmowaniu kolejnych decyzji, oraz w ocenie własnych i cudzych poczynań,

- błąd poniesionych kosztów – niechęć do zmiany decyzji, która okazała się niekorzystna w skutkach ze względu na poniesione już koszty. Za każdym razem, kiedy pomyślisz: „Tak dużo już poświęciłem/zainwestowałam” itp., wiedz, że ulegasz temu błędowi. Warto wtedy dokonać rachunku zysków i strat (finansowych lub emocjonalnych) i zastanowić się, czy pozostawanie przy tej decyzji przyniesie jakiegokolwiek pozytywne skutki,
- tendencyjność optymistyczna (ang. *optimism bias*) – skłonność do przeceniania prawdopodobieństwa zdarzeń pozytywnych, które mogą się jednostce przydarzyć, i niedoceniaenia prawdopodobieństwa wystąpienia tych negatywnych. W pracy menedżera jednym z najtrudniejszych do przewyciężenia przejawów jest złudzenie planowania – nierealistycznie optymistyczne prognozowanie czasu wykonania danego zadania. Ciekawe badania w tym obszarze prowadzi Tali Sharot⁴⁶,
- efekt autorytetu – tendencja do uznawania czyjejś racji, polegania na jego/jej opinii ze względu na autorytet tej osoby. Nie ma znaczenia, dlaczego taką osobę jednostka uznaje za autorytet ani czy w danym temacie rzeczywiście posiada ona wiedzę bądź umiejętności,
- efekt potwierdzenia, błąd confirmacji, strategia confirmacyjna – skłonność do uznawania, przyjmowania za prawdziwe lub adekwatne informacji, które potwierdzają wcześniejsze oczekiwania i hipotezy (bez względu na ich realną zgodność z rzeczywistością czy adekwatność). Człowiek poszukuje informacji i zapamiętuje je w sposób selektywny, dodatkowo interpretując je w błędny sposób. Efekt ten jest szczególnie silny w przypadku zagadnień wywołujących silne emocje i dotyczących mocno ugruntowanych opinii,
- selektywna percepcja – tendencja do zatrzymywania uwagi na zjawiskach, które w jakiś sposób są dla jednostki w danym czasie bardziej zajmujące. Może to prowadzić do nadmiernej koncentracji na negatywnych lub pozytywnych aspektach rzeczywistości i wpływać na bardziej ogólne sądy i decyzje,
- ignorowanie prawdopodobieństwa – podejmowanie decyzji bez brania pod uwagę prawdopodobieństwa potencjalnych zdarzeń. „Nie zapinam pasów, bo mój sąsiad miał niezapięte i przeżył” – to tak zwany dowód anegdotyczny, przypadek o bardzo niskim prawdopodobieństwie, który niczego nie dowodzi,

⁴⁶ T. Sharot, *Nasz stronniczy optymizm. O irracjonalnie pozytywnie nastawionym mózgu*, tłum. A. Cichowicz, Amber, Warszawa 2020.

- kłótwa wiedzy – tendencja do przyjmowania założenia, że wiedza, jaką posiada jednostka, jest wiedzą powszechnie znaną, a więc, że jej rozmówca wie to, co ona, i podobnie to rozumie. Prowadzić to może z jednej strony do podważania wartości własnych umiejętności (bo przecież wszyscy to wiedzą, jest to oczywiste), z drugiej zaś do problemów w komunikacji, np. w zespole (używanie specjalistycznego żargonu, bo wszyscy przecież go znają),
- złudzenie kontroli – przekonanie o możliwości wpływania na sytuację, na które w rzeczywistości jednostka nie ma żadnego wpływu,
- błąd narracji⁴⁷ – skłonność do wyszukiwania powiązań przyczynowo-skutkowych we wszystkich zjawiskach, co wpływa zarówno na interpretację przeszłości i teraźniejszości, jak i kształtowanie się oczekiwań co do przyszłości. Niektórzy badacze uważają, że narracyjne ujmowanie rzeczywistości jest naturalnym sposobem rozumienia i konstruowania rzeczywistości⁴⁸. Nie zmienia to jednak faktu, że człowiek nie docenia roli przypadku. Stąd też złudne przeświadczenia o tym, że czytając np. cudze biografie, da się odkryć receptę na sukces. Zazwyczaj prawda jest dość prozaiczna – trzeba było znaleźć się w odpowiednim czasie, w odpowiednim miejscu, z odpowiednimi ludźmi, a więc najprościej rzecz ujmując – mieć bardzo dużo szczęścia i dopiero do takiego zestawienia dołożyć odpowiednią dawkę pracy własnej,
- efekt pierwszeństwa – tendencja do łatwiejszego zapamiętywania informacji, z którymi miało się styczność w pierwszej kolejności. Jest powiązany ze zjawiskiem torowania i efektem zakotwiczenia,
- efekt zakotwiczenia – występuje w sytuacji, kiedy człowiek ma oszacować niewiadomą (liczbową), po uprzednim zapoznaniu się z inną wielkością liczbową. Ta pierwsza wartość będzie stanowić punkt odniesienia we wnioskowaniu. Warto o tym pamiętać, przygotowując się do jakichkolwiek negocjacji, które wiążą się z ustalaniem wartości wynagrodzenia lub kosztów. Związane z dostosowaniem wnioskowania i torowaniem,
- torowanie – zjawisko torowania jest związane z aktywacją skojarzeniową i polega na utorowaniu drogi określonym skojarzeniom przez użycie odpowiednich słów czy obrazów. Jeśli masz za zadanie uzupełnić napis WO_A, to w zależności od tego, o czym będziesz myśleć czy rozmawiać chwilę wcześniej, będzie zależało to, jak ostatecznie wykonasz to zadanie. „Idea PICIA toruje ideę WODY, a CHEĆ toruje WOLE”⁴⁹.

⁴⁷ N.N. Taleb, *Czarny łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*, tłum. O. Siara, Zysk i S-ka, Poznań 2020.

⁴⁸ *Narracja jako sposób rozumienia świata*, red. J. Trzebiński, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.

⁴⁹ D. Kahneman, *Pułapki myślenia...*, op. cit., s. 73.

I wisienka na torcie:

- efekt ślepej plamki – tendencja do niedostrzegania własnych skrzywień i błędów w myśleniu, przy jednoczesnym przypisywaniu ich innym: „Może inni myślą tendencyjnie, ale nie ja!”.

Opisano jeszcze wiele innych ciekawych błędów poznawczych, których działanie jest powszechnie wykorzystywane chociażby w technikach sprzedażowych czy marketingu (np. efekt czystej ekspozycji, efekt kontrastu, efekt wyświadczonej przysługi, efekt posiadania, efekt ignorowania mianownika i efekt sformułowań procentowych), zachęcam więc do dalszego odkrywania własnego umysłu i tego, jak łatwo go zwieść.

Na zakończenie spotkania z Systemem 1 i Systemem 2 warto zatrzymać się jeszcze przy bardzo istotnej cesze tego pierwszego – „istnieje tylko to, co widzisz”, czyli koncentracji na tu i teraz, braku szerszej perspektywy. To zaś prowadzi często do:

- nadmiernej pewności siebie – spójność danych wystarczy, by jednostka była pewna swojej decyzji, bez względu na to, czy te dane są pełne, czy szczątkowe; jest to również związane ze złudzeniem trafności (nawet nie wiesz, że nie wiesz) i złudzeniem umiejętności,
- efektu ram interpretacyjnych – informacja podana w różny sposób będzie inaczej interpretowana.

Cecha ta odpowiada również za traktowanie przez System 1 wszystkich dostępnych mu danych za prawdziwe i istotne, chyba że błyskawicznie uzna ich źródło za niewiarogodne. System 1 pomaga w szybkich reakcjach i odciąża System 2, jednak bez jego kontroli (bez Twojej kontroli) prowadzi często na manowce.

Czy rządzi nami mózg?

Uwarunkowań, które wpływają na sposoby widzenia i rozumienia rzeczywistości jest bardzo wiele. Jesteśmy przyzwyczajeni do tego, że subiektywnie odczuwamy swoją integralność – jednostka zazwyczaj uważa, że zna siebie, swoje poglądy, rozumie, z czego wynikały jej decyzje i działania, ma jakiś określony sposób widzenia świata i siebie w tym świecie, który jest tylko jej właściwy i przez nią wypracowany (jest to uproszczenie, ale obwarowywanie go wszystkimi wyjątkami nie pomoże zrozumieć mechanizmów, którymi mamy się teraz zająć). Jednostki budują swoje osobiste historie, które pomagają im funkcjonować w tym świecie. Najczęściej jednak jednostka nie zastanawia się, czy to, co myśli, jest wytworem jej świadomego umysłu, czy raczej uwarunkowań poznawczych i neurobiologicznych, a nawet fizjologicznych, o społecznych nie wspominając. Czy to oznacza, że człowiek nie ma wolnej woli i jest wypadkową niekontrolowanych przez niego samego procesów? Nie. Oznacza to, że być może wolna wola działa nieco inaczej, niż przyzwyczailiśmy się o niej myśleć.

Ostatnie lata to zdecydowany i szybki rozwój nie tylko technologii, lecz także ludzkiej wiedzy na temat własnego gatunku. Oczywiście jest to możliwe właśnie dzięki tej

prężnie rozwijającej się technologii. Dziś potrafimy badać aktywność mózgu podczas konkretnych operacji myślowych, choć ich interpretacja nadal nie jest prosta, czasem nadal niemożliwa. Trzeba więc ostrożnie podchodzić do przekładania wyników konkretnego eksperymentu na szersze eksplikacje. Zastrzeżenie to jest o tyle konieczne, że nigdy jeszcze nauka nie rozwijała się tak szybko, a wszystko wymaga w niej czasu na weryfikację. Są jednak takie hipotezy, tezy i teorie, o których warto wiedzieć, choćby dlatego że potrafią pokazać nam to, jak się rozwijamy i funkcjonujemy w zupełnie innym świetle – mogą zmienić naszą perspektywę, a to jeden z najlepszych sposobów na rozwój.

Historia nauki pokazuje, że niejednokrotnie przypadkowe wydarzenia stają się inspiracją do podejmowania ważnych i trudnych tematów, które wcześniej nie przyszły nawet nikomu do głowy. Podobnie było z badaniami psychobiologa Michaela S. Gazzanigi. Jego praca z pacjentami po przecięciu spoidel mózgowych⁵⁰ doprowadziła ostatecznie do stworzenia teorii „mózgowego interpretatora”.

„Świadomość płynie swobodnie i naturalnie dzięki jednolitej, spójnej narracji. Doświadczana przez nas jedność psychiczna jest wytworem wyspecjalizowanego systemu zwanego »interpretatorem«, który tworzy wyjaśnienia dotyczące naszych spostrzeżeń, wspomnień i działań oraz związków między nimi. Moduł interpretujący wydaje się występować wyłącznie u nas, ludzi, a jego siedzibą jest lewa półkula mózgu. Jego dążenie do formułowania hipotez daje początek ludzkim przekonaniom, które z kolei ograniczają nasz mózg”⁵¹. To oczywiście rodzi wiele pytań o to, czy nasze decyzje są rzeczywiście nasze, te wybrzmiewają zresztą w książce, z której pochodzi powyższy cytat, co więcej autor na większość z nich udziela ciekawych odpowiedzi. Jedną z nich to konstatacja, że człowiek jest istotą społeczną i cały ewolucyjny rozwój gatunku wiąże się z rozwijaniem umiejętności kooperacji i komunikacji w grupie. Jeśli myślimy o moralnych aspektach decyzji i działań jednostki, to zazwyczaj czynimy to właśnie w odniesieniu do jakiegoś dobra czy wartości, która jest społecznie akceptowalna lub istotna. Jeśli więc nasz mózg ewoluował w takim, a nie innym kierunku, to być może w nim również znajduje się jakiś mechanizm, który pozwala odrzucić całkowicie deterministyczne interpretacje odkryć Gazzanigi. Tu z pomocą przychodzi uniwersalne moduły moralne, które zostały opisane na podstawie analizy porównawczej wyników badań dotyczących uniwersalnych atrybutów człowieka, różnic kulturowych pod względem moralności oraz prekursorów moralności u szympanów. Lista ta obejmuje pięć modułów⁵²:

⁵⁰ Procedura medyczna, którą wykonywano w ubiegłym wieku jako ostateczne rozwiązanie pewnych schorzeń związanych z działaniem mózgu.

⁵¹ M.S. Gazzaniga, *Kto tu rządzi – ja czy mój mózg? Neuronauka a istnienie wolnej woli*, tłum. A. Nowak, Smak Słowa, Sopot 2013, s. 91.

⁵² J. Haidt, C. Joseph, *Intuitive ethics: how innately prepared intuitions generate culturally viable virtues*, „Daedalus” 2004, nr 133(4), s. 55–66.

1. wrażliwości na cierpienie (dobrze jest pomagać i nie krzywdzić innych),
2. wzajemności (to z niej wywodzi się poczucie sprawiedliwości),
3. hierarchii (szacunek dla starszych i sprawujących władzę),
4. więzi koalicyjnych (lojalność wobec własnej grupy),
5. czystości (uznanie dla czystości oraz unikanie skażenia i pewnych zachowań cielesnych).

Oznacza to, że gatunek ludzki ma ewolucyjnie zaszyte pewne podstawowe intuicje moralne, które stanowią bazę do rozwoju zasad etycznych w poszczególnych społecznościach i które z czasem stają się też drogowskazami w podejmowaniu mniej lub bardziej ważnych decyzji przez każdą jednostkę.

Wracając zaś do tego, czy decyzje, które podejmuje jednostka, są jej czy nie jej – a pytanie to jest zasadne, skoro „mózgowy interpretator” wypracuje sobie odpowiednią racjonalizację bez względu na to, jaka to będzie decyzja czy działanie – to Gazzaniga dowodzi, że pomimo tego, że być może bardzo wiele decyzji mózg podejmuje w sferze, do której nie mamy świadomego dostępu, to na jakość tych decyzji mamy jednak ogromny wpływ. Mózg i działający na jego bazie umysł (to znów spore uproszczenie, by nie umknął nam główny wątek) potrzebują danych do podejmowania decyzji, a te dane są pobierane z otoczenia. I choć sam proces również przebiega automatycznie, to jednak możemy wpływać na to, co czytamy, co oglądamy, z kim przebywamy, od kogo się uczyliśmy, czego próbujemy, a czego nie itd. Nie jest więc tak, że jesteśmy w pełnym panowaniu biologicznych struktur, ale nie jest też tak, że świadomie i racjonalnie decydujemy o wszystkich naszych poczynaniach. Możemy pracować nad tym, by decyzje, które zapadają w nas, były lepsze dla nas i innych, ale do tego potrzeba zdecydowanie więcej wysiłku, niż mogłoby się wydawać, i to przede wszystkim w zakresie szeroko rozumianego stawania się dojrzałym, wrażliwym, otwartym na świat człowiekiem niż w jakiegokolwiek innej dziedzinie.

A może jednak emocje?

Emocje są stałym elementem funkcjonowania człowieka. Istnieje wiele teorii i podejść do tego, czym emocje są, jak działają i jakie jest ich znaczenie. Dla przyszłego menedżera i młodego człowieka, który chce rozwijać swoje życie w sposób świadomy, najistotniejsza jest umiejętność zauważania, artykułowania emocji, identyfikowania ich źródeł, dekodowania osobistego znaczenia oraz umiejętnego reagowania na nie.

Teorie naukowe są budowane na podstawie wyników badań. Wszystkie wyniki wymagają interpretacji i czasem zdarza się, że te same wyniki po wielu latach różni badacze interpretują w inny sposób. W przypadku nauk przyrodniczych czy ścisłych sytuacja wygląda zdecydowanie prościej niż w przypadku nauk społecznych, które mają być odzwierciedleniem skomplikowanych układów i systemów, jakie wytwarzają pomiędzy sobą ludzie. Ta adnotacja jest o tyle istotna, że teorie, które za chwilę kró-

ko zaprezentuję, pokazują zupełnie inne podejście do emocji i trudno dziś przesądzać, czy któraś z nich jest bardziej właściwa. Nie chodzi również o to, by pokazać, że nie ma jakiegś sensownej ugruntowanej wiedzy i że wszystko jest względne. Raczej chodzi o to, by pokazać, że choć sporo już wiemy, to nadal jest wiele pytań bez odpowiedzi, a każda kolejna porcja wiedzy generuje pytania kolejne. I taki stan jest całkowicie normalny – to też doskonała analogia do rozwoju osobistego jednostki.

Przyjmijmy, że

reakcja emocjonalna to „zdolność do dokonania rozróżnienia i udzielenia przystosowawczej odpowiedzi do obecnych lub przewidywanych zdarzeń, które mogą być korzystne lub niekorzystne dla jednostki lub społeczności”⁵³.

Warto tu zauważyć, że emocje mogą też być rozumiane jako wszelkie, zarówno świadome, jak i nieświadome, procesy wartościowania każdej stymulacji odbieranej świadomie bądź nieświadomie⁵⁴. To oznacza, że najistotniejszą cechą emocji jest ich funkcjonalność – bez względu na to, jaką definicję analizujemy, każda będzie ujmowała to, że emocje pozwalają na ocenę stymulacji, bez względu na to, co jest źródłem tej stymulacji i na ile jesteśmy tego źródła świadomi oraz na ile świadome będzie samo wartościowanie i następująca po nim reakcja. Jak już wiemy, człowiek dąży do uproszczeń, ale i systematyzowania. Z tego nurtu wywodzą się badania i ich interpretacje dotyczące emocji podstawowych, czyli takich, które miałyby być charakterystyczne dla całości gatunku ludzkiego. Prace Paula Ekmana⁵⁵ nad ekspresjami mimicznymi doprowadziły do stworzenia krótkiej listy emocji podstawowych, które mają być rozpoznawane i podobnie wyrażane we wszystkich kręgach kulturowych świata, a więc stanowić pewne ewolucyjne wyposażenie gatunkowe⁵⁶. Na liście znalazły się: strach, złość, wstręt, smutek, zaskoczenie i radość. To oczywiście nie pokazuje całej złożoności tematu emocji, w tym podejściu jednak wszystkie inne emocje są mieszkanką tych podstawowych. James A. Russell zwraca uwagę na zupełnie inne aspekty niż uniwersalność samych emocji, a mianowicie na ich dwa wymiary. Pierwszy zamyka się na osi Przyjemność – Nieprzyjemność, drugi Pobudzenie (aktywacja) – Brak pobudzenia (aktywacji). Poszczególne emocje, którym przypisywane są właściwe poziomy pobudzenia i znaki tego pobudzenia (pozytywne – negatywne)

⁵³ R. Ohme, *Emo Sapiens. Harmonia emocji i rozumu*, Bukowy Las, Wrocław 2017, s. 126.

⁵⁴ M. Jarymowicz, *O afekcie zawiadującym podmiotem i możliwościach podmiotu panowania nad emocjami*, „Przegląd Psychologiczny” 1997, t. 40, nr 1–2, s. 49–56.

⁵⁵ Na Ekmanie wzorowany był główny bohater serialu „Magia kłamstwa” z Timem Rothem w roli głównej, opowiadający o współpracy ekspertów z zakresu mikroekspresji mimicznych i mowy ciała z różnymi jednostkami ścigającymi zлочyńców.

⁵⁶ P. Ekman, *Universal facial expressions of emotion*, „California Mental Health Research Digest” 1970, nr 8(4), s. 151–158; P. Ekman, W.V. Friesen, *Constants across cultures in the face and emotion*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1971, t. 17, nr 2, s. 124–129.

tworzą Kołowy Model Emocji⁵⁷. Z kolei w dwuczynnikowej teorii emocji Schachter-Singera⁵⁸ jest podkreślane, że poznawcza interpretacja stanów emocjonalnych ma dwa źródła – pobudzenie fizjologiczne i bodziec wywołujący emocję. Oznakowanie polega właśnie na dokonaniu oceny wydarzenia i jego kontekstu, siła (intensywność doznania) zaś pochodzi raczej z sygnałów z ciała. Takie ujmowanie procesu wzbudzenia emocji prowadzi do wniosku, że istnieje możliwość (co w rzeczywistości zdarza się dość często), że pobudzenie fizjologiczne może w jakiejś sytuacji być zinterpretowane w niewłaściwy sposób (np. kiedy jest gorąco i jesteś lekko zmęczony, możesz zdecydowanie łatwiej wpaść w złość z powodu błahostki, właśnie dlatego że Twój umysł źle zinterpretuje sygnały z ciała i powiąże je z sytuacją, którą aktualnie „widzi”). Istnieją jednak i mniej klasyczne podejścia do rozumienia emocji, które podkreślają rolę języka w kształtowaniu naszego myślenia o całości zjawisk, z jakimi się stykamy. Badania Lisy Feldman Barrett⁵⁹ pokazują, że emocje to konstrukt kulturowy (poza fizjologicznym pobudzeniem). Jedyne sygnałami związanymi z emocjami, jakie rejestrują nasze mózgi, są sygnały dotyczące tego, czy coś jest przyjemne, czy nieprzyjemne, oraz czy jest pobudzające, czy wyciszające (w tej części jest to teoria zbliżona do podejścia Russella). Na bazie tych informacji konstruujemy za pomocą języka i kulturowych ram interpretacyjnych⁶⁰ emocje. Oznacza to tyle, że:

- tę samą emocję jedna osoba może przeżywać na różne sposoby oraz tę samą emocję różne osoby mogą przeżywać w różny sposób – w kontekście komunikacji z innymi ludźmi warto więc pytać o to, co przeżywają, zamiast zakładać, co czują,
- przeżywanie emocji nie jest zakotwiczone w jednej konkretnej części mózgu – żeby mogło dojść do interpretacji wszystkich bodźców, musi dojść do aktywacji wielu ośrodków,
- ośrodki aktywne podczas przeżywania emocji są aktywne też w innych sytuacjach – nie można więc po samej ocenie aktywności mózgu ocenić, czy i jaką emocję ktoś przeżywa.

Według tego podejścia warto poznawać inne kulturowe koncepcje i wypracowywać własne wzorce reakcji na odczuwane emocje. Samoświadomość i regularna autorefleksja są zarówno warunkiem, jak i jedną z najlepszych dróg do poznania osobistej świata emocji przeżywanych, a poznanie tego świata jest niezwykle istotne,

⁵⁷ J.A. Russell, *A circumplex model of affect*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1980, t. 39, nr 6, s. 1161–1178.

⁵⁸ S. Schachter, J. Singer, *Cognitive, social and psychological determinants of emotional state*, „Psychological Review” 1962, t. 69, nr 5, s. 379–399.

⁵⁹ L.F. Barrett, *Solving the emotion paradox: categorization and the experience of emotion*, „Personality and Social Psychology Review” 2006, t. 10, nr 1, s. 20–46; eadem, *Emotions are real*, „Emotion” 2012, t. 12, nr 3, s. 413–429.

⁶⁰ L. Boroditsky, *How language shapes thought. The languages we speak affect our perceptions of the world*, „Scientific American” 2011, t. 304, nr 2, s. 62–65.

m.in. dlatego że emocje bezpośrednio uczestniczą w wielu procesach psychicznych, w tym w podejmowaniu decyzji. To właśnie dzięki emocjom jednostka wie, czy czegoś chce, czy nie, zanim jej „mózgowy interpretator” znajdzie listę argumentów na poparcie tej decyzji.

Neuro – i psychomity w edukacji i rozwoju osobistym

Rozwój osobisty jest dziedziną, która dotyczy w ten czy inny sposób w zasadzie wszystkich ludzi. To, czy ktoś chce się rozwijać świadomie, jest zupełnie inną kwestią – jest przede wszystkim jego osobistą decyzją. Ze względu jednak na to, że ludzie są zazwyczaj zainteresowani tym, co ich dotyczy, a już w szczególności, jeśli jest to w jakikolwiek sposób kwestia kontrowersyjna, to w Internecie można znaleźć mnóstwo, nie bójmy się tego powiedzieć, bzdurnych informacji na temat działania mózgu czy umysłu. Ludzie (a właściwie ich umysły), co też już było kilkakrotnie podkreślane, lubią proste rozwiązania, proste recepty. Nie chodzi o to, by coś było klarownie wytłumaczone. Bardziej chodzi tu o to, by idea, która jest im prezentowana, była prosta z założenia, pozwalała na szybkie decydowanie, czy coś jest „czarne czy białe”, i pozwalała poczuć się dobrze. Tym sposobem dorobiliśmy się mnóstwa przeinaczeń, nadinterpretacji i uproszczeń tak dużych, że muszą powstawać książki pisane przez naukowców, specjalistów w swoich dziedzinach o tytułach zbliżonych do *Mózgobrednie. 20 i pół mitu o mózgu i jak on naprawdę działa*⁶¹. Przyjrzyjmy się więc kilku najbardziej popularnym mitom związanym z rozwojem osobistym:

1. Wykorzystujemy jedynie 10% możliwości naszego mózgu – mit. Trudno tu mówić o źródle tej przedziwnej plotki, która została powtórzona już tyle razy, że powstają nawet świetnie sprzedające się kursy, które mają podnosić efektywność pracy mózgu kilkakrotnie. Powiedzmy to więc jasno – takie kursy to wyłudzenie pieniędzy. Mózg jest aktywny nieustannie, nawet podczas snu. W zależności od wykonywanej czynności pewne partie mózgu są bardziej aktywne niż inne, ale nie ma takich partii, które po prostu sobie są i nic nie robią. Po szersze wyjaśnienia zapraszam do wspomnianej już książki o „mózgobredniach”.
2. Słuchowiec, wzrokowiec..., czyli preferowane style uczenia się – mit. A właściwie jeden z wielu mitów dotyczących stylów uczenia się. Po pierwsze, wszystkie testy, które miałyby w jakikolwiek sposób umożliwić sprawdzenie, jaki jest preferowany styl uczenia się jednostki, pełne są niejednoznacznych i ogólnych stwierdzeń, które pasują do wszystkiego i do niczego jednocześnie. Po drugie, nie ma wiarygodnych i rzetelnych badań potwierdzających to rozróżnienie, co nie oznacza, że poszczególne osoby nie mają preferencji w zakresie sposobów przy-

⁶¹ H. Beck, *Mózgobrednie. 20 i pół mitu o mózgu i jak on naprawdę działa*, tłum. U. Szymanderska, Wydawnictwo Feeria Science, Łódź 2018.

swajania informacji czy bardziej ogólnie uczenia się. I takie podejście jest chyba najbardziej efektywne, szczególnie kiedy mówimy o decyzjach dotyczących mojego osobistego rozwoju. W 2004 roku został opublikowany raport dotyczący aż 16 różnych modeli uczenia się i niestety żaden z nich nie oparł się krytyce⁶². Nie były to zresztą jedyne badania w tym zakresie. Większość modeli uczenia się jest rozwijana i publikowana POZA naukowymi wydawnictwami, a to oznacza, że nie są weryfikowane w sposób, jakiego oczekuje się od naukowców. Posługiwanie się wątpliwymi teoriami może prowadzić do etykietowania i powstawania błędnych przekonań na temat swój i innych, a to zazwyczaj prowadzi do negatywnych skutków zarówno dla rozwoju osobistego jednostki, jak i społecznych. Sposób przyswajania wiedzy powinien być dostosowany przede wszystkim do materiału, jaki jednostka chce przyswoić, np. jazdy samochodem trudno nauczyć się tylko z cudzego opowiadania o tym.

3. Introwertycy są nieśmiali – mit. Introwertyzm i ekstrawertyzm nie różnią się pomiędzy sobą takimi cechami, jak śmiałość lub jej brak. Introwertyzm i ekstrawertyzm to dwa skrajne punkty kontinuum, którego stadia pośrednie określa się jako ambiwertyzm. To kontinuum to potrzeba stymulacji sensorycznej. W praktyce rozpoznajemy osoby bardziej introwertyczne czy ekstrawertyczne po pewnych zachowaniach, ale zachowania te wynikają z konkretnych potrzeb. Nie jest więc tak, że introwertycy nie lubią ludzi lub są nieśmiali, czasem WYBIERAJĄ przebywanie w samotności ze względu na potrzebę ograniczenia stymulacji, a kolejne wyjście do baru z grupą znajomych jest ogromną dawką stymulantów.
4. Wystarczy, że o czymś marzysz i to sobie wizualizujesz, a na pewno Ci się uda – mit i to bardzo szkodliwy. Nie chodzi o to, by nie marzyć, tyle że od samego myślenia, jak to będzie z piątką po egzaminie, piątka się nam nie przydarzy. I jeśli wizualizować cokolwiek, to nie sam oderwany od rzeczywistości efekt końcowy, ale drogę dojścia do niego. Nie istnieją badania potwierdzające „prawo przyciągania”, choć być może jeśli czegoś zaczynamy chcieć, to umysł jest bardziej wyczulony na dostrzeżenie sygnałów z otoczenia, które są powiązane z tym tematem. Istnieją za to dowody naukowe na to, że osoby, które wizualizują sobie efekt końcowy (czyli np. wspomnianą piątkę z egzaminu⁶³ lub szczupłą sylwetkę⁶⁴), osiągają gorsze wyniki. Taka wizualizacja końcowego rezultatu powoduje, że umysł już trochę czuje, że zwyciężył i przestaje napędzać do działania. Jeśli więc o czymś marzysz i sobie to wizualizujesz, to nie zapomnij wyobrazić sobie

⁶² F. Coffield et al., *Learning styles and pedagogy in post-16 learning: a systematic and critical review*, Learning and Skills Research Centre, London 2004.

⁶³ G. Oettingen, D. Mayer, *The motivating function of thinking about the future: expectations versus fantasies*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2002, t. 83, nr 5, s. 1198–1212.

⁶⁴ G. Oettingen, T.A. Wadden, *Expectation, fantasy, and weight loss: Is the impact of positive thinking always positive?*, „Cognitive Therapy and Research” 1991, t. 15, nr 2, s. 167–175.

również, co musisz zrobić, żeby to marzenie się spełniło, bo w dużej mierze zależy to właśnie od Twojego DZIAŁANIA.

5. 55/38/7 – nadinterpretacja i to bardzo duża. Tak ma się przedstawiać stosunek wartości komunikatu mowy ciała / tonu głosu / treści komunikatu. Zgadzą się tu dwie rzeczy – stosunek procentowy i fakt, że pochodzi on z badań, które prowadził Albert Mehrabian⁶⁵; cała reszta w zasadzie to już nadinterpretacja. Każde badanie, a przynajmniej takie, które jest zaprojektowane i przeprowadzone rzetelnie, daje wiedzę o jakimś wycinku rzeczywistości. Do wnioskowania w szerszej perspektywie potrzebne są kolejne badania (i to niejedne), które będą w stanie potwierdzić uzyskane wyniki lub je zanegować. Dlatego naukowcy badają różne zjawiska latami. Badania Mehrabiana pokazały, że 7% informacji czerpiemy ze słów, 38% z tonu głosu, a 55% z mowy ciała, ale TYLKO wtedy, gdy intencja, jaka stoi za komunikatem, nie jest spójna z jego ostateczną treścią (słowami) i TYLKO w przypadku bardzo prostych komunikatów, w dodatku KIEDY sytuacja dzieje się w laboratorium. Tego typu proste eksperymenty są świetnym wstępem do dalszych badań, ale nie są wystarczające, by uogólniać ich wyniki w postaci uniwersalnych zasad komunikacji.
6. **Każdy** jest kowalem swojego losu / **każdy** może wygrać / **każdy** może odnieść sukces... – mit, który częściowo wynika z tego, jak bardzo ludzki umysł kocha dobre historie, proste rozwiązania i nie lubi myśleć o rzeczach trudnych, a częściowo z kultury sukcesu, w której przyszło nam żyć. Prawda jest jednak taka, że nie każdy może założyć lukratywny biznes i zarabiać miliony. Każdy może się rozwijać, pracować nad sobą i osiągać rezultaty, ale to nie to samo co wiara w to, że wszyscy mamy równe szanse i możliwości. Takie hasła świetnie sprzedają biografię tych, którym się udało, ale patrząc na statystyki – większość osób, które je kupuje, tak spektakularnych efektów już nie osiąga. Możesz się rozwijać i możesz odnosić sukcesy, nie zmienia to jednak faktu, że jeśli czytasz te słowa, to jesteś osobą, która studiuje, a więc w porównaniu z większością ludzi na tym świecie mocno uprzywilejowaną, tyle że o swoim uprzywilejowaniu nie myślimy zbyt często.
7. Podzielność uwagi – mit. Podzielność uwagi nie istnieje. Jeśli jednostka robi dwie rzeczy naraz, to jedna z tych rzeczy jest czynnością automatyczną (np. oglądanie Netflixa i prasowanie, rozmawianie przez telefon podczas spaceru), jeśli jednak jednostka chce lub próbuje wykonywać dwie czynności, które wymagają zaangażowania poznawczego (uwagi), to w rzeczywistości przełącza uwagę z jednej czynności na drugą. Jeśli więc mówisz do kogoś, kto właśnie przegląda

⁶⁵ A. Mehrabian, M. Wiener, *Decoding of inconsistent communications*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1967, t. 6, nr 1, s. 109–114; A. Mehrabian, S.R. Ferris, *Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels*, „Journal of Consulting Psychology” 1967, t. 31, nr 3, s. 248–252.

swój „feed”, możesz mieć wrażenie, że Cię nie słucha – nie jest w stanie robić tych dwóch rzeczy naraz. To również jeden z powodów, dla którego rozpraszacze choćby w postaci powiadomień w telefonie potrafią całkowicie wytrącić nas ze stanu skupienia – powrót do pierwotnej czynności i pełna koncentracja może zająć umysłowi do kilkunastu minut⁶⁶.

8. Kobięce mózgi są inne niż męskie – tak, podobnie jak męskie różnią się między sobą i kobiece różnią się między sobą. Różnice w budowie anatomicznej mózgów kobiet i mężczyzn istnieją, ale są na tyle drobne, że nieistotne w kontekście jakichkolwiek funkcji mózgu czy umysłu⁶⁷.
9. Lewa półkula jest kreatywna, a prawa analityczna – mit. Prawdą jest, że w mózgu istnieją ośrodki funkcjonalne, które zazwyczaj umiejscowione są w jednej lub drugiej półkuli. To nie oznacza jednak, że talent malarski mieszka w jednej z nich. Po pierwsze, niemal nieustannie obie półkule komunikują się ze sobą i dzięki temu większość procesów jest możliwa. Po drugie, w przypadku uszkodzenia któregoś z ośrodków mózg wewnątrznie się przeorganizowuje (głównie chodzi o funkcjonalne połączenia neuronalne), by nadal móc spełniać swą rolę. Ten proces ma swoje ograniczenia i niektóre uszkodzenia mózgu nie pozwalają na takie przeorganizowanie, a czasem jest ono tylko częściowe⁶⁸.

Środowisko – kultura i grupa społeczna

Człowiek jest istotą społeczną i społeczność, w której żyje, ma na niego ogromny i skomplikowany wpływ.

W poprzednim podrozdziale został zaakcentowany problem związany z mitem równych szans. Istnieje wielu ludzi, którzy poświęcili swoje życie, pracując na rzecz wyrównywania szans. Patrząc globalnie, życie ludzkości wciąż się poprawia i to w zasadzie we wszystkich obszarach⁶⁹. Nie oznacza to jednak, że wszyscy wszędzie mają równe szanse. Czasem trudno to przyznać, ale osoby, które zazwyczaj uznajemy za atrakcyjne, są uprzywilejowane; osoby, które przyszły na świat w zamożnych rodzinach, są bardziej uprzywilejowane; osoby, które przyszły na świat w krajach respektujących prawa człowieka, są bardziej uprzywilejowane; osoby, które przyszły na świat

⁶⁶ C. Newport, *Praca głęboka. Jak odnieść sukces w świecie, w którym ciągle coś nas rozprasza*, tłum. W. Jeżewski, Studio Emka, Warszawa 2018.

⁶⁷ D. Joel, Z. Berman, I. Tavor, N. Wexler, O. Gaber, Y. Stein, N. Shefi, J. Pool, S. Urchs, D.S. Margulies, F. Liem, J. Hänggi, L. Jäncke, Y. Assaf, *Sex beyond the genitalia: the human brain mosaic*, „Proceedings of the National Academy of Sciences” 2015, t. 112, nr 50, s. 15468–15473.

⁶⁸ M. Szczygieł, K. Cipora, *Falszywe przekonania na temat działania mózgu i zjawisk psychicznych, czyli neuromity i psychomity w edukacji*, „Edukacja” 2014, t. 2, nr 127, s. 53–66.

⁶⁹ H. Rosling, O. Rosling, A. Rosling Rönnlund, *Factfulness. Dlaczego świat jest lepszy, niż myślimy, czyli jak stereotypy zastąpić realną wiedzą*, tłum. M. Popławska, Media Rodzina, Poznań 2018.

w miejscach, gdzie jest szeroki dostęp do edukacji, są uprzywilejowane itd. Nie o to chodzi, że pokonywanie takich mniejszych i większych barier nie jest możliwe. Jest możliwe, jest też jednak trudne, czasem bardzo, i nie wszystkim się udaje. Wszeghogarniająca narracja sukcesu utrudnia nam jednak zauważanie tych nierówności. To zaś prowadzi do pojawiania się bardzo wyniszczających myśli i przekonań: „Jeśli wszyscy dookoła powtarzają, że dziś każdy może, to jeśli mi nie wychodzi, to najwyraźniej coś jest ze mną nie tak”. Środowisko, w którym dane nam było przyjść na świat, nie musi determinować tego, kim ostatecznie się staniemy, ale na pewno determinuje punkt startowy naszej podróży, podobnie jak geny, które dostaliśmy od natury, których ekspresja również częściowo zależy od czynników zewnętrznych⁷⁰. Na polu rozwoju osobistego aktywność jednostki ma ogromne znaczenie, również w tym kontekście, na ile jednostka wykorzysta to, co ze swojego środowiska może wykorzystać, a na ile mu się podda, na ile będzie szukać w sobie siły i wsparcia w środowisku lub poza nim, by realizować swoje marzenia i plany. Infantylnym jednak byłoby sądzić, że pisząc te słowa, zarówno autorka, jak i Czytelnik tych słów nie są uprzywilejowani przynajmniej w kilku sferach. To, jak owo uprzywilejowanie wykorzystasz, zależy od Ciebie.

KLUCZOWE POJĘCIA:

Błędy poznawcze – błędy przetwarzania informacji i wnioskowania, będące integralnym elementem procesów poznawczych.

Heurystyki – uproszczone sposoby wnioskowania.

Nastawienie na rozwój – zespół przekonań wzmacniający sposób interpretacji rzeczywistości, ułatwiający podejmowanie działań rozwojowych.

Nastawienie na trwałość – zespół przekonań wzmacniający sposób interpretacji rzeczywistości, utrudniający podejmowanie działań rozwojowych.

ZADANIA KONTROLNE:

1. Podaj przykłady tego, jak błędy poznawcze wpływają na procesy rozwojowe. Jakie możesz zaproponować strategie zapobiegawcze?
2. Podaj główne założenia teorii SDT? Co to oznacza w kontekście zarządzania zespołem?
3. Jakie moduły moralne są właściwe dla większości ludzi?
4. Jakie mogą być skutki powielania mitów rozwojowych?
5. Co można zrobić, by rozwijać w sobie nastawienie na rozwój?
6. Do czego służą emocje?
7. Dlaczego nazywanie emocji bywa wyzwaniem?

⁷⁰ Uwarunkowaniami ekspresji genów zajmuje się epigenetyka.

ĆWICZENIA ROZWOJOWE:

Ćwiczenie 1. Jakie jest Twoje nastawienie?

Poniżej znajduje się kilka stwierdzeń i pytań. Bez większego zastanowienia wybierz z dostępnych odpowiedzi (a) i (b) tę, która najbliższa jest Twojemu stanowisku:

1. Czy wszystkie umiejętności można rozwijać?
 - a. Nasze umiejętności są wrodzone. Albo mam talent do czegoś, albo nie.
 - b. Ciężką pracą można podnieść swoje umiejętności, choć pewnie nie we wszystkim mogę być wirtuozem. Talenty można rozwijać.
2. Warto pracować nad sobą.
 - a. Urodziłem się / urodziłam się z pewnym poziomem możliwości i nie mogę go zmienić, więc po co się wysilać.
 - b. Zawsze warto próbować. Wysiłek pozwala nabrać wprawy.
3. Mistrzowie nie popełniają błędów.
 - a. Nie warto przyznawać się do błędów ani prosić o pomoc. Utalentowani ludzie nie potrzebują pomocy.
 - b. Błędy się zdarzają. Nie ma się czego wstydzić. Błędy pokazują, czego jeszcze nie umiem i nad czym mogę popracować.
4. Informacja zwrotna jest niepotrzebna.
 - a. Informacja zwrotna jest mi niepotrzebna, ignoruję ją.
 - b. Przyjmuję informację zwrotną. Jeśli nie wiem, co robię źle, nie wiem też, nad czym pracować.
5. Wyzwanie to wstać z łóżka.
 - a. Nie lubię wyzwania, martwi mnie ocena innych. Co jeśli spróbuję i mi nie wyjdzie?
 - b. Jestem gotowy/gotowa na wyzwania. Próbuję nowych rzeczy, żeby się czegoś nauczyć, dowiedzieć czegoś o sobie. To nic, że za pierwszym razem mi nie wyjdzie.
6. Sukces jest wtedy, kiedy ja wygram.
 - a. Zazdroszczę innym sukcesów, czuję się niepewnie, gdy wiem, że ktoś jest ode mnie w czymś lepszy.
 - b. Zawsze ciekawi mnie to, jak ktoś realizuje swoje cele. Może dzięki temu i ja się czegoś nauczę i będzie mi łatwiej osiągać moje.

Czy potrafisz nazwać swoje nastawienie? Jak się z tym czujesz?

POLECANA LITERATURA:

Barrett L.F., *Jak powstają emocje. Sekretne życie mózgu*, tłum. A. Jarosz, CeDeWu, Warszawa 2018.

Beck H., *Mózgobrednie. 20 i pół mitu o mózgu i jak on naprawdę działa*, tłum. U. Szymanderska, Wydawnictwo Feeria Science, Łódź 2018.

- Damásio A., *Błąd Kartezjusza. Emocje, rozum i ludzki mózg*, tłum. M. Karpiński, wyd. 3 popr., Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2019.
- Duckworth A., *Upór. Potęga pasji i wytrwałości*, tłum. P. Cieślak, Galaktyka, Łódź 2016.
- Dweck C., *Nowa psychologia sukcesu. Nastawienie na rozwój to gwarancja sukcesu*, wyd. 2 uzupełn., Muza, Warszawa 2017.
- Gazzaniga M.S., *Kto tu rządzi – ja czy mój mózg? Neuronauka a istnienie wolnej woli*, tłum. A. Nowak, Smak Słowa, Sopot 2020.
- Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.
- Newport C., *Praca głęboka. Jak odnieść sukces w świecie, w którym ciągle coś nas rozprasza*, tłum. W. Jeżewski, Studio Emka, Warszawa 2018.
- Ohme R., *Emo Sapiens. Harmonia emocji i rozumu*, Bukowy Las, Wrocław 2017.

4. Diagnoza potrzeb rozwojowych i potencjału osobistego

Istota diagnozy potrzeb rozwojowych i potencjału osobistego

Diagnoza jest pojęciem, które ma zastosowanie w wielu przestrzeniach teoretycznych i praktycznych. Można więc przyjąć jej bardzo obszerną i uniwersalną definicję:

„jest to rozpoznanie istoty i uwarunkowań złożonego stanu rzeczy na podstawie obserwacji jego cech (objawów) oraz znajomości ogólnych prawidłowości panujących w danej dziedzinie”⁷¹.

Z punktu widzenia diagnozy potrzeb rozwojowych warto zwrócić uwagę na klasyfikację diagnoz uwzględniającą potrzeby i kompetencje diagnosty, dostępne narzędzia i czas⁷². Ze względu na te czynniki można wyróżnić dwa typy diagnozy:

1. diagnoza unormowana, dokonywana z wykorzystaniem wystandaryzowanych narzędzi (testy, kwestionariusze, arkusze obserwacji), które posiadają opracowane normy i instrukcje. Są to zazwyczaj narzędzia psychometryczne, z których często może korzystać wyłącznie psycholog lub inny specjalista stosownie do tego przeszkolony,
2. diagnoza nieformalna, którą przeprowadza diagnosta lub jednostka diagnozowana za pomocą narzędzi niewystandaryzowanych przygotowanych lub zmodyfikowanych na własny użytek, zazwyczaj jako wsparcie procesów edukacyjnych.

Diagnoza potrzeb rozwojowych przyszłych menedżerów powinna zdecydowanie przebiegać według podejścia idiotetycznego, łączącego w sobie zarówno odniesienia do prawidłowości regulujących zachowanie jednostki wspólnych wielu osobom oraz rozpatrywanie jednostki w jej indywidualności i niepowtarzalności⁷³.

Terminu „diagnoza” używa się zarówno w odniesieniu do procesu odkrywania, jak i do rezultatu tego procesu. W tym kontekście może ona przybierać wiele cech, wśród których warto wymienić⁷⁴:

⁷¹ W.J. Paluchowski, *Diagnoza psychologiczna. Proces – narzędzia – standardy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 12.

⁷² B. Niemierko, *Diagnostyka edukacyjna. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

⁷³ K. Stemplewska-Żakowicz, *Diagnoza psychologiczna. Diagnozowanie jako kompetencja profesjonalna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009.

⁷⁴ Por. E. Wysocka, *Diagnostyka pedagogiczna. Nowe obszary i rozwiązania*, Impuls, Kraków 2013.

- wymiar praktyczny – diagnoza powinna odpowiadać na potrzeby praktycznego projektowania działań rozwojowych, uwzględniając zarówno mocne (diagnoza pozytywna), jak i słabe (diagnoza negatywna) strony funkcjonowania jednostki,
- podstawa podejmowania decyzji – dobra diagnoza nie tylko stwierdza stan rzeczywisty, lecz także jest wiarygodną bazą podejmowania decyzji w obszarze rozwoju,
- kompleksowość – wynikająca z wielokierunkowości działań diagnostycznych,
- możliwość dokonania oceny – pozwala na wartościowanie możliwości jednostki w odniesieniu do przyjętych norm i standardów,
- permanentność – ma charakter ciągły lub cykliczny (ocena stanu faktycznego, projektowanie rozwiązań, działanie, weryfikacja),
- charakter opisowo-wyjaśniający – diagnoza powinna nie tylko opisywać fakty, lecz także wyjaśniać i interpretować dane,
- interdyscyplinarność, dynamizm, wieloaspektowość – diagnoza winna obejmować szeroką perspektywę zarówno w odniesieniu do historii życia jednostki, jak i (jeśli to możliwe) wszystkie sfery funkcjonowania jednostki,
- wnikliwość i refleksyjność – diagnoza jest procesem, który przebiega w interakcji (mniejszej lub większej) pomiędzy diagnostą a jednostką diagnozowaną, jest więc w jakimś stopniu, lub przynajmniej może być, elementem relacji. I choć sama relacja może okazać się krótkotrwała i dość powierzchowna, to proces diagnostyczny być już taki nie powinien. Tylko bowiem na bazie wnikliwej analizy i głębokiej refleksji (po obu stronach) można dokonać diagnozy, która będzie choć częściowo odpowiadała powyższej charakterystyce.

Na diagnozę potrzeb rozwojowych w odniesieniu do bycia częścią jakiejś organizacji można patrzeć w kilku wymiarach, m.in.:

- moja osobista diagnoza tego, czego ja potrzebuję w kontekście potrzebnych mi z różnych względów umiejętności,
- diagnoza dotycząca pracowników prowadzona na zlecenie przedsiębiorstwa.

Organizacja dzięki takiej diagnozie może efektywniej planować rozwój kompetencji w zespole i ścieżki kariery dla poszczególnych osób. Jednostka zaś może w bardziej świadomy sposób planować rozwój kariery zawodowej.

Diagnoza potrzeb rozwojowych w ujęciu organizacyjnym może i powinna wspierać założenia strategiczne przedsiębiorstwa, tak więc proces ten należy przeprowadzać kilkietapowo:

1. analiza strategiczna, która pozwala na określenie głównych wyzwań rozwojowych w odniesieniu do możliwości realizacji założeń strategicznych przedsiębiorstwa,
2. przygotowanie strategii dla kluczowych obszarów do rozwoju na poziomie organizacji,
3. analiza potrzeb rozwojowych kadry, której efektem winno być:
 - a. określenie celów rozwojowych dla kadry w ujęciach zespołowych i indywidualnych, w podziale na obszary kompetencyjne, każdy cel powinien być

opisany językiem efektów uczenia się (inaczej mówiąc: „Po czym poznam, że się udało?”),

b. zdefiniowanie działań służących osiągnięciu celów rozwojowych.

Istotne jest, aby osoby przeznaczone do objęcia działaniami rozwojowymi znały i akceptowały strategię organizacji oraz ich indywidualne cele rozwojowe.

Kluczowe wydaje się w tym miejscu zadanie sobie kilku pytań:

1. Dlaczego chcę coś zmienić?
2. Po co chcę to zmienić?
3. Po czym poznam, że mi się udało?

Cele rozwojowe ustalone w porozumieniu z organizacją powinny być w jakimś kontekście uzasadnione z punktu widzenia osoby, której dotyczą. Potrzeba rozwoju i naturalna do niej skłonność, jak już zostało powiedziane, wymagają poczucia autonomii, a więc znalezienia jakiejś przyczyny, dla której konkretna osoba osobiście czuje, że chce iść w tym kierunku i spędzić określoną, często nie małą, ilość czasu na zgłębianiu określonej wiedzy i szlifowaniu konkretnych umiejętności. Jeśli jednostka nie widzi sensu w tym, co robi, najprawdopodobniej nie będzie też czuła, że obrany kierunek jest w jakikolwiek sposób jej wyborem. To zaś prowadzi do bardzo istotnego wniosku – jednostki, które organizacja chce w swoich szeregach rozwijać, muszą rozumieć swoją rolę w planach organizacji. Odpowiednia komunikacja jest tu więc niezbędna.

Obszar rozwojowy to czasem dość szeroki zakres, dlatego kolejnym krokiem powinno być znalezienie kluczowych kompetencji, umiejętności i przekonań, z którymi warto pracować. Należy ocenić, co da największe efekty. Praca z przekonaniami ma inny charakter niż praca nad konkretną umiejętnością i warto to wziąć pod uwagę, planując programy rozwojowe z poziomu organizacji. Nie można bowiem wykluczyć sytuacji, w której dla osiągnięcia założonych efektów w zakresie rozwoju jakiejś umiejętności najpierw konieczne będzie zmierzenie się z określonymi przekonaniami jednostki lub zespołu. Właściwe projektowanie procesów rozwojowych i ich struktur oraz dostosowanie ich zarówno do potrzeb organizacji, jak i realnego sposobu, w jaki funkcjonują ludzie, jest kluczowe dla skuteczności takich procesów.

Metody, techniki i narzędzia diagnostyczne

Diagnozie rozwojowej należy przyrzeć się z dwóch perspektyw. Perspektywa pierwsza to sposób patrzenia na jednostkę przez zewnętrznego diagnostę, a więc osobę wyposażoną w narzędzia, która ma przygotować diagnozę w jakimś określonym obszarze w z góry określonym celu, a cel ten może być zarówno celem wyznaczonym sobie przez jednostkę, jak i celem zewnętrznym (np. organizacji). Perspektywa druga to punkt widzenia jednostki diagnozowanej, a więc coś, co można nazwać autodiagnozą. Część metod, technik i narzędzi będzie adekwatna i możliwa do wyko-

rzystania przez diagnostę zewnętrznego i autodiagnostę, część będzie odpowiednia tylko dla jednego z nich.

Istnieją trzy podstawowe metody wykorzystywane w diagnozie potrzeb rozwojowych⁷⁵: (1) wywiad, (2) obserwacja zachowania, (3) testowanie. Diagnoza na potrzeby rozwoju osób dorosłych nie jest zazwyczaj traktowana, szczególnie poza sytuacjami wymagającymi interwencji terapeutycznych, jako proces podlegający tym samym kryteriom oceny co metody, techniki i narzędzia wykorzystywane przez psychologów lub innych wyspecjalizowanych diagnostów czy też zawodowych badaczy naukowych. Poniższa prezentacja narzędzi (używam tego określenia jako świadomego uproszczenia) jest więc przygotowana dla celów wprowadzenia pewnego rozeznania w materii, nie zaś szczegółowego omówienia wszystkich aspektów i możliwości badań psychologiczno-pedagogicznych, jakim może zostać poddana osoba dorosła. Takie zastrzeżenie wydaje się o tyle istotne w tym miejscu, że Czytelnik mógłby nieświadomie przenieść ową wiedzę na inne dziedziny, a byłoby to nieuprawnione, a być może mogło nawet wprowadzać w błąd. Co więcej, szczególnie przygotowując się do roli menedżera, Czytelnik powinien zdawać sobie sprawę z ogromnego wpływu kontekstu na możliwe interpretacje każdej informacji. Świadomość ta niejednokrotnie może okazać się bezcenna.

Wywiad czasem jest również określany jako technika zbierania danych i w tym sensie oznacza sposób gromadzenia danych o faktach i opiniach respondenta przez zadawanie mu pytań w sytuacji bezpośredniego kontaktu⁷⁶. Obserwacją określać należy celowe, ukierunkowane i systematyczne przyglądanie się zachowaniu jednostki lub zespołu oraz rejestrowanie określonych aspektów tego zachowania⁷⁷. Warto pamiętać, że nie każda obserwacja może zostać uznana za element diagnozy potrzeb rozwojowych. Obserwacja oprócz cech już wspomnianych musi być prowadzona przez osobę, która jest w stanie selekcjonować docierające do niej informacje, tak by umożliwić wnioskowanie na bazie zgromadzonych danych. Ostatnia z wymienionych metod to testowanie, które, co warto zaznaczyć, dla psychologów oznacza korzystanie z testów psychometrycznych. W odniesieniu jednak do diagnozy potrzeb rozwojowych prowadzonej w organizacjach lub w autodiagnozie testowanie jest pojęciem szerszym. Testy psychometryczne to narzędzia spełniające określone warunki (np. standaryzacji, normalizacji i obiektywności). Te właśnie narzędzia są jednak często możliwe do użycia tylko przez osoby specjalnie do tego przeszkolone (np. psychologów). W dalszej części rozdziału

⁷⁵ K. Stemplewska-Żakowicz, *Diagnoza psychologiczna...*, op. cit.

⁷⁶ A. Dłużniewska, M. Szubielska, *Diagnoza – definicja, klasyfikacje, modele, narzędzia*, [w:] *Diagnoza specjalnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych dzieci i młodzieży. Standardy, wytyczne oraz wskazówki do przygotowywania i adaptacji narzędzi diagnostycznych dla dzieci i młodzieży z wybranymi specjalnymi potrzebami rozwojowymi i edukacyjnymi*, red. K. Krakowiak, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017, s. 20–44.

⁷⁷ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, wyd. 6 zm. i uzupeł., Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2005; K. Stemplewska-Żakowicz, *Diagnoza psychologiczna...*, op. cit.

zostaną omówione testy, które w praktyce gospodarczej są stosowane w wielu organizacjach, ale nie zawsze spełniają wszystkie warunki testów psychometrycznych, które również będą pokrótce przedstawione. Warto też zaznaczyć, że na rynku dostępne są testy użyteczne z różnych względów, ale i takie, które należy traktować raczej jako psychozabawy niemające żadnej wartości diagnostycznej. Każdorazowo należy więc weryfikować narzędzie stosowane przez diagnostę (np. firmę szkoleniową czy trenera oferujących usługę rozwojową). Warto też krytycznie podchodzić do narzędzi (testów w szczególności), które jednostka stosuje w autodiagnozie potrzeb rozwojowych.

Wśród podstawowych narzędzi diagnozowania potrzeb rozwojowych można wymienić:

1. ankiety potrzeb – proste i stosunkowo tanie narzędzie, z którego korzystają organizacje, chcąc się dowiedzieć, jakie obszary do rozwoju dostrzegają u siebie pracownicy; podstawowym mankamentem tego narzędzia jest jego deklaratywność, drugą barierą może okazać się samoświadomość badanych i ich preferencje, które nie zawsze muszą być zgodne z planami organizacji; jest to narzędzie, które można stosować również w autodiagnozie – w najprostszej postaci będzie opierało się na zadaniu sobie pytania: „Czego chcę (lub potrzebuję) się teraz nauczyć?”; ankiety potrzeb powinny być stosowane jako narzędzie wspierające, nigdy jako jedyne lub główne narzędzie diagnostyczne potrzeb rozwojowych,
2. wywiady pogłębione – tu konieczne jest zaangażowanie kompetentnego diagnosty, wywiad powinien mieć formę swobodnej rozmowy, przeprowadzonej w bezpiecznych i komfortowych dla badanego warunkach; najczęściej diagnosta korzysta z wcześniej przygotowanego scenariusza lub kwestionariusza, które mają taką rozmowę częściowo strukturyzować,
3. warsztaty diagnostyczne – przygotowane spotkanie z diagnostą, które należy uznać za formę obserwacji; ujawniają się tu zarówno indywidualne obszary do rozwoju, jak i te związane z funkcjonowaniem całego zespołu,
4. testy – na rynku dostępnych jest wiele narzędzi w formie testów, które badają poziom określonych cech lub umiejętności; część testów można wykonać samodzielnie i otrzymać gotowy wynik, inne będą wymagały interpretacji specjalisty diagnosty.

Testy

Testy psychometryczne to takie, które charakteryzują się trafnością, rzetelnością, mają opracowane normy i są odporne na oszukiwanie. Trafność, najprościej rzecz ujmując, oznacza, że test mierzy dokładnie to, co jego twórcy zmierzyć chcieli. Warto jednak pamiętać, że natężenie jakiejś cechy można badać obiektywnie (w odniesieniu do jakiejś normy) lub w odniesieniu do jakiejś innej cechy, np. „Jesteś bardziej inteligentny niż miły” (choć można posiadać obie cechy na obiektywnie niskim lub wy-

sokim poziomie). Rzetelność odnosi się do możliwości uzyskania zbliżonego wyniku na tej samej grupie, czyli innymi słowy osoba, która wykonuje ten sam test w jakimś odstępie czasu, powinna uzyskać podobny wynik za każdym razem (oczywiście pomijając inne czynniki). Normalizacja z zasady odnosi się do testów mierzących obiektywne natężenie cechy i polega na wypracowaniu norm wyników dla reprezentatywnych grup danej populacji, tak by wynik konkretnej osoby można było do tych norm odnieść i w jakiś sposób interpretować. Autorzy narzędzia powinni zadbać zarówno o to, czy wyniki testu są niezależne od tego, kto je wykonuje, a więc czy są obiektywne, jak i o jednolitość warunków badania (podanie testu, obliczanie wyniku i interpretacja). Tę ostatnią cechę określa się jako standaryzację testu. Testy takie nie mogą również zawierać tendencyjnych ani sugerujących pytań. Co więcej, test powinien być odporny na oszukiwanie, czyli skonstruowany w taki sposób, by osoba badana nie była w stanie celowo wpłynąć na wynik badania. Jest to niezwykle trudne. Wśród „zabezpieczeń” testu znaleźć można specyficzną konstrukcję skal odpowiedzi lub samych pytań (np. „Jesteś raczej leniwy czy raczej nieuczciwy?”) czy gotowe skale, takie jak Skala Aprobaty Społecznej Marlowe’a-Crowne’a⁷⁸ (istnieje polski przekład, ale nie przeprowadzono normalizacji polskiej adaptacji). Skala Aprobaty Społecznej pomaga określić skłonność konkretnej jednostki do nadmiernie pozytywnego prezentowania własnej osoby. Takie osoby zazwyczaj wypierają się powszechnych, choć niepożądanych cech, przyznają za to do statystycznie niezwykle rzadkich, ale pożądaných.

Dobrze zaprojektowany test badający potrzeby rozwojowe to również taki, którego wyniki można przełożyć na realne rekomendacje, czyli praktycznie wykorzystać. Co interesujące, część psychologicznych testów psychometrycznych, czyli spełniających wszystkie powyższe warunki, mierzy nasilenie jakiejś konkretnej cechy, ale taka informacja nie ma dla organizacji czy jednostki badanej żadnej wartości praktycznej, poza czysto informacyjną. Często więc wykorzystuje się narzędzia testowe, które nie spełniają wszystkich cech testów psychometrycznych, ale mają wartość utylitarną.

Dokonując diagnozy – czy to na użytek własny, czy organizacji – warto łączyć różne techniki, narzędzia i źródła informacji. Dzięki temu istnieje możliwość uzyskania pełniejszego obrazu sytuacji i wyjścia poza powierzchowne warstwy deklaracji. Najlepsze diagnozy potrzeb rozwojowych to takie, które opierają się na „twardych danych” równie mocno co na bezpośredniej interakcji z człowiekiem. Warto także pamiętać, że cechą wspólną gatunku ludzkiego jest kłamanie, czasem świadome, czasem nie, często bez złych intencji. Zawsze jednak należy szukać sposobu na wyjście poza deklaracje.

Jak już zostało powiedziane, na rynku rozwoju osobistego istnieje wiele testów, które z mniejszą lub większą dozą wiarygodności mogą stanowić źródło wiedzy na temat

⁷⁸ D.P. Crowne, D. Marlowe, *A new scale of social desirability independent of psychopathology*, „Journal of Consulting Psychology” 1960, t. 24, nr 4, s. 349–354.

tego, co dana jednostka posiada (umiejętności, cechy o określonym typie i natężeniu, nawyki, przekonania itp.). Z takich narzędzi korzystać mogą korzystać zarówno sami zainteresowani na swój własny użytek, jak i organizacje w ramach pracowniczych programów rozwojowych (większość testów zawiera informacje na temat tego, kto może przeprowadzić test i w jakim zakresie). Liczba takich narzędzi jest ogromna, wymienię tylko kilka najczęściej spotykanych na polskim rynku. Ich największą zaletą jest dawanie impulsu do rozmowy zarówno o różnorodności osób, ich talentów, predyspozycji, przekonania, upodobań, umiejętności i nieredukowalnej wartości, jak i w perspektywie indywidualnej zasiewanie ziarna autorefleksji, ta bowiem jest najistotniejszym elementem autodiagnozy.

Test potocznie nazywany w Polsce testem Gallupa® oparty jest na metodyce CliftonStrengths®, w której podstawowym pojęciem jest talent rozumiany jako „naturalny i powtarzalny sposób działania, myślenia i odczuwania, który może być produktywnie wykorzystany”⁷⁹. To badanie psychometryczne oparte na zestawie 177 pytań, na każdą odpowiedź uczestnik ma 20 sekund. Wynik, czyli zestawienie talentów od najsilniejszych do najsłabszych wraz z opisami, otrzymuje się zaraz po badaniu. Można je wykonać samodzielnie, wykupując dostęp przez stronę internetową (w wersji Top 5 lub pełny profil). Część otrzymanego raportu jest przygotowana w języku polskim, ale spora część materiałów w języku angielskim. Polskim narzędziem psychometrycznym odnoszącym się do stylów myślenia i działania jest FRIS®. Tego badania nie można przeprowadzić samodzielnie, a jedynie z pomocą certyfikowanego trenera, który udostępni link do ankiety, a po jej zakończeniu wyniki omawia w trakcie indywidualnej sesji. Badanie można przeprowadzić dla siebie lub dla zespołu, co może okazać się przydatne w określeniu potencjału zespołu i obszarów do pracy. Kolejnym często stosowanym narzędziem w określaniu obszarów do rozwoju jest test kompetencji DISC D3™. Tu również należy zwrócić się do certyfikowanego trenera, który wykona test. Narzędzie to jest najczęściej stosowane w diagnozie zespołowej.

Warto tu zwrócić uwagę, na jakiej teorii oparty jest test, który ktoś chce wykonać, nadal sporo z nich zawiera założenie (jawne lub ukryte), że można podzielić ludzi na kilka grup, charakteryzujących się np. jakimś zestawem zachowań, a sam test może być podatny na oszukiwanie. Psychologia osobowości rzeczywiście pierwotnie wywodzi się z takich podziałów osobowości (pierwsze powstawały już w starożytności), jednak nowoczesna psychologia od takich typologii raczej się odcina. Samo narzędzie okazuje się jednak zazwyczaj bardzo użyteczne pod kątem określania np. różnic w preferowanych stylach komunikacji i dostrzeganiu różnorodności w zespole, to zaś ostatecznie zazwyczaj prowadzi do wypracowywania bardziej skutecznych metod pracy i rozwoju poszczególnych członków zespołu. Tak więc cel zostaje osiągnięty.

⁷⁹ D. Juszczak, M. Angerman-Kowalska, *Czas na Twoje mocne strony. #kursksiążka*, Wydawnictwo Pełne Czasu, Kraków 2022, s. 19.

Autorefleksja i samoświadomość

Narzędziem dostępnym dla każdej osoby⁸⁰ jest osobista autorefleksja. To proces, który nie potrzebuje żadnych dodatkowych narzędzi poza osobistym aparatem myślowym. Oczywiście istnieje wiele wspierających technik i narzędzi, nie są one jednak niezbędne. Autorefleksja polega na zastanawianiu się nad sobą, a w szczególności nad własnymi zachowaniami, emocjami, myślami i przyczynami tych stanów oraz konsekwencjami naszych wyborów i reakcji. Każda jednostka miewa chwile autorefleksji, kiedy to uświadamia sobie, dlaczego postąpiła w określony sposób i jakie skutki przyniosło to zachowanie. Autorefleksję można jednak wykonywać w sposób systematyczny i zaplanowany – wtedy staje się ona jednym z podstawowych narzędzi wzrostu osobistego.

Najprostszą techniką, jaką można stosować, jest codzienne podsumowanie dnia, które warto przeprowadzać z użyciem notatnika i długopisu. Nie chodzi tu o relacjonowanie dnia w formie reportażu czy odznaczanie zadań, które udało się zrealizować w mniejszym bądź większym stopniu, a przynajmniej nie tylko o to. Takie codzienne podsumowanie powinno pomóc zamknąć dzień z intencją zrozumienia tego, co działo się w warstwie emocjonalnej i poznawczej podczas realizacji zadań, interakcji z innymi czy po prostu bycia w określonych sytuacjach. Istotne są tu więc:

- odnotowanie własnego stanu, nazwanie emocji, odczuć, wrażeń, myśli,
- wskazanie przyczyny tego stanu (co spowodowało, że pojawiły się takie czy inne myśli i uczucia),
- jaka była na nie reakcja jednostki, czy była adekwatna, czy przyniosła zamierzony efekt, czy następnym razem wybór będzie podobny.

To tylko przykładowe kwestie, na których warto zatrzymać się podczas codziennej autorefleksji. Nie zawsze są to pytania łatwe, szczególnie że narracja sukcesu, która jest dziś powszechna, bardziej zachęca do sprawdzania, jak wysoką produktywnością mogą się dziś pochwalić. Realizowanie zadań, które jednostka przed sobą stawia, jest bardzo istotne. Daje poczucie sprawczości i siły, a to niezwykle ważne aspekty budowania własnej ścieżki. Koncentracja na realizacji zadań, bez regularnej autorefleksji, może jednak czasem oznaczać, że zadania te zostały na jednostkę nałożone przez kogoś innego lub nawet jeśli jednostka sama je na siebie nakłada, to mogą być one efektem cudzych oczekiwań. Mogą też być po prostu źle dobranymi zadaniami, które wcale nie przybliżają jednostki do realizacji założonych celów, powodować duże obciążenia psychiczne lub być wykonywane w sposób mało efektywny czy bezpieczny

⁸⁰ Jest to zamierzone uproszczenie. Istnieją osoby, których zdolność do autorefleksji bywa ograniczona z różnych, zazwyczaj zdrowotnych, względów. Ten podręcznik jest jednak przeznaczony dla osób, które wybrały określoną (przynajmniej na tę chwilę) ścieżkę rozwoju, a to pozwala zakładać, że w tej grupie rzeczywiście każda jednostka ma zdolność do autorefleksji, choć zapewne nie każdy w równym stopniu z niej aktualnie korzysta. To jednak zawsze może ulec zmianie.

dla jednostki lub innych. Nie ma możliwości znalezienia odpowiedzi na te wszystkie pytania bez codziennej, sumiennej autorefleksji. Pogłębianie samoświadomości, poznawania siebie, tego, kim jestem, czego chcę, jak lubię działać, w jakich sytuacjach radzę sobie doskonale, a nad czym wolę popracować, to zadanie indywidualne dla każdego z nas. Testy i innego rodzaju diagnostyka potencjału jest cenna, ale to właśnie autorefleksja jest tym, co pozwala wyniki jakiegokolwiek diagnostyki spożytkować w sposób konstruktywny. Bez autorefleksji nie ma rozwoju.

KLUCZOWE POJĘCIA:

Autorefleksja – proces zastanawiania się nad samym sobą, w wyniku którego powstają myśli i wypowiedzi wynikające z tej introspekcji. Jest to samokrytyczne badanie swoich przekonań, działań i doświadczeń w celu lepszego zrozumienia siebie i własnego postępowania. Autorefleksja umożliwia głębsze spojrzenie na własne motywacje, cele i wartości, co pozwala na rozwój osobisty i wprowadzanie pozytywnych zmian w swoim życiu.

Diagnoza potrzeb rozwojowych – proces umożliwiający identyfikację i zrozumienie istniejących luk, potrzeb oraz obszarów do pracy w kontekście rozwoju osobistego, zawodowego lub edukacyjnego; jest warunkiem koniecznym do określenia strategii i działań, które mogą przyczynić się do osiągnięcia pożądaných celów rozwojowych.

Samoświadomość – zdolność do rozpoznawania własnej istoty, świadomość własnego bytu oraz rozumienie aktualnie przeżywanych doznań, emocji, potrzeb, myśli, możliwości i ograniczeń. Jest to również zdolność skupienia uwagi na sobie oraz pojęcie o własnej tożsamości.

ZADANIA KONTROLNE:

1. Jakie są cechy testu psychometrycznego?
2. Jakie czynniki należy wziąć pod uwagę, projektując proces diagnozy potrzeb rozwojowych?
3. Jakie znaczenie w diagnozie potrzeb rozwojowych odgrywa autorefleksja?
4. Jakie obszary powinny być analizowane w ramach regularnej autorefleksji?

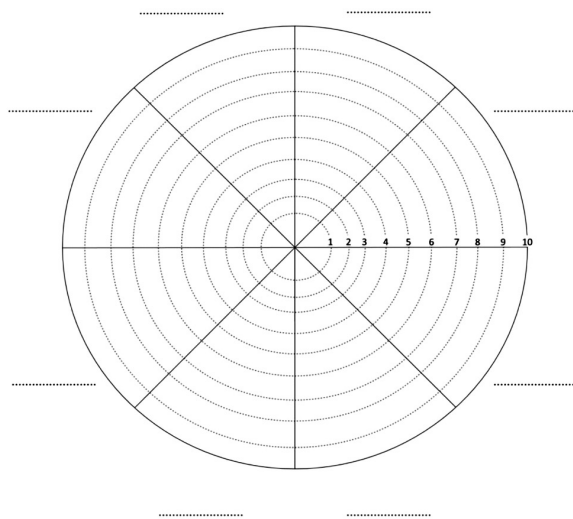
ĆWICZENIA ROZWOJOWE:

Ćwiczenie 1. Koło życia

Wykonaj ćwiczenie krok po kroku, czyli zakończ pracę nad jednym podpunktem, zanim przejdziesz do zapoznania się z kolejnym etapem.

- a. Odpowiedz sobie na pytanie: „Jakie obszary w Twoim życiu są dla Ciebie istotne?”.

Przykładowe obszary (wybierz maksymalnie osiem): rozwój osobisty, rodzina, przyjaciele, partner, ciało, zdrowie, kondycja, finanse, emocje, rozrywka, duchowość, kariera, relacje itp.



- b. Oceń na skali od 1 do 10, na ile jesteś zadowolony/zadowolona z poszczególnych obszarów w swoim życiu. Odpowiedzi nanieś na koło powyżej.
- c. Następnie odpowiedz sobie na pytanie: „Ile czasu poświęcasz na każdy z tych obszarów średnio w tygodniu?”. Postaraj się podać realną liczbę godzin, pamiętając, że tydzień ma 168 godzin i około 1/3 przeznaczasz na sen.
- d. Czy ten stan Ci odpowiada (zadowolenie i czas)?
- e. Jakie wnioski płyną z tego dla Ciebie?

Ćwiczenie 2. Dziennik aktywności

To wymagające ćwiczenie. Wykonane jednak w sposób sumienny może dać Ci nieoceniony wgląd w to, na co rzeczywiście przeznaczasz swój czas. Każdy z nas ma te same 168 godzin w tygodniu. Sprawdź, jak je wykorzystujesz.

- a. Poniżej schemat tabeli, która pomoże Ci wykonać to ćwiczenie. Najlepiej jest prowadzić wpisy w arkuszu kalkulacyjnym – zdecydowanie przyspiesza to późniejszą analizę.

| | PONIEDZIAŁEK | WTOREK | ŚRODA | CZWARTEK | PIĄTEK | SOBOTA | NIEDZIELA |
|-------------|--------------|--------|-------|----------|--------|--------|-----------|
| 00:00–00:15 | | | | | | | |
| 00:15–00:30 | | | | | | | |
| 00:30–00:45 | | | | | | | |
| 00:45–01:00 | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |

- b. Bardzo istotna jest tu szczerść. Jedyną osobą, którą możesz tu zwieść, to Ty. To ma być diagnoza. Żeby leczenie było skuteczne, diagnoza musi być przeprowadzona bez naginania rzeczywistości.

- c. Notuj wszystko, co robisz, i dokładnie mierz czas.
- d. Wybierz optymalny dla Ciebie sposób i czas notowania, staraj się to jednak robić na bieżąco (np. co godzinę).
- e. Po zakończonym tygodniu spróbuj pogrupować aktywności w kategorie (nazwij je odpowiednio – czasem serwisy streamingowe będą rozrywką, innym razem marnowaniem czasu, dlatego szczerść wobec siebie będzie tu najlepszym doradcą).
- f. Na koniec przeprowadź analizę, na co w rzeczywistości przeznaczasz czas.
- g. Czy ten stan Ci odpowiada?

Ćwiczenie 3. Bilans codzienny – rozpoznawanie emocji na co dzień

Odpowiedz sobie na pytanie, jakie bodźce zewnętrzne i wewnętrzne spowodowały Twój spadek lub poprawę nastroju, nazwij te emocje.

- a. Bodziec zewnętrzny ujemny:
co było bodźcem i jaki miało wpływ na Twoje emocje?
- b. Bodziec zewnętrzny dodatni:
co było bodźcem i jaki miało wpływ na Twoje emocje?
- c. Bodziec wewnętrzny ujemny:
co było bodźcem i jaki miało wpływ na Twoje emocje?
- d. Bodziec wewnętrzny dodatni:
co było bodźcem i jaki miało wpływ na Twoje emocje?

POLECANA LITERATURA:

Juszczak D., Angerman-Kowalska M., *Czas na Twoje mocne strony. #kursoksiążka*, Wydawnictwo Pełne Czasu, Kraków 2022.

Niemierko B., *Diagnostyka edukacyjna. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Paluchowski W.J., *Diagnoza psychologiczna. Proces – narzędzia – standardy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

Stemplewska-Żakowicz K., *Diagnoza psychologiczna. Diagnozowanie jako kompetencja profesjonalna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009.

5. Projektowanie wspierającego ekosystemu osobistego

Nawyki

Każde zachowanie jednostki ma swoje następstwa, czasem są one pozytywne, a czasem negatywne. Niektóre z zachowań mają zdecydowanie silniejszy oddźwięk w procesie kształtowania jakości życia jednostki. I wcale nie muszą być to jakieś spektakularne zachowania, czasem właśnie te najdrobniejsze ziarenka codzienności usypują ostatecznie pustynię lub malowniczą plażę. To, co powtarza się codziennie lub przynajmniej regularnie, z czasem może stać się względnie trwałym elementem tożsamości jednostki. Pomiędzy tymi regularnymi zachowaniami, a w szczególności nawykami i tożsamością, istnieje sprzężenie zwrotne. Oznacza to, że to, co robisz, wpływa na to, kim się stajesz, a to, kim jesteś dzisiaj i kim chcesz być w przyszłości, wpływa na to, co robisz i robić będziesz. Oznacza to również, że to, czego nie robisz, wpływa na to, kim się stajesz, a to, kim jesteś i kim chcesz być w przyszłości, wpływa na to, czego nie robisz i czego robić nie będziesz. Czasem powiedzenie „nie” okazuje się najskuteczniejszym sposobem wyboru swojej przeszłości.

Zmianę zachowania można analizować na trzech poziomach: (1) rezultatu, (2) procesu, (3) tożsamości. Pierwszy poziom jest najbardziej powierzchowny i to z nim zazwyczaj powiązane są cele, jakie jednostka sobie stawia, planując jakieś zachowania czy ich zmianę, np. wydanie książki, zmiana pracy, nauka gry na pianinie konkretnego utworu. To wszystko to końcowy efekt, jakiego jednostka oczekuje po wdrożeniu jakiegoś działania czy serii działań. Poziom drugi to właśnie zmiana nawyków czy całego ekosystemu, w jakim funkcjonuje jednostka. W celu osiągnięcia określonych rezultatów jednostka planuje, jakie działania podejmie, w jaki sposób będzie je realizować, w jakim środowisku i jakimi środkami. Poziom trzeci jest związany z tożsamością jednostki. To tu znajdują się przekonania na swój własny temat, osobista wizja przyszłości, doświadczanie i rozumienie tego, kim się jest i co jest dla jednostki ważne. Tu mogą się znajdować zarówno motywujące do działania i zmian nadzieje na „przyszłą wersję siebie” (ang. *future self*), jak i ograniczające przekonania niepozwalające wyrwać się „teraźniejszej wersji siebie” (ang. *present self*) z aktualnych schematów. Zmiana na tym poziomie daje najtrwalsze i najgłębsze efekty. „Rezultaty są tym, co otrzymujesz. Procesy są tym, co robisz. Tożsamość jest tym, w co wierzysz”⁸¹. Jednostka może powiedzieć, że czegoś chce. Może też powiedzieć, że jakaś jest. A to zupełnie co innego. Pierwsze zdanie (chcę) płynie z poziomu rezultatów i procesów, drugie (jestem) z poziomu tożsamości. Można więc dokonywać zmiany, stawiając sobie cel „napisanie książki” lub cel „zostanie autorem”, cel „nauczenie się śpiewać” lub cel „zostanie wokalistką”. Wielokrotnie powtarzane czynności stają się emanacją tożsamości. Jeśli jed-

⁸¹ J. Clear, *Atomowe nawyki. Drobne zmiany, niezwykle efekty*, tłum. P. Cieślak, Galaktyka, Łódź 2019, s. 38.

nostka przez ostatnie pięć lat obejrzała wszystkie mecze swojej ulubionej drużyny, to zapewne widzi siebie jako kibica; jeśli wszędzie się spóźnia, to jako wiecznie spóźniająca się osobę. Nie musi, ale może to być ograniczające. W końcu jeśli ktoś wierzy, że „jest, jaki jest”, to nawet jeśli próbuje coś zmienić, to w dłuższej perspektywie szybciej daje się pokonać trudnościom na drodze zmiany. Zmiana jest jednak nieunikniona: jeśli nie jednostka, to wiele rzeczy wokół niej się zmienia, a to, jak w tym wszystkim pisze ona własną historię, zależy m.in. od tego, jak chce ją rozumieć i interpretować, jakie potrafi nadać jej znaczenie.

Pomimo wielu poradników, które obiecują szybkie i wielkie zmiany, prawda o rozwoju osobistym bywa zupełnie inna. To, co wydaje się elementem przynajmniej istotnym, jest umiejętność zarządzania własnymi nawykami. Jest to zadanie trudne, jak jednak pokazują prace niektórych badaczy, nawyki (1) kształtują codzienność, (2) można nad nimi pracować w sposób celowy i świadomy.

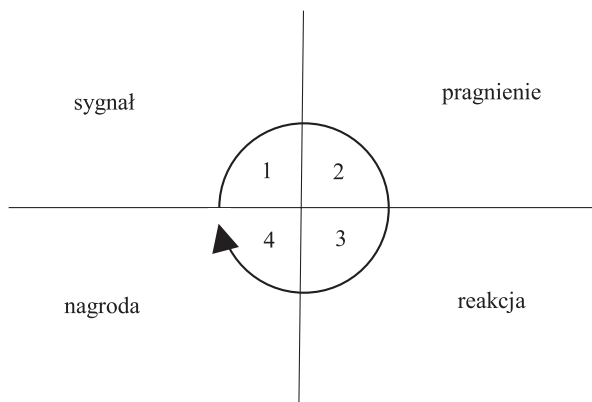
Nawyk to określony sposób zachowania, a więc wykonywanie jakiejś czynności lub reakcja na zdarzenie, emocje lub myśli, które odbywa się bez udziału świadomości, a więc zostało w wysokim stopniu zautomatyzowane.

Socjologowie rozumieją nawyk częściej jako rutynowe, bezrefleksyjne, a więc również automatyczne zachowanie społeczne, które stanowi jeden ze składników ładu społecznego. Zarówno psychologiczne, jak i socjologiczne ujmowanie nawykowych czynności prowadzi do wniosku, że to, co jednostka robi w sposób automatyczny, (dziś) wpływa na – a być może nawet w dużej mierze determinuje – to, jak wygląda codzienna rzeczywistość jednostki. Czynności nawykowe jednak nie zawsze były automatyczne, to zaś oznacza, że musiał nastąpić taki moment, kiedy przeszły z warstwy świadomie i względnie autonomicznie podejmowanych decyzji powiązanych z każdorazowym wysiłkiem kognitywnym i emocjonalnym lub spontanicznych reakcji na jakąś sytuację, do warstwy bezrefleksyjnych automatyzmów, czasami tylko pozornie, ułatwiających funkcjonowanie jednostki. Niestety nawykami stają się często zachowania i reakcje, które są dla jednostki szkodliwe. Dzieje się tak wtedy, gdy jakaś sytuacja powtarza się często, regularnie lub jest silnie nacechowana emocjonalnie.

Najprościej więc rzecz ujmując, nawyki to zachowania, które odbywają się na „autopilocie” i które są uruchamiane w jakimś określonym kontekście. Istnieją dwa najsilniej dyskutowane podejścia do roli kontekstu w uruchamianiu zachowań nawykowych⁸². Pierwsze przyjmuje, że kontekst jest najistotniejszy, czyli za każdym razem, gdy wystąpi „wyzwalacz”, wystąpi również zachowanie nawykowe. Drugie skłania się ku uznaniu, że owszem kontekst i wyzwalacz mają ogromne znaczenie, nie aktywizują jednak bezpośrednio zachowania, ale cel i chęć jego realizacji, te zaś dopiero

⁸² A.W. Kruglanski, E. Szumowska, *Habitual Behavior Is Goal-Driven*, „Perspectives on Psychological Science” 2020, t. 15, nr 5, s. 1256–1271.

uruchamiają nawykowe zachowanie. Różnica wbrew pozorom jest dość znacząca: jeśli bowiem przyjmiemy założenie, że aktywowany zostaje cel, a nie zachowanie, to wyraźnie zwiększa się pole do świadomej pracy z nawykami, do konkretnego celu bowiem prowadzić może wiele ścieżek i wiele zachowań (ekwifinalność). Zrozumienie mechanizmu powstawania i działania nawyków pozwala je przeprojektowywać i żyć bardziej świadomie. Podstawowym mechanizmem, który rządzi nawykami, jest tzw. pętla nawyku (rys. 4)⁸³.



Rysunek 4. Pętla nawyku

Źródło: J. Clear, *Atomowe nawyki...*, op. cit., s. 55.

Wiele aspektów ludzkiego funkcjonowania wynika z ewolucyjnych mechanizmów przystosowawczych, w tym upodobanie umysłu do automatyzowania zachowania, choć zdecydowanie trzeba też wystrzegać się zbytnich uproszeń w takich interpretacjach. Zachowania nawykowe u swego źródła mają zakotwiczoną chęć przetrwania, zaspokojenie podstawowych potrzeb szybko i sprawnie oraz równie szybką, sprawną i skuteczną ochronę przed niebezpieczeństwami. Środowisko, w którym funkcjonuje człowiek, zmienia się jednak zdecydowanie szybciej niż mechanizmy wewnątrz niego, tak więc nie zawsze owe automatyzmy okazują się pozytywne w swych skutkach. Nie zawsze też nawyki, które bezwiednie – jak by się mogło wydawać – stały się udziałem jednostki, są dla niej korzystne.

Działanie pętli zostaje wyzwolone przez jakiś konkretny sygnał, ale to nagroda jest tym, co tak naprawdę napędza cały mechanizm. Nagroda bowiem jest celem i obiet-

⁸³ C. Duhigg, *Sila nawyku. Dlaczego robimy to, co robimy i jak można to zmienić w życiu i biznesie*, tłum. M. Guzowska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013; N. Eyal, R. Hoover, *Skuszeni. Jak tworzyć produkty kształtujące nawyki konsumenckie*, tłum. A. Kucharczyk-Barycza, Helion, Gliwice 2016; J. Clear, *Atomowe nawyki...*, op. cit.

nicą, to ona jest źródłem pragnienia, bo człowiek pragnie określonej nagrody, która przychodzi po konkretnym zachowaniu. Sygnał to zazwyczaj zaszyty w kontekście sytuacji impuls, który uruchamia pętlę. Sygnał, który daje znać umysłowi, że gdzieś za niedalekim horyzontem czeka nagroda. Z czasem człowiek zaczął inaczej rozumieć nagrody. Poza tymi, które mają znaczenie biologiczne (pożywienie, woda, seks), dziś liczą się równie mocno nagrody o charakterze społecznym i psychologicznym (szeroko rozumiana przyjemność, pieniądze, sława, władza, status społeczny, pochwała, aprobata, miłość, przyjaźń czy poczucie osobistej satysfakcji). Sytuacja jest po prostu bardziej skomplikowana niż kiedyś, więc wyrzuty dopaminy i serotoniny w mózgu (bo to właśnie dzieje się w momencie, kiedy otrzymujemy nagrodę) są powodowane przez bardziej zróżnicowane czynniki niż kiedyś. Sygnał może być drobnym elementem codzienności; może to być dźwięk, przedmiot, obraz, zapach czy emocja. Może to być połączenie kilku elementów lub jakaś sytuacja (np. samotne siedzenie przed komputerem przez jakiś określony czas). Sygnały są czymś niezwykle zindywidualizowanym, a więc na różne osoby, w różnym stopniu i w różny sposób działają różne sygnały. Dzieje się tak dlatego, że poszczególne elementy otaczającej rzeczywistości są interpretowane indywidualnie przez jednostki zarówno na poziomie poznawczym, jak i emocjonalnym. Kiedy już jednak odpowiedni sygnał zostanie zauważony (zewnętrzny lub wewnętrzny) i właściwie zinterpretowany, budzi się pragnienie. Nie oznacza to pragnienia określonego działania, choć to częste skojarzenie, np. za każdym razem, gdy widzę czekoladę, to chcę ją zjeść. Tak naprawdę jest to jednak pragnienie uczucia, jakie wyzwała się po zjedzeniu czekolady, np. przyjemności, ulgi, pocieszenia. Tak więc sygnał uruchamia pragnienie nagrody, którą można zdobyć za pomocą określonej reakcji – czyli to, co zazwyczaj jest rozumiane jako zachowanie nawykowe, oznacza bowiem najczęściej jakąś czynność, działanie. Zdecydowanie rzadziej odnosi się pojęcie nawyku do myśli, a te również mogą działać na zasadzie nawyku, stanowić określoną reakcję i prowadzić do upragnionej nagrody. Sygnał to dostrzeżenie potencjalnej nagrody. Pragnienie to chęć na nagrodę. Reakcja prowadzi do otrzymania nagrody. Nagroda przynosi satysfakcję (różnej natury) – to cel numer jeden, i pozwala się uczyć – to cel numer dwa⁸⁴.

W naukach behawioralnych nagroda jest rozumiana jako doświadczenie bezpośrednio powiązane z zachowaniem, zwiększające prawdopodobieństwo, że działanie to zostanie powtórzone. To element warunkowania. Skuteczna nagroda to taka, która pojawia się w trakcie wykonania danego zachowania albo milisekundy później. Dopamina jest uwalniana i bardzo szybko syntetyzowana przez mózg. Innymi słowy, przyjemność odczuwana w związku z nagrodą znika równie szybko, jak się pojawia, a możliwość świadomego powiązania jakiejś nagrody z zachowaniem zależy od tego,

⁸⁴ J. Clear, *Atomowe nawyki...*, op. cit.

jak szybko jesteśmy w stanie je odtworzyć, by wypracować konkretny nawyk⁸⁵. „Nawyki są napędzane dopaminą sprzężeniem zwrotnym”⁸⁶.

Niestety nie tylko pozytywne emocje wpływają na kodowanie zachowania i jego automatyzację. Emocje, które ewolucja przewidziała jako elementy systemu obrony (np. strach), działają podobnie. Sprawiają, że uczymy się, co jest dla nas bezpieczne, a co nie. Z czasem niebezpieczeństwo może zniknąć, nasz mózg jednak korzysta z utartych schematów – bez względu na to, czy jest to dla nas korzystne, czy nie. Trudno takie zachowania zauważyć bez wsparcia drugiej osoby (np. rodziny, przyjaciół, coacha, terapeuty). Najwięcej takich „skryptów” wnosimy z dzieciństwa i okresu dorzeczenia, konsekwencje ponosimy jednak jako dorośli, nawet jeśli nie zdajemy sobie z tego sprawy.

Według niektórych badaczy każde zachowanie może stać się nawykiem. Do podjęcia jakiegokolwiek działania potrzebne są motywacja, możliwość i bodziec. Motywacja i możliwość są od siebie zależne – jeśli zadanie jest łatwe do wykonania, zazwyczaj motywacja do jego wykonania jest większa; jeśli zadanie wydaje się trudne, trzeba zdecydowanie większej motywacji, by podjąć działanie. No i oczywiście musi zaistnieć odpowiedni bodziec, który zostanie zauważony i stanie się zapalnikiem zachowania⁸⁷.

Nawyki można rozpatrywać jako specyficzny sposób rozwiązywania problemów. Takie podejście łatwiej pozwala znaleźć odpowiedź na pytanie, dlaczego jednostka podejmuje jakieś działania, chociaż świadomie ich nie chce (np. obgryzanie paznokci, nocne podjadanie). Oczywiście mechanizm nawyku nie zawsze stanowi najlepsze źródło rozwiązywania takich zdarzeń, ale za pomocą jego analizy można dowiedzieć się, co to konkretne zachowanie daje jednostce, a to już czasem całkiem niezłą wskazówką do tego, co z niepożądanym zachowaniem można zrobić. To podejście prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Faza problemu i faza rozwiązania w mechanizmie nawyku

| Faza problemu | | Faza rozwiązania | |
|--------------------------|---|--|--|
| Sygnal | Pragnienie | Reakcja | Nagroda |
| Odpisujesz na wiadomości | Zaczynasz odczuwać stres, przytłoczenie pracą i obowiązkami, chcesz odzyskać kontrolę | Obgryzasz paznokcie lub zaczynasz po raz siódmy tego dnia sprzątać na biurku | Stres zostaje złagodzony, a obgryzanie paznokci lub porządkowanie biurka zostaje skojarzone z odpisywaniem na wiadomości |

⁸⁵ B.J. Fogg, *Mikronawyki. Niewielkie zmiany, które wiele zmieniają*, tłum. D. Pomadowska, Wydawnictwo Agora, Warszawa 2021.

⁸⁶ J. Clear, *Atomowe nawyki...*, op. cit., s. 103.

⁸⁷ B.J. Fogg, *Mikronawyki...*, op. cit.

| | | | |
|---|---|--|--|
| Budzisz się | Chcesz pozbyć się uczucia senności | Sięgasz po kawę | Senność zostaje chwilowo pokonana, kojarzysz picie kawy z budzeniem się |
| Bardzo męczysz się nad pewnym projektem | Masz poczucie „bycia w kropce”, utknięcia, chcesz rozładować napięcie | Sięgasz po telefon i przeglądasz media społecznościowe | Odczuwasz chwilową ulgę od napięcia, przeglądanie mediów społecznościowych zostaje skojarzone z zadaniami, które odbierasz jako wymagające |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Clear, *Atomowe nawyki...*, op. cit., s. 57.

Tak właśnie „nabieramy” różnych nawyków. I być może nie byłoby w tym nic nadzwyczajnego, gdyby jednostka po stwierdzeniu, że jakiś nawyk jej nie służy (np. obgryzanie paznokci przy odpowiadaniu na maile), mogła po prostu przestać to robić, ale tak się nie dzieje. W momencie bowiem, kiedy ten proces przechodzi do sfery zachowań automatycznych, sama świadomość i chęć zmiany nie wystarczają. Najprostszym sposobem okazuje się nie porzucenie nawyku, ale podmiana reakcji na taką, która jest bardziej odpowiednia, czyli zgodna z tym, czego jednostka świadomie mogłaby dla siebie chcieć w danej sytuacji⁸⁸. To oznacza, że np. podczas odpisywania na wiadomości można mieć przygotowaną porcję marchewek, które jednostka będzie podgryzać zamiast paznokci. Oczywiście w początkowej fazie wymaga to świadomego wyboru i wysiłku, długofalowo jednak tylko takie postępowanie ma szansę zaprowadzić jednostkę do takiej „przyszłej wersji siebie”, o jakiej ona sama marzy.

Na początku pracy z nawykami, a więc świadomego kształtowania tych, które według jednostki są pożądane, i zmianą tych, które są niepożądane, James Clear proponuje proste schematy dotyczące każdego z elementów pętli nawyku, które zostały zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Program pracy z pętlą nawyku

| Pętla nawyku | Jak nabyć pożądany nawyk? | Jak pracować z niechcianym nawykiem? |
|--------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| Sygnał | Uczyń to oczywistym | Uczyń to niewidocznym |
| Pragnienie | Uczyń to atrakcyjnym | Uczyń to nieatrakcyjnym |
| Reakcja | Uczyń to łatwym | Uczyń to trudnym |
| Nagroda | Uczyń to satysfakcjonującym | Uczyń to zniechęcającym |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Clear, *Atomowe nawyki...*, op. cit., s. 59.

⁸⁸ C. Duhigg, *Sila nawyku...*, op. cit.

Praca z sygnałami jest stosunkowo prosta, jeśli jednostka chce popracować nad sposobem odżywiania i największym problemem jest podjadanie słodczy, wystarczy ich nie kupować. Jeśli ktoś chce wypracować nawyk codziennego biegania po powrocie z pracy, warto ustawić buty do biegania w widocznym miejscu, tak by były pierwszą rzeczą, jaką ta osoba zobaczy po powrocie do domu. Praca na nawykach, które już jednostka ma i chce w jakiś sposób przekształcić, powinna rozpocząć się od rozłożenia pętli danego nawyku na części pierwsze. Nie zawsze udaje się to zrobić za pierwszym razem, czasem można źle zdiagnozować sygnał lub samą nagrodę. Bez świadomości tego, jak dana pętla wygląda, nie da się jednak jej przekształcić.

Praca z etapem drugim polega na powiązaniu działania, jakie jednostka chce podjąć, z działaniem, które podjąć powinna, czyli sprawienie, że reakcja (trzeci etap pętli) stanie się czymś, co będzie bardziej atrakcyjne. Można robić to na wiele sposobów, np. włączając Netflixa podczas jazdy na rowerze stacjonarnym (Netflix – „chcę”, rower – „powiniennem”) lub ustalając wewnętrzny kontrakt, np. obejrzę cały sezon serialu X po zaliczeniu zajęć z rozwoju osobistego. Kluczem do pracy z tym etapem jest zrozumienie, że już samo oczekiwanie nagrody jest motywujące. Jeśli więc jednostka chce zmienić nawyki już istniejące, to sporo tu pracy na poziomie poznawczym, która powinna koncentrować się na odkrywaniu prawdziwych nagród płynących z konkretnego nawyku i koncentrowaniu się na pozytywnych skutkach unikania złego nawyku. Można również wzmacniać ten efekt, zmieniając samą reakcję na konkretny bodziec przy zachowaniu nagrody.

Praca z etapem trzecim to przede wszystkim podejmowanie działania i jak mawiał Yoda: „Do or do not. There is no try”. Po pierwsze, każde działanie staje się łatwe, jeśli jednostka podejmuje je często. Najprostszym więc sposobem uczynienia jakiegoś zachowania łatwym jest po prostu wykonywanie go – ćwiczenie. Codzienne pisanie przez godzinę brzmi zatrważająco. Kiedy jednostka zaczyna pracować nad tym nawykiem, jest to bardzo trudne zachowanie do utrzymania, niemniej codzienne siadanie i pisanie staje się ostatecznie coraz prostsze z samej liczby powtórzeń. Po drugie, wcale nie ma potrzeby zaczynać od godziny dziennie. Najważniejsze jest działanie, więc można zacząć od pisania przez 15 minut każdego dnia, czytania jednej strony dziennie itd., a więc od małych porcji właściwej czynności, tak by nie doprowadzić do gwałtownego spadku motywacji. Doskonale sprawdza się tu zasada: „Nie ma nic w zamian” – a więc jeśli mam zarezerwowane 15 minut na pisanie, to nie robię niczego innego, nawet jeśli z tego pisania wychodzą trzy linijki. Działanie powinno być też jasno określone i łatwe do sprawdzenia, czy zostało wykonane (np. ilość czasu, liczba powtórzeń itp.). Po trzecie, na tym etapie sprawdzają się również sposoby, które można wykorzystać do wzmacniania odpowiednich sygnałów, a więc spakowana torba na zajęcia fitness w samochodzie, przygotowane posiłki na cały tydzień, po które wystarczy sięgnąć do lodówki, kiedy tempo tygodnia zaczyna szaleć itp. Te zaś zachowania, które jednostka chce wyeliminować, należy maksymalnie utrudniać, np. blokując stosowne

strony w Internecie (przeznaczone do tego aplikacje potrafią zablokować wskazane strony i nawet restartowanie komputera nie pomaga), odinstalowanie aplikacji pożerających czas, wspomniane już niekupowanie słodczy czy innych produktów, których spożywanie chce się ograniczyć. Jeśli wykonanie jakiejś czynności wymaga wysiłku, automatycznie spada prawdopodobieństwo podjęcia działania.

Praca z etapem czwartym, czyli nagrodą, wydaje się dość banalna. Przestaje taka się wydawać, kiedy dostrzeżony zostaje rozdźwięk pomiędzy nagrodą natychmiastową, która realnie wpływa na kształtowanie zachowania, a nagrodą odroczoną, która zazwyczaj przyświeca osobie, która chce świadomie z nawykami pracować. Współczesny świat pełen jest nagród odroczonych i większość ludzi ma świadomość, że w dłuższej perspektywie czasowej to właśnie te nagrody są bardziej opłacalne. Trudność polega na tym, że świadomość (tu znów można wrócić do podziału na System 1 i System 2) nie jest jedynym strażnikiem na warcie umysłu. Ludzie mają tendencję do przedkładania natychmiastowej gwarantowanej satysfakcji ponad tę, która potencjalnie czeka ich w przyszłości, nawet jeśli wiedzą, że ta przyszła ma wyższą wartość na wielu płaszczyznach. Podobnie jest z racjonalizowaniem negatywnych konsekwencji dzisiejszych nawyków – palenie zabija, ale nie dzisiaj. Dzisiaj palenie pomaga rozładować stres, a to, co dzisiaj, wydaje się zdecydowanie ważniejsze.

Świadoma praca z architekturą wyboru, pojedynczymi zachowaniami i nawykami pomaga tworzyć dla siebie taką przyszłość, jakiej świadomie można chcieć. Oddając „władzę” automatyzmom i środowisku zaprojektowanemu przez kogoś innego, być może doświadcza się nieco więcej natychmiastowej gratyfikacji, ale za jaką cenę? Nie chodzi tu o poświęcanie czegokolwiek, ale o takie projektowanie własnej rzeczywistości, która będzie wspierać to, w jakim kierunku jednostka chce się rozwijać. A natychmiastowe gratyfikacje i tak muszą zostać w ten system wplecione – inaczej umysł nie nauczy się preferowanych świadomie zachowań. I tu docieramy do sedna – pracując na większą potencjalną nagrodę w przyszłości, należy tak projektować nawyki, by zawierały również natychmiastową gratyfikację, która będzie traktowana przez umysł jako pozytywne wzmocnienie i przyspieszy proces wdrażania konkretnej pętli. Natychmiastowa gratyfikacja może przybierać różne formy, najistotniejsze jest odczucie satysfakcji tuż po wykonaniu działania. Między innymi dlatego tak popularne są aplikacje umożliwiające śledzenie nawyków. Śledzenie nawyków to coś więcej niż samo odhaczenie jakiejś aktywności. Istotne jest, by widzieć postęp – fizycznie i namacalnie go widzieć. Postęp rozumiany jako kolejne wykonane działanie, a nie jego rezultat.

Kolejnymi ciekawymi sposobami pracy z nawykami są wdrażanie mikronawyków i piętrzenie nawyków⁸⁹. Pierwszy polega na rozkładaniu każdego nawyku, który jednostka chce wypracować na mikroczynności, tak by z nich tworzyć nawyk, a dopiero później go rozwijać, a więc np. nawyk codziennego biegania rozpocząć nie od codzien-

⁸⁹ B.J. Fogg, *Mikronawyki...*, op. cit.

nego biegania przez godzinę, a od zakładania butów do biegania przez jakiś czas i dopiero stopniowego wprowadzania kolejnych kroków. I choć może brzmieć to absurdalnie, to ludzie mają tendencję niedoceniać możliwości takich drobnych zmian po jakimś dłuższym okresie. W końcu, jeśli ktoś czyta tylko jedną stronę dziennie, to i tak przeczyta sumarycznie więcej w ciągu roku niż ktoś, kto tej jednej strony codziennie czytał nie będzie. Druga z metod zasadza się na założeniu, że nawyki, które już mamy, można obudowywać dodatkowymi działaniami. I tak, jeśli zaraz po wstaniu mam nawyk włączania ekspresu do kawy, to mogę przy ekspresie położyć witaminy, które chcę przyjmować codziennie. Zgadza się tu czas i miejsce, zachowanie jest łatwe do wykonania. Mogę też sięgnąć po książkę do porannej kawy, kładąc ją przy ekspresie, jeśli kawa o poranku oznacza dla mnie chwilę wyciszenia przed długim dniem. Jeśli jednak poranna kawa to raczej rytuał budzenia się i ma mi ona dodać energii, to mogę, popijając ją o poranku, posłuchać energetyzującej muzyki i pomiędzy poszczególnymi łykami „popłasać” sobie w ramach rozruchu – tu zgadza nam się kontekst obu nawyków i ich cel. Najistotniejszym założeniem jest tu znalezienie odpowiedniego bodźca, będącego elementem jakiejś czynności nawykowej, i wybranie takiego mikrozachowania, które będzie budowało nawyk o podobnym celu lub kontekstowo zgodnym z już funkcjonującym.

Zachowania „na autopilocie” to nie tylko to, co zazwyczaj przychodzi do głowy na hasło nawyk, choć mechanizm działania jest taki sam. Tak samo bowiem można na czynniki pierwsze rozłożyć chęć napicia się wody w środku nocy (sygnałem mogą być suche usta lub po prostu przebudzenie się w nocy), pokonywanie trasy do kuchni w ciemności (no chyba, że szklanka z wodą stoi przy łóżku), no i zaspokojenie pragnienia, a po nim uczucie ulgi i satysfakcji. Jak widać już na tym prostym przykładzie, jeśli jednostka sporo o sobie wie, czyli posiada samoświadomość w jakimś obszarze, to łatwiej jest jej tym obszarem zarządzić, np. chociażby przez postawienie szklanki wody przy łóżku, by nie musieć co noc pokonywać naszpikowanej niebezpieczeństwami trasy do kuchni po ciemku. To właśnie można określić jako projektowanie własnego środowiska, co z czasem okazuje się kluczowe zarówno w pracy nad nawykami, jak i różnorodnymi zachowaniami w ogóle.

Środowisko i architektura wyboru

Człowiek nie jest czystą, niezapisaną kartą. Całkiem sporo ma zakodowane w DNA. Część z tych informacji jest w pewien sposób determinująca dla jednostki, część stanowi lepszy lub nieco mniej uprzywilejowany zestaw kart na start. Ładunek genetyczny to – jak już zostało powiedziane – tylko część układanki, z której jednostce przychodzi układać swój los, w tym rozwój. Dwa pozostałe to środowisko i aktywność jednostki. Środowisko jest częściowo od jednostki niezależne. Szczególnie wtedy, jeśli środowisko, w którym jednostka funkcjonuje, analizuje się w ujęciu czasowym,

istnieją takie okresy w życiu jednostki, że środowisko można uznać za dość podatne na przekształcenia pod wpływem aktywności jednostki. Oznacza to, że przez pierwsze kilka czy może nawet kilkanaście lat życia młody człowiek nie ma możliwości decydowania o tym, wśród jakich ludzi, w jakiej kulturze, w jakiej społeczności, wśród jakich przekonań wzrasta. Wraz z wiekiem sytuacja się zmienia. Nawet jeśli bowiem młoda osoba, powiedzmy 10–12-letnia, nie może nadal decydować o tym, z kim mieszka, to często może już w jakimś stopniu decydować choćby o przestrzeni własnego pokoju, nawet jeśli jest on współdzielony z rodzeństwem. Bez świadomości zasięgu wpływu, który będzie różny dla różnych osób w różnym wieku i sytuacji, nie ma możliwości projektowania czegokolwiek. Projektowanie bowiem zakłada, że jednostka ma jakiś wpływ.

Zakładając więc, że jednostka posiada jakiś wpływ na środowisko, w którym funkcjonuje, można przyjrzeć mu się nieco bliżej i sprawdzić, na ile jest ono wspierające w rozwoju, szeroko rozumianym dobrostanie psychicznym, kształtowaniu nawyków czy pożądanej przez jednostkę tożsamości.

Projektowanie własnego wspierającego środowiska to w dużej mierze dbanie o właściwe opcje domyślne⁹⁰. Przy aktualnym stanie prawnym, wchodząc na jakąś stronę internetową, na której należy przekazać swoje dane do skorzystania z usługi (choćaby zapis na newsletter), opcja domyślna to „wybór obowiązkowy”, a więc każdy użytkownik widzi niezaznaczone okienka i sam musi zdecydować, która opcja mu odpowiada. Jest jednak wiele sytuacji, gdzie taki wysiłek nie jest przez użytkownika mile widziany, np. jeśli raz już się gdzieś zaloguje, to może chcieć (dokonując tylko jednokrotnie takiego wyboru) nie być pytany o zgodę czy hasło. Opcja domyślna zostaje zmieniona – koniec z wysiłkiem. W sytuacjach życia codziennego i pracy łatwo nie zauważyć opcji domyślnych, które ktoś lub my sami ustawiliśmy dawno temu. Za opcję domyślną można uznać to, czy codziennie budzi nas budzik w telefonie czy taki, który z telefonem nie ma nic wspólnego. Jeśli ten w telefonie, to prawdopodobieństwo sięgnięcia po telefon zaraz po przebudzeniu i sprawdzanie mediów społecznościowych czy portali informacyjnych znacznie wzrasta. Za opcję domyślną również można uznać to, czy w plecaku lub torebce zawsze jest jakaś książka, która przydaje się, kiedy trzeba gdzieś poczekać, czy raczej znajdzie się tam tylko telefon. I można tu wymieniać mnóstwo elementów codzienności, które bezwiednie stają się opcją domyślną wyborów, których dokonuje jednostka. Z czasem te wybory stają się nawykami, a jednostka w znaczącym stopniu staje się ich wypadkową.

Omówiona w poprzednim podrozdziale praca z nawykami jest nierozdzielnie związana z projektowaniem własnego środowiska i wyborów, jakich jednostka dokonuje każdego dnia. Odnosząc to do działań na poszczególnych etapach pracy z pętlą

⁹⁰ R.H. Thaler, C.R. Sunstein, *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*, tłum. J. Grzegorzczak, Zysk i S-ka, Poznań 2017.

nawyku, największe znaczenie dobrze zaprojektowane środowisko ma na etapie pierwszym, a więc podczas pracy z sygnałami, oraz na etapie trzecim, a więc podczas pracy z reakcjami. Projektowanie środowiska i ułatwianie sobie podejmowania właściwych codziennych decyzji jest początkowo czasochłonne i wymaga określonego wysiłku poznawczego. Zwrot z tej inwestycji trudno jednak przecenić.

To, w jaki sposób jednostka projektuje swoje środowisko i jakie stworzy w nim opcje domyślne, ma ogromny wpływ na to, jak funkcjonuje na co dzień i jakie ma w danym czasie możliwości rozwoju. Projekty mają jednak to do siebie, że i one wymagają doskonalenia, umysł jednostki podczas planowania i projektowania podlega tym samym błędom poznawczym co zawsze. Czy to oznacza, że całe to projektowanie własnego środowiska nie ma sensu? Nie. Oznacza to jednak, że jest to (1) niekończąca się praca, (2) warto mieć plan B. I choć brzmi to jak kolejna praca zaliczeniowa, którą ktoś dokłada tuż przed sesją, to i z tego można uczynić pewną stałą praktykę, jeśli nie nawyk. Istnieją sprawdzone metody pracy z planami zapasowymi. Jedną z nich jest WOOP⁹¹:

- W (ang. *wish*) – cel,
- O (ang. *outcome*) – wynik,
- O (ang. *obstacle*) – przeszkoda,
- P (ang. *plan*) – plan.

Jeśli więc kiedykolwiek usłyszałeś, Czytelniku, / usłyszałaś, Czytelniczko, że „wszędzie widzisz problemy”, to być może jest to istotna umiejętność, którą można zagospodarować właśnie dzięki metodzie WOOP. Autorka i badaczka Gabriele Oettingen udowadnia, że pozytywne myślenie rozumiane jako fantazjowanie tylko o wyniku końcowym (np. byciu bogatym, posiadaniu dobrej pracy itd.) nie tylko może nie być korzystne dla realizacji zamierzeń, ale wręcz może być przeciwnie skuteczne. Fantazjowanie i pozytywne myślenie (do tego zresztą odnosi się oryginalny tytuł jej książki *Rethinking positive thinking*) mogą mieć pozytywny wpływ na motywację i nawet samą realizację celów, ale tylko wtedy, kiedy są połączone z dodatkowymi elementami, które pomagają jednostce przygotować się na potencjalne zagrożenia dzięki próbie ich przewidywania i przygotowywania planu działania. Takie podejście do projektowania swojego środowiska i pracy z nawykami ma ogromne znaczenie. Wyobrażanie sobie tryumfu na zawodach czy po zdanym egzaminie przychodzi łatwo, równie łatwo wpisuje się do kalendarza codzienne treningi czy naukę. Zdecydowanie trudniej jednak dzień po dniu realizować te założenia, ponieważ zanim wejdą w nawyk, wymagają zaangażowania, motywacji w chwili podejmowania działania (a nie tylko podczas planowania tego działania) i wysiłku fizycznego, poznawczego czy emocjonalnego. Próba przewidzenia tego, co pójdzie nie tak – a pamiętając nauki Kahnemana, należy założyć, że coś

⁹¹ G. Oettingen, *WOOP. Skuteczna metoda osiągnięcia celów*, tłum. J. Romański, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2018.

jednak pójdzie nie tak, bo zdarzeń losowych jest w życiu ludzkim dość sporo – daje możliwość przygotowania się na tyle, by korekta działania nie okazała się ponad siły jednostki. Nie wszystko można przewidzieć, ale trenowanie się w tym z czasem też przynosi korzyści – z czasem można i w tym osiągnąć mistrzostwo.

Sieci wsparcia

Rozwój jednostki zależy w dużej mierze od jej aktywności. Warto jednak pamiętać, że nigdy nie odbywa się w próżni, zawsze bowiem jednostka stanowi część jakiejś społeczności, która jest mniej lub bardziej wspierająca. Jako dorosła osoba jednostka ma lub przynajmniej potencjalnie może mieć znaczący wpływ na to, w jakiej społeczności funkcjonuje. Nie należy upraszczać powyższych stwierdzeń – to, że jednostka ma lub może mieć wpływ na to, w jakiej społeczności funkcjonuje, nie oznacza, że może czy powinna opuszczać jakąś społeczność, ilekroć uzna, że coś jej nie odpowiada i szukać bardziej sprzyjających warunków. Oznacza to jedynie, że warto przyglądać się temu, jaki wpływ wywierają na jednostkę osoby, z którymi przebywa na co dzień. Czy są to osoby, które stanowią podporę emocjonalną, potrafią zainspirować, wysłuchać, zapewnić jakiegoś rodzaju wsparcie, czy raczej są to osoby skupione na swoich celach, niepotrafiące empatycznie i z szacunkiem odnieść się do cudzych potrzeb. Są to oczywiście pewne skrajności, mają one jednak za zadanie zobrazować różne możliwości tego, jak kształtuje się kapitał społeczny jednostki, a ten jest znaczącym elementem dla jej indywidualnego rozwoju⁹².

KLUCZOWE POJĘCIA:

Architektura wyboru – proces organizowania kontekstu, w którym jednostka podejmuje konkretne decyzje. Nie ma tu założenia o zawężaniu wyboru, choć może on mieć miejsce, chodzi jednak o takie zarządzanie kontekstem fizycznym, psychologicznym czy społecznym, który umożliwi świadome wpływanie projektanta na wybory jednostki. Jednostka może pełnić rolę projektanta w procesie dotyczącym własnych wyborów.

Ekwifinalność – różne drogi rozwojowe, różne działania mogą prowadzić do tego samego wyniku.

Nawyki – zautomatyzowane sposoby reagowania (zachowania i myśli) nabyte przez powtarzanie i ćwiczenie (nie zawsze w pełni świadome). Nawyki tworzą podstawę indywidualnych i grupowych zwyczajów.

Pętla nawyku – mechanizm kształtowania się i działania aktywności nawykowej. Składa się z czterech etapów: sygnał, pragnienie, reakcja, nagroda.

⁹² P. Bourdieu, *The forms of capital*, [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, ed. J.G. Richardson, Greenwood, New York 1986.

ZADANIA KONTROLNE:

1. Jak rozłożyć na elementy pierwsze jakiś swój nawyk?
2. Jakie są korzyści wypracowania pożądaných nawyków?
3. Jakie widzisz bariery w świadomej pracy z nawykami?
4. W jaki sposób rozwijać swoje sieci wsparcia?

ĆWICZENIA ROZWOJOWE:

Ćwiczenie 1. Zaprojektuj swój mikronawyk⁹³

Poniżej opisane są skrótowo kroki, które mają zaprowadzić Cię do zaprojektowania nowego mikronawyku. Na oddzielnej kartce/kartkach wykonuj krok po kroku to, co znajduje się w poniższej instrukcji. Na każdy krok poświęć odpowiednią ilość czasu. Co to oznacza? Jeśli dany krok wymaga zastanowienia i wypisania wielu elementów lub próby nazwania ich na różne sposoby, postaraj się to zrobić i nie pędź do mety jak najszybciej.

Krok 1: Sprecyzuj swoje pragnienie

Czego pragniesz? Jakie masz marzenie? Jaki rezultat chcesz osiągnąć?

Zapisz swoje pragnienia albo rezultaty, które chcesz osiągnąć, i traktuj to, co napisałeś/napisałaś, jako coś, co prawdopodobnie będzie wymagało wprowadzenia poprawek. Wypisz ich tyle, ile zdołasz – kilka lub kilkanaście.

Jeśli zapiszesz: „Chcę schudnąć”, to zapytaj siebie: „Czy to naprawdę jest to, czego chcesz?”. Może tak. A może chcesz się lepiej czuć w swoich ubraniach. Albo chcesz opłynać cukrzycę. Albo chcesz zacząć pływać na desce snowboardowej, ale czujesz, że za dużo ważysz.

Tylko Ty znasz właściwą odpowiedź, postaraj się jednak sięgnąć głębiej niż do pierwszego sformułowania, które przyjdzie Ci do głowy.

Krok 2: Zbadaj dostępne możliwości zachowania

Wybierz jedno ze swoich pragnień do dalszej pracy, a następnie wymyśl pewną liczbę konkretnych zachowań, które pomogą Ci spełnić to pragnienie.

W tym kroku nie podejmujesz żadnych decyzji ani zobowiązań. Badasz dostępne możliwości. Im więcej zachowań wpiszesz na listę, tym lepiej. Możesz uruchomić swoją kreatywność albo zapytać przyjaciół, jakie mają pomysły.

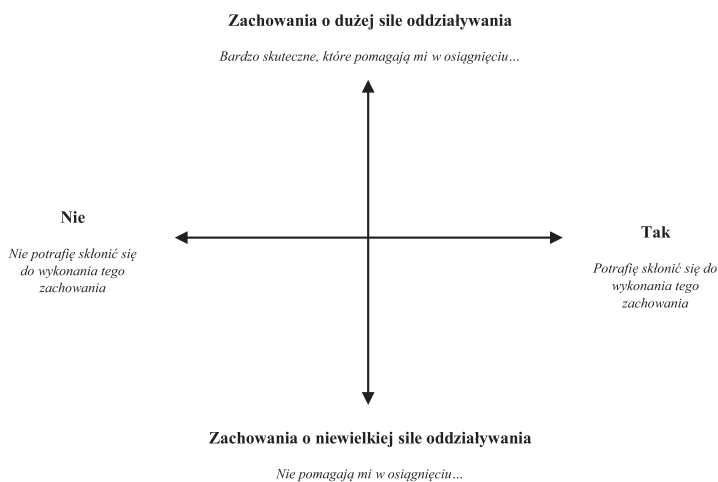
Rój zachowań to schemat, który pomaga w tej pracy.

⁹³ Opracowanie własne na podstawie: B.J. Fogg, *Mikronawyki...*, op. cit.



Krok 3: Dopasuj do siebie odpowiednie zachowania

Wszystkie zachowania z roju z kroku 2 rozmieść na poniższej matrycy, oceniając je pod kątem tego, na ile mogą pomóc przybliżyć Ci się do realizacji pragnienia z kroku 1 oraz na ile jesteś w stanie skłonić się do ich wykonania.



Krok 4: Zaczynj od mikrozachowania

Wybierz **trzy** zachowania z ćwiartki nr 1 matrycy i spróbuj je maksymalnie uprościć. Jeśli znalazło się tam czyszczenie zębów nicią dentystyczną, zamień to na czyszczenie jednego zęba nicią dentystyczną jednorazowo. Jeśli znalazło się tam 20 pomppek dziennie, to zamień to na dwie pompki z podparciem jednorazowo.

Krok 5: Znajdź skuteczny bodziec

Znajdź bodziec w postaci zachowania, które jest na stałe wpisane w Twój plan dnia i które pasowałyby do któregoś z mikrozachowań z kroku 4.

Dopasowanie oznacza właściwe:

1. miejsce,
2. częstotliwość i

3. motyw przewodni (cel).
 - Jeśli chcesz wypracować nawyk wycierania kuchennego stołu, to poszukaj już działającej stałej czynności, która wydarza się w kuchni.
 - Jeśli nowe zachowanie chcesz praktykować codziennie wieczorem, to poszukaj kotwicy w codziennych wieczornych rytuałach.
 - Jeśli postrzegasz kawę i zastrzyk kofeiny jako sposób, dzięki któremu skuteczniej działasz, to może być dobra kotwica dla nowego nawyku wprowadzenia aplikacji z listą spraw do załatwienia. Jeśli jednak poranna kawa stanowi dla Ciebie raczej formę relaksu i czasu dla siebie, to motyw listy spraw do załatwienia nie pasuje tematycznie do tej kotwicy. Możesz wtedy stworzyć taką receptę: „Za każdym razem, gdy naleję sobie kawę, otworzę gazetę”.

Następnie sformułuj receptę na Twój nowy mikronawyk – powinno być ich trzy (wynika to z polecenia w kroku 4):

1. Za każdym razem gdy (KOTWICA), zrobię (NOWY mikroNAWYK).
2. Za każdym razem gdy (KOTWICA), zrobię (NOWY mikroNAWYK).
3. Za każdym razem gdy (KOTWICA), zrobię (NOWY mikroNAWYK).

Krok 6: Świątuj sukcesy

Wybierz odpowiedni dla siebie sposób świętowania. Coś, co daje Ci (jak to nazywa Brian J. Fogg) wewnętrzny blask. Nie chodzi tu o ciastko z kremem, wieczorny seans filmowy czy mecz. Chodzi raczej o drobny gest, mogą to być nawet słowa wypowiedziane tylko we wnętrzu Ciebie, które dla Ciebie (i tylko Ciebie) znaczą, że właśnie wydarzyło się coś wyjątkowo radosnego. Kilka podpowiedzi od Fogga:

- + Zawołaj: „Tak!” albo „Jeeest!”.
- + Podnieś rękę ugiętą w łokciu z zaciśniętą pięścią na wysokość klatki piersiowej.
- + Uśmiechnij się szeroko.
- + Wyobraź sobie, że Twoje dziecko bije Ci brawo (lub ktoś, kto potrafi entuzjastycznie się zachowywać jak dziecko ;))
- + Zanuć jakąś radosną piosenkę, którą lubisz (może motyw przewodni z Rocky’ego).
- + Odańcz mały taniec.
- + Kłaśnij w dłonie.
- + Pokiwaj głową.
- + Daj kciuki do góry.
- + Wyobraź sobie skandujący tłum.
- + Pomyśl sobie: „Dobra robota”.
- + Weź głęboki oddech.
- + Pstryknij palcami.
- + Wyobraź sobie, że widzisz fajerwerki.

- + Podnieś wzrok do góry i wystaw dłoń w geście zwycięstwa (palce układają się w literę V).
- + Uśmiechnij się znacząco i powiedz sobie: „Zrobiłem to”.

POLECANA LITERATURA:

Clear J., *Atomowe nawyki. Drobne zmiany, niezwykle efekty*, tłum. P. Cieślak, Galaktyka, Łódź 2019.

Duhigg Ch., *Sila nawyku. Dlaczego robimy to, co robimy i jak można to zmienić w życiu i biznesie*, tłum. M. Guzowska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

Eyal N., Hoover R., *Skuszeni. Jak tworzyć produkty kształtujące nawyki konsumenckie*, tłum. A. Kucharczyk-Barycza, Helion, Gliwice 2016.

Fogg B.J., *Mikronawyki. Niewielkie zmiany, które wiele zmieniają*, tłum. D. Pomadowska, Wydawnictwo Agora, Warszawa 2021.

Thaler R.H., Sunstein C.R., *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia dobrobytu i szczęścia*, tłum. J. Grzegorzczak, Zysk i S-ka, Poznań 2017.

6. Podejścia i narzędzia procesów rozwojowych

Metody rozwojowe dorosłych

Mając na uwadze to, co zostało już powiedziane na temat mitów w edukacji i rozwoju, warto poczynić kilka słów wstępu przed poniższą prezentacją. Niemal każda działalność człowieka jest związana z najróżniejszymi podejściami, nieustającym testowaniem rozwiązań i ciągłym uczeniem się w sensie całej zbiorowości. Z czasem niektóre metody i dokonania udaje się pozytywnie zweryfikować, inne warto byłoby odłożyć na półkę zapomnienia, ale z wielu przyczyn tak się nie dzieje. Nie oznacza to jednak, że nie istnieją sprawdzone i skuteczne metody czy narzędzia pracy z dorosłymi. Niektóre z nich zostaną zaprezentowane poniżej. Część z nich, jak np. coaching, ma dziś wiele negatywnych skojarzeń, nie ze względu na brak skuteczności, ale z uwagi na brak zrozumienia tej metody pracy i bardzo częste łączenie „bycia coachem” z „byciem trenerem”, „byciem mówcą” itd. oraz brak umiejętnej komunikacji kompetencji w zależności od kontekstu. Zrozumienie różnic pomiędzy szkoleniem, facylitacją, coachingiem, mentoringiem, action learningiem itd. jest podstawowym warunkiem możliwości oceny pod kątem użyteczności czy dopasowania każdego z tych narzędzi do konkretnej sytuacji. Nie wszystkie granice są tu wyraziste; czasem można mieć wrażenie, że niektóre hasła to tylko nowe etykiety na stare procesy, ale nie jest to cała prawda o metodach rozwojowych, z jakimi pracują dorośli. Nawet jeśli przyjmujemy, że nie istnieje żaden naukowo zweryfikowany model uczenia się, to jest wielce prawdopodobne, że większość z nas czuje, że jeśli doświadczy czegoś „na własnej skórze” to łatwiej jest mu to zrozumieć. Znając wszystkie definicje i założenia procesów z poszczególnych metod trudno jest czasem rozumieć pewne subtelne różnice, np. w relacjach coach – coachee, mentor – mentee, a to właśnie te relacje są podstawą procesu rozwojowego (przynajmniej w przypadku tych konkretnych metod). Tak też jest z terapią, którą zaliczam tu do metod rozwojowych (choć nie jest to główne zastosowanie terapii), której jednak nie będziemy szerzej omawiać na kartach tego podręcznika ze względu na złożoność tematu. Terapia również w dużej mierze zasadza się na relacji i nie zawsze musi oznaczać próby przezwyciężenia traum czy być ostatecznością. Psychoterapia nie musi oznaczać też wieloletniego procesu, choć oczywiście może. Warto pamiętać, że proces terapeutyczny, nurt psychologii, w jakim prowadzona jest terapia, oraz sam terapeuta powinny być dostosowane do potrzeb i celów osoby, która po takie wsparcie się zgłasza. I tak jest z każdym innym podejściem i metodą rozwojową. Możliwość wyboru właściwej metody musi być jednak poprzedzona zrozumieniem istoty, możliwości i ograniczeń każdej z nich, i jak już wspomniałam wcześniej, eksperymentowania i testowania poszczególnych metod – nie doświadczać ich, niektóre rzeczy trudno jest zrozumieć w pełni. Po raz kolejny zachęcam Cię więc do aktywnego poznawania siebie, swoich preferencji, potrzeb i granic – również w procesach rozwojowych

i powtarzania tych eksperymentów co jakiś czas. Rozwijasz się, rozwijają i zmieniają się więc Twoje potrzeby, preferencje, granice i umiejętności. To co było odpowiednie rok temu dziś wcale nie musi takie być.

Na wstępie dokonam też krótkiego rozróżnienia pojęć, które przed dalszą podróżą wydaje się o tyle konieczne, że warto wiedzieć, że chociaż wszystkie poniżej omówione metody w ten czy inny sposób odnoszą się do człowieka, jego życia emocjonalnego, psychicznego, jego zachowań i funkcjonowania w rzeczywistości, to nie są one ze sobą tożsame:

- Psychologia – „nauka zajmująca się ludzkimi czynnościami lub zachowaniami, które składają się zarówno z subiektywnych procesów umysłowych, jak i z zewnętrznych, obiektywnych i fizycznych reakcji”⁹⁴. Istnieje wiele dziedzin psychologii akademickiej (na tym polu wytwarzane i testowane są teorie) oraz psychologii stosowanej (gdzie wdrażane są wnioski płynące z teorii psychologicznych). **Psycholog** ma więc wiedzę i umiejętności służące do rozpoznawania i klasyfikacji zjawisk wewnętrznych zachodzących w człowieku do określonych kategorii wypracowanych przez metody naukowe.
- Psychoterapia – proces wykorzystujący teorie, metody i narzędzia wypracowane w psychologii, który ukierunkowany jest na poprawę zdrowia psychicznego i dobrostanu osoby z niej korzystającej. Proces ten prowadzony jest przez **psychoterapeutę/psychoterapeutkę** z odpowiednim przygotowaniem. W Polsce nie jest to zawód ściśle uregulowany prawnie. Psychoterapeuta nie musi być psychologiem czy lekarzem, musi jednak ukończyć szkołę psychoterapii, przejść własny proces terapeutyczny i regularnie poddawać się superwizji (superwizor to bardziej doświadczony zawodowiec w danym obszarze, który obserwuje pracę i pomaga specjalistę się rozwijać – jeśli obserwacja dotyczy konkretnej sesji, a nie słownej z niej relacji, wymaga zgody pacjenta lub klienta). Psycholog nie musi być psychoterapeutą, czyli nie musi mieć przygotowania do pracy z ludźmi. To, że ma wiedzę o procesach jakie zachodzą w człowieku, nie oznacza, że będzie potrafił pomóc w ich poprawie – do tego konieczne jest oddzielne przygotowanie, techniki i narzędzia. Istnieje wiele szkół i metod terapeutycznych. W dużej mierze odnoszą się one do głównych nurtów psychologii. Przed podjęciem decyzji o metodzie warto sprawdzić na ile została zweryfikowana naukowo. Takie weryfikacje w środowisku naukowym są czymś naturalnym i wiele metod, które czasem przez lata uważa się za skuteczne ostatecznie okazują się w niektórych przypadkach szkodliwe. Psychoterapia często odnosi się do przeszłych przeżyć człowieka i ich skutków w terażniejszości, są jednak i takie, które koncentrują się na poprawie dobrostanu przez zmianę aktualnych schematów zachowań.

⁹⁴ Psychologia, b.d., <https://encyklopedia.pwn.pl> (dostęp: 24.10.2023).

- Coaching – proces, dzięki któremu człowiek jest w stanie wypracować nowy model zachowania lub poradzić sobie z jakimś konkretnym wyzwaniem, sam ustala cel procesu i wskaźniki sukcesu. Proces ukierunkowany jest na odkrycie i ewentualne odblokowanie potencjału klienta (tak w coachingu określa się osobę korzystającą z tego procesu). Coach jest towarzyszem w tym procesie, pomaga dostrzegać i wydobywać. Coaching ukierunkowany jest na przyszłość i nie zajmuje się zaburzeniami. Coach nie musi być psychologiem z wykształcenia, ale powinien ukończyć kurs coachingowy. Warto wybierać osoby z dyplomem kursów akredytowanych przez jedną z organizacji zrzeszających profesjonalistów rozwojowych (np. ICF).
- Mentoring – to również proces ukierunkowany na rozwój i choć relacja także powinna mieć tu charakter partnerski to jednak są pewne różnice w porównaniu z coachingiem. Po pierwsze mentoring może być prowadzony w sposób sformalizowany i ustrukturyzowany (jak coaching), ale może też przyjmować formę swobodniejszą. Po drugie, relacja coachingowa opiera się na równości, relacja w mentoringu opiera się na założeniu mistrz – uczeń, czyli mentor z założenia jest w jakimś obszarze osobą o większej wiedzy i doświadczeniu niż mentee, choć nie zawsze musi się to wiązać np. z wiekiem. Mentor może, ale nie musi korzystać z profesjonalnych narzędzi. Relacja mentorska często przybiera formę w miarę regularnych, choć niekoniecznie częstych, spotkań i rozmów, dzięki którym uczeń (mentee) poznaje lepiej siebie, rozwija jakieś umiejętności, jak również zdobywa wiedzę w obszarze, w którym mentor jest specjalistą czy ekspertem.
- Konsulting, doradztwo – nie są to obszary ze sobą tożsame, ale na tyle zbliżone do siebie i jednocześnie różne od pozostałych, że można scharakteryzować je w tym miejscu łącznie. W praktyce gospodarczej oba terminy są stosowane zamiennie, co nie zawsze jest uprawnione. Specjaliści z zakresu konsultingu czy doradztwa mają przede wszystkim za zadanie zaproponować lub zaprojektować jakieś określone rozwiązanie na bazie dostępnych informacji, wykonanych analiz oraz własnej wiedzy i doświadczenia. I tak np. doradca zawodowy na podstawie różnego rodzaju testów i informacji zebranych podczas wywiadu może zaproponować dostosowane do posiadanych kwalifikacji i umiejętności ścieżki kariery. To czy jednostka wykorzysta to co otrzymała od doradcy zależy jedynie od niej, a sam doradca nie ma wpływu na dalszy proces wdrażania zaleceń. Praca konsultanta może i bardzo często jest bardziej rozłożona w czasie, podobnie jak w przypadku doradcy bazuje na sugerowaniu rozwiązań i ewentualnym wsparciu przy ich wdrożeniu.

Podstawowymi różnicami pomiędzy konsultingiem i doradztwem a mentoringiem i coachingiem są:

- relacja – oczywiście z każdym człowiekiem, z którym współpracujemy w ten czy inny sposób mamy jakąś relację i przynajmniej w minimalnym stopniu musimy mu

zaufać, niemniej coach czy mentor muszą zbudować relację na innym poziomie niż doradca czy konsultant, wynika to zarówno z charakteru narzędzi jakimi się posługują jak i treści pracy, jaką mają wykonać,

- treść pracy – mentor i coach mają za zadanie wesprzeć osobę, z którą pracują w przejściu przez proces jakiejś zmiany, której cel i treść definiuje sam podopieczny, w mniej lub bardziej formalny sposób; konsultant czy doradca ma rozpoznać sytuację i pomóc wypracować lub zaproponować gotowe rozwiązania do diagnozy jaką postawił, coach nie doradza, nie poucza, mentor dzieli się swoim doświadczeniem, ale nie w celu bezpośredniego przekazania rozwiązania, a raczej ku inspiracji czy egzemplifikacji jakiegoś zjawiska lub mechanizmu (rozwiązanie ma źródło w kliencie), doradca i konsultant ma zaproponować najodpowiedniejsze rozwiązanie (rozwiązanie ma źródło w doradcy).

Przyjrzyjmy się teraz wybranym kwestiom niektórych metod rozwojowych.

Coaching indywidualny i zespołowy

International Coaching Federation (ICF) to jedna z największych międzynarodowych organizacji zrzeszających osoby zajmujące się zawodowo i profesjonalnie coachingiem. Organizacja prowadzi procesy certyfikacji indywidualnych, jak i certyfikacji programów edukacyjnych, w których kształcą się osoby chcące podjąć w przyszłości aktywność zawodową w coachingu.

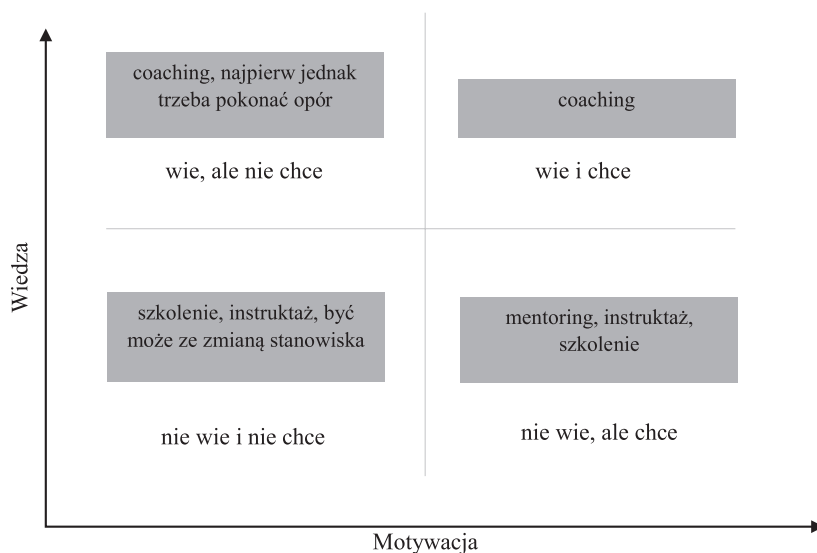
Sposób w jaki ICF definiuje coaching jest następujący:

coaching to proces „towarzyszenia klientowi w kreatywnym procesie, który skłania do myślenia i inspiruje do maksymalizacji zawodowego i osobistego potencjału”⁹⁵.

Tak ujęta definicja jest bardzo ogólna. Coaching to proces, który ma swoją jasno określoną strukturę, która jest niezwykle istotna w kontekście skuteczności tego procesu. Tak więc podstawowym zadaniem coacha jest przeprowadzić klienta przez ten proces zgodnie z jego strukturą, tylko wtedy klient będzie w stanie wypracować rozwiązanie czy zrealizować cel jaki dla tego procesu zdefiniował. Klienci coachingu muszą więc być osobami, które posiadają całkiem spore zasoby wiedzy i umiejętności. Coach jedynie pomaga zrobić z nich odpowiedni użytek. Coaching nie jest więc metodą rozwojową, która jest uniwersalna. Są sytuacje, w których lepiej skorzystać z innych metod. Skoncentrujmy się na życiu organizacji, w której działają osoby o mniejszej i większej wiedzy w jakimś obszarze, różnicę je może również poziom motywacji. Zgodnie z teorią autodeterminacji SDT motywacja choć może mieć źródło na zewnątrz jest procesem wewnętrznym, a to co na zewnątrz może jedynie ją wzmacniać dostarczając odpowiedniej argumen-

⁹⁵ <https://icf.org.pl> (dostęp: 24.10.2023).

tacji na poziomie poznawczym i emocjonalnym. To zaś oznacza, że nie da się za pomocą „magicznej różdżki” zmotywować kogoś do pracy w przysłowiowe pięć minut, ani też nie da się komuś dostarczyć złożonej wiedzy w przysłowiowe pięć minut. Są to procesy długotrwałe i żeby były skuteczne należy dostosować metody, techniki i narzędzia rozwojowe do sytuacji, indywidualnych potrzeb i predyspozycji konkretnej osoby (rys. 5). Tak więc coaching okazuje się być najbardziej skuteczny wśród osób, które posiadają wiedzę i chcą coś z tą wiedzą uczynić, są zmotywowane do rozwoju i pracy. W przypadku osób, które dopiero zaczynają pracę w organizacji lub jakimś jej obszarze funkcjonalnym zazwyczaj są wysoce zmotywowane, niemniej brakuje im wiedzy. W takiej sytuacji o wiele skuteczniejsze okazuje się wspieranie poprzez instruktaż, szkolenie czy mentoring – w tych metodach bowiem istotnym składnikiem jest przekazanie wiedzy właśnie. Osoby, które z różnych względów są mniej zmotywowane do pracy i rozwoju nie będą w stanie w pełni skorzystać z wymienionych już metod. Dokładnie tak sytuacja wygląda w przypadku studentów, którzy nie mają ochoty poznawać jakiegoś obszaru wiedzy – samo siedzenie na zajęciach nic nie daje. Konieczne jest tu więc sprawdzenie z jakiego powodu motywacja jest na takim a nie innym poziomie i praca nad pokonaniem tego oporu. W organizacji wspierającej przełożony zazwyczaj podejmuje takie próby. To jednak ostatecznie zależy zarówno od organizacji, przełożonego, jak i samego pracownika. Jeśli jednak uda się nieco pobudzić motywację to można wtedy zastosować coaching, bez motywacji wewnętrznej – takiego realnego poczucia, że „tak, chcę”, nie ma możliwości przejść przez ten proces skutecznie, gdyż jego końcowy efekt zależy właśnie od klienta, a nie coacha. Ostatnią grupą, która pojawia się na matrycy motywacja – wiedza, są osoby, które ani nie mają wiedzy, ani nie mają motywacji. W takiej sytuacji najistotniejsza jest diagnoza przyczyn, która może prowadzić już nie tylko do wyboru konkretnej metody rozwojowej, ale być może również do zmiany stanowiska czy obszaru funkcjonalnego, w którym działa dana osoba. Wcale nie rzadko zdarza się, że osoby, które pracują w jednej organizacji przez wiele lat, z takich czy innych względów przestają rozwijać się w tym obszarze i po pewnym czasie nie mają już adekwatnej wiedzy co może prowadzić do demotywacji, a czasem po prostu chęci zmiany, która może wydawać się na tyle trudna, że nie podejmują nawet prób jej wdrożenia. Do każdej osoby należy podchodzić indywidualnie i tylko rzetelna diagnoza sytuacji i potrzeb rozwojowych może odpowiedzieć na pytanie z jakich metod, technik i narzędzi należy skorzystać.



Rysunek 5. Zastosowanie coachingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie niepublikowanych materiałów ze studiów podyplomowych z coachingu menedżerskiego oraz koncepcji przywództwa sytuacyjnego Paula Herseya i Kennetha Blancharda.

To, co w coachingu wydaje się wyjątkowo przydatne z punktu widzenia rozwoju młodego menedżera, to możliwość budowania relacji opartej na zaufaniu i szacunku, a jednocześnie ukierunkowanej na realizację jasno określonego celu. Dla menedżera więc coaching ma podwójne znaczenie. Z jednej strony jest metodą rozwojową, z której może korzystać w rozwoju własnym, pracując z profesjonalnym coachem i realizując swój własny proces coachingowy. Z drugiej, coaching może stać się źródłem narzędzi, które pozwolą mu na skuteczniejsze budowanie zaufania w zespole, skuteczniejszą komunikację i ostatecznie skuteczniejsze realizowanie zadań, jakie on sam i kadra wyższego szczebla stawiają przed jego zespołem. W tym miejscu warto się przyjrzeć kluczowym kompetencjom coacha. ICF kluczowe kompetencje dzieli na cztery grupy:

- założenia podstawowe,
- współtworzenie relacji,
- efektywne komunikowanie,
- wspieranie uczenia się i rozwoju.

W pierwszej grupie znajdują się: etyka zawodowa i postawa coachingowa. Zaczynamy od postawy, gdyż jest to jedna z tych fundamentalnych rzeczy, która nie tylko pozwala coachom prowadzić skutecznie procesy rozwojowe, ale jej podstawowe założenia są przydatne i adekwatne w każdej relacji. Te zaś sprowadzają się do pięciu zasad Milтона Ericksona. Zasady te zostały wykształcone na bazie pracy terapeutycz-

nej (w dodatku nie przez niego a jego następców i ludzi zainspirowanych jego pracą), niemniej doskonale sprawdzają się w komunikacji w biznesie i innych relacjach, które jednostka buduje na co dzień⁹⁶.

1. Ludzie są OK, czyli ja jestem OK i Ty jesteś OK.

Akceptacja tego kim się jest i jaka towarzyszy mi historia oraz przyjęcie takiej postawy wobec innych sprawiają, że pojawia się przestrzeń do zmiany, rozwoju, ale i porozumienia. Ta zasada to otwartość na drugiego człowieka w duchu szacunku.

2. Ludzie mają w sobie wszystkie niezbędne zasoby.

Wiara w to, że przede mną stoi zasobna, mądra, wrażliwa istota ludzka pozwala na budowanie partnerskiej relacji. I nie chodzi tu o definiowanie mądrości, wrażliwości czy zasobności. Chodzi raczej o to, że jeśli człowiek ma zmierzyć się z jakimś wyzwaniem, a życie składa się z samych wyzwań mniejszych i większych, to wiara w to, że ma w sobie zasoby, żeby sobie z nimi poradzić umożliwia współpracę bez względu na to czy mówimy o relacji menedżer – pracownik czy coach – coachee. To zresztą bardzo ważne założenie również w relacji ze sobą.

3. Ludzie dokonują najlepszego możliwego wyboru w danym momencie.

Każdy z nas dokonuje codziennie wielu wyborów. Efekty niektórych z nich nie są ostatecznie takie jak zakładamy. Nie oznacza to jednak, że sama decyzja była zła, bo bazując na dostępnych w danym momencie informacjach podjęliśmy najlepszą jaką mogliśmy. Ta koncentracja na efekcie jest już nawet klasyfikowana jako błąd poznawczy, żeby móc się przed nim ochronić warto pamiętać, że zazwyczaj ludzie nie podejmują decyzji, o których wiedzą, że będą miały opłakane skutki, jeśli mają jednocześnie inne alternatywy.

4. Za każdym zachowaniem stoi pozytywna intencja

To być może najtrudniejsza z zasad, przynajmniej do stosowania w praktyce biznesowej. Naiwnym byłoby sądzić, że każdy człowiek kieruje się pozytywną intencją. Często jednak zdarza się tak, że ludzie, którzy zachowują się w nieakceptowalny przez nas sposób czy nawet kogoś skrzywdzili wcale nie musieli chcieć tego intencjonalnie. Ludzie krzywdzą innych z wielu powodów, zdecydowanie częściej dlatego, że sami zostali skrzywdzeni i jeszcze się z tym nie uporali lub innych schematów działania nie znają. Ostatecznie jednak jeśli jednostka chce zbudować jakąś relację, czy to coachingową, czy w pracy, czy w życiu osobistym, musi wyjść z jakiegoś założenia – o dobrych lub złych intencjach drugiej strony. Zakładając złe intencje automatycznie stawia się na pozycji ofiary lub obrony fortecy – nie ma wtedy możliwości zbudowania partnerskiej relacji. Zakładając dobrą intencję, zakładamy też, że taka relacja jest w ogóle możliwa. Warto też o takiej postawie pamiętać w już funkcjonujących relacjach. Nietrudno bowiem wyobrazić sobie menedżera, który dostaje palpitacji serca

⁹⁶ M. Atkinson i R.T. Chois, *Wewnętrzna dynamika coachingu*, tłum. P. Niedzielski, NEW DAWN, Warszawa 2009.

z powodu „kolejnego zawałonego terminu” przez jednego z pracowników. Założenie dobrej intencji („Chciał, zrobił wszystko co w jego mocy, żeby zdążyć, ale nie zdążył”) umożliwia rozpoczęcie procesu komunikacji („Sprawdźmy, dlaczego się to stało”) i przygotowania na przyszłość („Co możemy zrobić, by temu zapobiegać”). Założenie złej intencji zakończy się pretensjami (ostatecznie zapewne z obu stron), poczuciem rozczarowania (menedżer) i pokrzywdzenia (pracownik) oraz złością i wzajemną niechęcią (po obu stronach).

5. Zmiana jest nieunikniona

Rozumiejąc istotę rzeczywistości, która jest płynna i wciąż podlega zmianom, łatwiej jest akceptować to co dzieje się dookoła i na co często jednostka nie ma wpływu. Każdy człowiek się zmienia i w każdym przypadku jest to zmiana indywidualna, odmienna, tylko jemu właściwa. Zmieniają się nawet te rzeczy, których jednostka zaciekle broni, to jednak czy zmiana będzie w ostatecznym rozrachunku dla jednostki korzystna, w dużej mierze zależy od niej samej. Nawet jeśli bowiem zmieniają się rzeczy, na które nie ma wpływu, to ma wpływ na własne interpretacje owych zjawisk i wydarzeń, a interpretacje te określają sens ludzkiego istnienia.

ICF postawę coachingową określa jako przyjmowanie i rozwijanie otwartości i ciekawości, elastyczności oraz podejście skoncentrowanym na kliencie. Wdrażanie zaś tej postawy polega m.in. na:

- uznaniu, że to klient jest odpowiedzialny za własne wybory,
- nieustannym doskonaleniu się i praktykowaniu autorefleksji,
- rozwijaniu i pielęgnowaniu umiejętności zarządzania swoimi emocjami,
- w razie potrzeby zwróceniu się o pomoc z zewnątrz.

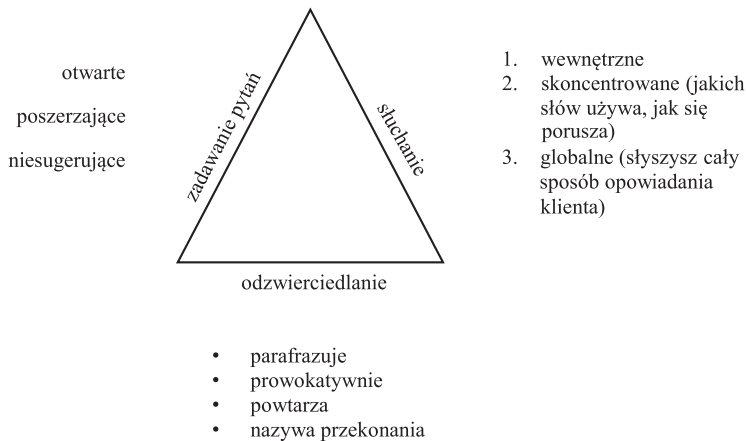
Ostatni wymieniony element łączy się z etyką pracy coacha. Coach jak już było wspomniane nie musi posiadać wykształcenia psychologicznego ani terapeutycznego, jest jednak przygotowany do pracy z ludźmi w sferze przekonań, zachowań i emocji, a to oznacza, że jest w stanie zauważyć czy osoba, z którą pracuje mierzy się z wyzwaniami natury psychicznej lub emocjonalnej, które nie mogą być wspierane technikami coachingowymi. W takiej sytuacji powinien przekierować klienta do stosownego specjalisty. Wśród innych sposobów realizowania zasad etyki ICF wymienia:

- wykazywanie osobistej spójności i uczciwości w kontaktach z klientami, sponsorami i właściwymi interesariuszami,
- okazywaniu szacunku dla tożsamości, otoczenia, doświadczenia, wartości i poglądów klientów,
- zachowaniu poufności informacji uzyskanych od klienta zgodnie z umowami zawartymi ze stronami oraz zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa polskiego lub międzynarodowego,

Każda z pozostałych grup kompetencji jest omówiona również szczegółowo na stronie icf.org.pl. Na kartach niniejszego podręcznika ograniczę się do elementów, które są istotne nie tylko w pracy coacha, ale również menedżera.

Warsztat pracy coacha zasada się na trzech podstawowych elementach, zaprezentowanych na rysunku poniżej, a są to:

- zadawanie pytań,
- słuchanie,
- odzwierciedlanie.



Rysunek 6. Najważniejsze kompetencje coacha

Źródło: opracowanie własne na podstawie niepublikowanych materiałów ze studiów podyplomowych Coaching menedżerski.

Pytania to podstawowe narzędzie pracy coacha. Z założenia to klient szuka odpowiedzi w sobie (ma wszystkie zasoby, a więc i odpowiedzi, gdzieś tam siedzą lub jest w stanie je samodzielnie wypracować). Nie każde pytanie jest jednak równie wartościowe. Pytania w coachingu mają otwierać (czyli powinny być tak sformułowane, żeby odpowiedź musiała być złożona z więcej niż jednego słowa), poszerzać perspektywę i zachęcać do przyjmowania punktów widzenia, o których klient wcześniej nie myślał. Pytania nie mogą być sugerujące ani zawierać ukrytych agend czy założeń.

O aktywnym słuchaniu jeszcze będzie mowa, tu więc ograniczę się do spostrzeżenia, że słuchanie w coachingu rozumiane jest szerzej – to proces aktywnej obserwacji nie tylko tego co jest wyrażane słowami, ale również tego co niewypowiedziane, co kryje się w postawie ciała, mimice, w schematach, które kryją się pod opowieściami klienta. W ten sposób coach zyskuje materiał do pracy, pomaga klientowi zauważać rzeczy, na które być może on sam nie zwrócił wcześniej uwagi. Takie słuchanie umożliwia odzwierciedlanie, czyli bezpośrednie opisywanie tego co właśnie się odebrało – nie tylko w warstwie słownej. Ważne jest by koncentrować się na odzwierciedlaniu zachowania, słów, mimiki, napięcia, ale interpretację tych spostrzeżeń pozostawić klientowi. Jeśli więc coach widzi, że podczas rozmowy pojawiły się oznaki entuzjazmu, to może powiedzieć „widzę, że ożywiłaś się na myśl o tym”, ale nazwanie emocji

pozostawia już klientowi. Jeśli zaś zauważy, że jest to wyzwanie może zaproponować kilka określeń, z których klient sam wybierze to co będzie uważał za najbardziej adekwatne – ostatecznie to klient jest odpowiedzialny za swoje wybory.

Proces coachingowy przebiega w ustrukturyzowany sposób. Jednym z najczęściej wykorzystywanych modeli jest Model GROW⁹⁷. Zakłada on, że każda sesja, jak i cały proces podzielone są na cztery etapy:

1. **Generalny cel** – cel procesu, ale i sesji
2. **Rzeczywistość** – jak jest teraz,
3. **Opcje** – co możesz zrobić,
4. **Wola do działania** – na końcu sesji i procesu – co zrobisz?

Jest to bardzo ogólny model, który pozwala na wiele wariacji. Najistotniejsze jest to, by wszystkie te etapy zaistniały. Na każdym z nich pada szereg pytań, które pomagają krok po kroku przesuwać się ku realizacji wyznaczonego na początku celu. Poniżej znajdują się przykładowe pytania dla każdego z etapów.

1. Pytania o cel:
 - Czemu chcesz poświęcić tę sesję?
 - Co jest teraz Twoim wyzwaniem? / Z czym się mierzysz? Co chcesz osiągnąć / Do czego dążysz?
 - Z jakim efektem chcesz wyjść?
 - Co chcesz mieć w zamian?
 - Wyobraź sobie, że już Ci się to udało – to jaką masz korzyść?
 - Jaki jest Twój cel?
 - Jaka chcesz żebyś była w pytaniach? (tu trzeba dorzucić skalę i dookreślić)
2. Pytania o rzeczywistość:
 - Jak teraz wygląda sytuacja?
 - Co się dzieje u Ciebie kiedy...?
 - Co w tym jest trudnego?
 - Co się włącza? (jaki mechanizm)
 - Co dziś masz?
 - Jakie byś miała refleksje jako obserwator?
 - Czego jesteś pewien? / Czego musisz się dowiedzieć?
 - Co Ci wnosi to doświadczenie?
 - Kto wspiera Twoje działania? / Kto utrudnia? / Kogo brakuje?
3. Pytania o opcje:
 - Co możesz zrobić?
 - Wyobraź sobie, że to robisz. Jak się czujesz?
 - Co na Twoim miejscu zrobiłby...?

⁹⁷ Wskazanie autora modelu jest tu prawdziwym wyzwaniem, w różnych opracowaniach przewijają się przy tej okazji trzy nazwiska: Graham Alexander, Alan Fine i John Whitmore.

- Co to znaczy, że... (to robisz)?
 - Jakie opcje masz od wyboru?
 - Gdzie możesz poszukać inspiracji/wsparcia?
 - Co to dla Ciebie znaczy?
4. Pytania o wolę do działania:
- Które opcje możesz zrealizować?
 - Co odkryłeś? Co się dziś zadziało?
 - Co decydujesz się zrobić?
 - Co pozwoli Ci pamiętać o tym?
 - Jaki będzie pierwszy krok?
 - Kiedy wykonasz pierwszy krok?
 - A czy jest jakaś forma, w której mogę się dowiedzieć, jak Ci poszło?

Mocne pytania w coachingu to takie, które wnoszą coś nowego do zrozumienia istoty wyzwania. Mogą pojawić się na różnych etapach procesu. Bardzo często to właśnie takie pytania sprawiają, że klient czy pracownik zmieni choć na chwilę perspektywę, a to często okazuje się przełomowe w procesie:

- osobiste znaczenia
 - Dlaczego to jest dla waszego zespołu takie ważne?
 - Dlaczego Ci na tym zależy?
- ukryte znaczenie (co się za tym kryje?)
 - O co tutaj tak naprawdę chodzi?
 - Co jest głębiej?
 - Co chcecie przez to powiedzieć?
- naj...
 - Czego najbardziej się obawiasz?
 - Które zachowania najbardziej utrudniają temu zespołowi bycie efektywnym?
- wnioski
 - Co to mówi o Tobie?
 - Co to mówi o tym zespole?
- **Po co?**
- **Co jeszcze?**
- **I?**

Istnieje wiele rodzajów coachingu. Przy zachowaniu warunków omówionych powyżej metoda ta nadaje się w zasadzie do rozwoju w każdym obszarze funkcjonowania człowieka. W punktu widzenia przyszłego menedżera oprócz coachingu indywidualnego najciekawszą jego formą wydaje się coaching zespołowy. „W coachingu zespołowym klientem jest zespół, a celem pracy coacha jest wsparcie go w zwiększeniu efektywności relacyjnej lub zadaniowej. Coach, pracując z zespołem, pomaga doprecyzować cele, określić zasoby i ograniczenia, zbudować wewnętrzną spójność,

znaleźć rozwiązania problemów i ustalić plan działania. W aspekcie relacyjnym coach pomaga dodatkowo katalizować negatywne emocje, modeluje komunikację i pomaga uczestnikom zespołu zrozumieć, co się w zespole obecnie dzieje⁹⁸. Podobnie jak w coachingu indywidualnym, klient, czyli w tym przypadku zespół musi chcieć pracować zarówno z coachem jak i ze sobą. Narzucanie komukolwiek procesów rozwojowych lub ich konkretnych form musi skończyć się porażką.

Coaching podobnie jak inne przedstawione w tej książce metody warto traktować jak skrzynkę z narzędziami, z której w zależności od sytuacji wyciągamy to co jest akurat potrzebne.

Szkolenia i inne formy przekazywania wiedzy

Szkolenia to najprawdopodobniej najbardziej podstawowa i nadal bardzo popularna metoda pracy rozwojowej. Szkolenie polega na przekazaniu wiedzy z jakiegoś obszaru, zarówno teoretycznej, jak i procesualnej. Szkolenie może odbywać się zarówno w sali wykładowej i ma wtedy zazwyczaj dość statyczną formę zbliżoną do wykładu (informacyjnego, konwersatoryjnego lub problemowego) lub wykładu z elementami pracy warsztatowej, kiedy to prowadzący (szkoleniowiec dziś zazwyczaj nazywany trenerem) dodatkowo moderuje lub facylituje pracę indywidualną lub grupową. Szkolenia są dobrą formą na przekazanie sporej dawki wiedzy w krótkim czasie. I na tym w zasadzie kończą się korzyści klasycznie rozumianych szkoleń. Wiedza zazwyczaj jest podstawą do rozwoju konkretnych umiejętności, które trudno wypracować w ciągu jedno czy dwudniowego szkolenia. Najistotniejsze więc jest to by udając się na szkolenie lub organizując szkolenie dla swojego zespołu mieć zaplanowane w jaki sposób wiedza uzyskana na szkoleniu zostanie od razu wdrożona w życie. Mogą to być drobne ćwiczenia zadane przez trenera, których wykonanie zostanie później jakoś zweryfikowane, a może to być szerszy zaplanowany trening. Jeśli szkolenie jest dobrze przygotowane, a trener potrafi poprowadzić je w angażujący sposób to istnieje spora szansa, że uczestnicy będą nie tylko zainspirowani, ale i zmotywowani przez krótki okres po szkoleniu. Jeśli jednak ta motywacja wygasi się w naturalny sposób z powodu braku możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy w praktyce, to jest całkiem prawdopodobne, że z entuzjazmem uleci również wiedza przekazana w trakcie szkolenia.

Inną formą przekazywania wiedzy jest instruktaż stanowiskowy, często również uznawany za formę szkolenia. W tym przypadku przekazywanie wiedzy odbywa się w określonym kontekście, w którym ma być później stosowana. To zdecydowanie podnosi skuteczność procesu rozwojowego. Jak widać na tym przykładzie sposób

⁹⁸ R. Szewczak, J. Grela, M. Bloch, *Coaching zespołowy. Praktyczny przewodnik dla liderów, trenerów, konsultantów i nauczycieli*, Helion, Gliwice 2022, s. 24.

przekazywania wiedzy powinien być skorelowany ze sposobem w jaki jest ona przekazywana.

KLUCZOWE POJĘCIA:

Doradztwo – proces wsparcia rozwoju jednostki polegający na profesjonalnym dobruaniu rozwiązania do określonego wyzwania.

Coaching – proces rozwojowy oparty na partnerskiej relacji coach i coachee (klient), w którym coach wspiera na poziomie procesowym osiągnięcie zdefiniowanych przez klienta celów.

Mentoring – proces rozwojowy oparty na partnerskiej relacji, zakładający, że w określonym obszarze mentor posiada większe doświadczenie niż mentee i z wykorzystaniem różnych metod i narzędzi wspiera mentee w rozwoju w danym obszarze.

Psychoterapia – stosowanie metod i narzędzi psychologicznych, z uwzględnieniem relacji terapeutycznej, w celu poprawy dobrostanu i zdrowia psychicznego oraz rozwojowi umiejętności społecznych.

Szkolenie – ustrukturyzowany sposób przekazywania wiedzy z jakiegoś ściśle określonego obszaru, zazwyczaj zamknięty w wąskie ramy czasowe (kilka do kilkudziesięciu godzin). Serie szkoleń z jakiegóż tematyki zazwyczaj określane są jako kurs.

ZADANIA KONTROLNE:

1. Omów podstawowe założenia postawy coachingowej u menedżera.
2. Jaka jest rola pytań w coachingu?
3. Wymień przynajmniej cztery metody rozwojowe wraz z przykładami adekwatnych sytuacji ich wykorzystania.
4. Podaj przykłady przynajmniej pięciu różnych pytań sugerujących i wyjaśnij jakie sugestie są w nich ukryte.

ĆWICZENIA ROZWOJOWE:

Ćwiczenie 1. Pytania w coachingu

1. Zamień poniższe pytania na bardziej użyteczne w procesie coachingu:
2. Czy myślisz, że możesz zmienić swój sposób myślenia
3. Naprawdę masz zamiar odejść z firmy i to w dodatku w takim momencie?
4. Czy mimo wszystko możesz pozyskać jeszcze kilku klientów?
5. Czy nie uważasz, że dobrze by było gdybyś zmienił pracę?
6. Dlaczego tak go oceniasz?
7. Nie wolałbyś raczej porozmawiać najpierw z naszym szefem?
8. Pozmawiamy o tym już czwarty raz, czy podejmiesz wreszcie konkretne działania?
9. Czy masz jakiegóż jeszcze inne pomysły na zrealizowanie tego celu?
10. Czy nie warto byłoby teraz zająć się tematem osobistym, a nie zawodowym?

11. Nie uważasz, że to mało realistyczne? Kowalski zaplanował przecież realizację na poziomie xxx zł.
12. Tylko tyle zamierzasz wykonać do naszej następnej rozmowy?

POLECANA LITERATURA:

Rzycka O., Porosło W., *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągać rezultaty*, Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2015.

Szewczak R., Grela J., Bloch M., *Coaching zespołowy. Praktyczny przewodnik dla liderów, trenerów, konsultantów i nauczycieli*, Helion, Gliwice 2022.

Wilczyńska M., Nowak M., Kućka J., Sawicka J., Sztajerwald K., *Moc coachingu. Poznaj narzędzia rozwijające umiejętności i kompetencje osobiste*, Helion, Gliwice 2013.

7. Rola komunikacji w rozwoju osobistym i zawodowym

Podstawowy model komunikacji interpersonalnej

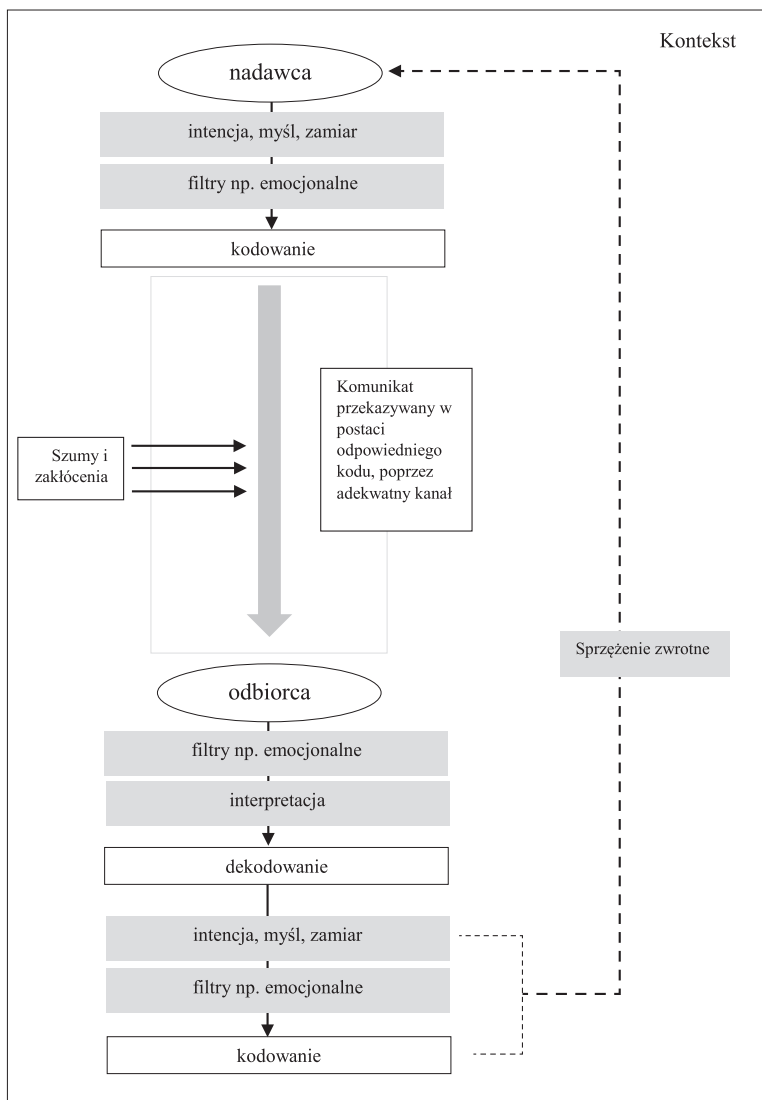
Rozwój, który jednostka planuje świadomie i ten, który się jej niejako przydarza nieintencjonalnie w dużej mierze związany jest z relacjami w jakie wchodzi i utrzymuje, a na poziomie jeszcze niższym z procesami komunikacji, które mają miejsce w tychże relacjach oraz procesami komunikacji i interakcjami z innymi jednostkami nawet jeśli interakcje te nie budują ostatecznie żadnej relacji. Komunikacja to bardzo szeroka dziedzina wiedzy, którą zajmują się badacze z wielu dziedzin i dyscyplin. Podręcznik ten nie ma intencji próbować nawet przedstawić całej tej złożoności, a jedynie zaakcentować i przypomnieć Czytelnikowi o pewnych elementarnych kwestiach, które mają istotne znaczenie właśnie z punktu widzenia rozwoju osobistego i zawodowego. Tak więc, by zaistniał jakiś akt komunikacji potrzebny jest nadawca i odbiorca, z których przynajmniej jeden będzie miał potrzebę przekazania jakiejś informacji. Potrzebny jest również komunikat, który należy rozumieć przynajmniej dwupoziomowo. Poziom pierwszy to warstwa treściowa – to co nadawca chce przekazać odbiorcy, drugi – to forma, którą klasycznie rozumie się jako sprowadzenie treści komunikatu do jakiegoś kodu, który będzie zrozumiały dla odbiorcy. Komunikat musi zostać przekazany adekwatnym kanałem komunikacji, warto również pamiętać, że kod powinien być dopasowany nie tylko do wiedzy i umiejętności poznawczych odbiorcy, ale również do kanału, którym ostatecznie komunikat ma trafić do odbiorcy. Komunikat przekazywany przez nadawcę nie zawsze musi być zgodny z intencjami, od których proces komunikacji się zaczyna, może on być zniekształcony np. przez filtry emocjonalne nadawcy, podobnie jak później przed etapem dekodowania przechodzi przez podobne filtry poznawcze czy emocjonalne u odbiorcy, a to może wpływać na jego ostateczną interpretację.

Wewnętrzne filtry zazwyczaj będą związane z aktualnym stanem emocjonalnym lub trwalszymi predyspozycjami psychicznymi. Zewnętrzne szумы i zakłócenia mogą być związane z samym otoczeniem fizycznym, w którym zachodzi akt komunikacyjny. Mogą również mieć charakter semantyczny, a więc być związane z przypisaniem przez nadawcę niewłaściwego znaczenia do pewnych partii komunikatu (kod jest właściwy, ale niewłaściwie zastosowany), to zaś wpływa na możliwości odkodowania komunikatu przez odbiorcę w sposób właściwy. Takie semantyczne niuanse, co ciekawe, mogą być stosowane celowo, np. używanie wyrażeń o wielu znaczeniach.

Żadna komunikacja nie odbywa się w próżni, akt komunikacji zawsze odbywa się w jakimś określonym kontekście. Kontekst można rozpatrywać na kilku płaszczyznach:

- fizycznej – wyznaczany jest przez fizyczne otoczenie, zewnętrzną atmosferę,

- historycznej, charakteryzowanej przez odwołania (świadome bądź nie) do podobnych zdarzeń z przeszłości,
- psychologicznej, na którą wpływ ma wzajemny odbiór obu stron komunikacji,
- kulturowej – system wiedzy, który jest podzielany przez określoną społeczność, odwołujący się m.in. do wierzeń, wartości, symboli i zachowań.



Rysunek 7. Model dwustronnej komunikacji interpersonalnej

Źródło: opracowanie własne.

Do komunikacji z drugim człowiekiem można podchodzić na wiele sposobów. Praca menedżera jest wymagająca z wielu względów – jednym z nich jest właśnie skuteczna komunikacja z podwładnymi, przełożonymi, akcjonariuszami, partnerami biznesowymi i innymi grupami interesariuszy. Absolutną koniecznością jest więc umiejętne poruszanie się po meandrach tych interakcji. Trudno wskazać jedną metodę czy podejście do komunikacji, które będzie skuteczne absolutnie we wszystkich sytuacjach. Jest jednak takie, które pozwala nad tą skutecznością pracować w atmosferze zaufania i obopólnego szacunku – pięć zasad Ericksona, omówionych w poprzednim rozdziale.

Aktywne słuchanie

Komunikacja jest jednym z czynników, a być może nawet warunków rozwoju ludzkości zarówno w sensie gatunku, jak i pojedynczych jednostek. To właśnie poprzez komunikację z innymi nabywamy sporą część wiedzy o świecie, stosunkach między ludźmi, normami w danej grupie społecznej i wielu innych dziedzinach życia. Część z tej wiedzy można pozyskać samodzielnie, części nie. Znacząca jednak jej część to wiedza, której próżno szukać w książkach. Dodatkowo, by móc samodzielnie zgłębiać wiedzę ze źródeł, trzeba posiadać umiejętność choćby czytania i interpretowania tekstu, co jest możliwe dopiero od pewnego wieku i rozwija się również zazwyczaj w interakcji z drugim człowiekiem, a więc również za pośrednictwem aktów komunikacji. Kiedy mówimy o komunikacji, najpierw w naturalny sposób kierujemy uwagę na nadawcę, to co ma do przekazania i w jaki sposób powinien to zrobić, by było to skuteczne. Jeśli jednak rzeczywiście zależy nam na skutecznej komunikacji, to równie silnie powinniśmy przygotowywać się do odbierania komunikatów. Menedżer musi nauczyć się słuchać tak, żeby słyszeć. Nie przez przypadek bowiem ten czasownik występuje w dwóch formach. Zacznijmy od tego, co przeszkadza w aktywnym słuchaniu⁹⁹:

- porównywanie własnej sytuacji do sytuacji rozmówcy, które, jeśli wyartykułowane, może prowadzić do licytowania się i zerwania komunikacji,
- snucie domysłów – szukanie ukrytych znaczeń w komunikacie (werbalnym lub niewerbalnym) rozmówcy, robienie niepotrzebnych założeń zamiast zadania pytań, w efekcie ugrzęźnięcie w wymyślaniu scenariuszy we własnej głowie,
- przygotowywanie w myślach swojej wypowiedzi – nie ma możliwości realnego usłyszenia tego, co chce powiedzieć nasz rozmówca, jeśli procesy poznawcze zostaną przekierowane na przygotowanie własnego komunikatu,
- przerywanie – bez względu na to, jaka jest przyczyna przerywania cudzej wypowiedzi, nie jesteśmy w stanie w pełni usłyszeć i zrozumieć tego, co chce przekazać nam rozmówca, czasem nie musi to wynikać ze złej woli, a raczej z delikatnie mó-

⁹⁹ B. Rzepka, *Efektywna komunikacja w zespole*, Samo Sedno, Warszawa 2012.

więc wysokoenergetycznego temperamentu, jednak nad wszystkimi zachowaniami można pracować, a nad tendencją do przerywania innym na pewno warto, wyjątkiem są sytuacje, kiedy w wypowiedzi dostrzeżemy treści obraźliwe – tu nie wahajmy się przerywać,

- wybiórcze słuchanie – ma miejsce wtedy, gdy osoba słuchająca koncentruje się tylko na określonych elementach wypowiedzi, inne pomijając, nie zawsze dzieje się to całkowicie świadomie, może wynikać z uaktywnionych z powodu jakiejś sytuacji filtrów emocjonalnych lub poznawczych, dlatego zawsze warto, przygotowując się do rozmowy, zadać sobie pytanie: „Czy jestem w stanie poświęcić mojemu rozmówcy wystarczająco dużo uwagi w tym momencie?”
- ocenianie – jest ono procesem naturalnym i ma swoje uzasadnienie, ale wpływa również destrukcyjnie na możliwość porozumienia, co oczywiste, szczególnie w sytuacji, kiedy rozmówca zostanie oceniony negatywnie (np. na podstawie wcześniejszych z nim doświadczeń, przekonań słuchacza lub stereotypów),
- odpływanie – nie ma możliwości prawdziwie usłyszeć tego, co ma nam do powiedzenia druga osoba, jeśli podczas rozmowy błądzimy gdzieś myślami, czasem może wynikać to ze zmęczenia fizycznego lub psychicznego, czasem słuchacz może odbierać rozmowę jako mało interesującą – warto się wtedy zastanowić nad celowością takiego aktu komunikacji,
- niechęć przyznania się do błędu – jeśli słuchający nie ma otwartości na przyjęcie komunikatu, to nie ma możliwości, by w pełni go zrozumiał czy zaakceptował, to że ktoś mówi do kogoś, nie oznacza, że ta druga osoba słucha – konieczna jest do tego wewnętrzna zgoda na zaangażowanie w akt komunikacji – trzeba chcieć usłyszeć,
- czynniki poboczne lub zewnętrzne – w słyszeniu przeszkadzają często również takie elementy kontekstu komunikacyjnego jak hałasy spoza sali lub sali (ustawienie ekspresu do kawy w tej samej przestrzeni, w której odbywają się wystąpienia, nie jest najlepszym pomysłem), utrudniające mogą być również takie elementy jak forma wystąpienia (niewyraźne slajdy lub wymowa), słuchający może jednak poprosić o dodatkowe wyjaśnienia czy powtórzenie pod warunkiem, że rzeczywiście chce usłyszeć.

Aktywne słuchanie to taki sposób wchodzenia w akt komunikacyjny, który słuchającemu zapewnia możliwość usłyszenia i zrozumienia komunikatu drugiej osoby, zaś mówiącego upewnia w tym, że tak właśnie się dzieje poprzez określone zachowania dokonywane przez słuchającego. Aktywnie słuchać znaczy więc:

- poświęcić uwagę rozmówcy, patrzeć na niego, obserwować język ciała, zadbać (o ile to możliwe) o przyjazne warunki podczas rozmowy,
- pokazać, że słuchasz przez własną mowę ciała, zachęcanie życzliwym wyrazem twarzy (uśmiech naprawdę czasem dużo zmienia), od czasu do czasu potakując i okazując zainteresowanie i bycie w kontakcie (werbalnie np. „Aha”, „Tak?” lub niewerbalnie),

- parafrazować, czyli powtarzać to, co powiedział rozmówca, tylko w nieco innej formie, po to, by słuchający mógł się upewnić, że dobrze zrozumiał sens i intencje wypowiedzi,
 - reagować, czyli odpowiadać, ale bez oceny, ataku czy ukrytych intencji, odpowiadając po to, by znaleźć wspólną przestrzeń rozumienia i rozwiązania.
- Aktywne słuchanie to umiejętność, która pomaga budować relacje, odbierać informację zwrotną oraz lepiej kierować swoim rozwojem i wspierać w tym innych.

Komunikacja bez przemocy i komunikaty Ja

Umiejąc słuchać tak, żeby słyszeć, można przejść do nauki mówienia rzeczy trudnych tak, by ktoś chciał ich słuchać. Jeśli kiedykolwiek miałeś/miałaś okazję uczestniczyć w emocjonującej wymianie zdań, jest spore prawdopodobieństwo, że miałeś/miałaś też możliwość doświadczyć tego, czym jest „komunikat Ty”. Dość łatwo je rozpoznać. Kiedy słyszysz: „Ty zawsze...”, „Ty nigdy...”, reakcja Twojego organizmu jest dość wyrazista. Twój mózg¹⁰⁰ może potraktować taki komunikat jako atak. Dalszą część rozmowy nietrudno sobie wyobrazić.

Porozumienie bez przemocy (komunikacja bez przemocy, NVC, PBP) to sposób rozumienia komunikacji oparty na otwartości, odwoływaniu się do potrzeb i interpretowaniu komunikatów w języku potrzeb. Założenia NVC oddaje doskonale pięć zasad Konstrukttywnej Komunikacji¹⁰¹:

- ludzie są skłonni do współpracy, jeśli ufają, że ich potrzeby zostaną dostrzeżone i zaspokojone,
- wszystkie zachowania służą realizacji potrzeb, ponieważ potrzeby są motywacją każdego działania,
- każdy atak czy krytyka bez względu na formę artykulacji jest wyrazem niespełnionych potrzeb,
- każda jednostka posiada godne uwagi zasoby i umiejętności, które czasem zostają odkryte dzięki empatii,
- płaszczyzna stosunków międzyludzkich to przestrzeń równości, a nie hierarchii.

Te zasady wynikają z dwóch podstawowych filarów, na jakich opiera się podejście NVC – empatii oraz szczerym wyrażaniu siebie.

¹⁰⁰ Pamiętaj, że określenia typu „twój mózg” są sporym uproszczeniem. Stosuję je po to, by podkreślić, że niektóre reakcje odbywają się automatycznie, co wynika z różnych mechanizmów zarówno na poziomie poznawczym, jak i neurobiologicznym. Wchodzenie jednak w szczegóły za każdym razem, gdy o nich mówimy, mogłoby zaciemniać istotę kwestii, którą zajmujemy się tutaj. Jeśli jednak sumiennie studiujesz ten podręcznik masz już świadomość tego, że nie wszystko, co robimy jest tak racjonalne i świadome, jakbyśmy tego chcieli.

¹⁰¹ V. Heim, G. Lindemann, *Komunikacja konstruktywna w biznesie. Przez rozmowę do efektywnego zarządzania*, tłum. M. Sterczyński, Miejsce Ludzi, Poznań 2014.

„Komunikacja bez przemocy opiera się na otwartym wyrażaniu swych uczuć, potrzeb i życzeń oraz umiejętności odczytywania ich w słowach innych ludzi, bez względu na formę, w jakiej zostają przekazane”¹⁰² nie oznacza to jednak, że forma nie ma znaczenia.

Komunikaty, które zawierają jawne lub ukryte elementy: (1) ocen moralnych i krytykowania, (2) porównywania, klasyfikowania (i oceniania), (3) diagnozowania i interpretowania, (4) wyrażenia sugerujące brak osobistej odpowiedzialności uniemożliwiają porozumienie i prowadzą w ostatecznym rozrachunku do konfliktów.

Tabela 3. Porównanie konstrukcji komunikatów Ty i Ja

| Komunikat Ty (ocena podana jako fakt) | Komunikat Ja |
|---|--|
| <i>W tych spodniach wyglądasz śmiesznie</i> | <i>Nie podoba mi się, jak te spodnie leżą na tobie</i> |
| <i>Nie słuchasz mnie!</i> | <i>Nie czuję się wysłuchana</i> |

Źródło: opracowanie własne.

„Komunikaty Ty” powodują:

1. przrzucanie winy na rozmówcę,
2. wyparcie się jakiegokolwiek odpowiedzialności za to, co się dzieje,
3. poczucie wyższości i prawości,
4. wywołanie u rozmówcy uczuć upokorzenia i przekonanie, że coś jest z nim nie tak,
5. **uaktywnienie ego rozmówcy oraz automatycznej i nieświadomej walki o przetrwanie,**
6. **zaostrzenie sytuacji, często wywołujące niepotrzebne kłótnie i awantury.**

Kiedy mówimy o odrzucaniu osobistej odpowiedzialności, w komunikacji mogą pojawić się następujące elementy¹⁰³:

1. nieokreślone, bezosobowe siły (np. „Przygotowałem raport, bo musiałem”),
2. diagnoza lub osobista historia (np. „Gram, bo jestem hazardzistą”),
3. reakcje lub działania innych ludzi (np. „Zawaliłem egzamin, bo wykładowca dał za trudne pytania”),
4. polecenia lub sugestie pochodzące od jakiegoś autorytetu (np. „Okłamałem klienta, bo szef mi kazał”),
5. presja grupy (np. „Próbowałem, bo wszyscy koledzy to robili”),

¹⁰² M. Rosenberg, *Jak żyrafa rozmawia z szakalem*, przeprowadzony przez Dorota Dołęga, „Charaktery” 2001, nr 7(54), 42–43.

¹⁰³ M. Rosenberg, *Nonviolent Communication. A Language of Compassion*, PuddleDancer Press, Del Mar 1999.

6. polityka instytucji, jej zasady (np. „Musiałem tak zrobić, bo taka jest polityka naszej uczelni”),
7. rola społeczna, związana z płcią, wiekiem czy zawodem (np. „Nie lubię pisać, ale jestem pracownikiem uczelni, więc nie mam wyjścia”),
8. trudne do opanowania impulsy (np. „No nie mogłam się powstrzymać”).

Taka komunikacja nie buduje ani porozumienia, ani relacji. Taka komunikacja nie ma szansy w żaden sposób wesprzeć rozwoju jednostki. Odpowiedzialność za własne reakcje pojawia się wraz z samoświadomością, nie jest łatwa do przyjęcia, ale to jedyna droga świadomego rozwoju. Mam świadomość, mogę wybierać, ale też mam świadomość – biorę odpowiedzialność. Alternatywą dla „komunikatów Ty” są „komunikaty Ja”.

Podstawowymi założeniami „komunikatu Ja” jest to, że:

1. potrafię otwarcie wypowiedzieć moje uczucia, pragnienia, przekonania,
2. przyjmuję za nie pełną odpowiedzialność, nie obciążam nimi innych.

Konstrukcja tego typu komunikatów składa się z czterech elementów:

1. nazwania emocji osoby wypowiadającej komunikat (JA CZUJĘ – stwierdzenie swoich uczuć, nazwij je, np. czuję złość, smutek, irytację, szczęście, zadowolenie itp.),
2. określenia faktów, a więc wskazania konkretnego zachowania osoby, do której kierowany jest komunikat (KIEDY TY – wskazanie konkretnej sytuacji; opisz zachowanie odbiorcy, które powoduje problem, które Ci przeszkadza. Pamiętaj, opisujesz fakty, nie idź w kierunku oceny),
3. wyartykułowania skutku, jaki został wywołany przez to zachowanie (PONIEWAŻ – jak to zachowanie oddziałuje na Ciebie; możesz zadać sobie pytanie „Co to powoduje?” albo „Jak to na mnie wpływa?”),
4. nazwaniu konkretnej potrzeby w związku z podobnymi sytuacjami w przyszłości (CHCĘ – sformułowanie prośby; po prostu powiedz, czego oczekujesz, pamiętaj – informuj jasno o swoich oczekiwaniach, np. chciałbym/chciałabym, żebyś (...), proszę Cię, żebyś (...) itp.).

Taka komunikacja możliwa jest tylko, jeśli odbywa się poprzez:

1. obserwowanie bez oceniania uogólniania,
2. rozpoznawanie i wyrażanie własnych uczuć,
3. powiązanie aktualnie przeżywanych uczuć z potrzebami, które nie są zaspokojone,
4. i dopiero wtedy formułowanie bardzo konkretnych komunikatów, które mogą zakończyć wyartykułowaniem prośby, która może, choć nie musi zostać spełniona.

Analiza transakcyjna

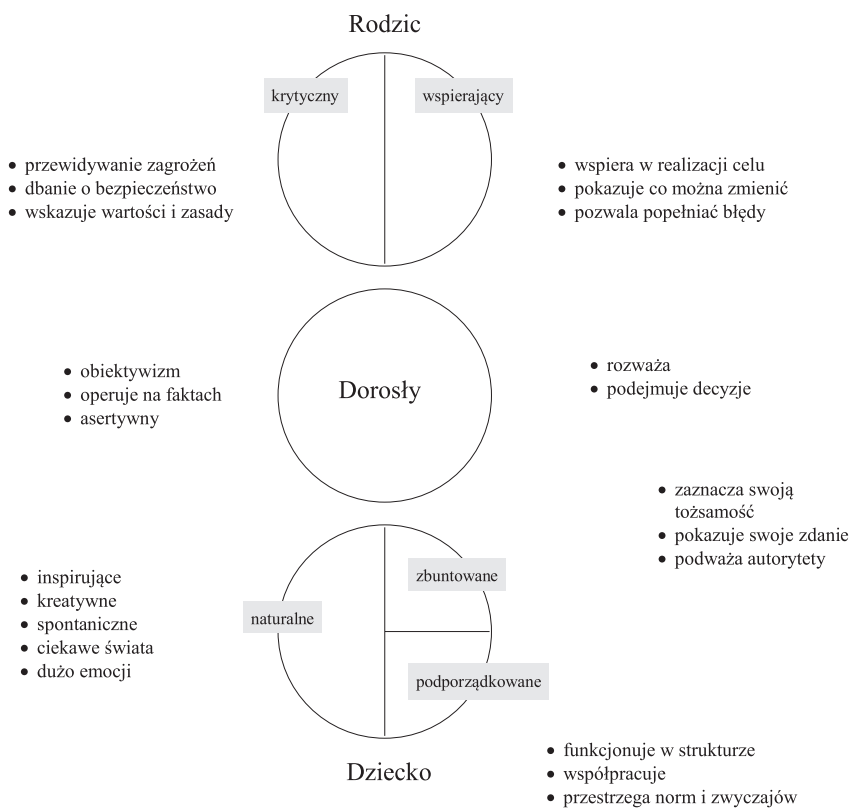
Koncepcja Erica Berne'a¹⁰⁴ zakładająca, że ludzie w relacjach i komunikacji przyjmują zawsze jeden z trzech stanów funkcjonalnych JA. Bezwiedne przyjmowanie niektórych z nich może powodować duże problemy z budowaniem trwałych i wartościowych relacji w zespole. Podstawowe zasady analizy transakcyjnej to:

- Ludzie są ok, zachowania nie zawsze (czyli ja jestem ok i Ty jesteś ok).
- Pracujemy na zachowaniach.
- Każdy jest w stanie podejmować decyzje (choć spektrum jest różne).
- Nie muszą grzebać w przeszłości, żeby mieć efekt.

Stany funkcjonalne, które zaprezentowano poniżej, nie są cechami osobowości, a tym bardziej nie są typami osobowości. To raczej czasowe wzorce komunikacji, do opisu których wykorzystano pewne archetypiczne relacje znane nam wszystkim. Funkcjonalne stany JA to chwilowy i właściwy w danej sytuacji sposób komunikowania się z drugą osobą, który wynika z pewnych presupozycji¹⁰⁵. Określony rodzaj sytuacji może z czasem zostać nawykowo powiązany z określonym stanem funkcjonalnym ja, a więc taki sposób reagowania będzie się utrwał.

¹⁰⁴ E. Berne, *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*, tłum. P. Izdebski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

¹⁰⁵ M. Dawid-Sawicka i E. Stelmach, *13 wzorców dobrej komunikacji i relacji. Analiza transakcyjna w praktyce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2023.



Rysunek 8. Funkcjonalne stany JA w analizie transakcyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Dawid-Sawicka, E. Stelmach, *13 wzorców dobrej komunikacji i relacji. Analiza transakcyjna w praktyce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2023.

Stany funkcjonalne są bezpośrednio związane z transakcjami, które mają miejsce w interakcjach pomiędzy poszczególnymi osobami. Wyróżnia się trzy podstawowe typy transakcji:

1. transakcje proste,
2. transakcje skrzyżowane,
3. transakcje ukryte.

Wszystkie typy transakcji przebiegają na dwóch równoległych poziomach: (1) poziom jawny (społeczny) to słowa, które zostają wypowiedziane, (2) poziom ukryty (psychologiczny) odnosi się do intencji i celów komunikatu, które również poddawane są interpretacji w procesie komunikacji. W przypadku transakcji prostych i skrzyżowanych przekaz na obu poziomach jest spójny, w przypadku transakcji ukrytych – nie.

Tabela 4. Przykłady trzech typów transakcji

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Dziękuję, za Waszą obecność. Agenda spotkania została przesłana dwa dni temu, zanim zaczniemy, zapytam jeszcze – czy chcielibyście do niej coś dodać? - Tak, chciałabym ustalić sposób komunikacji w projekcie w najbliższych tygodniach. - Doskonale, porozmawiamy o tym przy podziale zadań. |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Gdzie mogę znaleźć dokumenty z projektu XY? - A dlaczego ja miałbym to wiedzieć? Jak zwykle wszyscy się mnie czepiają! Gdzie? Gdzie? |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Nie jestem gotowy na to jutrzejsze wystąpienie. Tak trudno mi się połąpać w tych danych. Chyba sobie nie poradzę. - Zaczekaj, zaraz Ci pomogę. Na pewno jakoś to poukładamy, przeciwiczysz i dasz radę. |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Czy w tym biurze ktoś ma kłopoty ze słuchem, kiedy mówię, że zadania z aktualnego projektu powinny być wprowadzane na bieżąco do Asany? - A może ktoś ma kłopoty ze wzrokiem, kiedy nie widzi, że dyspozycje są tam, gdzie powinny! |

Źródło: opracowanie własne.

Komunikacja z drugim człowiekiem bywa wymagająca, ale te interakcje są też codziennym elementem życia i pracy, codziennym i nieodłącznym elementem rozwoju. Wrażliwość, otwartość i wiedza o tym, co w tych procesach może się zadziać i dlaczego są dobrą bazą do tego, by móc budować wartościowe relacje.

Status psychologiczny

Człowiek jest istotą społeczną, tak więc spora część tego, jak człowiek funkcjonuje, ma lub miało na etapie ewolucji kontekst społeczny. Jednym z takich mechanizmów jest ustalanie statusu psychologicznego¹⁰⁶.

Status psychologiczny to stosunek pomiędzy reakcją jednostki na innych a ich reakcją na jednostkę.

Status psychologiczny jest więc czymś zupełnie innym niż status społeczny czy materialny. Status psychologiczny w całości analizowany jest na polu interakcji pomiędzy poszczególnymi jednostkami lub pomiędzy jednostką a grupą. Tak więc osoba znajdująca się na szczycie hierarchii statusowej to taka, która swoim zachowaniem okazuje minimum reakcji na inne osoby, inni zaś reagują na nią intensywnie. Osoba o najniższym statusie w grupie jest osobą, która jest (czasem ostentacyjnie) ignorowana, a która sama często zabiega o uwagę innych lub intensywnie na nich reaguje. Zachowania i gry statusowe mają ogromne znaczenie w konstytuowaniu zespołu i procesie grupowym. W kontekście rozwoju osobistego i zawodowego menedżera warto jednak mieć choćby podstawową wiedzę na temat tego, jak niektóre zachowania mogą być interpretowane, gdy patrzy się na nie przez pryzmat gier statusowych.

Na początek warto zaznaczyć, że status psychologiczny z definicji posiada pewną wewnętrzną dynamikę. To oznacza, że status posiadany przez jednostkę w danej grupie jest czymś względnie stałym, może jednak się zmieniać zarówno ze względu na zmiany w zespole (ktoś dołączy, ktoś odejdzie), jak i świadomą pracę nad zachowaniami statusowymi jednostki. Praca ta nie jest łatwa i bez zmiany warunków zewnętrznych (czyli np. właśnie składu zespołu lub jego całkowitej zmiany) zazwyczaj nie da się uzyskać skoku z najniższego szczebla na najwyższy, ale przesuwanie się o metaforyczny stopień czy dwa czasami jest nie tylko wystarczające, ale i satysfakcjonujące na tyle, by poprawić jakość życia jednostki w tym obszarze. Status jest też kontekstowy, a to oznacza, że w jednej grupie w tym samym okresie życia możemy posiadać status wyższy, a w innej niższy. Kolejnym istotnym spostrzeżeniem w kontekście gier statusowych jest fakt, że jest to gra o sumie zerowej – nie można podnieść swojego statusu w danej grupie, jeśli status innej osoby nie zostanie obniżony. Nie oznacza to jednak, że gra statusowa musi polegać na podnoszeniu własnego statusu za wszelką cenę, to bowiem na dłuższą metę nikomu się nie opłaca. Status jest czynnikiem silnie motywującym, jeśli jednak jest traktowany jako narzędzie, a nie cel sam w sobie, to może działać budująco zarówno w kontekście rozwoju osobistego, jak i współpracy w zespole.

¹⁰⁶ A. Król, *Status: dominacja, uległość i ukryta esencja ludzkich zachowań*, Biomał Maria Weber-Malanowska (w spadku), Warszawa 2020.

Zachowań statusowych, podobnie jak i innych, uczymy się w interakcjach, zarówno tych obserwowanych, jak i tych, w których uczestniczymy osobiście. Trzy podstawowe rodzaje statusu to:

- niski,
- wysoki,
- dynamiczny.

Osoba o niskim statusie w danej grupie może być lubiana, ale nie posiada autorytetu, nawet jeśli posiada władzę formalną. W skrajnych przypadkach może stać się „koźłem ofiarnym”. Osoba o niskim statusie unika otwartych konfliktów. Dostosowuje się raczej do potrzeb i pragnień osób bardziej dominujących, łatwiej przychodzi jej zachowania empatyczne i koncyliacyjne. Osoba o wysokim statusie w danej grupie rzadko realizuje zachowania empatyczne¹⁰⁷, co utrzuca status quo (zachowania po obu stronach wspierają jego utrzymanie). Za nisko statusowe zachowanie zazwyczaj uznawane jest unikanie odpowiedzialności i niemożność podjęcia decyzji. Niski status dosłownie oślepia – obniża zdolności poznawcze. Badania eksperymentalne wykazały, że ludzie, którym obniżono status (przełożony poniżył ich słownie) radzili sobie gorzej z zadaniami niż grupa kontrolna¹⁰⁸. Umysł zajmuje się rozpamiętywaniem poniżenia zamiast skupić się na zadaniu. Czasem wystarczy być tylko świadkiem, a nie obiektem takiej sytuacji, by odczuć jego zgubne efekty.

Osoba o wysokim statusie budzi respekt lub strach, raczej nie jest lubiana. Na kwestionowanie swojej pozycji reaguje atakiem lub karą, która może przyjmować postać zarówno sformalizowaną, jak i dokonywać się w kontekście społecznym, jeśli dana osoba nie posiada władzy formalnej. Wysoki status jest czymś, do czego ludzie naturalnie dążą. Jest emocjonalnie przyjemny i atrakcyjny. Ma jednak również pewną cenę – generuje konflikty, skłania do nieprzemysłanego ryzyka, a potrzeby innych czyni niewidzialnymi. Osoby wykazujące zachowania dominujące są postrzegane jako bardziej kompetentne i inteligentne¹⁰⁹, same też bardziej wierzą we własny sukces i kompetencje. Co czasem bywa zgubne. Osoba o wysokim statusie chętniej przypisze sobie sukcesy zespołu i zdecydowanie mniej chętnie weźmie pod uwagę informacje niezgodne z jej osądem. Osoby o wysokim statusie zdecydowanie łatwiej wchodzi w konflikty i sytuacje, w których mogą swój status potwierdzić, a to często prosta droga do zachowań nieetycznych.

¹⁰⁷ J.C. Magee, P.K. Smith, *The Social Distance Theory of Power*, „Personality and Social Psychology Review”, 2013, t. 17, nr 2, s. 158–186; G.A. Van Kleef et al., *Power, Distress, and Compassion: Turning a Blind Eye to the Suffering of Others*, „Psychological Science”, 2008, t.19, nr 12, s. 1315–1322.

¹⁰⁸ A. Riskin et al., *The Impact of Rudeness on Medical Team Performance: A Randomized Trial*, „Pediatrics” 2015, t. 136, nr 3, s. 487–495.

¹⁰⁹ C. Anderson, G.J. Kilduff, *Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance*. „Journal of Personality and Social Psychology” 2009, t. 96, nr 2, s. 491–503.

Status dynamiczny ma miejsce wtedy, gdy jednostka potrafi umiejętnie przechodzić od zachowań nisko statusowych do wysoko statusowych. Umiejętnie, czyli celowo i adekwatnie do sytuacji. Osoby o dynamicznym statusie psychologicznym posiadają autorytet i są lubiane. Zachowania wysoko statusowe zapewniają im odpowiednią pozycję w grupie, zaś nisko statusowe ułatwiają zawiązywanie sojuszy, utrzymywanie relacji, a także pomagają rozwiązywać konflikty i odpowiednio reagować w sytuacjach kryzysowych. Dzięki temu, że jednostka celowo, czasem nawet drastycznie obniży swój status, może budować relacje, w których obie strony czują się bezpiecznie, a właśnie takie relacje są najbardziej satysfakcjonujące i najtrwalsze. W takich rozwijamy się najlepiej.

Tabela 5. Przykłady zachowań i ich interpretacji w odniesieniu do statusu psychologicznego

| | Wysoki status | Niski status |
|---------------------------------|--|--|
| Oczy | <ul style="list-style-type: none"> • Zarówno intensywne, uporczywe wpatrywanie się w kogoś, jak i całkowite ignorowanie kontaktu wzrokowego. • Patrzenie z góry • Brak mrugania | <ul style="list-style-type: none"> • Krótki, przerywany, nerwowy kontakt wzrokowy • „Trzepotanie rzęsami” • Patrzenie z dołu |
| Przestrzeń | <ul style="list-style-type: none"> • Zawłaszczanie przestrzeni (ciałem, np. „rozwalanie” się na krześle, lub przedmiotami osobistymi) • Wchodzenie w cudzą przestrzeń | <ul style="list-style-type: none"> • Cofanie się o krok przed kimś, kto się zbliża • Ustępowanie miejsca |
| Odsłanianie się i relaks | <ul style="list-style-type: none"> • Zrelaksowana postawa oznacza poczucie bezpieczeństwa, a na to mogą sobie pozwolić silni (fizycznie oznacza to ekspozycja gardła i brzucha – wyprostowana postawa, ręce swobodnie po bokach, głowa lekko uniesiona) • Mała częstotliwość ruchów sugerująca zrelaksowanie | <ul style="list-style-type: none"> • Zasłanianie rękoma brzucha • Pochylenie głowy, które osłania gardło • Dłonie w pobliżu głowy i szyi (dotykanie twarzy, drapanie ucha lub szyi) • Większa częstotliwość ruchów |
| Odpowiedzialność i zdecydowanie | <ul style="list-style-type: none"> • Szybkie podejmowanie decyzji • Chęć brania na siebie odpowiedzialności • Silne przekonanie o słuszności własnych wyborów | <ul style="list-style-type: none"> • Unikanie podejmowania decyzji, jeśli jest taka możliwość • Dłuższy czas podejmowania decyzji • Wyrażanie braku pewności dla własnych wyborów |

| | | |
|-----------------------------------|---|---|
| Głos | <ul style="list-style-type: none"> Niska barwa głosu Wolne, spokojne tempo mówienia | <ul style="list-style-type: none"> Piskliwy głos (to niestety w ograniczonym stopniu jest zależne od właściciela owego głosu, ale i nad tym da się w pewnym zakresie pracować) Szybkie tempo mówienia |
| Oczekiwanie reakcji/braku reakcji | <ul style="list-style-type: none"> Oczekiwanie na reakcje innych Brak podziękowań lub oszczędne w formie | <ul style="list-style-type: none"> Oczekiwanie braku reakcji, co objawia się np. sprawdzaniem czy komunikat dotarł Wylewne dziękowanie |
| Przerywanie | <ul style="list-style-type: none"> Przerywają tym częściej, im niższy status rozmówcy | <ul style="list-style-type: none"> Osoby o najniższym statusie nie przerywają nikomu, te o średnim przerywają tym o niższym |
| Śmiech | <ul style="list-style-type: none"> Poczucie humoru to relaks Śmiech wysoko statusowy jest głośny, donośny | <ul style="list-style-type: none"> Śmianie się z cudzych żartów to uległość Uśmiechanie się jest sygnałem nisko statusowym, ale też jednym z najlepszych „smarów społecznych” |
| Ustalanie i łamanie reguł | <ul style="list-style-type: none"> Ustalanie zasad Łamanie zasad Cudze opinie i pozwolenie nie mają większego znaczenia – osoba z wysokim statusem robi to, co uważa za stosowne | <ul style="list-style-type: none"> Pytanie o pozwolenie Pytanie o zasady Pytanie o opinię |
| Spóźnianie się | <ul style="list-style-type: none"> Spóźnianie się oznacza – mój czas jest cenniejszy niż Twój, Ty możesz czekać Rozpoczynanie spotkania, nie czekając na spóźnialskich Zmuszanie do czekania na spotkanie, którego godzina rozpoczęcia już minęła, nawet jeśli jest się jego organizatorem | <ul style="list-style-type: none"> Czekanie na osobę czy osoby, które się spóźniają |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Król, *Status: dominacja, uległość i ukryta esencja ludzkich zachowań*, Biomał Maria Weber-Malanowska (w spadku), Warszawa 2020.

Na koniec warto też zaznaczyć, że w zasadzie wszystkie zachowania, które uznajemy za kulturalne, są jednocześnie nisko statusowe – to najlepiej pokazuje, że sama dominacja w budowaniu relacji i osobistego wzrostu to za mało.

Udzielanie informacji zwrotnej

Trudno wyobrazić sobie sportowca, który trenuje samodzielnie bez wsparcia jakiegoś trenera, bez względu na to, czy tym trenerem jest któryś z rodziców, nauczycieli, czy profesjonalny trener lub trenerka. Trudno również sobie wyobrazić, że podczas takich wspólnych treningów nie padają słowa, które wskazują, na co sportowiec powinien zwrócić uwagę, nad czym mógłby, czy powinien popracować. Te komunikaty to nic innego jak informacja zwrotna, pochodząca od osoby bardziej w danym obszarze doświadczonej. Taki komunikat jest nie tylko czymś wskazany, ale i pożądanym, również przez samego sportowca. Oczywiście nie oznacza to, że zawsze łatwo przyjmuje się takie informacje. Uświadamianie sobie pewnych rzeczy bywa trudne, niemniej bez samoświadomości ukierunkowany rozwój jest niemożliwy. Co więc sprawia, że w sytuacji kiedy mówimy o sportowcu, informacja zwrotna wydaje się czymś naturalnym i ostatecznie korzystnym, kiedy zaś rozważać będziemy przykład ucznia, studenta, pracownika czy młodego menedżera, nie jest to już tak oczywiste? Czynnikiem takich jest wiele, nie sposób ich wszystkich tu omówić, warto jednak zaznaczyć, że całkiem sporo zależy od samej osoby pracującej nad jakąś umiejętnością, jej zaangażowaniem i motywacją (sportowcom zazwyczaj zależy na tym, by w tej konkretnej dziedzinie stawać się lepszymi). Drugim z istotnych elementów tej układanki może być sposób udzielania informacji zwrotnej, która prezentowana w sposób nieodpowiedni może nie tylko być odbierana, ale realnie być destruktywną krytyką. Granicę pomiędzy nimi zazwyczaj wyznacza kilka prostych zasad, które powinny być dobrowolnie akceptowane zarówno przez stronę informacji zwrotnej udzielającą, jak i stronę ją przyjmującą.

Informacja zwrotna powinna spełniać przynajmniej kilka warunków:

- intencja, która stoi za tym, co osoba udzielająca informacji zwrotnej chce powiedzieć, powinna być pozytywna, a więc przede wszystkim ukierunkowana na to, by dostarczyć osobie, która taką informację ma otrzymać, danych do dalszego rozwoju, z kolei osoba, która taką informację ma otrzymać, powinna przyjąć ją z otwartością i ciekawością, a nie występować z pozycji obronnej – a więc również wchodzić w ten proces komunikacji z pozytywną intencją,
- aktualność – jeśli istnieje taka możliwość, to warto udzielać informacji zwrotnej na bieżąco, zdecydowanie łatwiej odnieść ją do konkretnego zachowania i sytuacji, niż po sześciu miesiącach próbować przypomnieć sobie, co dokładnie się wydarzyło,
- regularność – w sytuacji zawodowej czy systemowego kształcenia ta regularność zazwyczaj występuje, jeśli jednak jednostka podejmuje się samodzielnej drogi rozwoju w jakimś obszarze, warto zadbać o regularną informację zwrotną od kogoś, kto jest jej w stanie adekwatnie udzielić w danym obszarze,
- precyzja – informacja zwrotna powinna być precyzyjna, jeśli więc ktoś udziela jej, odnosząc się jedynie do ogólnych wrażeń czy końcowych rezultatów, to będzie ona nieskuteczna, w końcu jeśli ktoś nie zaliczył testu, widzi to i bez dodatkowej in-

formacji w tym temacie, jeśli jednak może uzyskać konkretne dane, co konkretnie w teście należało rozwiązać inaczej i dlaczego, to jest szansa, że w przyszłości poradzi sobie lepiej – jeśli ludzie zrobią coś niewłaściwie, zazwyczaj o tym wiedzą, czasem nie wiedzą, dlaczego tak się stało lub co innego mogą zrobić w przyszłości, to właśnie przestrzeń dla informacji zwrotnej,

- w cztery oczy – w biznesie przyjmuje się, że informacja zwrotna, szczególnie jeśli dotyczy jakiejś trudnej sytuacji, powinna być udzielana w rozmowie indywidualnej i rzeczywiście taka forma daje przestrzeń do głębszej dyskusji na temat jakiegoś zdarzenia, emocji i potencjalnych innych rozwiązań w przyszłości, warto jednak zwrócić uwagę, że informacja zwrotna jest też narzędziem, z którego warto korzystać w pracy zespołowej, wtedy udzielanie jej w cztery oczy wydaje się marnowaniem potencjału – istotne tu stają się jednak takie kwestie, jak zbudowana atmosfera zaufania w zespole czy też wysoka wrażliwość i umiejętności interpersonalne osoby udzielającej informacji zwrotnej.

Informacja zwrotna może dotyczyć wielu różnych obszarów. Jeśli dotyczy konkretnych umiejętności czy wiedzy (np. gra na instrumencie, opanowanie języka obcego, wystąpienia publiczne), to będzie się ona koncentrowała na konkretnych elementach związanych z wykonaniem jakiejś czynności (np. nieodpowiednie tempo, błędy w wymowie, źle dobrane słowa lub nieadekwatna mowa ciała). Są to elementy, które udzielający informacji zwrotnej musi wskazać jako obszary do rozwoju. Oczywiście warto i należy wskazywać również takie obszary, które były poprawne i wyjątkowo dobre – zazwyczaj jest ich więcej niż tych wymagających pracy, ale ludzki umysł ma tendencje do kotwiczenia się na negatywnych (zarówno u osób udzielających, jak i przyjmujących informację zwrotną). W sytuacjach, w których udzielana informacja zwrotna dotyczy zachowania (np. spóźnienia, niewystarczającego przygotowania wynikającego z jakiegoś rodzaju zaniedbania, emocjonalnej reakcji na czyjeś zachowanie itp.), komunikat powinien być skonstruowany inaczej. Konieczność ta wynika z innego kontekstu – zazwyczaj dotyczy to bowiem jakiegoś rodzaju relacji, brak oddania raportu na czas nie tylko bowiem jest niewykonanym zadaniem, ale ma zazwyczaj realne konsekwencje nie tylko dla osoby, która tego raportu nie wykonała. W takich sytuacjach informacja zwrotna powinna być oparta na „komunikatach Ja” lub wykorzystywać jeden z zaprezentowanych w dalszej części modeli.

Podsumowując więc – informacja zwrotna z założenia nie jest krytyką i nie powinna być w ten sposób ani stosowana, ani odbierana. Informacja zwrotna to niejednokrotnie bezcenne źródło wiedzy, której jednostka czasem nie może zdobyć w inny sposób, choć nie zawsze jest to wiedza łatwa do przyswojenia.

Informacja zwrotna przede wszystkim powinna więc służyć:

- dostarczeniu lub zdobyciu danych do dalszego rozwoju,
- usprawnianiu komunikacji w zespole,

- wzmacnianiu relacji w zespole,
- umacnianiu poczucia przynależności i uznania.

Informacja zwrotna to nie przestrzeń na krytykę, choć bez krytycznego myślenia nie ma wartościowej informacji zwrotnej. Warto pamiętać, że zazwyczaj informacja zwrotna to subiektywna opinia, a osoba, która ją otrzymuje, może ją przyjąć lub nie. Jeśli wierzy, że jest jej udzielana po to, by w ostatecznym rozrachunku ją wzmocnić, to jest o wiele bardziej prawdopodobne, że przynajmniej spróbuje przeanalizować to, co usłyszała.

W praktyce udzielanie informacji zwrotnej powinno trzymać się kilku zasad:

- informacja zwrotna powinna dotyczyć kwestii, które można zmienić,
- informacja zwrotna powinna być konkretna, a więc odnosić się do konkretnych zachowań lub wypowiedzi,
- oczekiwania konkretnych zmian powinny być jasno wyrażone, nie chodzi o to, by narzucać to, w jaki sposób ktoś ma postąpić, warto zrobić w trakcie rozmowy przestrzeń na to, by osoba, której udziela się informacji zwrotnej, sama zaproponowała alternatywne do poprzedniego zachowanie lub przynajmniej wyraziła zgodę na to, by usłyszeć je od kogoś innego, zazwyczaj samo wskazanie obszaru do pracy to za mało, a w interakcji opartej na zaufaniu i szczerości można wypracować o wiele więcej,
- ustosunkowanie do zachowania zawsze powinno mieć formę pierwszoosobową.

W praktyce biznesowej spotyka się wiele modeli, które mają ułatwić udzielanie informacji zwrotnej. Poniżej krótka charakterystyka trzech z nich.

Model GOLD oparty jest na podejściu coachingowym, a więc informacji zwrotnej w zasadzie udziela sobie sama osoba, której ona dotyczy. Osoba, którą w każdym innym modelu nazywamy udzielającą informacji zwrotnej, w tym modelu koncentruje się na zadawaniu odpowiednich pytań:

1. G – What was your goal?
Co zamierzałeś osiągnąć? Jaki był Twój cel?
Co miało być rezultatem Twojego działania?
2. O – What was the outcome?
Jaki jest faktyczny rezultat? Co osiągnąłeś? Co poszło dobrze?
Nad czym możesz jeszcze popracować?
3. L – What did you learn?
Jakie wnioski z tego wynikają dla Ciebie?
Czego się nauczyłeś? O co jesteś mądrzejszy?
Jakie inne możliwości teraz widzisz?

4. D – Next time what will you do differently?

Co zrobisz inaczej następnym razem? Czego zrobisz więcej lub mniej?

Na czym się teraz skoncentrujesz?

Co będziesz brał pod uwagę, gdy znów pojawi się taka sytuacja?

Od czego zaczniesz? Na czym zakończysz?

Model SPiNKA

SPRECYZUJ – konieczne jest używanie precyzyjnego języka, koncentracja na zachowaniu, a nie jego interpretacji, należy odnosić się do faktów;

POZYTYWY – informacja zwrotna nie powinna być ukierunkowana na wytykanie błędów, najłatwiej wzmocnić ludzi wskazując to, w czym są dobrzy, nieustająco odnosząc się do faktów i konkretnych zachowań lub wypowiedzi;

i

NEGATYWY – warto pamiętać, że „ale” zawsze neguje to, co znajduje się przed nim, tak więc zdecydowanie lepiej korzystać z „i”, wskazując obszary do rozwoju w oparciu o konkretne fakty, zachowania lub wypowiedzi;

KONSEKWENCJE – warto też odnosić się do konsekwencji, jakie te zachowania mogą ze sobą nieść lub jakie już wywołały;

ALTERNATYWY – na koniec zawsze pozostaje przestrzeń na temat alternatywnych zachowań w przyszłości.

Model FUKO

FAKTY – koncentracja na faktach, konkretnych zachowaniach i wypowiedziach, unikanie ogólników, które zazwyczaj prowadzą do oceny osoby, a zachowanie należy oddzielać od osoby.

USTOSUNKOWANIE/UCZUCIA – tu jest przestrzeń na wyrażenie swoich odczuć i emocji.

KONSEKWENCJE – co może się wydarzyć, jeśli takie zachowania będą się powtarzać, jakie konsekwencje już miały miejsce? Nie chodzi tu o artykułowanie potencjalnych kar, a raczej o wskazanie tzw. konsekwencji naturalnych, które zazwyczaj są po prostu następstwem jakiegoś zachowania.

OCZEKIWANIA – bez względu na model, w którym udzielana jest informacja zwrotna, musi kończyć się zwerbalizowaniem przez jedną lub w porozumieniu przez obie strony konkretnych zachowań, które są oczekiwane w przyszłości.

KLUCZOWE POJĘCIA:

Aktywne słuchanie – umiejętność uważnej obecności w interakcji z drugą osobą, która opiera się na akceptacji, pozostawianiu w kontakcie przez cały czas interakcji i dawaniu przestrzeni na wyrażenie tego, co rozmówca wyrazić potrzebuje.

Informacja zwrotna – ukierunkowany na rozwój komunikat zawierający informacje dotyczące zachowania konkretnej osoby.

Status psychologiczny – stosunek zachowań jednostki i otoczenia.

Analiza transakcyjna – psychologiczna koncepcja sytuacyjnych stosunków międzyludzkich, w których każda ze stron korzysta z określonych wzorców zachowania i odczuwania.

ZADANIA KONTROLNE:

1. Jakie jest znaczenie kontekstu w komunikacji?
2. Jaki wpływ na przebieg i efekt komunikacji mają przekonania uczestników aktu komunikacyjnego?
3. Jakie warunki musi spełniać informacja zwrotna, by mogła mieć konstruktywny wpływ na zachowanie i relacje?
4. Czym są transakcje krzyżowe w świetle analizy transakcyjnej?

ĆWICZENIA ROZWOJOWE:

Ćwiczenie 1. Powiedz to inaczej

Zamień poniższe zdania na „komunikaty Ja”:

- a. Możesz przestać zachowywać się, jakbyś zjadł wszystkie rozumy i nie komentować wypowiedzi innych podczas tego spotkania?
- b. Nie słuchasz, co inni do Ciebie mówią. My swoje, a Ty swoje. Jakbyś trochę posłuchał, to może byś zrozumiał, o co chodzi.
- c. Nie chcesz brać udziału w planowaniu wakacji, to nie, nikt Ci nie każe. Jak zwykle jesteś przeciwnikiem każdego pomysłu, który nie jest Twój.

POLECANA LITERATURA:

Berendt J., Kozak A., *Dogadać się z innymi, czyli porozumienie bez przemocy nie tylko w życiu organizacji*, Onepress, Gliwice 2019.

Berne E., *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*, tłum. P. Izdebski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Dawid-Sawicka M., Stelmach E., *13 wzorców dobrej komunikacji i relacji. Analiza transakcyjna w praktyce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2023.

Davis M., McKay M., Fanning P., *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2017.

Król A., *Status: dominacja, uległość i ukryta esencja ludzkich zachowań*, Biomał Maria Weber-Malanowska (w spadku), Warszawa 2020.

Rosenberg M.B., *Porozumienie bez przemocy. O języku życia*, Czarna Owca, Warszawa 2020.

8. Odważne życie i odważne przywództwo, rola wrażliwości w rozwoju osobistym

Dlaczego to jest ważne?

Menedżer to przede wszystkim człowiek, pracownik to przede wszystkim człowiek. I choć brzmi to jak truizm, to w praktyce okazuje się, że „zgubienie człowieka” na drodze instrumentalnie traktowanego rozwoju osobistego i zawodowego wcale nie jest takie trudne. Każdy menedżer chciałby, żeby jego zespół był zmotywowany, zaangażowany i realizował zadania, które przed nim stoją. Rzeczywistość niestety dość często jest zupełnie inna. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy można m.in. wymienić¹¹⁰:

- unikanie trudnych rozmów, a więc również szczerego i uczciwego przekazywania informacji zwrotnych. Prowadzi to do utraty jasności sytuacji, obniża poziom zaufania i zaangażowania, zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanych zachowań, np.:
 - postaw bierno-agresywnych,
 - plotkowania i obgadywania współpracowników,
 - pozorowanej zgody (publiczne wyrażanie aprobaty pomimo świadomości posiadania innej opinii);
- interwencyjne nastawienie powoduje, że ilość czasu poświęcana na radzenie sobie z zachowaniami problematycznymi i ich konsekwencjami jest absurdalnie duża w porównaniu z ilością czasu, którą można byłoby poświęcić na prewencyjne aktywne rozpoznanie lęków i emocji, które zawsze towarzyszą zmianie lub sytuacjom kryzysowym;
- spadek zaufania, który ma źródło w braku komunikacji i braku empatii;
- zmiany i innowacje są pożądane, ale często zbyt mało energii poświęca się na podejmowanie rozsądnego ryzyka, by te innowacje tworzyć i rozpowszechniać;
- akceptowanie stanu, w którym efekty definiują tożsamość członków zespołu (zrobiłem wynik – JESTEM zwycięzcą, nie zrobiłem wyniku – JESTEM nieudacznikiem), powoduje, że duża część czasu i energii musi być wydatkowana na podnoszenie na duchu tych, którzy nieustannie podważają własną wartość i wartość swojej pracy – można nad tym pracować, rozczarowania i niepowodzenia nie powinny nikogo definiować;
- nieporównywalnie więcej czasu i energii konsumują wstyd i poczucie winy w porównaniu z czasem i energią poświęcanym na pielęgnowanie poczucia odpowiedzialności za siebie i innych oraz zdobywanie wiedzy;

¹¹⁰ B. Brown, *Odważa w przywództwie. Cztery kompetencje autentycznego lidera*, tłum. M. Witkowska, MT Biznes, Warszawa 2019.

- lęk przed odrzuceniem, niechęć do tego, by kogoś urazić lub źle wypaść powodują, że następuje rezygnacja z ważnych rozmów o różnorodności i polityce; trudne rozmowy są jednak w zespole potrzebne, a ich przeprowadzanie jest moralnym obowiązkiem menedżera, który nie może przedkładać nad to własnego komfortu – bez tych rozmów nie ma szans na zmianę ani na zaufanie;
- nastawienie interwencyjne skutkuje również tym, że w sytuacji gdy coś idzie nie tak, pojedyncze osoby, jak i całe zespoły, porzucają dotychczasowe aktywności i skupiają się na natychmiastowym wdrażaniu nieskutecznych pólśrodków, które niczego nie rozwiązują. Brak skupienia się na rzetelnym rozpoznaniu problemu i jego ostatecznym rozwiązaniu sprawia, że problem powraca jak bumerang, obniżając zaangażowanie, motywację i zaufanie do lidera oraz generując czasem olbrzymie koszty;
- wartości firmy są definiowane w sposób ogólny, bez artykulacji, jak można je wdrażać, nie są więc często rozumiane w sposób precyzyjny, a więc rzadko stają się drogowskazem zachowań, które organizacja chce wpajać pracownikom oraz pryzmatem, przez który są oceniani;
- strach i perfekcjonizm nie pozwalają ludziom uczyć się nowych rzeczy ani rozwijać się.

Powyższe sytuacje i związane z nimi wyzwania wynikają z dwóch podstawowych faktów na temat człowieka: (1) człowiek to istota społeczna i (2) człowieka charakteryzuje psychologiczna głębia. Oznacza to, że nie tylko człowiek nie funkcjonuje w próżni – a jeśli chce zostać menedżerem, to najprawdopodobniej będzie to odczuwał ze zdwojoną siłą – ale również, że jest istotą złożoną, która nie może wyzbyć się swojego życia emocjonalnego, aparatu poznawczego czy ciągłej potrzeby do jakiegoś ustosunkowywania się do horyzontu moralnego, nawet jeśli bardzo chce udawać, że jest inaczej.

Kompetencja odwagi

Rozwój osobisty czy zawodowy zazwyczaj rozumiany jest (1) jako poszerzanie repertuaru kompetencji lub ich szlifowanie oraz (2) zbiór metod, technik i narzędzi, które pozwalają to robić. Odwaga zazwyczaj kojarzy się z cechą osobowości, która przekłada się na jakiś zestaw zachowań, ale jest cechą stosunkowo trwałą. Czyli jeśli ktoś jest odważny, to taki najprawdopodobniej pozostanie i będzie można rozpoznać to po jego czynach. Jeśli komuś odwagi brakuje, to trudno mu będzie to zmienić, o ile w ogóle jest to możliwe, i na pewno będzie można rozpoznać to po jego czynach. Jak się jednak okazuje, można odwagę traktować również jako kompetencję, którą można rozwijać. Takie podejście preferuje Brene Brown¹¹¹.

¹¹¹ Ibid.

Na początek istotne jest zrozumienie różnic pomiędzy stanami, uczuciami i emocjami, których jednostka może doświadczyć w ciągu swojego życia, prawdopodobnie wielokrotnie, a pomiędzy którymi istnieją cienkie, ale znaczące granice.

Zakłopotanie – często pojawia się w sytuacjach, kiedy popełnisz gafę (która nikogo nie obraża) lub znajdziesz się w innej trochę zabawnej, a trochę krępującej sytuacji. To ulotne uczucie, które szybko mija, a Ty masz świadomość, że takie rzeczy zdarzają się nie tylko Tobie.

Upokorzenie – nieprzyjemne uczucie, które pojawia się w sytuacjach, kiedy ktoś sprawia, że czujesz się źle z powodu swojej wypowiedzi lub działania. Często towarzyszy mu pytanie, które nie zawsze wybrzmiewa – czy ja na to zasłużyłem/zasłużyłam?

Poczucie winy pojawia się w sytuacjach, kiedy z powodu własnych słów lub działań odczuwasz dyskomfort, ponieważ złamały one w jakiś sposób wartości, które wyznasz Ty lub bliska Ci osoba lub społeczność. Poczucie winy skoncentrowane jest na zachowaniu – „czuję się winna, bo ZROBIŁAM źle”. W tym sensie poczucie winy może być napędem pozytywnej zmiany w przyszłości.

Wstyd nie może wieść ku pozytywnej zmianie, ponieważ jest uczuciem skierowanym na JA – „czuję wstyd, bo JESTEM głupi”. Jeśli uczucie nie wynika z konkretnego zachowania, trudno je poprawić. Jeśli jakiś/jakaś JESTEM, to mam tendencję do myślenia o tym jako o stałej cesze, a więc takiej, której nie da się zmienić. Wstydomu towarzyszy poczucie osamotnienia („tylko ja tak mam”, „inni są lepsi”). Wstyd to również lęk przed oceną i odrzuceniem – to dojmujące i wyniszczające uczucie, które nie pozwala pójść do przodu. Wstyd można odczuwać jako chwilowe pobudzenie emocjonalne, ale zdecydowanie częściej jest to uczucie, które towarzyszy jednostce niejednokrotnie przez wiele lat. Wstyd jest jednym z tych paraliżujących doświadczeń, które powodują, że jednostka odcina się od relacji, nawet jeśli pozostaje w nich przez lata.

Niektórzy badacze dowodzą, że tym, co wzmaga wstyd, jest m.in. „niechciana tożsamość”, a więc te wszystkie cechy, które nie pasują do wizji idealnego Ja jednostki¹¹². Jeśli chcę być postrzegana jako mądra osoba, to w sytuacji, kiedy ktoś mógłby ocenić mnie jako osobę o niewystarczającej wiedzy, będę najprawdopodobniej odczuwać wstyd. O wstydzie trzeba wiedzieć jeszcze kilka rzeczy:

1. wszyscy doświadczają wstydu – wszystkie jednostki zdolne do empatii odczuwają też wstyd,

¹¹² T.J. Ferguson, H.L. Eyre, M. Ashbaker, *Unwanted Identities: A Key Variable in Shame/Anger Links and Gender Differences in Shame*, „Sex Roles” 2000, t. 42, nr 3/4, s. 133–157.

2. jest to jedno z najtrudniejszych doświadczeń emocjonalnych, o którym niezwykle trudno jest rozmawiać,
3. im mniej mówi się o wstydzie, tym silniejszy wpływ ma na jednostkę, bardzo często z pojedynczym doświadczeniem wstydu jednostka jest w stanie poradzić sobie rozmawiając z zaufaną osobą.

Wstyd jest nie tylko doświadczeniem wewnętrznym – ma realne przełożenie na zachowania, które za wszelką cenę mają chronić ego. W przestrzeni organizacji najłatwiej dostrzec m.in.:

- perfekcjonizm – nie należy go mylić z dążeniem do doskonałości, perfekcjonizm to: „nigdy nie będzie wystarczająco dobrze”, dążenie do doskonałości to: „jest wystarczająco dobrze, pracuję by było jeszcze lepiej”,
- porównywanie się z innymi,
- uzależnianie poczucia własnej wartości od produktywności,
- plotki, dyskryminację, napastowanie,
- obarczanie ludzi winą, tuszowanie niepowodzeń.

Wstyd dość często wyzwala automatyczne reakcje obronne, które tylko z pozoru chronią ego¹¹³:

- wycofanie – poszukiwanie kryjówek, uporczywe milczenie, starania utrzymania tajemnicy,
- przymilanie się – próba złagodzenia doświadczanych emocji poprzez działania służące przypodobaniu się innym,
- atakowanie – zwalczanie wstydu wstydem, atakowanie osób, nad którym sprawuje się w ten czy inny sposób władzę.

Receptą na poradzenie sobie ze wstydem jest przede wszystkim jego zauważenie, nazwanie, zidentyfikowanie wyzwalaczy, uświadomienie sobie, że nie tylko ja tak czuję, zwrócenie się o wsparcie, choćby w postaci wysłuchania i zrozumienia, do zaufanej osoby i mówienie o wstydzie. Odważne, otwarte mówienie o tym trudnym, ale znanym wszystkim ludziom doświadczeniu.

To, co najistotniejsze w powyższym zestawieniu stanów emocjonalnych i uczuć, to zróżnicowany wpływ poszczególnych opisanych stanów i uczuć na jednostkę w dłuższej perspektywie. Zakłopotanie zazwyczaj jest nieszkodliwe, wstyd – paraliżuje.

Umiejętność rozpoznawania zarówno samych stanów emocjonalnych i uczuć, jak i ich nazywanie i praca nad własnymi reakcjami są kluczowe w otwarciu na uważne bycie w relacji, które jest jednym z podstawowych warunków stawania się dojrzałym przywódcą. Menedżer, który chce być kimś więcej niż administratorem procesów i zespołów, musi przede wszystkim zrozumieć, że będzie to możliwe dopiero wtedy, kiedy będzie w stanie zaakceptować własną wrażliwość i wziąć na siebie ryzyko wyjścia

¹¹³ L.M. Hartling et al., *Shame and Humiliation: From Isolation to Relational Transformation*, „Work in Progress” 2000, nr 88, s. 1–14.

na „arenę”, nawet jeśli nie ma gwarancji powodzenia. Takie otwarcie wymaga zdjęcia „zbroi”, którą niektórzy noszą przez całe życie. Wrażliwość to określenie, które w swoich pracach wykorzystuje Brown, w języku polskim ma ono często nieco inne konotacje i częściej kojarzy się z tkliwością i delikatnością niż odwagą. Trudno jednak właśnie w języku polskim odnaleźć słowo, które lepiej oddawałoby to, co chce przekazać badaczka. Być może też to właśnie powinno zostać poddane głębszej refleksji – dlaczego nie mamy w naszym ojczystym języku słowa czy słów, które mogłyby tę otwartość, kruchość, chęć życia w prawdzie mimo wszystko i jednocześnie związaną z nimi niepewność oddać? I jakie są tego konsekwencje. Być może „granice mojego języka wyznaczają granice mojego świata”¹¹⁴.

„Jako dzieci znajdujemy sposoby, aby chronić się przed wrażliwością, przed zranieniem, poniżeniem i rozczarowaniem. Wkładaliśmy zbroję; wykorzystywaliśmy nasze myśli, emocje i zachowania jako broń; nauczyliśmy się postępować tak, by było nas coraz mniej, nauczyliśmy się nawet znikać. Teraz jako dorośli, uświadamiamy sobie, że aby żyć z wielką odwagą, z poczuciem celu i łączności z innymi ludźmi – aby być osobą, którą pragniemy być – znowu musimy stać się wrażliwi. Musimy zdjąć zbroję, odłożyć broń, odsłonić się i pozwolić, aby inni nas zobaczyli”¹¹⁵. Odwaga jest nierozdzielnie związana z wrażliwością, która jest tu rozumiana jako gotowość do bycia sobą, odsłonięcia się w sytuacji, kiedy nie mamy pewności, jaki będzie rezultat naszych starań.

Sposób, w jaki swoją rolę pełni lider „w zbroi” i bez niej bez trudu można rozpoznać, prezentuje to tabela 6.

Tabela 6. Zestawienie cech przywództwa „w zbroi” i w odwadze.

| Przywództwo w zbroi | Odważne przywództwo |
|--|---|
| Popychanie do perfekcjonizmu, podsycanie strachu oraz błędów | Dawanie przykładu, zachęcanie do zdrowej ambicji, empatii i wyrozumiałości w stosunku do siebie |
| Koncentracja na niedostatkach, blokowanie radości i doceniania | Praktykowanie wdzięczności, świętowanie zwycięstw i zakończonych etapów |
| Znieczulanie się | Określanie granic i dążenie do autentycznego komfortu |
| Podsycanie wyimaginowanej dychotomii ofiara – oprawca | Praktykowanie prawdziwej spójności – „silny kręgosłup, miękka pierś, nieskrępowane serce” |
| Postawa: „ja zawsze mam rację” | Otwartość na ciągłą naukę |
| Cynizm | Życzliwość i nadzieja |

¹¹⁴ L. Wittgenstein, *Tractatus logico-philosophicus*, tłum. B. Wolniewicz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 64.

¹¹⁵ B. Brown, *Z wielką odwagą*, tłum. A. Owsiak, MT Biznes, Warszawa 2013, s. 103.

| | |
|---|---|
| Krytycyzm jako obrona | Służenie innym i gotowość na ryzyko |
| Władza nad innymi | Władza z innymi i dla innych |
| Udowadnianie własnej wartości | Świadomość własnej wartości |
| Ukierunkowanie na egzekwowanie norm i kontrolę | Wzmacnianie zaangażowania oraz poczucia wspólnego celu |
| Wykorzystywanie lęków jako broni | Akceptacja lęków |
| Premiowanie zmęczenia, poświęcenia i uzależnianie od nich poczucia własnej wartości | Dawanie przykładu i wspieranie w poszukiwaniu równowagi, odpoczynku i regeneracji |
| Zbieranie nagród i pochwał | Rozdawanie nagród i pochwał |
| Unikanie | Bezpośrednia komunikacja i podejmowanie działania |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Brown B., *Odwaga w przywództwie. Cztery kompetencje autentycznego lidera*, tłum. M. Witkowska, MT Biznes, Warszawa 2019.

Alternatywą dla życia i bycia „w zbroi”, w ciągłym poczuciu bycia niewystarczającym i niezastępowalnym na to, co mam lub mógłbym/mogłabym mieć, w ciągłym lęku przed odrzuceniem, jest „życie pełnym sercem”, które Brown definiuje jako „pełne i szczerze zaangażowanie się w nasze życie z poczuciem własnej wartości. Jest to również pielęgnowanie takich cech, jak odwaga, współczucie i tworzenie więzi, tak byśmy budząc się rano, mogli pomyśleć: «Niezależnie od tego, co udało mi się zrobić, a czego nie udało, to jednak sprawdziłem/-łam się», a kładąc się wieczorem: «Tak, jestem niedoskonały/a, mało odporny/a i czasami się boję, ale nie zmienia to faktu, że jestem jednocześnie dzielny/a i godny/a miłości oraz poczucia przynależności»¹¹⁶. Takie nastawienie do samego siebie skutkuje też podobnym postrzeganiem innych – jeśli jednostka potrafi okazać sobie czułość, współczucie, uznanie, szacunek, zrozumienie, to będzie w stanie okazać to również w relacji z drugim człowiekiem. A czy nie takich właśnie relacji pragniemy jako ludzie również w środowisku pracy, w którym większość z nas spędza sporą część życia? Jeśli menedżer nie rozumie, w jaki sposób funkcjonuje istota ludzka, nie dostrzega tych elementarnych potrzeb nawet w sobie, to trudno będzie mu pełnić rolę prawdziwego lidera, za którym ludzie chcą podążać.

Wyznaczanie i komunikowanie granic osobistych

Na wstępie należy zaznaczyć jedną niezwykle istotną rzecz, która dotyczy odkrywania, wyznaczania i komunikowania osobistych granic. Wielokrotnie na łamach tego

¹¹⁶ B. Brown, *Dary niedoskonałości. Jak przestać się przejmować tym, kim powinniśmy być, i zaakceptować to, kim jesteśmy.*, tłum. K. Puławski, Media Rodzina, Poznań 2012, s. 18.

podręcznika podnoszony był temat różnic pomiędzy poszczególnymi grupami ludzi, które wynikają z genów, jakie otrzymali, oraz kręgów społeczno-kulturowych, w jakich dorastali, czy w których funkcjonują. To uprzywilejowanie jednych względem drugich, o którym łatwo się zapomina, znajdując się w pozycji osoby uprzywilejowanej, dotyczy również i tego obszaru. Jest to szczególnie istotne w sytuacjach, kiedy osoba zaczyna jasno komunikować swoje granice, a te nie są respektowane przez otoczenie. Warto wtedy uświadomić sobie, że dla niektórych ten proces będzie o wiele łatwiejszy niż dla innych, ale nie oznacza to, że nie warto próbować. Bez podejmowania takich prób bowiem nie można mieć nadziei na jakąkolwiek zmianę. I tak, osoby pochodzące z różnego rodzaju mniejszości lub grup marginalizowanych społecznie mogą doświadczać większych trudności zarówno w komunikowaniu własnych granic (myślenie typu „Jestem za słaby/słaba, i tak nikogo to nie obejdzie”, „Nie mogę powiedzieć, że się nie zgadzam, bo wtedy...”) i w respektowaniu tych granic przez innych (reagowanie typu „Niech się cieszy, że w ogóle chcemy z nim/nią gadać/pracować itp.”, „Niech nie wymyśla, jest mnóstwo osób na to miejsce, którzy nie będą mieć z tym problemu”). Nie każdy również może pozwolić sobie na to, by np. odejść z takiego miejsca pracy, gdzie te granice nie są respektowane. Naiwnym byłoby sądzić, że dla każdej osoby jest to równie proste. Istnieje jednak prawdopodobieństwo, że bez jasnego wytyczenia i zakomunikowania osobistych granic, druga osoba nie będzie miała szansy na zrozumienie sytuacji i zmianę swojego zachowania. Może po prostu nie wiedzieć, że to, co robi, nie jest dla Ciebie w porządku. Rzeczywistość ludzkich interakcji jest bardzo złożona, a to, co może rzucić na nią trochę światła, to zarówno znajomość samego siebie, jak i potencjalnych konsekwencji wyborów, jakich dokonujemy jeszcze przed ich dokonaniem – to pozwala wybierać bardziej świadomie, czy chcę respektować własne granice i oczekiwać tego od innych, czy może jestem w stanie pogodzić się z ich łamaniem i kosztami, jakie to powoduje.

Granice osobiste w interakcjach można rozumieć dwojako. Granica fizyczna (często nazywana również dystansem) to akceptowalna fizyczna odległość od drugiej osoby. Zależć może ona zarówno od różnic indywidualnych, rodzaju relacji pomiędzy osobami, jak i kręgu kulturowego, z jakiego poszczególne osoby się wywodzą, czy nawet gęstości zaludnienia miejsca, z jakiego pochodzą. Granice psychologiczne są bardziej subtelne, choć w dużej mierze uzależnione są również od czynników wymienionych powyżej. Istotne są tu też indywidualne doświadczenia z przeszłości związane z ważnymi innymi (np. rodzicami). Granice psychologiczne najłatwiej oddaje dychoomiczne pytanie – „Co jest dla mnie ok?” / „Co nie jest dla mnie ok?”, które można zadać sobie w odniesieniu do zachowań innych osób, ich oczekiwań wobec nas, jak również własnych emocji, refleksji i decyzji, które w związku z tym mają miejsce. Nie każda jednostka zdaje sobie sprawę z tego, gdzie leżą jej granice, by to odkryć potrzebna jest samoświadomość i regularna autorefleksja. Nierzadko zdarza się również, że dopiero w określonej sytuacji jednostka uświadamia sobie, gdzie te granice się znaj-

dują. Inne pytanie o granice może brzmieć: „Gdzie kończę się ja, a zaczynasz Ty?”. To pytanie w dużej mierze o osobiste wartości, o co jest dla mnie ważne, a co ważne jest dla kogoś innego. To co pod tym pytaniem się kryje może prowadzić również do innych np. „Co jestem w stanie poświęcić dla Ciebie / dla pracy / dla sukcesu?”. Znajomość osobistych granic i ich respektowanie zarówno przez nas samych, jak i dbanie o to, by inni je respektowali, pozwala na utrzymanie przestrzeni i energii na realizowanie osobistego potencjału. Granice tworzą bezpieczną przystań, dzięki której jednostka ma siłę na realizację swoich planów i zamierzeń, ale ma też siłę by otworzyć się na drugiego człowieka – „żeby coś ofiarować, trzeba mieć z czego”. Bez granic nie ma wyrozumiałości i zaufania do siebie, bez granic nie ma empatii.

Empatia

Omawiany wcześniej wstyd to doświadczenie, które ma wymiar społeczny, dotyczy bowiem w swojej istocie lęku przed odrzuceniem. Najskuteczniejszego sposobu na radzenie sobie ze wstydem należy szukać również w wymiarze społecznym, w relacjach opartych na zaufaniu i więzi. Takie relacje pomagają budować postawę wyrozumiałości i zaufania w stosunku do samego siebie – czasem bowiem łatwiej nam przyjąć życzliwość i wsparcie od drugiego człowieka niż zdobyć się na nie wobec samego siebie.

Empatia to dziś niezwykle modne określenie. Jak z większością modnych terminów, jest tu jeden podstawowy problem – odmieniamy je przez wszystkie przypadki, nie do końca rozumiejąc, czym są, bo ich znaczenie dawno rozmyło się w tym gąszczu przytoczeń i powołań.

Empatię możemy rozumieć jako umiejętność odwołania się do emocji, które ktoś przeżywa w związku z jakimś doświadczeniem.

Nie jest to odwołanie się do samego doświadczenia, nie jest to też poszukiwanie rozwiązania. Empatia nie jest¹¹⁷:

- próbą zmobilizowania do działania – „Ogarnij się i zastanów, jak do tego nie dopuścić w przyszłości”,
- doradzaniem – „Na twoim miejscu zrobiłabym tak...”,
- diagnozowaniem – „Jesteś po prostu zmęczona, wykończysz się”,
- pocieszaniem – „Nie przejmuj się, każdemu się zdarza”,
- umniejszaniem – „Nie dostałaś zlecenia? Przynajmniej masz normalnego szefa i nie będzie się darł”,

¹¹⁷ J. Berendt, A. Kozak, *Dogadać się z innymi, czyli porozumienie bez przemocy nie tylko w życiu organizacji*, Helion, Gliwice 2019.

- negowaniem – „Nie przesadzaj, przecież to nic takiego”,
- porównywaniem – „Dokładnie do samo spotkało Krzyśka.”,
- okazywaniem współczucia¹¹⁸ (ang. *sympathy*) – „To trudne, nie dziwię się, że masz dość, też bym miała”,
- ocenianiem – „Ty to trochę nieprzytomny jesteś z konstrukcji chyba”,
- wyrażaniem pretensji – „Jak mogłeś tego nie dopilnować?”,
- przekonywaniem – „Nic się nie martw, nikt nie zauważy, wszystko będzie dobrze”,
- wyręczaniem – „To może ja to jutro ogarnę, a ty zajmiesz się tymi porządkami w papierach?”,
- wypytywaniem – „Może klucze zostały na stole? A może masz je jednak ze sobą? Na pewno dobrze sprawdziłaś?”,
- licytowaniem się – „To jeszcze nic, ja to mam teraz sajgon w pracy...”.

Brown używa metafory „czarnej dziury”, w której ktoś aktualnie przebywa i żeby okazać mu empatię, trzeba do tej dziury zejść, czyli być w stanie odwołać się do jakiejś części siebie, która zna te trudne emocje wypełniające ową „czarną dziurę”. Do okazania empatii potrzebna jest jednak jeszcze znajomość własnych granic, tego, gdzie kończy się ja i zaczyna się druga osoba, to pozwala pozostać przy własnych wartościach, własnej tożsamości oraz własnych emocjach i perspektywie, robiąc jednocześnie przestrzeń dla drugiego człowieka. W wymiarze kompetencji można określić to jako:

1. okazanie szacunku dla cudzej perspektywy – nie ma możliwości całkowicie pozbyć się własnej, można jednak z otwartością i szacunkiem przyjąć, że ktoś ma swoją perspektywę, wysłuchać i docenić to, jak ona wygląda,
2. powstrzymanie się od oceny,
3. zrozumienie uczuć drugiej osoby i wyrażenie tego zrozumienia,
4. uważność, rozumiana tutaj jako dostrzeżenie tych negatywnych przeżyć, ale nie wyolbrzymianie ich, chodzi o zrównoważone podejście, które w ostatecznym rozrachunku jest bezpieczniejsze zarówno dla osoby, której okazywane jest wsparcie, jak i dla tej, która tego wsparcia udziela.

Przyglądając się empatii, warto również zaznaczyć, że w literaturze dość często mówi się o dwóch rodzajach empatii: emocjonalnej i poznawczej. Ta pierwsza często rozumiana jest jako współodczuwanie z drugą osobą, ta druga jako umiejętność rozumienia cudzego sposobu myślenia i odczuwania. Bardzo ciekawą perspektywę na korzyści i zagrożenia płynące ze stosowania obu tych rodzajów empatii w różnych obszarach życia społecznego przedstawia Paul Bloom w książce „Przeciw empatii. Argumenty za racjonalnym współczuciem”. Rozumienie pojęć i konsekwencji wynikających z takiej czy innej interpretacji jest jedną z istotnych kompetencji, które powi-

¹¹⁸ Trudno czasem o jednoznaczne tłumaczenia z literatury obcojęzycznej, szczególnie kiedy mówimy o doświadczaniu emocji. Może się więc tak zdarzyć, że w różnych opracowaniach znajdują się różne tłumaczenia tego samego wyrazu w zależności od przyjętej wykładni lub poziomu zrozumienia kontekstu przez tłumacza.

nien osiąść każdy krytycznie myślący człowiek, w szczególności ten, który pragnie w przyszłości przewodzić innym.

„Tworzenie własnej historii i polubienie siebie wymagają wielkiej odwagi”¹¹⁹ i tego, Drogi Czytelniku i Droga Czytelniczko, serdecznie Ci życzę.

KLUCZOWE POJĘCIA:

Empatia – umiejętność odwołania się do cudzych emocji związanych z jakimś doświadczeniem i zrozumienia sposobu myślenia innej osoby.

Granice osobiste (psychologiczne) – w praktyce oznaczają umiejętność rozpoznania, co jest dla jednostki akceptowalne, a co nie w odniesieniu do cudzych i własnych zachowań.

Odważne przywództwo – sposób realizacji roli przywódczej, który uwzględnia m.in. otwartość na własne niedoskonałości, akceptację naturalnych lęków i potrzeby ciągłej nauki, wrażliwość, osobiste zaangażowanie w pracę i budowanie relacji w zespole, budowanie autorytetu poprzez aktywne działanie i stawianie się „żywym przykładem” głoszonych wartości i zasad, umiejętność stawiania własnych granic i poszanowania cudzych oraz otwartą komunikację.

Wrażliwość (ang. *vulnerability*) – gotowość do bycia sobą, odsłonięcia się w sytuacji, kiedy jednostka nie może mieć pewności co do efektu jej starań.

Wstyd (ang. *shame*) – nieprzyjemne i dojmujące uczucie lub przeświadczenie o byciu niedoskonałym/niedoskonałą, a w związku z tym niegodnym/niegodną miłości, przynależności i więzi.

ZADANIA KONTROLNE:

1. Omów różnice pomiędzy zakłopotaniem, wstydem i poczuciem winy.
2. Co może być trudnego w komunikowaniu własnych granic?

ĆWICZENIA ROZWOJOWE:

Ćwiczenie 1. Odkrywanie historii pod powierzchnią¹²⁰

Każdy z nas czasem staje się uczestnikiem trudnej dla niego sytuacji. Dość często uruchamiają się wtedy mechanizmy poznawcze, które błyskawicznie układają w całość skrawki informacji, przyprawiając je sporą dawką przekonań i poprzednich doświadczeń, niekoniecznie zaś analizując, co jest w tej sytuacji prawdą, a co założeniem. Jeśli świadomie tego procesu nie zatrzymamy i nie odbierzemy automatyzmom kontroli nad tymi opowieściami, nasza reakcja może okazać się nieadekwatna. Odzyskiwanie

¹¹⁹ B. Brown, *Dary niedoskonałości...*, op. cit., s. 9.

¹²⁰ Opracowanie własne na podstawie: idem, *Odwaga w przywództwie...*, op. cit.

kontroli nad galopującymi historiami w naszych głowach najłatwiej zacząć od spisania tego co się właśnie z nami dzieje, np. według poniższego schematu:

Opowiadam sobie teraz, że...

Moje emocje:

Moje ciało:

Moje myśli:

Moje przekonania:

Moje działania:

Pomaga to nazwać wszystkie składowe, które związane są z osobistą, ale automatyczną reakcją na jakąś sytuację. Świadomość oznacza wzięcie odpowiedzialności za własną reakcję, świadomość oznacza też możliwość wyboru tej reakcji. Jeśli nie zdajesz sobie sprawy, co dokładnie dzieje się w Twojej głowie i ciele w danej sytuacji, nie masz możliwości na to wpłynąć ani tego zmienić, jeśli uznasz, że nie chcesz tak reagować.

Kolejnym krokiem jest otwartość na rzeczywistość, która bardzo często jest inna niż nasze osobiste przekonania i obraz świata, który nam one budują. Oto kolejne pytania – odpowiedzi również zapisz.

1. **Czego jeszcze muszę się dowiedzieć o tej sytuacji? Co jeszcze muszę zrozumieć?**
W jakim zakresie dysponuję obiektywną wiedzą?
W jakich kwestiach polegam na własnych założeniach?
2. **Czego jeszcze muszę się dowiedzieć o ludziach zaangażowanych w tę sytuację? Co jeszcze muszę zrozumieć?**
Jakich dodatkowych informacji potrzebuję?
Jakie pytania mógłbym/mogłabym postawić? Co jeszcze mógłbym/mogłabym doprecyzować?
3. **Czego jeszcze muszę się dowiedzieć o sobie? Co jeszcze muszę zrozumieć?**
Co kryje się za moją reakcją?
Co tak naprawdę czuję?
Jaką rolę w tym wszystkim odegrałem/odegrałam?

Twój umysł zawsze szuka sensu i układa zdarzenia w jakieś historie i robi to z wykorzystaniem takich danych, jakie ma. Dostarczenie mu odpowiednich danych jest Twoim zadaniem, które niejednokrotnie wymaga odwagi, zadawania trudnych pytań, czasem zaakceptowania niewygodnych odpowiedzi, samoświadomości i umiejętności nazywania emocji po imieniu. Jest jednak spora szansa, że potrafisz to zrobić, jeśli przyłożyłeś się / przyłożyłaś się do poprzednich ćwiczeń z tego podręcznika.

POLECANA LITERATURA:

Bloom P., *Przeciw empatii. Argumenty a racjonalnym współczuciem*, Wydawnictwo Teofrast, Kielce 2016.

Brown B., *Dary niedoskonałości. Jak przestać się przejmować tym, kim powinniśmy być, i zaakceptować to, kim jesteśmy*, Media Rodzina, Poznań 2012 (i późniejsze).

Brown B., *Rosnąc w siłę. Rozpoznanie. Zmagania. Rewolucja*, Laurum, Warszawa 2016.

Brown B., *Z odwagą w nieznanym. Jak znaleźć poczucie przynależności bez utraty siebie*, Laurum, Warszawa 2018.

Brown B., *Odwaga w przywództwie. Cztery kompetencje autentycznego lidera*, MT Biznes, Warszawa 2019.

Brown B., *Z wielką odwagą. Jak odwaga bycia wrażliwym zmienia to, jak żyjemy i kochamy, jakimi rodzicami i liderami jesteśmy*, Laurum, Warszawa 2021.

9. Marka osobista jako narzędzie świadomego rozwoju zawodowego

Istota budowania marki osobistej

Budowanie silnej marki osobistej z założenia wymaga ciągłego doskonalenia, stałego obserwowania swoich odbiorców i ich potrzeb, aktualizowanie swoich aspiracji, umiejętności i celów oraz aktywnego działania zarówno w sferze tego co wewnętrzne i zewnętrzne. Budowanie marki osobistej to świadome kształtowanie swojej historii życia (autokreacja) i jej opowiadanie (autonarracja) w odniesieniu do sfery zawodowej, która jest jednym z pól aktywności ludzkiej. Budowanie marki osobistej nie polega jedynie na komunikowaniu własnych umiejętności. Komunikacja powinna tu być naturalnym efektem pracy nad sobą, własnym rozwojem zawodowym, usługami czy produktami, relacjami z odbiorcami i szerszym otoczeniem. Marka osobista powinna być efektem a nie celem rozwoju zawodowego i osobistego (zmiana kolejności tych komponentów jest tu zamierzona). Tak więc praca nad marką osobistą wymaga m.in.:

- samopoznania,
- autorefleksji,
- dystansu do samego siebie,
- autonomii w myśleniu, decydowaniu i działaniu,
- angażowania się w realizację dalekosiężnych celów,
- twórczości, a więc kreatywności w codziennych wyzwaniach.

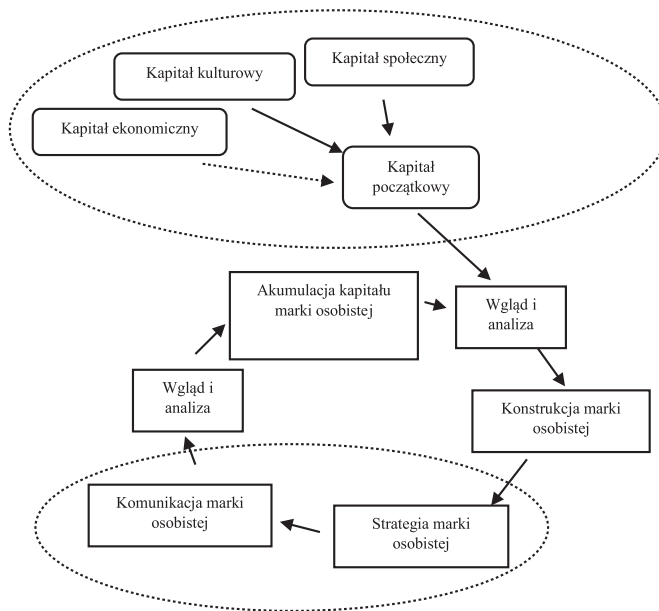
Proces budowania marki osobistej można więc opisać jako pewien powtarzający się cykl¹²¹ (rys. 7), który zawsze ma jakiś punkt wyjścia – kapitał początkowy rozumiany jako suma kapitałów kulturowego, społecznego i ekonomicznego. Rozpoczynając od ostatniego z wymienionych¹²²:

1. kapitał ekonomiczny to zasoby finansowe, dobra materialne i ogólny stan posiadania, który stanowi w tym przypadku bazę do rozwoju zarówno w kontekście samego kapitału ekonomicznego, jak i wszystkiego, co wymaga nakładów finansowych lub finansowego zabezpieczenia,
2. kapitał kulturowy to wiedza, umiejętności, kwalifikacje, zwyczaje, styl życia, nawyki oraz postawy i nastawienie,
3. kapitał społeczny to sieci relacji bliższych i dalszych, znajomości i wzajemnego uznania, osobiste sieci wsparcia, które w razie potrzeby można uruchomić.

¹²¹ A. Wąlczak-Skałeczka, E. Mieszajkina, *The Influence of Start-up Capital on Building a Personal Brand*, „European Research Studies Journal” 2021, t. 24, nr Special Issue 2, s. 706–715.

¹²² Por. P. Bourdieu, *The forms of capital*, op. cit.; idem, *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*, Columbia University Press, New York 1993; P. Bourdieu, J.-C. Passeron, *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*, tłum. E. Neyman, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Wszystkie te kapitały mogą przyjmować jakąś symboliczną formę, która je uprawomocnia (kapitał symboliczny).



Rysunek 9. Proces budowania marki osobistej

Źródło: A. Walczak-Skałeczka, E. Mieszajkina, *The Influence of Start-up Capital on Building a Personal Brand*, „European Research Studies Journal” 2021, t. 24, nr Special Issue 2, s. 706 –715.

To jednak dopiero punkt startowy dla procesu budowania marki, który może start procesu ułatwić lub utrudnić. Pierwszym etapem cyklu jest wgląd i analiza, a więc poszerzanie samowiedzy, dokonywanie autorefleksji – diagnoza stanu początkowego, który ma stanowić bazę budowania marki osobistej. Konstruowanie marki osobistej powinno opierać się przede wszystkim na autentycznych umiejętnościach, kwalifikacjach i wiedzy, które mogą wytworzyć wartość dla odbiorcy. Proces budowania marki osobistej to w dużej mierze realna praca i realne dostarczanie wartości, połączone z umiejętną komunikacją z rynkiem. Nie można więc mylić tego procesu ze zdobywaniem rozpoznawalności tylko na bazie efektu ekspozycji, po to by szybko tę rozpoznawalność zmonetyzować.

Modele marki osobistej

Można wyróżnić kilka głównych modeli, które są wykorzystywane przez osoby podejmujące działania w zakresie budowania marki osobistej.

Tabela 7. Wybrane modele marki osobistej

| Wybrane modele marki osobistej | | Charakterystyka |
|-------------------------------------|------------------|---|
| Ekspert | Ekspert branżowy | Model zdecydowanie najbardziej popularny w komunikacji aktywności zawodowej. |
| | Naukowiec | Symboliczny kapitał, który jest tu wykorzystywany, to np. certyfikaty, dyplomy, <i>case study</i> czy referencje od znanych i poważanych w danej branży klientów czy pracodawców. W komunikacji takiej marki zazwyczaj sporo jest materiałów o wysokim poziomie merytorycznym, które mogą mieć wartość edukacyjną dla odbiorcy, jednocześnie potwierdzając poziom ekspertyzy marki. |
| | Sportowiec | Nieco inne treści prezentował będzie naukowiec a inne sportowiec, choć niewątpliwie w obu przypadkach (jeśli są to zawodowe role) należy uznać ich za ekspertów |
| Celebryta | | Model często wykorzystywany przez osoby, które dążą do określonego statusu społecznego (lub już go posiadają). Taka aktywność nie musi być powiązana z aktywnością zawodową Komunikacja oparta jest w dużej mierze na kapitale symbolicznym, głównie w wymiarze społecznym i ekonomicznym |
| Twórca | | Twórcy to osoby tworzące różnego rodzaju treści: dziennikarze, pisarze, autorzy, niektórzy influencerzy i blogerzy. W odróżnieniu od ekspertów koncentrują się na treściach, które należy traktować jak dzieła artystów, mogą, ale nie muszą edukować, zawsze jednak dostarczają jakiegoś rodzaju celowo wzbudzanych przeżyć |
| Hustler (energiczny przedsiębiorca) | | Hustler może prezentować się jako ekspert, ale jest to drugorzędny motyw. Prym wiedz tu skuteczność działania. W komunikacji pojawiają się dwa główne składniki: rady jak stać się skutecznym i dowody na skuteczność Hustlera – zazwyczaj wymarzony styl życia jego/jej odbiorców |
| Nomada | | Nomada to zarówno styl życia, jak i styl pracy. W warstwie komunikacyjnej często pojawiać się będą elementy związane z podróżami i pracą podczas tych podróży, zarówno w kontekście krótkich <i>workation</i> ¹²³ , jak i stałego prowadzenia biznesu z odległej części świata (<i>#travelingCEO</i> ¹²⁴) |

¹²³ *Workation* – termin odnoszący się do łączenia wakacji z pracą – nawet zatrudnieni na etacie pracownicy dzięki możliwości pracy zdalnej, mogą pracować z dowolnego miejsca na ziemi

¹²⁴ *Travelling CEO* – termin stosowany przez Julię Izmałkową jako odróżnienie od pojęcia „nomada”; według Izmałkowej nomada to osoba, która pracuje po to, żeby zarobić na bardzo długie wakacje, na

| | |
|------------|---|
| Aktywista | Widoczne tu są dwa nurty. Pierwszy obejmuje wiedzę ekspercką (niekoniecznie związaną z formalnym wykształceniem), drugi jest silniej ukierunkowany światopoglądowo. W obu przypadkach w komunikacji obecny jest wyrazisty problem czy wyzwanie, z jakim mierzy się jakaś grupa społeczna. W obu przypadkach widać również wysoką aktywność i bardzo często „wysoką temperaturę” działań i komunikatów |
| Inspirator | Najistotniejszym i najbardziej charakterystycznym elementem w strategii i komunikacji tego modelu jest bardzo sprawne stosowanie technik oratorskich, mów motywacyjnych dość często okraszonych „stwierdzeniami Barnuma” ¹²⁵ . Od eksperta czy hustlera, którzy również mogą działać inspirująco na swoich odbiorców, odróżnia go koncentracja na dość ogólnych, ale dobrze brzmiących hasłach |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Walczak-Skałeczka „Koncepcja marki osobistej w świetle wybranych teorii tożsamości narracyjnej” [praca doktorska], UMCS, Lublin 2022.

Metody, techniki i narzędzia budowania marki osobistej

Instrumentarium marki osobistej ma dwa źródła. Pierwsze zakotwiczone jest w marketingu, drugie w rozwoju osobistym. Najskuteczniejsze mają szansę okazać się te strategie, które budowane są na obu tych filarach.

Pozycjonowanie marki osobistej to, najprościej rzecz ujmując, zajmowanie określonej pozycji w umysłach odbiorców. Marki osobiste można m.in. pozycjonować z wykorzystaniem:

- konkretnych atrybutów – np. charakterystyczna fryzura Magdy Gessler połączona z bezpośrednim stylem wypowiedzi,
- kategorii użytkownika – np. Ola Budzyńska – Pani Swojego Czasu ukierunkowana była na kobiety,
- kategorii marki – najlepiej byłoby, gdyby na myśl o kategorii produktu klientom przychodziły na myśl konkretne imię i nazwisko (np. rozwój osobisty – Mateusz Grzesiak, networking – Grzegorz Turniak).

których nic nie robi, a travelling CEO to osoba, która podróżuje dużo, ale jednocześnie prowadzi firmę z każdego miejsca świata.

¹²⁵ „Stwierdzenia Barnuma” – stwierdzenia tak ogólne, że pasują niemal do każdego, zjawisko to nazywane jest również efektem hoskopowym lub efektem Forera, który zweryfikował je w ramach eksperymentu B.R. Forer, *The fallacy of personal validation: a classroom demonstration of gullibility*, „The Journal of Abnormal and Social Psychology” 1949, t. 44, nr 1, s. 118–123.

Strategii w tym obszarze jest wiele, najważniejsze jest to, żeby wiedzieć kim się jest, kim się chce być dla własnych odbiorców (klientów, partnerów biznesowych, pracodawców), a kim się NIE jest.

To co wydaje się niezwykle ważne, a co nadal nie zostało dobrze zbadane, to wpływ tej koncepcji na ludzkie życie z innej perspektywy niż narzędziowo-efektywnościowa. Człowiek przyjmuje w życiu wiele ról, które niewątpliwie mają wpływ na całokształt jego tożsamości, nie redukując go jednocześnie do żadnej z nich. Bycie marką osobistą w zasadzie można zaliczyć właśnie do zbioru takich ról. Jest jednak coś, co dość znacząco może ją różnić od wielu innych. Marka osobista to w dużej mierze opowiadanie swojej własnej historii. Autonarracja (bo tym jest właśnie opowiadanie własnej historii) to proces, który jest szeroko dyskutowany w psychologii, socjologii i filozofii i choć każda z tych dziedzin dostrzega i podkreśla inne jego aspekty, trudno dziś nie uznać autonarracji za bardzo ważne narzędzie kształtowania własnej tożsamości osobowej. Kiedy zaś taki proces zostaje zaprzęgnięty do budowania pozycji rynkowej konkretnej osoby, może się okazać, że granica pomiędzy byciem autorem i narratorem własnej historii życia, a byciem jej przedmiotem uzależnionym od opinii, potrzeb czy kaprysów owego rynku została przekroczona, a droga powrotna jest kręta i trudna.

KLUCZOWE POJĘCIA:

Marka osobista – koncepcja, w której jednostka celowo podejmuje działania w celu przekazania innym ludziom wartości, które te osoby uważają za najbardziej satysfakcjonujące i wypracowania swojego unikalnego wizerunku.

Pozycjonowanie marki osobistej – zajmowanie określonej pozycji w umyśle odbiorcy. Istnieją różne podejścia do pozycjonowania. Oprócz wielu taktyk warto wypracować fundament oparty na unikalnej wartości, jaką marka oferuje klientowi. Ostatecznie ma prowadzić do uproszczonego wnioskowania w podejmowaniu decyzji o podjęciu współpracy z marką.

ZADANIA KONTROLNE:

1. Jakie dostrzegasz zagrożenia w koncepcji marki osobistej?
2. Jakie możesz zaproponować rozwiązania, by się przed nimi ustrzec?
3. Jak Twoim zdaniem można powiązać budowanie marki osobistej z rozwojem osobistym i zawodowym?
4. Co jest najistotniejsze we właściwym przygotowaniu strategii rozwoju marki osobistej?

ĆWICZENIA ROZWOJOWE:

Ćwiczenie 1. Trzy razy Ja¹²⁶



Krok 1. Na podstawie powyższego schematu odpowiedz na pytania zawarte w schemacie poniżej.

¹²⁶ Opracowanie własne na podstawie: A. Kozłowska, *Jednostka a społeczeństwo*, [w:] *Socjologia ogólna. Wybrane problemy*, red. J. Polakowska-Kujawa, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1999; A. Walczak-Skałeczka, *Silne marki osobiste zmieniają świat*, Słowa i Myśli, Lublin 2016.

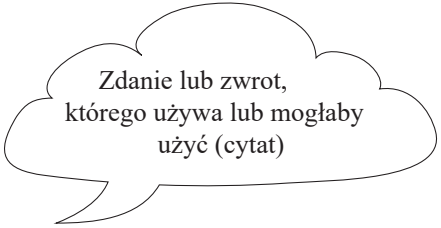


Krok 2. Odpowiedz na poniższe pytania:

- Gdzie pojawiły się różnice?
- Z czego Twoim zdaniem mogą wynikać?
- Dlaczego nie zawsze nasze wyobrażenia o tym, jak widzą nas inni, są zgodne z rzeczywistością?

Ćwiczenie 2. Odbiorca mojej marki

Z połączenia dwóch klasycznych narzędzi, służących m.in. do projektowania usług, można otrzymać użyteczny przewodnik po wiedzy, jaką masz o swoim odbiorcy (potencjalny pracodawca, kierownik zespołu, klient). Odpowiedz na poniższe pytania, jeśli nie znasz dziś odpowiedzi, możesz wykorzystać to narzędzie do budowania tzw. obrazu „odbiorcy idealnego”.

| | |
|---|---|
| <p>STYL ŻYCIA</p> <p>Jakie ma wykształcenie? Rodzina: kto, ile osób, imiona, wiek? Gdzie mieszka, pracuje? Środki lokomocji? Co ogląda w tv? Jakiek kanały? Programy? Jakie jedzenie lubi? Jak się ubiera? Jakiej muzyki słucha? Jak się bawi? Gdzie? Jakie marki lubi?</p> |  <p>Zdanie lub zwrot, którego używa lub mogłaby użyć (cytat)</p> <p>Narysuj postać lub wklej zdjęcie/kolaż. Wpisz imię i nazwisko (może być zmyślone – ważne, żeby stanowiła mentalną kotwicę)</p> |
| <p>CO MÓWI I JAK SIĘ ZACHOWUJE?</p> <p>Jak zachowuje się w sytuacji zdenerwowania, np. kierując samochodem? Jest autentyczny, czy przybiera jakąś pozę – gra kogoś? Co może mówić innym – np. ekspedientce w sklepie?</p> | <p>CO WIDZI?</p> <p>Jakie problemy widzi w swoim otoczeniu? Co się jej/jemu podoba, a co nie? Jakie trendy widzi w swoim otoczeniu i na które z nich jest podatny?</p> |
| <p>CO MYŚLI I CZUJE?</p> <p>Jaki ma stosunek do ludzi? Do życia? O czym marzy? Jak mierzy sukces? Kasa? Lans? Władza? Co ją/go cieszy, a co irytuje? Jakie osoby lubi, a jakich nie?</p> | <p>Co może wpłynąć na zainteresowanie twoimi usługami i zasobami?</p> |
| <p>Co myśli o tobie (o twojej obecnej marce, o twojej pracy)? Jeśli Cię nie zna, to co mógłby pomyśleć na podstawie danych, które są łatwo dostępne?</p> | <p>Moje usługi (twój zakres pracy – nawet potencjalny) pozwalające realizować jej/jego cele</p> |
| <p>Co chce osiągnąć? Jej/jego cele osobiste (biznesowe i emocjonalne) związane z twoją pracą?</p> | |

POLECANA LITERATURA:

Kucharska W., *Personal Branding in the Knowledge Economy: The Inter-relationship between Corporate and Employee Brands*, Routledge, New York 2022.

Walczak-Skałeczka A., *Silne marki osobiste zmieniają świat*, Słowa i Myśli, Lublin 2016.

Podsumowanie

Niniejsze opracowanie prezentuje przekrój kwestii istotnych dla rozwoju osobistego i zawodowego menedżerów przyszłości. W żadnej mierze nie wyczerpuje jednak tematu. Wydaje się to niemożliwe przynajmniej z kilku powodów. Po pierwsze, nasza wiedza na temat tego, w jaki sposób funkcjonuje człowiek, co wpływa na jego potencjał poznawczy, emocjonalny i społeczny wciąż się rozwija, czasem w kierunkach, które burzą wcześniejsze założenia i teorie. Po drugie, zmienia się rzeczywistość, w jakiej człowiek funkcjonuje i w jakiej odbywają się interakcje z innymi, co wymaga stałego rozwijania sposobów doskonalenia osobistego i zawodowego, choćby dlatego, że zmieniają się potrzeby i wyzwania, jakie człowiek sam sobie stawia i jakie stawia przed nim owa zmieniająca się rzeczywistość. Niniejsze opracowanie jest więc zapisem pewnego przystanku w niekończącej się podróży rozwoju osobistego i zawodowego.

Myślą przewodnią, która towarzyszyła zarówno doborowi treści, jak i sposobom ich prezentacji była ich uniwersalność, poprzez odniesienie do szeroko rozumianego rozwoju osobistego, precyzyjność, rozumiana jako wybiórcze i celowe koncentrowanie się jedynie na niektórych aspektach poznawczych, emocjonalnych czy społecznych sfer funkcjonowania człowieka oraz nieustające kwestionowanie zastanego stanu wiedzy, sposobów jego wykorzystania i kierunków badawczych, co stanowi podstawę jakiegokolwiek rozwoju i co jak się wydaje jest wpisane w naturę ludzką, choć szczególnie dziś, wymaga pielęgnowania z najwyższą starannością. To pozornie paradoksalne połączenie dobrze oddaje to, kim menedżer jest w istocie i jak różnorodne obszary wiedzy i umiejętności ostatecznie musi łączyć. Zawarte w niniejszym podręczniku treści mają tę ścieżkę rozwoju przyszłym menedżerom ułatwić, warto jednak pamiętać, że zaprezentowane tu wiedza i narzędzia, aby mogły spełnić swoją rolę, muszą zostać odpowiednio wykorzystane. A to już zadanie dla Ciebie, Drogi Czytelniku / Droga Czytelniczko.

Bibliografia

1. Anderson C., Kilduff G.J., *Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance.*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2009, t. 96, nr 2, s. 491–503.
2. Atkinson M., Choisi R.T., *Wewnętrzna dynamika coachingu*, tłum. P. Niedzielski, NEW DAWN, Warszawa 2009.
3. Barrett L.F., *Emotions are real*, „Emotion” 2012, t. 12, nr 3, s. 413–429.
4. Barrett L.F., *Jak powstają emocje. Sekretne życie mózgu*, tłum. A. Jarosz, CeDeWu, Warszawa 2018.
5. Barrett L.F., *Solving the Emotion Paradox: Categorization and the Experience of Emotion*, „Personality and Social Psychology Review” 2006, t. 10, nr 1, s. 20–46.
6. Beck H., *Mózgobrednie. 20 i pół mitu o mózgu i jak on naprawdę działa*, tłum. U. Szymanderska, Wydawnictwo Feeria Science, Łódź 2018.
7. Berendt J., Kozak A., *Dogadać się z innymi, czyli porozumienie bez przemocy nie tylko w życiu organizacji*, Helion, Gliwice 2019.
8. Berne E., *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*, tłum. P. Izdebski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
9. Boroditsky L., *How Language Shapes Thought. The languages we speak affect our perceptions of the world*, „Scientific American” 2011, t. 304, nr 2, s. 62–65.
10. Bourdieu P., *The forms of capital*, [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, ed. J.G. Richardson, Greenwood, New York 1986.
11. Bourdieu P., *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*, Columbia University Press, New York 1993.
12. Bourdieu P., Passeron J.-C., *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*, tłum. E. Neyman, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
13. Brown B., *Dary niedoskonałości. Jak przestać się przejmować tym, kim powinniśmy być, i zaakceptować to, kim jesteśmy.*, tłum. K. Puławski, Media Rodzina, Poznań 2012.
14. Brown B., *Z wielką odwagą*, tłum. A. Owsiak, MT Biznes, Warszawa 2013.
15. Brown B., *Odwaga w przywództwie. Cztery kompetencje autentycznego lidera*, tłum. M. Witkowska, MT Biznes, Warszawa 2019.
16. Bruner J.S., *Życie jako narracja*, „Kwartalnik Pedagogiczny” 1990, nr 4, s. 3–17.
17. Clear J., *Atomowe nawyki. Drobne zmiany, niezwykle efekty*, tłum. P. Cieślak, Galaktyka, Łódź 2019.

18. Coffield F., Moseley D., Hall E., Ecclestone K., *Learning styles and pedagogy in post-16 learning: a systematic and critical review*, Learning and Skills Research Centre, London 2004.
19. Crowne D.P., Marlowe D., *A new scale of social desirability independent of psychopathology.*, „Journal of Consulting Psychology” 1960, t. 24, nr 4, s. 349–354.
20. Czarnecki K.M., *Podstawy psychologii pracy dla studentów wyższych szkół zawodowych*, Impuls, Kraków 2001.
21. Damásio A., *Błąd Kartezjusza. Emocje, rozum i ludzki mózg*, tłum. M. Karpiński, wyd. 3 popr., Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2019.
22. Dawid-Sawicka M., Stelmach E., *13 wzorców dobrej komunikacji i relacji. Analiza transakcyjna w praktyce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2023.
23. Di Battista A., Grayling S., Hasselaar E., Leopold T., Li R., Rayner M., Zahidi S., *Future of Jobs Report 2023*, World Economic Forum, Geneva 2023, [online:] <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/> [dostęp: 24.10.2023].
24. Dłużniewska A., Szubielska M., *Diagnoza – definicja, klasyfikacje, modele, narzędzia*, [w:] *Diagnoza specjalnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych dzieci i młodzieży. Standardy, wytyczne oraz wskazówki do przygotowywania i adaptacji narzędzi diagnostycznych dla dzieci i młodzieży z wybranymi specjalnymi potrzebami rozwojowymi i edukacyjnymi*, red. K. Krakowiak, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2017, s. 20–44.
25. Doran G.T., *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*, „Management Review” 1981, nr 70, s. 35–36.
26. Dubina I.N., Carayannis E.G., Campbell D.F.J., *Creativity Economy and a Crisis of the Economy? Coevolution of Knowledge, Innovation, and Creativity, and of the Knowledge Economy and Knowledge Society*, „Journal of the Knowledge Economy” 2012, t. 3, nr 1, s. 1–24.
27. Duckworth A., *Upór. Potęga pasji i wytrwałości*, tłum. P. Cieślak, Galaktyka, Łódź 2016.
28. Duhigg C., *Siła nawyku. Dlaczego robimy to, co robimy i jak można to zmienić w życiu i biznesie*, tłum. M. Guzowska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
29. Dweck C., *Nowa psychologia sukcesu. Nastawienie na rozwój to gwarancja sukcesu*, tłum. A. Czajkowska, wyd. 2 uzupełn., Muza, Warszawa 2017.
30. Ekman P., *Universal Facial Expressions of Emotion*, „California Mental Health Research Digest” 1970, nr 8(4), s. 151–158.
31. Ekman P., Friesen W.V., *Constants across cultures in the face and emotion*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1971, t. 17, nr 2, s. 124–129.

32. Eyal N., Hoover R., *Skuszeni. Jak tworzyć produkty kształtujące nawyki konsumenckie*, tłum. A. Kucharczyk-Barycza, Helion, Gliwice 2016.
33. Ferguson T.J., Eyre H.L., i Ashbaker M., *Unwanted Identities: A Key Variable in Shame/Anger Links and Gender Differences in Shame*, „Sex Roles” 2000, t. 42, nr 3/4, s. 133–157.
34. Fogg B.J., *Mikronawyki. Niewielkie zmiany, które wiele zmieniają*, tłum. D. Pomadowska, Wydawnictwo Agora, Warszawa 2021.
35. Forer B.R., *The fallacy of personal validation: a classroom demonstration of gullibility*, „The Journal of Abnormal and Social Psychology” 1949, t. 44, nr 1, s. 118–123.
36. Gazzaniga M.S., *Kto tu rządzi – ja czy mój mózg? Neuronauka a istnienie wolnej woli*, tłum. A. Nowak, Smak Słowa, Sopot 2013.
37. Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, tłum. A. Szulżycka, wyd. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
38. Haidt J., Joseph C., *Intuitive ethics: how innately prepared intuitions generate culturally viable virtues*, „Daedalus” 2004, nr 133(4), s. 55–66.
39. Hartling L.M., Walker M., Rosen W., Jordan J.V., *Shame and Humiliation: From Isolation to Relational Transformation*, „Work in Progress”, 2000, nr 88, s. 1–14.
40. Heim V., i Lindemann G., *Komunikacja konstruktywna w biznesie. Przez rozmowę do efektywnego zarządzania*, tłum. M. Sterczyński, Miejsce Ludzi, Poznań 2014.
41. Jančina M., *Autonarracja jako metoda badania autokreacji*, „Psychologia Rozwojowa” 2016, t. 21, nr 2, s. 27–40.
42. Jarymowicz M., *O afekcie zawiadującym podmiotem i możliwościach podmiotu panowania nad emocjami*, „Przegląd Psychologiczny” 1997, t. 40, nr 1–2, s. 49–56.
43. Joel D., Berman Z., Tavor I., Wexler N., Gaber O., Stein Y., Shefi N., Pool J., Urchs S., Margulies D.S., Liem F., Hänggi J., Jäncke L., Assaf Y., *Sex beyond the genitalia: the human brain mosaic*, „Proceedings of the National Academy of Sciences” 2015, t. 112, nr 50, s. 15468–15473.
44. Juszczak D., Angerman-Kowalska M., *Czas na Twoje mocne strony. #kursksiążka*, Wydawnictwo Pełne Czasu, Kraków 2022.
45. Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, tłum. P. Szymczak, Media Rodzina, Poznań 2012.
46. Kijak M., *Sztuka wyznaczania i osiągania celów. Jak skutecznie wyznaczać swoje cele, tworzyć plany ich realizacji i skutecznie je osiągać*, Złote Myśli, Gliwice 2010 [e-book].

47. Kozłowska A., *Jednostka a społeczeństwo*, [w:] *Socjologia ogólna. Wybrane problemy*, red. J. Polakowska-Kujawa, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1999.
48. Król A., *Status: dominacja, uległość i ukryta esencja ludzkich zachowań*, Biomal Maria Weber-Malanowska (w spadku), Warszawa 2020.
49. Kruglanski A.W., Szumowska E., *Habitual Behavior Is Goal-Driven*, „Perspectives on Psychological Science” 2020, t. 15, nr 5, s. 1256–1271.
50. *Life Balance Congress*, [online:] <https://lifebalancecongress.com> [dostęp: 24.10.2023].
51. MacIntyre A., *Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności*, tłum. A. Chmielewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
52. Magee J.C., i Smith P.K., *The Social Distance Theory of Power*, „Personality and Social Psychology Review” 2013, t.17, nr 2, s. 158–186.
53. Malerba F., McKelvey M., *Knowledge-intensive innovative entrepreneurship integrating Schumpeter, evolutionary economics, and innovation systems*, „Small Business Economics” 2020, t. 54, nr 2, s. 503–522.
54. Mehrabian A., Ferris S.R., *Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels*, „Journal of Consulting Psychology” 1967, t. 31, nr 3, s. 248–252.
55. Mehrabian A., Wiener M., *Decoding of inconsistent communications*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1967, t. 6, nr 1, s. 109–114.
56. Neale S., Spencer-Arnell L., Wilson L., *Coaching inteligencji emocjonalnej*, tłum. M. Werbanowska, wyd. 3, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
57. Newport C., *Praca głęboka. Jak odnieść sukces w świecie, w którym ciągle coś nas rozprasza*, tłum. W. Jeżewski, Studio Emka, Warszawa 2018.
58. Niemierko B., *Diagnostyka edukacyjna. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
59. Nowacki T.W., *Zawodownawstwo*, wyd. 3, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2003.
60. Oettingen G., Mayer D., *The motivating function of thinking about the future: expectations versus fantasies*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2002, t. 83, nr 5, s. 1198–1212.
61. Oettingen G., Wadden T.A., *Expectation, fantasy, and weight loss: Is the impact of positive thinking always positive?*, „Cognitive Therapy and Research” 1991, t. 15, nr 2, s. 167–175.
62. Oettingen G., *WOOP. Skuteczna metoda osiągania celów*, tłum. J. Romański, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2018.
63. Ohme R., *Emo Sapiens. Harmonia emocji i rozumu*, Bukowy Las, Wrocław 2017.

64. Paluchowski W.J., *Diagnoza psychologiczna. Proces – narzędzia – standardy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
65. Panasiuk J., *Uczenie się a mechanizmy neuroplastyczności*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio N – Educatio Nova” 2016, t. 1, s. 163–179.
66. Pietrasiniński Z., *Rozwój z perspektywy jego podmiotu*, [w:] *Rozwój psychiczny człowieka w ciągu życia. Zagadnienia teoretyczne i metodologiczne*, red. M. Tyszkowa, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1988, s. 80–118.
67. Pietrasiniński Z., *Syntezy wiedzy autobiograficznej podporządkowane „roli” autokreacyjnej jednostki*, [w:] *O biografii i metodzie biograficznej*, red. T. Rzepa, J. Leoński, Wydawnictwo Nakom, Poznań 1993, s. 53–71.
68. Pietrasiniński Z., *Mądrość, czyli świetne wyposażenie umysłu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001.
69. Pietrasiniński Z., *Ekspansja pięknych umysłów. Nowy renesans i ożywcza autokreacja*, wyd. 2 popr., Wydawnictwo CiS, Warszawa 2009.
70. Plewka C., *Kierowanie własnym rozwojem zawodowym. Studium teoretyczne i egzemplifikacje praktyczne*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2015.
71. *Psychologia rozwoju człowieka*, red. B. Harwas-Napierała, J. Trempała, t. 2: *Charakterystyka okresów życia człowieka*, wyd. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
72. Riskin A., Erez A., Foulk T.A., Kugelman A., Gover A., Shoris I., Riskin K.S., i Bamberger P.A., *The Impact of Rudeness on Medical Team Performance: A Randomized Trial*, „Pediatrics” 2015, t. 136, nr 3, s. 487–495.
73. Rosenberg M., *Nonviolent Communication. A Language of Compassion.*, PuddleDancer Press, Del Mar 1999.
74. Rosenberg M., *Jak żyrafa rozmawia z szakalem*, przeprowadzony przez Dorota Dołęga, „Charaktery” 2001, nr 7(54), s. 42–43.
75. Rosling H., Rosling O., Rosling Rönnlund A., *Factfulness. Dlaczego świat jest lepszy, niż myślimy, czyli jak stereotypy zastąpić realną wiedzą*, tłum. M. Popławska, Media Rodzina, Poznań 2018.
76. Russell J.A., *A circumplex model of affect*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1980, t. 39, nr 6, s. 1161–1178.
77. Ryan R.M., Deci E.L., *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, „American Psychologist” 2000, t. 55, nr 1, s. 68–78.
78. Rzepka B., *Efektywna komunikacja w zespole*, Samo Sedno, Warszawa 2012.

79. Schachter S., Singer J., *Cognitive, social and psychological determinants of emotional state*, „Psychological Review” 1962, t. 69, nr 5, s. 379–399.
80. Sharot T., *Nasz stronniczy optymizm. O irracjonalnie pozytywnie nastawionym mózgu*, tłum. A. Cichowicz, Amber, Warszawa 2020.
81. Sinek S., *Liderzy jedzą na końcu. Dlaczego niektóre zespoły potrafią świetnie współpracować, a inne nie*, tłum. M. Machnik, Helion, Gliwice 2015.
82. Sinek S., *Zaczynaj od DLACZEGO. Jak wielcy liderzy inspirują innych do działania*, tłum. Z. Waśko, Helion, Gliwice 2013.
83. Stemplewska-Żakowicz K., *Diagnoza psychologiczna. Diagnozowanie jako kompetencja profesjonalna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009.
84. Szczygieł M., Cipora K., *Falszywe przekonania na temat działania mózgu i zjawisk psychicznych, czyli neuromity i psychomity w edukacji*, „Edukacja” 2014, t. 2, nr 127, s. 53–66.
85. Szewaczak R., Grela J., Bloch M., *Coaching zespołowy. Praktyczny przewodnik dla liderów, trenerów, konsultantów i nauczycieli*, Helion, Gliwice 2022.
86. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, wyd. 6 zm. i uzupeł., Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2005.
87. Taleb N.N., *Czarny łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*, tłum. O. Siara, Zysk i S-ka, Poznań 2020.
88. Thaler R.H., Sunstein C.R., *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*, tłum. J. Grzegorzczak, Zysk i S-ka, Poznań 2017.
89. Thelen E., Smith L.B., *Dynamic system theories*, [w:] *Handbook of child psychology*, red. W. Damon, R.M. Lerner, t. 1, John Wiley & Sons, Hoboken 2006, s. 258–312.
90. Trempała J., *Natura rozwoju psychicznego*, [w:] *Psychologia rozwoju człowieka*, red. idem, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 28–48.
91. *Narracja jako sposób rozumienia świata*, red. J. Trzebiński, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
92. Tversky A., Kahneman D., *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty*, „Science” 1974, t. 185, nr 4157, s. 1124–1131.
93. Tyszkowa M., *Pojęcie rozwoju i zmiany rozwojowej*, [w:] *Psychologia rozwoju człowieka*, red. M. Przetacznik-Gierowska, M. Tyszkowa, t. 1: *Zagadnienia ogólne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 45–46.
94. Van Kleef G.A., Oveis C., Van Der Löwe I., LuoKogan A., Goetz J., i Keltner D., *Power, Distress, and Compassion: Turning a Blind Eye to the Suffering of Others*, „Psychological Science” 2008, t. 19, nr 12, s. 1315–1322.

95. Walczak-Skałeczka A., *Silne marki osobiste zmieniają świat*, Słowa i Myśli, Lublin 2016.
96. Walczak-Skałeczka A., Mieszajkina E., *The Influence of Start-up Capital on Building a Personal Brand*, „European Research Studies Journal” 2021, t. XXIV, nr Special Issue 2, s. 706–715.
97. Wittgenstein L., *Tractatus logico-philosophicus*, tłum. B. Wolniewicz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
98. Wołk Z., *Całozyciowe poradnictwo zawodowe*, wyd. 2 popr. i rozsz., Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2007.
99. Wójcik P., *Ezoteryczna teoria sukcesu, czyli czego dowiedziałem się dzięki kongresowi coachów*, [online:] <https://krytykapolityczna.pl/kraj/ezoteryczna-teoria-sukcesu-kongres-coachow/> [dostęp: 24.10.2023].
100. Wysocka E., *Diagnostyka pedagogiczna. Nowe obszary i rozwiązania*, Impuls, Kraków 2013.
101. Zawadzki M., *Modne, acz niebezpieczne bzdury. Guru zarządzania z perspektywy krytycznej.*, „Zarządzanie w Kulturze” 2015, t. 16, nr 3, s. 275–291.
102. *Psychologia*, b.d., <https://encyklopedia.pwn.pl>.
103. <https://icf.org.pl>, b.d.