



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



AGATA J. CELMER



# JAK ZOSTAĆ **SWOIM** SZEFEM?

---

PODRĘCZNIK PRZEWODNIKA  
ROZWOJU OSOBISTEGO

WŁOCŁAWEK 2018



AGATA J. CELMER

# **JAK ZOSTAĆ SWOIM SZEFEK?**

**PODRĘCZNIK PRZEWODNIKA  
ROZWOJU OSOBISTEGO**



**Fundusze  
Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



WŁOCŁAWEK 2018

**Copyright by Agata Celmer**

Włocławek 2018

**Opracowanie ankiet:**

Iwona Michorzewska-Bańka

**Redaktor wydania:**

Agata Celmer

W publikacji wykorzystano grafiki autorstwa użytkownika Ilyafs.  
[www.shutterstock.com/pl/g/ilyafs](http://www.shutterstock.com/pl/g/ilyafs)

Podręcznik powstał w ramach projektu Zachodniopomorskiej Grupy Doradczej i Związku Pracodawców Pomorza Zachodniego LEWIATAN realizowanego w ramach Działania 4.1 Innowacje społeczne Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój: „Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”.

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	<b>7</b>
<b>Część pierwsza</b>	<b>16</b>
Rola kształcenia ustawicznego w życiu osób dorosłych	17
Sztuka relacji w pracy z dorosłymi	29
Przyjazna przestrzeń w kształceniu dorosłych	40
Budzenie potrzeby samorealizacji u osób dorosłych	52
Zasady neurodydaktyki w pracy z dorosłymi	64
Zasady pracy niedyrektywnej	82
Organizacja zajęć prowadzonych niedyrektywnie	96
<b>Część druga</b>	<b>111</b>
Niedoczas i pogoń za jutrem	112
Lejek komunikacyjny	132
Delegowanie zadań i podział kompetencji	153
Balans życia – sztuka równowagi	173
Odnawialna perspektywa	185
Organizacja gry miejskiej	204
<b>Zakończenie</b>	<b>211</b>

<b>Załączniki</b>	<b>215</b>
Supozycje badawcze	216
Ankieta początkowa	224
Ankieta końcowa	234
Ankieta personalna	243
Karta dla uczestnika - samodyscyplina	245
Karta dla uczestnika	247
Wywiad przewodnika z asystentem	250
Ankieta dla przewodnika	254
Literatura	259

## WSTĘP

Dziś człowiek kończący kształcenie w określonym zawodzie nie ma gwarancji, że uzyska w tym kierunku pracę i będzie na danym stanowisku pracował przez cały okres swojej produktywności. Sytuacja zmienia się diametralnie - moi rodzice pracowali 6 dni w tygodniu, obecny system pracy to 5-dniowy tydzień. Wizjonerzy biznesu przewidują dalsze skrócenie czasu pracy, nawet do 4 godzin dziennie.<sup>1</sup> Niesie to za sobą określone skutki i bez zmiany podejścia do własnej edukacji może czekać nas większy kryzys, spowodowany zbyt małą elastycznością, brakiem myślenia perspektywicznego, indywidualnej autonomii wśród dużych grup społecznych, niż masowe bezrobocie pod koniec XX wieku.

XXI wiek, wraz ze znacznym tempem postępu technicznego, wniósł do naszego życia konieczność sprawnej adaptacji do zmieniających się warunków na rynku pracy. Pojawiły się pojęcia: awans poziomy, szklany sufit, lepka podłoga etc. Coraz istotniejsze stają się to, jakie postawy, nastawienia, przekonania kierują zachowaniem człowieka. Co on wie o sobie samym, swoich zasobach. Jakie ma praktyczne umiejętności i jaką wartość dodatkową wnosi swoją obecnością. Te zmiany powodują przeniesienie punktu uwagi z edukacji nastawionej na zdobycie konkretnego zawodu, na rozwój potencjału indywidualnego i zaradności w różnych obszarach życia. Posiadanie kwalifikacji bez rozwoju kompetencji osobistych oznacza upośledzenie działania na wielu płaszczyznach i wiąże się z niższymi standardami funkcjonowania.

---

<sup>1</sup> <http://www.tvp.info/16137223/rewolucyjna-propozycja-miliardera-pracujmy-trzy-dni-odpoczywajmy-cztery>



Lata rutynowych działań w jednolitym szablonie edukacji, wykształciły zachowania człowieka o mentalności pracownika etatowego.

To, co stanowi istotny problem, to brak umiejętności perspektywicznego podejścia do własnego rozwoju, niskie poczucie samoodpowiedzialności i autonomii, nieporadność w pozyskiwaniu oraz wykorzystywaniu informacji. Dotyczy to szczególnie pokolenia starszego, z niższym wykształceniem.

Lata rutynowych działań w jednolitym szablonie edukacji, wykształciły zachowania **człowieka o mentalności pracownika etatowego**. Podporządkowanego i biernego, wytrenowanego w myśleniu wg wyuczonych schematów. Oczekującego, że to ktoś zorganizuje mu pracę i powie co ma robić. Mającego trudność z zauważeniem odmiennych, niż oswojone perspektyw. Mamy pokolenie dorosłych, które przyzwyczajone do ciągłych rankingów i ocen, potrzebuje

bodźców zewnętrznych, by podejmować działania. Często zagubionych w zmaterializowanym świecie pozornego blasku.

**W kształceniu opartym na rozwoju inteligencji umysłowej zgubiliśmy kształtowanie charakteru człowieka i rozwój inteligencji emocjonalnej oraz umiejętności społecznych, samopoznania się, doświadczania radości, satysfakcji z przekraczania własnych granic.**

Jeżeli nie stworzymy przestrzeni dla samodzielności i samoodpowiedzialności osób dorosłych, nie uruchomimy poziomu działania płynącego z motywacji wewnętrznej. Tym samym coraz trudniej będzie o otwartych na zmiany, dążących do samorozwoju, kreatywnych, przedsiębiorczych osób, elastycznych oraz zdolnych do ustawicznego dokształcania, co dziś już jest koniecznością. Koszty społeczne nieporadności życiowej są ogromne.

Dorośli, jeśli nie zmieniają swoich paradygmatów, powielają znane sobie wzorce, wyuczone schematy postępowania, nawet w sytuacji, gdy jest to dla nich destrukcyjne. Często modyfikacja następuje dopiero w przypadku „postawienia człowieka pod ścianą”, a przecież **prewencja jest bardziej ekonomiczna.**

Ludzie odnoszący spektakularne sukcesy, to osoby niezależne w działaniu: myślące nieszablonowo, z otwartym spojrzeniem daleko w przyszłość, spostrzegające możliwości i skutecznie z nich korzystające. Tworzące nowe drogi, tam gdzie inni, patrząc przez pryzmat „nie da się”, ich nie dostrzegają. Tego tradycyjnie działające systemy kształcenia nie nauczą, tego nie wskaże nauczyciel / trener dyrektywny.

To, co jest obszarem szczególnego zainteresowania przy realizacji projektu w pracy metodami niedyrektywnymi, to **kompetencje kluczowe** na dzisiejszym i przewidywanym kierunku rozwoju rynku pracy dotyczące trzech obszarów funkcjonowania człowieka:

## **OBSZAR POSTAW**

samodzielność, otwartość na zmiany

## **OBSZAR WIEDZY**

zasady organizacji i planowania pracy, świadomość zasobów

## **OBSZAR UMIEJĘTNOŚCI**

współpraca i współdziałanie, pozyskiwanie informacji i formułowanie wniosków

Braki w tym zakresie mogą działać silnie destabilizująco na efektywność funkcjonowania poszczególnych osób, a tym samym organizacji, w których życiu oni uczestniczą, wpływając znacząco na otrzymywane szanse jak i komfort życia codziennego.

Dotychczasowe oferty kształcenia dotyczą głównie tzw. kompetencji twardych. Jest to coraz częściej niewystarczające. Można mieć dyplom ukończenia uczelni wyższej, specjalistycznych kursów i być bezrobotnym. Można nie mieć specjalnego wykształcenia i mieć świetnie prosperującą firmę. Powód jest ukryty w obszarze tzw. **kom-**

**petencji miękkich**, do tej pory uważanych jako mniej istotnych i trudniejszych do zweryfikowania w krótkim okresie obserwacji. Zapędzenie się w rankingi wyników zgubiło istotę kształtowania charakteru i rozwoju kompetencji osobistych, co wymiennie przekłada się na zdolność nadążania dużych grup społecznych za szybko zmieniającymi się wymogami rynku.

Stąd propozycja realizacji projektu, który ma sprawdzić czy zmiana podejścia do uczestników warsztatów z dyrektywnego na nie-dyrektywne wpłynie na efektywność ich funkcjonowania poprzez świadome i celowe podejmowanie działań, a tym samym zmianę jakościową w obrębie samodzielności, otwartości na zmiany, umiejętności efektywnej organizacji i planowania pracy, umiejętności współdziałania i współpracy, pozyskiwania i wykorzystywania informacji. Przyjęty sposób oddziaływania na uczestników odnosi się do zmiany mentalnej dotyczącej postaw, wiedzy, sprawnego i skutecznego działania.

Dziś aktywny człowiek musi być jak surfer: umieć zauważyć dobrą falę i wykorzystać jej potencjał, inaczej fala go zmiecie z deski. Musi umieć też dostrzegać walory „głębi oceanu” a nie tylko „urok fali” i rozumieć na czym polega strategia zarówno „czerwonego” jak i „niebieskiego oceanu”.

Realizacja projektu wiąże się z założeniem, że uczestnik kończący półroczną pracę procesową poprzez realizację zadań, będzie posiadał kompetencje praktyczne, w zakresie organizacji i zarządzania swoim działaniem w czasie, będzie wykazywał się umiejętnościami współpracy i współdziałania w zespole, korzystał z mul-

**timeidiów, nadawał sens działaniu, poprzez określanie potrzeb i wartości, które są dla niego ważne, formułował wnioski i czerpał z nich wskazówki jak działać dalej.**

Propozycja jest skierowana do osób pracujących z dorosłymi w obszarze rozwoju ich potencjału. Celem jest wskazanie zakresu złożoności skutecznych oddziaływań przy tworzeniu przestrzeni dla efektywnego, świadomego kształcenia się dorosłych w szybko zmieniającym świecie. Możliwości podejmowania kierunków własnego rozwoju w sposób umożliwiający bycie atrakcyjną osobą na rynku pracy i w życiu osobistym poprzez aktualizowanie poziomu umiejętności, wiedzy, sprawności niezależnie od wieku. Jest to propozycja organizacji kształcenia ustawicznego w oparciu o funkcjonującą wiedzę naukową z otwartością na nietypowe rozwiązania dydaktyczne - samoorganizującą się grupę.

Podręcznik składa się z trzech części. Pierwsza stanowi opis kontekstu funkcjonowania człowieka dorosłego, uwarunkowań jego zachowania i możliwości rozwoju oraz warunków dla tworzenia przestrzeni samodzielnego decydowania o kierunku doskonalenia swoich kompetencji. Opisana tu została rola osoby prowadzącej oddziaływanie – przewodnika w zachodzących procesach, uwagi dotyczące znaczenia aranżacji przestrzeni, neurodydaktyczne podłoże rozwoju potencjału człowieka i wskazówki do pracy niedyrektywnej opartej na dążeniu do coraz większej autonomii uczestników warsztatów w obrębie ich, już strefy najbliższego rozwoju na bazie posiadanych zasobów. Zawarte tu treści mają stanowić wskazówkę, inspirację dla poszukiwania rozwiązań i takich form realizacji opartych na działaniu uczestników, które w danych warunkach są optymalne i dają możli-



Dziś aktywny człowiek musi być jak surfer: umieć zauważyć dobrą falę i wykorzystać jej potencjał, inaczej fala go zmiecie z deski.

wość podążania za ich potrzebami, a nie narzucania im gotowej wersji realizacji kształcenia osoby prowadzącej.

Cześć druga, to propozycja realizacji programu w zakresie podnoszenia świadomości kompetencji personalnych oraz społecznych wpływających na jakość funkcjonowania niezależnie od sytuacji życiowej każdej osoby. Proponowany zakres treści został zgrupowany w pięciu obszarach tematycznych opatrzonych hasłem przewodnim i kluczowymi zagadnieniami oraz opisem. Stanowią wskazówkę, a nie wyznacznik, co może być zrealizowane. Ostateczny zakres realizowanych treści wynikać winien z decyzji uczestników, a realizacja przebiegać poprzez ich bezpośrednie zaangażowanie w pozyskiwanie informacji, dzielenie się doświadczeniami, formułowanie wnio-

sków i wskazówek do dalszego działania – współtworzenie procesu przy wsparciu przewodnika.

Część druga dopełniona jest propozycją ankiet, arkuszy wspomagających monitorowanie przebiegu zachodzących procesów w trakcie realizacji przyjętego programu.

Część trzecia stanowi suplement zawierający karty do pracy z metaforą, symbolem na bazie fotografii zgromadzonych w siedmiu grupach tematycznych.

Biorąc pod uwagę dokonujące się zmiany w relacjach międzyludzkich dotyczących funkcjonowania rodzinnego, towarzyskiego jak i zawodowego, coraz większego znaczenia nabiera partnerski układ sił i zdolność dopełniania się kompetencji różnych osób. Zadania kadry nadzorującej, kierowniczej - nakazującej i egzekwującej realizację zadań, przejmują liderzy zmian, natomiast specjaliści na każdym szczeblu stają się coraz bardziej samodzielni. Zmniejsza się potrzeba liczebna pracowników wykonawczych na rzecz rozwoju technologii, a struktura hierarchiczna w organizacjach ulega spłaszczeniu. Również w życiu rodzinnym diametralnie zmienia się układ relacji, jak również model spędzania wolnego czasu (poza pracę zawodową i stałymi obowiązkami wynikającymi z pełnionych ról). Stąd wynika potrzeba nowego podejścia do kształcenia ustawicznego poprzez budzenie świadomości i samodzielności, zdolności decyzyjnych i przywódczych w zakresie swojej drogi życiowej jak również funkcjonowania w zespole. Rozumienia wzajemnych zależności i wpływów, budzenia przedsiębiorczości i indywidualnej inicjatywy. Propozycja uwzględnienia danych treści do realizacji ma charakter otwarty (gru-

pa może decydować czy jest to zgodne z jej aktualnymi potrzebami i ewentualnie modyfikować zakres) i jest zgodna z zakresem kompetencji kluczowych XXI wieku sformułowanymi przez Parlament Europejski i Radę Unii Europejskiej w 2006 r., dotyczącymi umiejętności interpersonalnych i predyspozycji osobowościowych stanowiących **kwalifikacje ponad zawodowe**.

# **CZĘŚĆ** **PIERWSZA**

---

**WPROWADZENIE  
DO TEMATYKI PRACY  
NIEDYREKTYWNEJ  
Z DOROSŁYMI**

## ROZDZIAŁ PIERWSZY

# ROLA KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO W ŻYCIU OSÓB DOROSŁYCH

Obszarem zainteresowania opracowania jest **okres środkowej fazy dorobku człowieka**, w której na ogół dochodzi do unormowania zapoczątkowanych wcześniej działań. Jest to czas osiągnięcia swoistego dorobku doświadczeń życiowych zarówno na gruncie osobistym, jak i zawodowo-społecznym. To okres życia człowieka, w którym często pojawia się również efekt „pustego gniazda”, czyli pełnienie ról biologicznych i społecznych nie angażuje już wszystkich sił i czasu tak, jak to było we wcześniejszych latach, dzięki czemu pojawiają się możliwości rozwoju, o które trudniej jest osobom młodszym. Wiek 40-65 lat, to czas dojrzałości, gdy pojawiają się pierwsze refleksje po zebraniu doświadczeń z początków dorosłej drogi. Co ciekawe, dziś neuronaki wskazują, że „najwyższy stopień specjalizacji i sprawności przetwarzania mózgu uzyskuje dopiero po 40 roku życia” (M. Kaczmarzyk, 2017, s. 67).

Następuje weryfikacja celów, poczucia sensu, wartości i czasem zmiana drogi życiowej. To czas zdolności do samoodpowiedzialności za swój los i wzrost poczucia podmiotowości. Jeżeli w umyśle poszczególnych osób utworzyły się ograniczające bariery i negatywne przekonania nt. samego siebie może nastąpić poczucie destabilizacji, zagubienia i rezygnacji, bądź tylko kompulsywna próba utknięcia w swojej „strefie komfortu”. Magiczna „strefa komfortu”, to miejsce w którym dochodzi do szeregu manifestacji, racjonalizacji opartych na samospełniających się prorocत्वach dotyczącego wyjaśnienia

dlatego, to miejsce jest jedynie słuszne i na inne nie zasługuje. Skutkiem tego będzie znaczne wycofywanie się z aktywności życiowej i wzrost postaw krytycznych wobec otoczenia, których podłożem jest usprawiedliwienie poczucia własnej niemocy. **Przy dobrym poziomie poczucia własnej wartości tworzy się odmienna przestrzeń rozwojowa związana z większą samoświadomością i potrzebą dokonania czegoś, co nazywa się „opus magnum” (dzieło życia), samorealizacją, poszukiwaniem nowego doświadczenia w celu potwierdzenia swojej wyjątkowości.** To też mobilizacja do aktywności, moment próby pewnego zaprzeczenia zbliżającej się późnej dorosłości i zmieniającej się sprawności organizmu związanej ze starzeniem się ciała, czasem wolniejszą dynamiką przetwarzania informacji.

Współczesne pokolenie określane jako **pokolenie X<sup>1</sup>**, to pierwsze pokolenie, które ma już świadomość swojego udziału w dłuższej aktywności zawodowej i bycia w okresie środkowym, a nie jak w przypadku wcześniejszych pokoleń, końcowym czasu swojej pracy. **Stąd wynika potrzeba zmiany nastawienia i rozwinięcie umiejętności efektywnej komunikacji międzypokoleniowej (w jednym miejscu pracy spotykają się trzy pokolenia), kształtowania elastyczności i zdolności adaptacji do szybko zmieniających się warunków, zdolności aktualizacji własnych zasobów i otwartości na otaczający świat oraz dbałości o kondycję psychofizyczną.**

---

1 Pokolenie X – pokolenie ludzi urodzonych w drugiej połowie XX w., którzy nie wiedzą, dokąd mają zmierzać, społeczeństwo zagubione w chaosie współczesności, wykreowanych przez modę wzorców, szukające odpowiedzi na trudne pytania i sensu własnej egzystencji. Symbol X oznaczać ma niewiadomą. W Polsce określenie to dotyczy ludzi urodzonych w latach ok. 1961–1983 lub do 1985, nazywanych tu także pokoleniem PRL. Czasami zwane również pokoleniem Nic na serio. W innych krajach przyjmuje się nieco inne daty, np. w USA do 1980 (źródło: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Pokolenie\\_X](https://pl.wikipedia.org/wiki/Pokolenie_X))

Jak pokazują statystyki, ta grupa znalazła się obecnie w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy, a zarazem ze względu na doświadczenie zawodowe jest mało doceniane. Często jest degradowana przez stereotypy myślenia, ponieważ w naszej kulturze zawodowej osoby starsze zwykle nie są uważane jako partnerzy w relacji zawodowej. Bardziej patrzy się na nich jako tych, co ustępują miejsca młodszym, odchodząc na emeryturę. Obecnie wśród tej grupy można wyodrębnić **dwie krańcowe postawy**: pierwsza – powielająca dawne schematy zachowania i wyrażająca żal, że sytuacja ekonomiczna zmusza ich do dalszej pracy (praca jest karą), druga – świadomie dążąca do rozwoju i dbałości o swoje zasoby, pielęgnująca swoją wysoką atrakcyjność i kondycję, widząca sens w ciągłej aktywności i szansę na ciągłe doskonalenie się (praca jest wartością). W sporej mierze różnice są uwarunkowane poziomem osiągniętego wykształcenia, ukształtowanymi horyzontami myślowymi i indywidualnym sposobu odczuwania swojej sytuacji życiowej.

Pokolenie X, to pokłósie systemu edukacyjnego, w którym nauczyciel realizował program nie zwracając uwagi na indywidualny potencjał uczniów. Wszyscy mieli uczyć się tak samo, tego samego, w tym samym czasie. Między innymi z tego faktu wynikają ograniczające wzorce myślenia, wpływające demotywująco na postawy, dotyczące podejmowania nowych wyzwań. Z tego też wynika potrzeba spojrzenia na zasoby uczestników „od nowa”, **tworząca przestrzeń do samopoznania się i ujawnienia możliwości**.

XXI wiek, wraz ze znacznym tempem postępu technicznego, wniósł do naszego życia konieczność sprawnej adaptacji do zmieniających się warunków na rynku pracy. I o ile II połowa XX wieku nastawiona

była na coraz bardziej zawężającą się specjalizację, obecnie mamy tendencję dążenia do wielozadaniowości i elastyczności w przekwalifikowywaniu się, **kształtowania cech zachowań, umożliwiających rozwój postaw w zakresie coraz większej samodzielności, zaradności, decyzyjności.**

Rozwój technologii powoduje pojawianie się na rynku nowych, dotychczas nieznanych zawodów z jednej strony, natomiast z drugiej mamy zmiany w strukturach zatrudniania i organizacji czasu wolnego. Coraz mocniej zwraca się uwagę na **bardziej kompleksowe oddziaływanie kształcenia, holistyczny rozwój człowieka**, a nie tylko wyuczenie się wykonywania konkretnego fachu.

Na przykład: szewc – jest świetnym specjalistą jednak, gdy nie potrafi działać marketingowo na rynku (dotrzeć do klienta, nawiązać korzystnych relacji, negocjować z kontrahentami, nie ma do zaoferowania żadnej wartości dodatkowej, nie obserwuje trendów na rynku, nie potrafi przekonać dlaczego warto skorzystać właśnie z jego usług), zasila rzesze bezrobotnych.

Sytuacja odnosi się do każdego obszaru zatrudnienia, jednak problem dotyka szczególnie osoby z co najwyżej średnim wykształceniem, zatrudnionych przy pracach nadmiernie nie angażujących, o powtarzalnych czynnościach.

Posiadanie niskich kwalifikacji związane jest z niższymi możliwościami działania, większym ryzykiem bezrobocia i ryzykiem marginalizacji społecznej, bezradnością w rozwiązywaniu wielu problemów życia codziennego. **Rutyna i nawykowe wykonywanie pracy często**

**prowadzi do barier wewnętrznych:** lęków przed nowymi technologiami, poczuciem obniżonej własnej wartości, niezdolnością do uczenia się, odczuwaniem dyskomfortu w relacjach z młodszymi, lepiej wykształconymi i elastycznymi pracownikami. Związane to też jest często z postawą blokowania wprowadzania jakichkolwiek innowacji, by uniknąć sytuacji zmian. Niejednokrotnie z powodów myślenia kategoriami ograniczeń, tworzą się obawy u wielu osób, że sobie nie poradzą, ośmieszą się, to i tak nic nie zmieni, nie wpłynie na poprawę ich indywidualnej sytuacji, a na większą perspektywę i tak nie mają wpływu.

Powodem niechęci do doksztalcenia mogą być również wcześniejsze niepowodzenia w edukacji formalnej, brak umiejętności organizacyj-



Rutyna i nawykowe wykonywanie pracy często prowadzi do barier wewnętrznych.

nych, delegowania zadań, ustalania priorytetów, nie rozpoznawanie własnych potrzeb. **Realizacja projektu ma stanowić swego rodzaju pomost pomiędzy „nie da się”, a przekonaniem, że wiek, pozycja materialna, społeczna, zawodowa nie są ograniczeniem na drodze rozwoju.** Natomiast dzięki zmianie nastawienia, postaw i przekonań, wraz ze wzrostem kompetencji osobistych łatwiej jest podjąć wysiłek zawalczenia o lepszą jakość życia i pracę z poczuciem satysfakcji.

Ze względu na to, że trudno przewidywać na ile zapotrzebowanie na pracowników w określonych zawodach zmieni się i jakie zawody powstaną, coraz większą wagę przywiązuje się do rozwoju kompetencji do tej pory niedocenianych i traktowanych jako mniej istotne. Obecnie, zauważamy szybkie zmiany w zanikaniu i pojawianiu się nowych zawodów, które niejednokrotnie tworzone są przez samych zainteresowanych, którzy spostrzegają trendy rynku, np. asystentka internetowa, menadżer domu, meeting planner, personal shopper, animator czasu wolnego, travel menager, rezydent, fundraiser, coolhunter, copywriter, merchandiser, menadżer informacji. Postawy, nastawienia, przekonania zaczynają być decydującym w zakresie możliwości jakie sobie dajemy lub zamykamy. Umiejętności organizacyjne, dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość, konsekwencja umożliwiają osiąganie celów. Poczucie sensu, bezpieczeństwa niezależnie od okoliczności, samorealizacja, spójność wartości, stają się kluczem do sukcesu. **Świadoma potrzeba kształcenia ustawicznego – to proces stałego odnawiania, rozwijania i doskonalenia kwalifikacji ogólnych (kompetencji miękkich) i zawodowych jednostki (kompetencji twardej) w sposób równoległy i równy, przenikający się.**

To, dlaczego podejście do kształcenia dorosłych wymaga zmiany wynika również z jego celowości. W latach powojennych priorytetem była walka z analfabetyzmem i szybkie uzupełnienie kwalifikacji wśród robotników. Główną funkcją edukacji w tamtych czasach dorosłych była kompensacja. Pod koniec lat 70-80 XX wieku spadło zainteresowanie rozwojem tych form ze względu na to, że na rynek pracy zaczęło wchodzić pokolenie objęte już systematyczną i obowiązkową edukacją, minimum na poziomie podstawowym. W miejsce edukacji kompensacyjnej, wkroczyły różne formy doksztalcenia umożliwiające zdobycie konkretnego fachu lub poszerzenie kwalifikacji. Kryzys lat 80 i zmiany ustrojowe jakie zaistniały w Polsce spowodowały istotne przekierowanie uwagi. Ludzie masowo stracili pracę. Zmiana sytuacji wymusiła zmianę postaw i obudziła nowe potrzeby.

Koniecznością stała się możliwość przekwalifikowania, nauczenia funkcjonowania w sytuacji samozatrudnienia. W wielu przypadkach zmiany postaw z podporządkowanego pracownika na decydenta w obszarze własnego funkcjonowania zarobkowego. Na masową skalę rodził się mały biznes, a duże firmy przekształcały się w mniej popularne dotychczas struktury. Zaczęto zwracać uwagę na **tworzenie otoczenia biznesu**, delegując część zadań na podwykonawców. Zatrudnienie, w jednym zakładzie pracy przez całe życie, odeszło do lamusa. Z powrotem wzrosła ranga kształcenia zawodowego jednak na wyższym poziomie. Zaczęły znikać typowe szkoły zawodowe. Szkolenie i przekwalifikowanie zawodowe zostały dostrzeżone jako narzędzia do utrzymania lub zdobycia zatrudnienia oraz ograniczenia bezrobocia. Oferty szkoleniowe pod względem treści i metod szkolenia dostosowane były do zapotrzebowania lokalnych rynków pracy, a nie potrzeb człowieka.

XXI wiek wniósł nie tylko zmiany technologiczne, wymuszające ciągłe dostosowywanie się do szybko zmieniających się warunków zatrudnienia osób już znajdujących się na rynku pracy (osób dorosłych), ale i działania mające dać możliwości dostrzegania zróżnicowanych możliwości, odmiennych perspektyw podejmowanego działania, odkrywania nowych potrzeb na rynku - na przykład praca zdalna.

Mamy czasy, gdy edukacja dorosłych przybiera coraz częściej kierunek mniej formalny. Dorośli, chętniej się edukują komponując własny plan rozwojowy z dostępnych narzędzi i na własnych warunkach. Sukces odnoszą przede wszystkim osoby, które swoje kształcenie opierają nie na ofertach szkoleniowych, a własnych pasjach, marzeniach, wizjach, świadomie formułując czego potrzebują, by osiągnąć to co chcą, zgodnie z własnym potencjałem. Tacy ludzie są jak „pozytywny wirus” na rynku, „bakteria” wnikająca w każdą cząstkę świadomego oglądu i podświadomych motywacji. Przyciągają i zarażają angażującymi postawami, a tym samym skutecznością, gdy zestawiają moduły wiedzy do swoich aktualnych potrzeb i możliwości. Jest to już zjawisko zauważalne, jednak nie masowe.

Aby dokonana się rzeczywista zmiana, potrzebna jest **oddolna świadomość znaczenia kształcenia ustawicznego**, jako działania obejmującego również rozwój potencjału indywidualnego i rozwój cech społecznych we wszystkich formach i wszystkich kontekstach. Dotyczy już nie tylko aspektów czysto zawodowych, ale i obszarów towarzyszących, wpływających na jakość i możliwość efektywności działania. Dziś, często biznesowe sprawy załatwia się przy okazji np. gry w tenisa, golfa czy innego sposobu spędzania wolnego czasu, łącząc dwa istotne elementy życia – rekreację i realizację zawodową. Co-

raz wyraźniej zwraca się uwagę na dążenie do balansu między różnymi obszarami związanymi z życiem prywatnym i zawodowym i ich wpływem na siebie. Wysokie i stale uzupełniane kwalifikacje przyczyniają się do większej efektywności pracy i tym samym wzrostu konkurencyjności całej gospodarki oraz umożliwiają elastyczne dopasowanie człowieka do ciągle zmieniających się potrzeb rynku pracy.

W sferze osobistej, kształcenie ustawiczne zorganizowane w oparciu o wspierającą się i dopełniającą w kompetencjach grupę, pozwala na bardziej dynamiczny rozwój w obszarze zasobów, potencjału oraz relacji każdej osoby:



Tym samym, kształcenie ustawiczne dotyczy świadomego kształtowania, rozwoju oraz ciągłego budowania podmiotowości człowieka.

Angielskie określenie „life-long learning”<sup>2</sup> związane ze stwarzaniem warunków do uczenia się, doskonale obrazuje ideę kształcenia ustawicznego, jako procesu umożliwiającego rozwój, który może się odbywać w każdej dostępnej formie i trwać całe życie. Popularne powiedzenie „czego Jaś się nie nauczy, tego Jan nie będzie umiał” stało się wyłącznie wyjaśnieniem indywidualnych blokad. Nie istnieje człowiek, „zdolny, ale leniwy”. Istnieje z jakiś powodów nieświadomy i/lub niezmotywowany.

**Wiele obszarów wiedzy, umiejętności dostępnych jest dopiero w wieku dorosłym, gdy mamy już jakiś zasób doświadczeń i na tym możemy budować coraz bardziej wyrafinowane konstrukcje kompetencyjne.** Dziś człowiek dorosły ma świadomość i łatwość w dostępie do różnych źródeł informacji, często nie wychodząc z domu. Każdą informację, niemal w każdej chwili jest w stanie szybko zweryfikować. Rozwój technologii informacyjnych stał się nieodłącznym komponentem na drodze samokształcenia, samorozwoju, aktywnego i twórczego kierowania życiem dla własnego komfortu, bezpieczeństwa i dobrego samopoczucia. **Kształcenie ustawiczne, to warunek organizacji uczącej się,** opartej na wiedzy. Co wyraża się nie tylko ilością przeczytanych książek, ukończonych szkoleń, lecz zdolnością do dyskusji, refleksji, ciągłym dialogiem i rozwijaniem

---

2 Kształcenie ustawiczne – proces stałego odnawiania, rozwijania i doskonalenia kwalifikacji ogólnych i zawodowych jednostki trwający przez całe jej życie. Jest to dotycząca osób dorosłych część uczenia się przez całe życie (ang. lifelong learning) rozumianego jako całość aktywności poznawczych podejmowanych w trakcie życia z myślą o pogłębieniu wiedzy, umiejętności lub kwalifikacji (z przyczyn osobistych, społecznych lub zawodowych). źródło: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Kszta%C5%82cenie\\_ustawiczne](https://pl.wikipedia.org/wiki/Kszta%C5%82cenie_ustawiczne)

umiejętności dostrzegania różnych perspektyw. Aktywnym współbyciem w przyjaznej, otwartej przestrzeni.

Idei kształcenia ustawicznego osób dorosłych, sprzyjają zasady wpływające na zaspokojenie istotnych potrzeb uczestników:

<b>potrzeba sprawnej adaptacji</b>	dążenie do aktualizacji informacji i weryfikacji trendów
<b>potrzeba własnej przydatności i wpływu</b>	dążenie do permanentnego doskonalenia
<b>potrzeba indywidualizacji</b>	umiejętność określania potrzeb i optymalizacja sposobów działania
<b>potrzeba efektywności</b>	rozwijanie świadomości postaw, nastawień, integracja zasobów
<b>potrzeba praktycznego zastosowania</b>	kształtowanie własnego doświadczenia poprzez działanie i praktyczne sprawdzanie wiedzy
<b>potrzeba sprawstwa i poczucia satysfakcji</b>	rozwijanie samodyscypliny i motywacji wewnętrznej
<b>potrzeba sensu i przynależności</b>	zogniskowanie uwagi na indywidualne oraz społeczne cele
<b>potrzeba samorealizacji</b>	podejmowanie działań w sposób świadomy i dobrowolny

Osoby o głębszym, szerszym poziomie wiedzy, znacznie częściej niż pozostali uczestnicy rynku pracy są dłużej aktywne zawodowo, co w czasach starzejącego się społeczeństwa jest ważne. **Aktywne uczestnictwo w życiu zawodowym daje szansę na utrzymanie dłużej dobrej kondycji psychofizycznej człowieka.** W gospodarce umożliwia dłuższe korzystanie z zasobów wysoko wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników. Wszechstronne wykształcenie wiąże się również z wyższymi dochodami pozwalającymi na podniesienie standardu życia, a także bardziej świadomym udziałem jednostki w życiu społecznym i politycznym kraju.

Kształcenie ustawiczne umożliwia weryfikację wiedzy, która się dezaktualizuje z powodu nowych udoskonaleń, odkryć, innowacji, jak również zwykłego zapomnienia tego, czego się wcześniej nauczyliśmy. Daje szansę na ciągłe łączenie „starego” z „nowym” na drodze zrównoważonego rozwoju.

## ROZDZIAŁ DRUGI

# SZTUKA RELACJI W PRACY Z DOROSŁYMI

Pojęcie „sztuka” łączy się z nietuzinkową umiejętnością, ponadprzeciętnym przekazem, wysublimowanym sposobem oddziaływania. **Sztuka relacji dotyczy sytuacji, gdy występuje poziom zrozumienia, otwartości, tolerancji, komunikowania się bez oceniania i etykietowania, z umiejętnością dostosowania przekazu w sposób optymalnie efektywny do wzajemnych potrzeb i oczekiwań stron.**

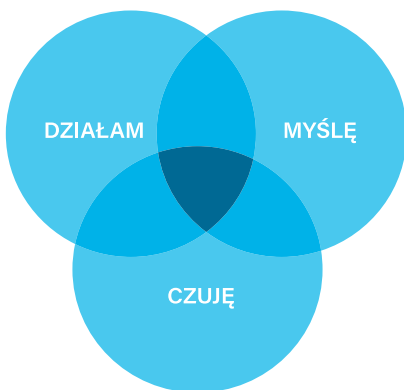
**Relacje będące w obszarze zainteresowania, to sytuacje, w których dochodzi do zdarzeń mających wpływ na formułowanie się wiedzy, umiejętności i postaw człowieka oraz zachodzących zależności i związków między poszczególnymi konstruktami. Są związane z posiadaniem doświadczeniem, w wyniku którego występują obserwowalne reakcje, subiektywne odczucia mające wpływ na zachowanie, podejmowane decyzje. W tym rozumieniu, jakość relacji kształtuje się nieustannie na bazie poszerzanego doświadczenia.**

To, w jaki sposób wyglądają relacje w dużej mierze zależne jest od treningu społecznego, jaki każdy przechodzi na drodze ku dorosłości. Ma to wpływ na **jakość „wewnętrznej mapy mentalnej”** warunkującej odnoszenie sukcesów, to jakie programy zainstalowane zostały w umyśle człowieka, uruchamiające łańcuchy skojarzeń przy każdym nowym doświadczeniu. To co „pod spodem”, warunkuje zachowanie w różnych sytuacjach życia codziennego.

Człowiek jest zdeterminowany w swoim rozwoju od relacji jakim ulega i w tym znaczeniu, świadomość uczestnictwa w zbiorowości społecznej i tego, co sobą w nią wnosi, ma szczególne znaczenie. „Ludzie odnoszą sukcesy, ponieważ mają zdolność tworzenia zaawansowanych kultur. Kultura jest zbiorem nawyków, praktyk, wierzeń, argumentów i napięć regulujących ludzkie życie i kierujących nim. [...] Żaden pojedynczy człowiek nie jest w stanie zbudować nowoczesnego samolotu, lecz nowoczesne firmy mają instytucjonalną wiedzę pozwalającą je projektować i budować grupom fachowców.” (D. Brooks, 2012 s.174). **Sposób i zdolność wchodzenia w relacje warunkuje kształtowanie się charakteru i kultury społecznej umożliwiające czerpanie informacji, a tym samym rozwoju.**

W tym kontekście następuje formułowanie się człowieka dorosłego, którego zewnętrznym atrybutem jest zdolność podejmowania ról oraz nawiązywania i utrzymywania więzi społecznych. W tym ujęciu dorosłość związana z określonymi cechami charakteru na który składają się: dojrzałość, doświadczenie, autonomia, zainteresowania, samoakceptacja, zintegrowana tożsamość, zdolność do głębokich związków, koncentracja na zasadach, empatia, tolerancja, zdolność do racjonalnego podejścia do sytuacji.

Przy zrozumieniu znaczenia relacji, obszarem zainteresowania są sytuacje, w których powstaje potencjał do nawiązania kontaktu między stronami w niej uczestniczącymi, mający wpływ na podejmowane decyzje, zachowania człowieka. Na przykład: pan spojrzął na panią – nic z tego nie wynikło, ale sytuacja, gdy pan spojrzął na panią, a ona odwzajemniała spojrzenie, stanowi potencjał relacji. Kontakt wzrokowy został nawiązany i trwał moment. Zaistniała możliwość



RYSUNEK 1 – Elementy składowe zachowania człowieka. Opracowanie własne

komunikacyjna. Potem się minęli i poszli swoją drogą nie zwracając dalszej uwagi na siebie. A więc, potencjał nie został wykorzystany. To nic nie wnoszący epizod.

Krok dalej, to nawiązanie kontaktu słownego, zatrzymanie się i wymiana informacji z otwarciem na potencjalną dalszą znajomość. Dochodzi tu do sytuacji wzbudzenia

zaciekawienia i możliwości jego rozwinięcia. Tak więc **relacja, to nie tylko spostrzeżenie obiektu, ale wejście z nim w interakcję**. Obejmuje swoim zasięgiem sytuacje wzajemnego wpływu.

Dotyczy to też umiejętności spojrzenia na organizm, jak na całość wzajemnie powiązaną i warunkującą się, którego istotnym elementem jest samoświadomość, zdolność dbania o własne zasoby i swoją strefę wpływu.

W wyniku licznych interakcji człowieka w ciągu całego życia, tworzy się wewnętrzna struktura wiedzy o sobie – relacja z sobą samym, która ma determinujące znaczenie w życiu dorosłym.

Relacje dopełniające, to reakcje na zewnętrzne sygnały, spoza organizmu wynikające z kontaktów z innymi ludźmi i wpływem środowiska. Na ogół podlegają one różnym strefom oddziaływań stano-

wiących próbę kontroli nad zachowaniem człowieka (systemy norm, kodeksy, regulaminy, procedury). Zewnętrzne formy oddziaływania na zachowania są krótkotrwałe, a mechanizm oddziaływania popularnie zwany „kij i marchewka” mocno niedoskonały. **Są to sytuacje odnoszące się do motywacji zewnętrznej, na ogół nie powiązane z wewnętrznymi stanami i nie poddające się automatycznemu zinternalizowaniu przez osobę, której dotyczą.** „Kij i marchewka”, to metoda oparta na odruchach pierwotnych, gdy w arsenale umiejętności człowieka były dwie możliwości: walcz lub uciekaj. Oczywiście „pomachanie marchewką” działa, bo świat zdołał nas uzależnić od dóbr materialnych, jesteśmy też złaknieni różnego typu głasków (wpływ na to ma chociażby niskie poczucie własnej wartości, presja nieustannego porównywania się, zagubienie w chaosie informacji, niskie poczucie bezpieczeństwa). Dla słabszych charakterów, działania oparte na unikaniu kary, również zadziałają. Nie wierząc, że można coś osiągnąć, mieć prawo do własnych realizacji, pragnień, zaspokajania potrzeb, ludzie starają się dostosować do narzuconych warunków i unikać „ból”. Efekty zawsze są krótkotrwałe i iluzoryczne, oparte na czysto racjonalnym myśleniu. A przecież mamy jeszcze cały arsenał emocji do dyspozycji. Gdy, mamy do czynienia z negatywnymi zachowaniami, szybko wracają do głosu zakodowane nawyki, więc „kij” zawsze musi być w pogotowiu, a „marchewka na zapleczu”, by w razie co, zanęcić.

Współcześni dorośli to pokolenie wychowane w bardzo hierarchicznych relacjach, którego formalna edukacja oparta była na wciąż funkcjonującym systemie ławkowo-lekcyjnym z nauczycielem-guru na czele (nauczyciel przekazuje wiedzę, wyznacza zadania, natomiast rolę ucznia jest przyswoić sobie informacje, wykonać polecenia i za-

prezentować wynik swojej pracy wg. podanego klucza). Treningowi edukacyjnemu jesteśmy na tyle długo poddawani, że jako dorośli w sytuacji edukacyjnej, podświadomie wchodzimy w rolę „tradycyjnego ucznia” z całym spektrum zachowań. Stąd, **w nowych formach należy stworzyć przestrzeń dla relacji, gdy dorosły jest pełnoprawnym partnerem i głównym decydentem przebiegu kształcenia.** By kształcenie było skuteczne potrzebne jest zaangażowanie, a do tego trzeba kształtowania autonomicznej świadomości człowieka.

To co otwiera lub zamyka możliwości, to zdolność do nawiązywania relacji opartych na partnerstwie, a nie hierarchicznej zależności. I nie chodzi tylko o to żeby zyskać czyjąś przychylność, ale o to by uzyskać informację, która staje się źródłem wiedzy: co, jak, dlaczego, w jakim celu działa, a co nie działa. O to, by uruchamiając procesy samodzielnego działania, wzmocnione zostało **poczucie odpowiedzialności i sprawstwa.** Do tego potrzebna jest wartościowa relacja z sobą samym oparta na poczuciu własnej wartości i strefie wpływu. Ma ona charakter determinujący niemal każdy aspekt życia, dlatego określana tu jest jako **relacja pierwsza.** Dotyczy obszaru związanego z kontaktem i znajomością siebie samego, z wiedzą jaką mamy na swój temat i osądami jakimi się karmimy odnośnie własnej osoby. To zdolność rozpoznawania i zaspokajania, w sposób aprobowany własnych potrzeb, posiadanie marzeń, wizji, zdolność kreacji lub zaledwie przystosowywania się. To również kontakt z własnymi emocjami, ciałem, sposób jak kształtujemy swój wizerunek. To, to jak się czujemy we własnym towarzystwie, jak organizujemy swoje życie, czym wypełniamy swój czas, w jaki sposób realizujemy swoją drogę. Na jakie wskazówki się otwieramy i to co odrzucamy, przed czym czujemy opór. To jest też to co stanowi źródło, powód powstania naszego

oglądu siebie samego w takiej, a nie innej postaci. Dotyczy tego co stanowi, że mamy zdolność odradzania się po każdej kryzysowej sytuacji lub też talent w obracaniu wszystkiego w naszym życiu w depriację.

Do tego dochodzi relacja z innymi ludźmi z bliskiego kręgu – określana tu jako **relacja wtórna**. Dotyczy to osób dla nas znaczących, takich od których jesteśmy zależni lub uzależnieni lub tych, z którymi lubimy przebywać, które nas inspirują i wzbogacają swoją obecnością. Relacja wtórna ma wpływ na to jak formułuje się relacja pierwsza. Człowiek dorosły może zrekonstruować relację pierwszą na poziomie samoświadomości pod wpływem nowych doświadczeń i tym samym dokonać przekształceń we wszystkich pozostałych.

Zaznaczyć należy, że w życiu dorosłego człowieka, dochodzi do odwrotnej sytuacji w kolejności ważności wymienionych relacji. Na wcześniejszym etapie życia człowieka (wiek dziecięcy, młodzieńczy), to relacja z innymi jest pierwszą i determinującą kształtujący się obraz nas samych we własnym oglądzie.

Następnym kręgiem jest obszar obejmująca wszystkie pozostałe osoby, grupy społeczne, w których z różnych powodów uczestniczymy, a nie odczuwamy związku emocjonalnego – jest to **relacja dalsza**. Może w jej kręgu znajdować się rodzina z którą nie utrzymujemy bezpośredniego, bieżącego kontaktu, czy też osoby, z którymi spotykamy się w strefie publicznej. Kolejną relacją jest rzadziej formułowana, **relacja materialna** związana z postawami, nastawieniami, zachowaniami związanymi z obecnością rzeczy, pieniędzy w naszym życiu (zasobów materialnych). Dotyczy to sposobu w jaki ich używa-

my i gromadzimy, nawyków jakie mamy w tym zakresie, to również nasz sposób na aranżację przestrzeni wokół siebie. Również ważnym aspektem są nasze działania w relacji do świata przyrody, w tym nasze zdrowie, kondycja fizyczna – to **relacja ekologiczna**. To nasza wiedza i podejście do całej przyrody. To w jaki sposób kontaktujemy się ze zwierzętami, jak się do nich odnosimy, w jaki sposób okazujemy naszą troskę. To czy stwarzamy przestrzeń, w której mogą się znajdować. To świadomość zależności naszej osoby od środowiska naturalnego i dążenie do zrównoważonego rozwoju w tym zakresie lub brak postaw z tym związanych. To nasz zachwyt nad pięknem krajobrazu, doświadczenia jakie czerpiemy z naszej obecności w otoczeniu przyrody, zdolność do regeneracji sił na tonie przyrody.

Obok pozostałych, wydaje się równie istotna w obecnych czasach **relacja duchowa**, gdy obserwowalne są aktywności ludzi w poszukiwaniu zrozumienia sensu życia i zależności panujących w świecie na różnym poziomie wiary. W świecie nadmiaru informacji, zagubienia autorytetów, narasta potrzeba wzmocnienia istniejących lub poszukiwania nowych idei stanowiących punkt odniesienia tego, co słuszne na drodze życia, tego co jest powodem stanu rzeczy i tego co wpływa na efektywność świata.

**Na podłożu relacji, człowiek podlega nieustannemu komunikowaniu się ze światem wewnętrznym i zewnętrznym swojego istnienia.** Przyjmuje lub odrzuca role społeczne, zajmuje określoną pozycję społeczną i zawodową, podlega kontroli i ocenie swojego zachowania. Posiada zdolność lub nie posiada zdolności do kształtowania więzi społecznych.

Wyrazem kompetencji w tym zakresie są **postawy i nastawienia** okazywane poprzez obojętne, negatywne lub pozytywne zachowania. Przy formułowaniu się postaw obronnych lub negatywnych tworzy się całe spektrum zachowań od wycofania społecznego do agresji ujawnionej w różny sposób, w niektórych przypadkach skierowanej na samego siebie. Objawem agresji może być też celowe powstrzymywanie się od działania. Mówimy wtedy o agresji biernej. Mogą pojawiać się sytuacje w życiu człowieka, które charakteryzują się zachowaniami wymagającymi terapii psychologicznej, psychiatrycznej, jeżeli objawy są powtarzalne w długim czasie i w różnych momentach. Natomiast, gdy zachowania wynikają z krótkotrwałego zagubienia czy potrzeby ułożenia spraw istotnych, może wystarczyć przejście przez jakąś „ścieżkę” w towarzystwie coacha, psychologa, psychoterapeuty.

Przy formułowaniu się postaw otwartych, pozytywnych, obserwujemy zachowania dążące do konsensusu, świadomego zaspokajania potrzeb w sposób społecznie akceptowalny, wnoszenia wartości w życie świata, podejmowania działań opartych na wartościach.

Postawy obojętne, dają podłoże do postaw poddańczych, ofiarnych, wymagających wyznaczenia zadań przez innych, nie przejmujących odpowiedzialności za zdarzenia. Następuje tu wyparcie własnych marzeń i potrzeb, a życie wypełnione jest służeniem innym.

Takie podejście do tematu, powoduje zmianę paradygmatu edukacji człowieka z kwalifikacji zawodowych na obszar jego potencjału osobistego, ponieważ **determinującym czynnikiem radzenia sobie w życiu stają się komponenty osobowości, realizacja potrzeby**

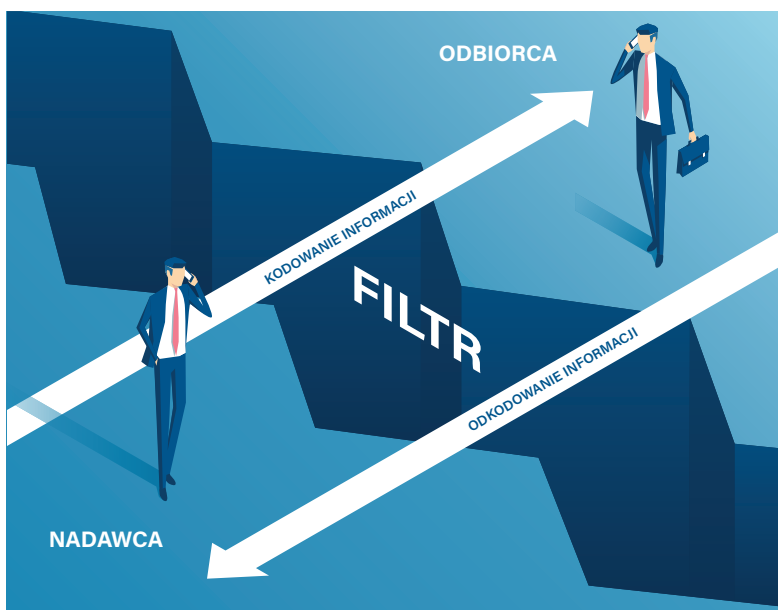
przynależności i wsparcia oraz sensu i wartości podejmowanych do realizacji zadań. Pojawiają się tu pojęcia „zamkniętego horyzontu” i „odnawialnej perspektywy”. Jedno obrazuje poczucie utraty perspektyw w życiu, często szukanie odpowiedzialności na zewnątrz siebie, ciągłych ocen i negacji, drugie zdolność dostrzegania nowych możliwości niemal w każdej sytuacji i związane jest z postawą akceptacji, odczuwanej wdzięczności, dążenia do odczuwania zadowolenia i swobody twórczej.

Zakładając możliwość wpływu relacji na działania człowieka, należałoby też przyjąć szansę na modyfikację jego zachowania, na każdym etapie życia. Na wychowalność człowieka niezależnie od wieku i sytuacji. Problem polega tylko na tym, że człowiek dorosły dokonuje zmian świadomie i samodzielnie w drodze kształtowania swojej gotowości lub stawiania oporu ze względu na lęki, które są silniejsze niż odwaga. W tym przypadku jedynym słusznym działaniem jest tworzenie przestrzeni oddziaływań dynamicznych, w których człowiek dorosły jest podmiotem, twórcą i tworzywem. Normą staje się potencjalność zmian, rozwoju, przekształcenia zależnie od stymulatorów.

Zmiana relacji w kierunku bardziej pozytywnym polega w znacznej mierze na uczeniu się nowych umiejętności: przekazywania adekwatnych informacji o swoich potrzebach i oczekiwaniach, unikania sytuacji podwójnego komunikatu (co mówię – co pokazuję swoim działaniem), słuchania i odróżniania poziomu informacji. Dotyczy to też rozpoznawania wpływu stanów emocjonalnych i posiadanych schematów poznawczych na procesy zniekształcania informacji nadawanych i odbieranych. To z kolei przekłada się na sposób w jaki

radzimy sobie z nieustannymi konfliktami związanymi ze ścieraniem się różnych potrzeb na drodze rozwoju człowieka.

Dzięki zmianie podejścia do edukacji mamy szansę na odkrycie niewykorzystanych zasobów intelektualnych, emocjonalnych i motywacyjnych.



RYSUNEK 2 – Przyptyw komunikacji. Opracowanie własne

Uruchomienie potrzeb świadomego kształcenia w okresie średniej dorosłości, polega na szukaniu wewnętrznej harmonii, wynikającej z postaw wobec życia i norm społecznych. Wynika z pewnej dojrzałości emocjonalnej, poczucia produktywności, potrzeby

zatrzymania pamięci o młodości. Jest to dążenie do tego kim się chce stawać, a nie tym kim się jest. Wychowalność człowieka dorosłego, to wybór tego, co działa i buduje, przez niego samego, na co zwraca uwagę wielu andragogów.

Niemożliwy jest efektywny udział osób dorosłych w procesie kształcenia ustawicznego, dopóki nie zrozumiemy skąd się biorą ograniczające myśli w ich umysłach.

„Należymy do gatunku o charakterze społecznym. Nasze możliwości tkwią przede wszystkim w sile naszych wzajemnych relacji.” (M. Kaczmarzyk, 2017, s. 15).

Efektowność kształcenia ustawicznego polega na przyjęciu, że w oparciu o nawiązywane relacje, człowiek dąży do dorosłości rozumianej jako dojrzałość emocjonalna, społeczna, intelektualna na coraz wyższym poziomie.

## ROZDZIAŁ TRZECI

# PRZYJAZNA PRZESTRZEŃ W KSZTAŁCENIU DOROSŁYCH

W miarę podnoszenia się standardów życia, ludzie coraz bardziej świadomie podchodzą do organizowanej przestrzeni. Przestrzeń zaaranżowana z rozmysłem powoduje, że chętniej podejmowane są działania, odczuwany jest większy komfort, sprawniej regenerowane siły. Jest to o tyle istotne, że **to co nas otacza może determinować zachowanie niezależnie od wcześniejszych doświadczeń czy też poziomu inteligencji**. To zjawisko dobrze ilustruje opisany w literaturze psychologicznej eksperyment Zimbardo z więzieniem (obszar badany: zmiana zachowania zwykłych ludzi, gdy stają się anonimowi i mogą traktować innych jak przedmiot, wpływ otoczenia na działanie jednostki). Uczestnicy stali się kreacją stworzonej sytuacji (Zimbardo P. G., 2012).

Otoczające człowieka środowisko może wpływać na jego samopoczucie, wywołując różne stany emocjonalnej reakcji, tym samym zachęcając bądź zniechęcając do działania. Współcześnie dość dobrze jest rozpoznane zjawisko psychosomatyki<sup>1</sup>, coraz częściej zwraca się uwagę na stany emocjonalne i potrzebę dążenia do poczucia komfortu psychicznego. „Emocja jest subiektywnym stanem psychicznym, uruchamiającym priorytet dla związanego z nią programu działania. Jej odczuwaniu towarzyszą zwykle zmiany somatyczne,

---

1 Psychosomatyka – zajmuje się różnego rodzaju dolegliwościami cielesnymi (somatycznymi), które mają bądź mogą mieć podłoże w psychice człowieka. źródło: <http://www.psychiatria.pl/artukul/czym-sa-zaburzenia-psychosomatyczne/15676>

ekspresje mimiczne i pantomimiczne oraz zachowania” (Doliński D. 2000 s. 322). Wszystko, co ma wpływ na człowieka odbija się równocześnie na czynnościach fizjologicznych i psychologicznych, które przenikają się nawzajem.

Przebywanie w przestrzeni wywołującej długotrwałe napięcia emocjonalne, może wpływać na jakość funkcjonowania człowieka, samopoczucie, komfort i tym samym efektywność działań. Sposób organizacji przestrzeni może warunkować nasze interakcje, mobilizować zasoby własne, czy nawet odwoływać się do motywacji wewnętrznej. Istotne elementy przestrzeni warunkujące korzystny wpływ na funkcjonowanie człowieka<sup>2</sup> dotyczą estetyki, poczucia wygody, urządzenia zgodnie z przeznaczeniem, sposobu skomunikowania ze światem, zaznaczenia indywidualizmu, zapewnienia poczucia bezpieczeństwa, komfortu działania.

Aranżacja przestrzeni jest silnym elementem identyfikacyjnym z własną tożsamością i potrzebami. Warto mieć świadomość, że przestrzeń i przedmioty istnieją w nas w postaci pewnych map mentalno-motorycznych. Pewna stałość punktów odniesienia pozwala na sprawną adaptację w nowych miejscach, znajdowanie punktów orientacyjnych i łatwiejsze poruszanie się w coraz bardziej skomplikowanym świecie.

Przez mapę mentalno-motoryczną<sup>3</sup>, możemy rozumieć miejsce zaj-

---

2 <http://biuro-kreacja.info/workplace-design/aranzacje/199-aranzacja-trzy-wazne-zasady>

3 Źródło: <http://ozkultura.pl/wpis/7894/6>

mowane przez budynki, przedmioty, ale przede wszystkim jest ona rodzajem mapy zapisanej w samym człowieku. Jest to pewien schemat działania, mapa przestrzeni wpisana w naszą neurologię, w nas samych. Jest wzorcem, który tylko niekiedy i do pewnego stopnia jest poddawany refleksji, a jednak kształtuje naszą codzienność. Stworzenie przestrzeni odzwierciedlającej ten wewnętrzny porządek daje zwykle poczucie większego komfortu z powodu pewnej stałości rzeczy, która oszczędza nasz czas i nie zaprzęta uwagi. Nadaje swoisty porządek otoczeniu i myśleniu. Przestrzeń i jej wszystkie aspekty (usytuowanie, otoczenie, harmonia, kompozycja, jakość i estetyka) mogą aktywować lub stabilizować nasze działania. **Przypomina nam kim jesteśmy, co mamy do zrobienia, pomagają utrzymać spójność i stabilność.**

W środowisku pracy, wykorzystuje się tę wiedzę na przykład poprzez zasadę organizacji stanowisk pracowniczych – tzw. zasada „5 S”, również coraz większego znaczenia nabiera świadome kształtowanie kompleksowej infrastruktury miejsca pracy.<sup>4</sup> Aranżacja pozwala też odkryć nasze wzorce, to co jest naszą wartością.

**Dobrze zorganizowana przestrzeń, spełniająca swoją funkcję to taka, która zachęca do wejścia i wciąga w swój wewnętrzny świat.**

Przyjazna przestrzeń w kształceniu dorosłych, to również ciągłe tworzenie klimatu do podejmowania działań przez niego samego z poziomu wolnej woli w celu stałego podnoszenia swoich kompetencji i doskonalenia zasobów. Do rozwijania mocy, stanowienia o sobie

---

4 <http://biznestuba.pl/tag/biznes/page/9/>



RYSUNEK 3 – schemat organizacji stanowiska pracy wg zasady 5s, źródło: <http://lean.org.pl/5s-na-produkcji-i-w-biurze/>

i optymalnego zarządzania swoim potencjałem w danych warunkach życia. To **potrzeba spojrzenia na człowieka, jak na sterowalny organizm i wdrożenia mechanizmów regulujących jego funkcje, tak jak w przypadku zarządzania organizacjami.**

Pojęcie „przestrzeń”, bez względu na to jaką treść dopiszemy (mentalna, materialna, fizyczna) jest swoistym determinantem zachowania człowieka. Należy ją rozpatrywać zarówno jako miejsce fizyczne, jak

i świat tworzony przez nasze myśli, emocje, a obecnie również przestrzeń wirtualną.<sup>5</sup>

Dynamiczne zmiany w gospodarce, a co się z tym wiąże i na rynkach pracy, rozwój technologii informatycznych, powodują powiększający się dostęp do źródeł wiedzy w oderwaniu od czasu i miejsca. Jednocześnie stają się coraz bardziej zróżnicowane i coraz bardziej rozproszone. Tradycyjne formy nauczania i uczenia się nie nadążają za tymi zmianami. To wiąże się z potrzebą odmiennego podejścia do rozumienia przestrzeni kształcenia.

**Możliwości jakie stwarza współczesny świat, spowodowały znaczne oderwanie zależności przestrzeni edukacyjnej od przestrzeni fizycznej.**

Przestrzeń cybernetyczna wynikająca z korzystania z sieci internetowej jest faktem, który może prowadzić na manowce, lub może być niezwykle skutecznym narzędziem do szybkiej wymiany myśli, szansą na łatwy, prosty sposób rozpowszechniania dostępu do edukacji w każdej sytuacji życia człowieka. Wszystko zależy od sposobu w jaki używamy narzędzia. **Korzystanie z informacji dostępnych w Internecie jest nieograniczone i szeroko otwiera możliwości uczenia się bez nauczyciela, jest ważnym elementem e-edukacji. Komputer tworzy najbardziej samodzielną i indywidualną przestrzeń uczenia się.** Ukazywanie wirtualności przestrzeni jako zła prowadzi do ograniczenia możliwości i szkodzi tak samo jak sytuacja, gdy przestrzeń realna

---

5 [https://businessinsider.com.pl/firmy/strategie/jak-zarzadzac-ludzmi-i-technologiami-rada-prezesa-payu/dwzt7ns?utm\\_source=fb&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=fb\\_bi](https://businessinsider.com.pl/firmy/strategie/jak-zarzadzac-ludzmi-i-technologiami-rada-prezesa-payu/dwzt7ns?utm_source=fb&utm_medium=social&utm_campaign=fb_bi)

staje się dla człowieka nieprzyjazna, stygmatyzująca, etykietująca, izolująca. Gdy na skutek braku umiejętności, osoba tworzy sobie świat wyimaginowany i ulega zniekształconej interpretacji zdarzeń.

**Przyjazna przestrzeń w kształceniu dorosłych, powinna stwarzać warunki do zachowania niezbędnych cech umożliwiających człowiekowi maksymalnie komfortowe warunki do rozwoju, a nie tylko bycia.** To również to wszystko, co dzieje się w sferze myśli, emocji, stanu zdrowia, sprawności i nie zawsze jest odkryte. Dobre zagospodarowanie przestrzeni fizycznej i mentalnej wskazuje na równość uczestników i prowadzącego (w przeciwieństwie do układu stolików w tradycyjnej sali lekcyjnej), sprzyja nawiązywaniu relacji, umożliwia zmianę pozycji i łatwy dostęp do niezbędnych narzędzi. Powinno być dostosowane zarówno do rodzaju zadania jakie ma być wykonane, jak również do ilości osób uczestniczących w realizacji i ich preferencji. Należy zwrócić uwagę na wszelkie dystraktory mogące stanowić zbędne zakłócenie procesu i elementy sprzyjające: kąciaki regeneracyjne, dostęp do napoi, muzyka, zapach, oświetlenie, dostęp do świeżego powietrza, miejsca odosobnienia, dostępność toalet, informacje o rozkładzie i organizacji elementów zależnych, miejsce do odłożenia rzeczy zbędnych, możliwość dostosowania pozycji ciała do indywidualnych potrzeb (krzesło, pufy, materace, ruch – są osoby, które sprawniej przyswajają informacje np. spacerując).

Edukacja formalna, stała się miejscem mało rozwojowym ogólnie i nie przygotowującym do wyzwań XXI wieku, korzystając z nieadekwatnych do potrzeb form i metod realizacji. System ławko-lekcyjny, to system oparty na dyscyplinie i podporządkowaniu, zrównujący ucznia do jednakowego wzorca. Ucznia, który jest ustawiony najniżej

w hierarchii szkolnej i najmniej ważny. Ważny jest program i jego realizacja. Ważne są rankingi i pozycja zajmowana przez daną instytucję. Zanikła sztuka kształtowania charakteru. Brakło jej w wychowaniu naturalnym na skutek przeładowania obowiązkami i pośpiechem życia, brakło w systemie szkolnym.

Pomimo sporej już wiedzy nt. funkcjonowania organizmu człowieka (neuronauki, kogniwyistyka), wciąż są to obszary wiedzy nie mające odniesienia do organizacji edukacji, poza prywatnymi placówkami proponującymi alternatywne formy i tymi, w których pracują pasjonaci. Edukacja, tradycyjnie pojmowana, rozwinęła się w mocno ukierunkowanej formie zakończonej zdobyciem dyplomu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe. W tym znaczeniu, to coś co jest dokonane. Proponowane **podejście, oparte jest na aktywnym działaniu jednostki uruchamiającym proces nieustannego doskonalenia, całościowej postawy względem własnego rozwoju** (w międzyczasie mogą zostać udokumentowane pewne etapy doskonalenia i zdobywania kwalifikacji) – stan „bycia w drodze” (**kształcę się, uczę, doświadczam, jestem w procesie rozwoju**). **Przy ciągle zmieniającym się świecie jest to stan permanentny**, niczym oddychanie. Przemiany dokonujące się w świecie edukacji w sposób syntetyczny opisuje Dryden G. i Vos J. w swojej książce „Rewolucja w uczeniu” zwracając uwagę, iż „żyjemy w czasach, kiedy większość ludzi ma szansę przedłużyć aktywność zawodową nawet do osiemdziesiątego roku życia” (Dryden G. i Vos J., 2003, s. 31).

Tak więc, **w ramach kształcenia ustawicznego zmienia się priorytet**. Celem przestaje być samo zdobycie dyplomu, a kształtowanie postawy, zachowania, względem własnego rozwoju opartym na stawianiu



Kształcę się, uczę, doświadczam, jestem w procesie rozwoju – przy ciągle zmieniającym się świecie jest to stan permanentny.

się człowiekiem coraz bogatszym w doświadczenia oraz umiejętności korzystania z osiągniętych zasobów. Tutaj „lekcją” może być każda sytuacja, w jakiej człowiek może się znaleźć. Tak rozumiana edukacja jest nieustannym procesem pracy na bazie potencjału jednostki, przenosząc ją na coraz wyższy poziom świadomości, możliwości i mocy, kształtując człowieka w drodze ku coraz pełniejszej dorosłości. Tworzy to odmienną, do tradycyjnej, przestrzeń edukacyjną. **Przestrzeń, którą mniej interesuje realizacja programu, a bardziej budowanie człowieka.** W takiej przestrzeni nie ma miejsca dla tradycyjnego nauczyciela, wykładowcy, trenera. Zajęcia to już nie typowa lekcja, wykład, ćwiczenie czy warsztat, **a forma spotkania w celu wymiany doświadczenia, poszerzenia horyzontów, wzmocnienia**

**możliwości, w której uczestniczy przewodnik czuwający nad procesem.**

Ciekawym aspektem w możliwości rozwoju kształcenia ustawicznego może być celowe organizowanie miejsc kształcenia dorosłych w planowaniu przestrzennym miejsca zamieszkania. Postulatem do samorządów staje się dążenie do tworzenia np. centrów kształcenia ustawicznego dorosłych, które by mogły być miejscem spotkań otwartych. W takich obszarach istniałyby biblioteki, sale wykładowe, laboratoria, sale tematyczne, kameralne kawiarenki. Kanwą jest tu przeciwdziałanie poczuciu osamotnienia człowieka w tłumie i korzystanie z jego potencjału jako ważnego ogniwa w łańcuchu potrzeb grupy społecznej. Edukacja dorosłych może pełnić funkcję dealienacyjną, zmniejszając obszar izolacji mieszkańców lokalnej społeczności poprzez aktywizowanie ich obecności w tworzonych centrach, realizacjach projektów społecznych, ale także wobec siebie nawzajem. Pewnym rozwiązaniem jest tu tworzenie tzw. uniwersytetów III wieku.

Rosnące zróżnicowanie społeczne powoduje, że są grupy dla których usytuowanie instytucji edukacyjnych w centrum miasta czy gdziekolwiek indziej nie ma znaczenia, podobnie jak koszt oferowanych usług o ile zapewniony jest ich wysoki poziom edukacyjny. Dla niższej klasy społecznej, lokalizacja jest istotna. Ze względu na brak lub niewielkie potrzeby poznawcze nie będzie ona poszukiwać „punktów” edukacyjnych w oddaleniu od miejsca zamieszkania. Są to osoby, które pracują dłużej za najniższe stawki. Mają też mniej energii i wolnego czasu. Ich świadomość rozwoju jest na odmiennym poziomie rozumienia. Stąd potrzeba, by w tym przypadku edukacja „przyszła do człowieka”. Ponadto powinna to być edukacja ekonomicznie do-

stępna czyli często bezpłatna – np. finansowana przez organizacje pozarządowe. **Dostępność do edukacji jest tutaj także rozumiana w sensie dostępności poznawczej.** Dziś wielu „studiujących” nie ma nawyków dyskusowania, zgłębiania poznawczego wydarzeń kulturalnych, a przecież wartością edukacji, jest wymiana myśli, spostrzeżeń, dokonań, a tego nie da się dokonać żyjąc w izolacji społecznej. Warto uświadomić sobie, że **w momencie, gdy gubimy refleksyjność, autonomię, podmiotowość, to znajdujemy się w obszarze nie-uczenia.** To edukacja, która nie prowadzi do dojrzewania osobowego i nie pomaga we wzroście własnego człowieczeństwa. A więc nie spełnia swojej elementarnej funkcji. **Kultura uczenia się ma wartość, gdy nie jest nawykiem bezrefleksyjnego przyswajania papki informacyjnej, a wiąże się z pasją poznawczą, kształtowaniem dojrzałości emocjonalnej, empatii, zdolności głębokiego odnoszenia się do dziedzictwa kulturowego.**

Dotąd zinstytucjonalizowana, odgórnie narzucona edukacja spowodowała, że w umysłach wielu jest to obszar, który dostarczają, wypełniają inni. W samodzielnym dążeniu do realizacji, **„celem jest przejęcie kontroli nad własnym życiem”** (Dryden G. i Vos J., 2003, s. 81). Kanadyjski badacz Internetu, światowy autorytet w zakresie strategii biznesowych, badacz wpływu nowych technologii informacyjnych na innowacyjność Don Tapscott dowodzi, że **„każda firma stanie się firmą edukacyjną lub przegra na rynku”** (Dryden G. i Vos J., 2003, s. 58). **Zmieniający się świat powoduje, konieczność zmian myślenia o edukacji. Przestaje to być domena szkół, a staje się postawą życiową człowieka dotyczącą każdego obszaru życia niezależna od miejsca.** O zmianach już się dziejących, Tapscott obrazowo opowia-

da w swoim wystąpieniu na Konferencji TED Global w 2012 r. przedstawiając „Cztery zasady dla otwartego świata”.<sup>6</sup>

Dla tworzenia odmiennego podejścia do przestrzeni w kształceniu dorosłych warto zapoznać się z doświadczeniami wynikającymi z metod, systemów wdrożonych np. system Bella-Lancastera<sup>7</sup>, praca metodą ośrodków zainteresowań Decroly’ego<sup>8</sup>, praca projektowa.

Niektóre elementy są warte włączenia ze względu na walor oparcia na zainteresowaniu uczestników, współdziałaniu, kształtowaniu doświadczenia czy też naturalności procesu spójnego z wymogami w sytuacji pracy zawodowej (praca metodą realizacji projektów).

---

6 [https://www.ted.com/talks/don\\_tapscott\\_four\\_principles\\_for\\_the\\_open\\_world\\_1?language=pl#t-1040296](https://www.ted.com/talks/don_tapscott_four_principles_for_the_open_world_1?language=pl#t-1040296)

7 System Bella-Lancastera (inaczej system monitorialny) – system wzajemnego nauczania opracowany przez angielskich pedagogów Andrew Bella oraz Josepha Lancastera. W ramach tego systemu jeden nauczyciel mógł uczyć nawet kilkuset uczniów wyręczając się w pracy dydaktycznej najzdolniejszymi uczniami, tzw. monitorami. Monitor miał pod swoją opieką przeciętnie ok. 10 uczniów, których uczył tego, czego sam nauczył się od nauczyciela, źródło: [https://pl.wikipedia.org/wiki/System\\_Bella-Lancastera](https://pl.wikipedia.org/wiki/System_Bella-Lancastera)

8 Praca metodą ośrodków zainteresowań została oprac. na pocz. XX w. przez O. Decroly’ego, odrzuca tradycyjny podział treści nauczania na przedmioty i koncentruje je wokół „ośrodków zainteresowań”, tj. tematów odpowiadających potrzebom i zainteresowaniom człowieka.

W proponowanych sytuacjach organizacyjnych, każdy może być uczniem jak i nauczycielem, a proces nauczania-uczenia się staje się bardziej dynamiczny i wzmacniający poczucie samoodpowiedzialności czy też współodpowiedzialności.

## ROZDZIAŁ CZWARTY

# BUDZENIE POTRZEBY SAMOREALIZACJI U OSÓB DOROSŁYCH

Niemowlak uczy się raczkować, a potem chodzić, bo chce poznawać otoczenie. Bo wszystko go ciekawi. Upada i wstaje. Nie rozgląda się z przerażeniem czy ktoś nie widział jego upadku. Nie skupia się na tym, że ktoś go wyśmieje. Upada - wstaje, upada - wstaje. Ćwiczy, ćwiczy, ćwiczy... Uczy się mówić, bo ma silną potrzebę wyrażenia siebie. Nie zastanawia się, czy mu wolno się wyrazić. Czy, może komuś się to nie spodoba albo wypadnie śmiesznie. Na początku wydaje dziwne dźwięki. Duka. Naśladuje. Aż w końcu zaczyna mówić. Nie poddaje się, gdy mu nie wychodzi. Próbuje dotąd, aż się nauczy. I czym się różni dziecko, które uparcie dąży do swoich celów od dorosłego, który chciałby, ale się boi. Chciałby, ale może nie wypada. Może i by spróbował, ale na pewno się nie uda. Jakie cechy pozwalają małemu Jasiowi robić to czego się boi duży Jan? Jakie cechy umożliwiają małej Małgosi robić to czego „nie wypada” Małgorzacie? Wielu rzeczy nas skutecznie nauczono. Dorosła zdolność do uczenia musi zostać odblokowana. **Trzeba się oduczyć tego, co zamyka naturalną zdolność do ciekawości, zachwytu, wiary w siebie, poczucia wolności, wyboru, własnej decyzyjności, naturalnej potrzeby tworzenia i wyrażania siebie.**

Aby tego dokonać, warto przyjrzeć się, jakie wnioski płyną z drogi, którą przeszedł człowiek na etapie formułowania się postaw dorosłych i dlaczego ważna jest zmiana XIX wiecznej dydaktyki (systemu

ławko-lekcyjnego z nauczycielem na szczycie, w oparciu o podający system przekazu wiedzy) na każdym szczeblu edukacyjnym, a szczególnie istotna jest nowa forma i organizacja kształcenia osób dorosłych, alternatywna dla tradycyjnych form, oparta na kształtujących relacjach i formułowana w przyjaznej przestrzeni.

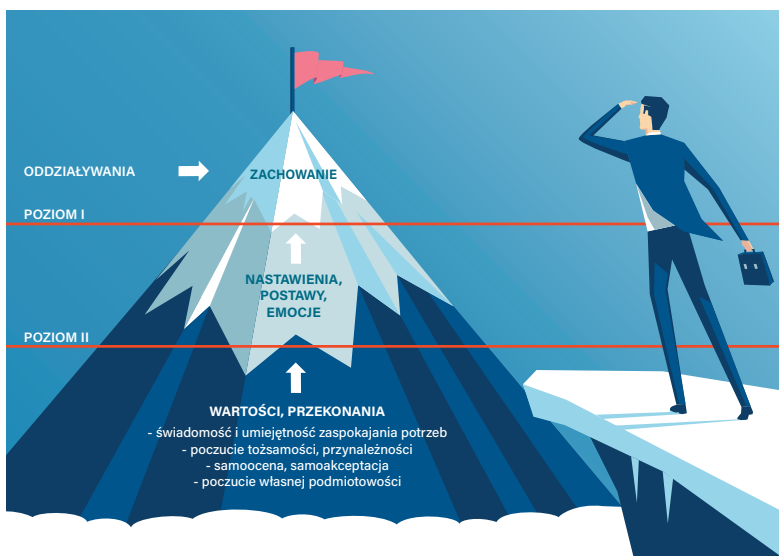
Przestrzeń życiowa dla jednych jest niekończącą się możliwością realizacji projektów życiowych, wyjazdów, podróży, zmiany miejsca zamieszkania i pracy, zawodu i sfery działania, otwiera nowe drogi i ścieżki życia, pozwala rozwijać się i poznawać nowe dziedziny wiedzy. Dla innych jest obciążeniem, przyczyną frustracji, stresu, zagubienia w zmieniającym się świecie, którego nie rozumieją, nie nadążają, nie akceptują, nie chcą, od którego uciekają, szukając niszy dla siebie, ukrycia się, pozostawania w niezmienionej enklawie rzeczywistości.

Problemem jest **zrozumienie dlaczego coś robimy lub czegoś unikamy**. Pytanie „dlaczego” pojawia się również w organizacjach zwanych turkusowymi. Jest to pytanie o sens, przyczynę i to jest podłoże do uruchomienia motywacji wewnętrznej i braku potrzeby tradycyjnej hierarchii – „robisz to co potrafisz wtedy, gdy jest to potrzebne i bierzesz za to odpowiedzialność”.<sup>1</sup> **Jeśli ludzie mają inaczej pracować, trzeba ich odmiennie edukować.**

Bywa też tak, że działaniom towarzyszy brak poczucia związku, łączności pomiędzy kolejnymi etapami. Nie ma poczucia odpowiedzialności za jakość, wpływu własnych działań na możliwości innych.

---

1 <http://strategielean.pl/turkusowe-organizacje/>



RYSUNEK 4 – Schemat góry lodowej. Opracowanie własne

Czasem jest to też działanie przeciw sobie samemu i wpadanie w si-  
dła nieustannego karania się. Bez zrozumienia różnic i tolerancji wo-  
bec nich, nie ma mowy o efektywnym kształceniu. Ta sama sukienka,  
nie na każdą figurę pasuje.

W tradycyjnej edukacji wszystkie oddziaływania odnoszą się na ogół  
do tego co obserwowalne. Do zachowania. Efekty są krótkotrwałe  
i powierzchowne niczym samo zachowanie. W takim systemie, sa-  
morealizacja w życiu dorosłego człowieka jest zapomnianym obszar-  
em życia. Tak samo jak marzenia czy realizacja własnych potrzeb.

To, co wpływa na zachowanie często jest skryte i powoduje, że życie  
mija w ciągłym konflikcie wewnętrznym i narastającym latami stresie.

Małe dziecko jest z natury egocentryczne i to mu pomaga w skupieniu się na swoich potrzebach, a nie na ocenie innych. Dorosły człowiek „przegląda się w innych” i jest wyedukowany w konieczności porównywania, oceny, dopasowywania się, realizacji innych pomysłów na to jakim powinien być w danej roli.

Zachowania uwarunkowane są doświadczeniami jakie posiadamy, tym co wydarzyło się w naszym życiu i na tej podstawie wdrukowanymi w naszą podświadomość programami. To one „odpalają” skojarzenia pod wpływem bodźców i uaktywniają reakcję. I o ile na postawy i nastawienia można próbować wpływać instrumentalnie, trudnej z emocjami. Emocje są bardzo często jak nieodczytana informacja zwrotna. O ile potrafimy stwierdzić: „czuję złość” (a nie złościsz mnie), odpowiedź na pytanie: dlaczego czuję złość? - nie jest tak oczywista. Bardziej skłonni jesteśmy wyprzeć się emocji, niż z nich korzystać. Warto się im przyglądać (temu co czujemy), nauczyć się kontrolować (jaka jest ich siła, natężenie, w jakim momencie jest to dla nas dyskomfort), zarządzać tak by nam sprzyjały (świadomie wywoływać stan radości, zadowolenia, rozluźnienia, złości, gniewu).

Głównym determinantem zachowania są jednak przekonania, które działają niczym samospełniające proroctwo. I tu warto poznać dokonania paraolimpijczyków, którzy łamią stereotypy na temat tego co jest, a co nie jest możliwe przy bardzo konkretnych ograniczeniach. Przekonania, jeśli jesteśmy na dobrej dla siebie drodze, czujemy radość, lekkość w sobie, to nam sprzyjają. Jeśli w naszym samopoczuciu jest ciężar, a problemy narastają niczym lawina w Himalajach, warto się przyjrzeć bliżej, co się dzieje z naszym sposobem myślenia o różnych sytuacjach i rozpoznać schematy. Spójrzeć na swoje życie

oczami obserwatora i poszukać ich źródła. Zdecydować, czym chcemy zastąpić negatywne, obciążające, ograniczające myśli. Czy też określić jak „zjeść” przysłowiowego słonia, wyznaczając kolejne kroki na drodze kreacji swojego życia. „Początkowo trudno mi było zrozumieć, że moim głównym problemem nie jest niepełnosprawne ciało, ale ograniczenia, które sama sobie narzucam i którymi krępuje swój potencjał” – pisze w swojej książce kobieta, która pomimo swoich ograniczeń (rdzeniowy zanik mięśni) żyje ciekawie, aktywnie i dzieli się z innymi swoimi pasjami (A. Chrapkiewicz-Gądek, 2017, s. 30).

Pokolenie X, to grupa społeczna wychowana w dużym podporządkowaniu do systemu i równania do wyznaczonego pułapu. Przekonania: „nie wychodź przed orkiestrę”, „jak wszedłeś między wrony krakaj tak jak one”, „pieniądze to mają cwaniacy i złodzieje”, „pieniądze szczęścia nie dają”, „życie jest ciężkie”, „ty się do tego nie nadajesz”, nie wspierają postaw otwartości, odwagi, nie zachęcają do inicjatyw. Do tego dochodzi niewinna literatura w stylu: „samochwała w kącie stała” i mamy gotowy wzór na postawę „nie nadaje się”, „to nie dla mnie” z tendencją wtapienia się w tłum. „Bo, jak będę taka sama to mnie nie zauważą”. Wyróżnianie się jest złe. Można i z taką postawą przejść przez życie, ale... jak cię nie zauważą, to i nie docenią, nie zwrócą uwagi i miną. A poza tym, dlaczego ktoś miałby dać właśnie tobie pracę skoro jesteś jednym z 15 kandydatów na stanowisko?

Dziś przeciętność się nie opłaca. Rozpoznanie tych programów i uświadomienie dyskomfortu jaki wywołują jest kluczowe w pracy ze zmianą. Zmiana jest konieczna jeśli kształcenie ustawiczne ma być normą. I jest jedną ze stałych w cyklu życia. Punkt wyjścia stano-

wi kluczowe pytanie: „kim mogę być bez tych ograniczeń?” i/lub „jak może wyglądać moje życie bez tych ograniczeń?”.

Motywy, do ruszenie na drogę rozwoju są fundamentalne wartości, na ogół przyswojone we wczesnym etapie życia. Oczywiście są to wartości określone indywidualnie, a nie uniwersalne w stylu: dobro, piękno, pokój na świecie, które są dużymi ogólnikami. Nie deprecjując użytego przykładu zauważyć trzeba, że wartość, to nie zawsze „dobro” jeśli dana osoba tego nie czuje i nie ma to dla niej znaczenia, bo coś w swoim myśleniu wyparła albo nie doświadczyła. Popularne zwroty, może sprawdzają się na manifestacjach, w życiu człowieka wartości muszą być poparte konkretną korzyścią jaką on uzyskuje, choćby było to coś przewrotnego w społecznym rozumieniu i na ogół jest silnie zespolone z istotnymi wzorcami zachowania jakie zostały zapamiętane na drodze życia. Przeprogramowanie człowieka możliwe jest wyłącznie na podłożu jego gotowości i poprzez JEGO samodzielną pracę. I ta zmiana jest potrzebna, by kształcenie ustawiczne, tym samym zdolność do świadomej samorealizacji, było powszechnym, a nie jednostkowym wydarzeniem.

**Budzenie samorealizacji człowieka dorosłego jest takim samym procesem, jak tworzenie nowej potrzeby na rynku, wprowadzaniem nowego, bądź zmodyfikowanego produktu.** By coś się zadziało człowiek najpierw musi poczuć pewien dyskomfort obecnej sytuacji w jakiej się znajduje. By dokonać zmiany, musi znaleźć powód, dla którego jego odwaga będzie silniejsza niż obawy i doświadczyć poczucia sprawstwa, własnej podmiotowości, zaprzyjaźnić się z poczuciem własnej wartości i wzmacniająco sformułować samoocenę.

Kolejnym krokiem jest dostrzeżenie potencjalnych korzyści wynikających z wprowadzonej zmiany.

Samorealizacja, to zaangażowany udział człowieka w działaniu. Przytoczę tu analogie do samolotu, który wydaje się unosić, w górę wbrew logice. Przecież, gdy podrzucimy piórko, ono spada. A więc jest czynnik zamieniający zasadę upadku. Boeing 777 – masa startowa 350 ton. Pytanie, jak taki kolos, który w maksymalnym ciągu jest w stanie przesunąć stojący tuż za nim czołg, unosi się w górę? ... na starcie pilot uruchamia PEŁNĄ MOC silników. Co robi człowiek? Stwierdza – „No, dobra spróbuję.” I asekuracyjnie skubie trochę tego, trochę tamtego i mówi triumfalnie: „To nie działa!”

**Samorealizacja, to proces spójny i warunkujący sens ustawicznego kształcenia polegający na tym, że człowiek przy całej świadomości zewnętrznych uwarunkowań, w których przebiega jego życie, ma poczucie, że jest autorem tego życia i że jest za nie odpowiedzialny.** Podstawą takiego stosunku do samego siebie i do swego życia jest świadomość możliwości dokonywania wyborów dotyczących własnych czynów oraz podejmowania konkretnych decyzji w życiu codziennym. To, co należy ugruntować to wiedza o tym, że mamy wolny wybór, mamy tym samym moc decyzyjną, mamy wyobraźnię, którą warto pielęgnować i doskonalić. Mamy też sumienie, które nam podpowiada, co jest właściwe, a co nie na podstawie naszych doświadczeń. I to też warto poddawać nieustannej refleksji, gdyż życie na każdym etapie wymaga innych realizacji, a priorytety się zmieniają.



Poszukiwanie samego siebie nie odbywa się w samotności, w izolacji od innych ludzi.

Droga do samego siebie jaką jest samorealizacja, to ciągłe wzbogacanie doświadczeń, wzrost potencjału, wzbogacenia zasobów poprzez wyzwianie prawa danego samemu sobie do różnych form aktywności w poczuciu zadowolenia, satysfakcji i dobrostanu. To kształtowanie świadomego udziału w życiu świata poprzez manifestację swojej propozycji (strefy mocy), wkładu w życie społeczne z jednoczesnym określaniem swoich potrzeb (daje i mam prawo dostawać).

Poszukiwanie samego siebie nie odbywa się w samotności, w izolacji od innych ludzi. Rezultaty działania ujawniają się właśnie w trakcie kontaktów ze światem. Zmiany w postrzeganiu własnej osoby oznaczają zmiany w relacjach społecznych i odwrotnie, zmia-

na relacji społecznych wpływa na samoocenę. W relacjach efekt połączenia sił nie jest matematycznym wyliczeniem, to zawsze efekt synergii. W tym jest największa siła potencjału społecznego. Stąd potrzeba budzenia inicjatyw oddolnych i tworzenie społeczeństwa obywatelskiego.<sup>2</sup>

Rzeczywista zmiana odbywa się zawsze od odczuwanej potrzeby i dojrzałości do jej realizacji niezależnie od warunków. Większość wynalazków, usprawnień, innowacji, to nie efekt odgórnych reform, a działania z poziomu odczuwanego dyskomfortu. Efekt pracy ludzi z pasją, realizujących własne marzenia, zdeterminowanych na cel.












#### Warunki do realizacji samostanowienia i rozwoju przez człowieka:

- ✓ zaspokojenie istotnych dla egzystencji potrzeb,
- ✓ szerokie poczucie bezpieczeństwa,
- ✓ możliwość pewnej przewidywalności zdarzeń,
- ✓ subiektywne poczucie zadowolenia,
- ✓ możliwość dokonywania wyboru,
- ✓ odczuwanie swojej tożsamości i autentyczności, wartości i znaczenia,
- ✓ możliwość zaangażowania się z poczuciem sensu.

---

<sup>2</sup> „Podstawową cechą społeczeństwa obywatelskiego jest świadomość jego członków potrzeb wspólnoty oraz dążenie do ich zaspokajania, czyli zainteresowanie sprawami społeczeństwa (społeczności) oraz poczucie odpowiedzialności za jego dobro.” źródło: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Spo%C5%82ecze%C5%84stwo\\_obywatelskie](https://pl.wikipedia.org/wiki/Spo%C5%82ecze%C5%84stwo_obywatelskie)

## Czynniki wpływające na budzenie potencjału samorealizacji na drodze życia człowieka:

-  zdolność do akceptacji zdarzeń takim jakimi są z założeniem, że doświadczamy ich w celu poszerzenia pola indywidualnego doświadczenia,
-  zdolność do wyrażania, odczuwania, spostrzegania emocji w sposób społecznie aprobowany i z prawem asertywnego wyrażania swoich potrzeb,
-  świadomość swoich praw i obowiązków, powinności i należności, zaspokojenie potrzeby dawania i brania, w równowadze,
-  aktualizacja światopoglądu związanego z różnymi aspektami rzeczywistości w oparciu o fakty, subiektywne spostrzeżenia, odczucia i w toku dialogu,
-  szacunek dla granic własnych i innych ludzi,
-  zdolność do życia w społeczności „z dobrodziejstwem inwentarza” i nawiązywania wartościowych relacji,
-  gotowość zachowania dystansu do sytuacji wymagających obiektywnego oglądu,
-  etyczność postawy i reakcji,
-  zdolność do doświadczania różnorodnych stanów emocjonalnych,
-  umiejętność twórczego wyrażania siebie i kreatywnego rozwiązywania zadań,
-  dostrzeganie łączności różnych obszarów życia i holistyczne podejście do formułowania sposobu ich realizacji.

Dorostłość wiąże się ze zdolnością do funkcjonowania w podejmowanych rolach społecznych, w sposób doskonalący ten proces, by móc sprostać potrzebom rozwiązywania problemów życiowych. Człowiek dorosły podlegający procesowi kształcenia jest otwarty na nowe kręgi życia społecznego, co pozwala mu uzyskać dodatkową perspektywę dla kształtowania się samooceny. Łatwiej, sprawniej przystosowuje się do nowych wymogów pracy. Wzrasta u niego relatywizm myślenia, rozwój zdolności myślenia dialektycznego, rozumienia wymagań społecznych.

W momencie, gdy następuje zastój i zablokowanie rozwoju, następuje stan nierównowagi i zubożenie jakości życia. Następuje obniżenie siły i możliwości dążenia do jakichkolwiek osiągnięć, a działania ograniczają się do powtarzalnych, automatycznych czynności. Z czasem, brakuje koniecznych do dobrego funkcjonowania, stymulacji połączeń neuronalnych i potencjał poznawczy ulega odczuwalnym ograniczeniom.

Rezygnacja z siebie, niepodjęcie lub wycofywanie się z pełniejszej realizacji własnych możliwości, często jest rezultatem zdarzeń, doświadczeń i podporządkowania opinią innych.

Pokonując własne zwątpienie, niewiarę, niechęć do samego siebie, każdy jest w stanie żyć pełniej z poczuciem satysfakcji. Samorealizacja jest pewną właściwością człowieka, dzięki której osiąga on poczucie szczęścia, spełnienia swoich marzeń, zdolności oraz odczuwa radość egzystencji w świecie.

## ROZDZIAŁ PIĄTY

# ZASADY NEURODYDAKTYKI W PRACY Z DOROSŁYMI

W latach 80 XX wieku pojawiło się pojęcie „neurodydaktyka”<sup>1</sup>, czyli dążenie do takiej organizacji procesu nauczania-uczenia, która stwarza optymalne warunki kształcenia się z wykorzystaniem wiedzy nt. układu nerwowego. To co dało naukowe podwaliny, to postęp w obszarze interdyscyplinarnych dziedzin wiedzy medycznej, biologicznej, biochemicznej, biofizycznej, informatycznej i psychologicznej zajmujących się badaniem ośrodkowego układu nerwowego, zwanych neuronaukami. W kształceniu ważny jest również zakres wiedzy warunkującej funkcjonowanie społeczne człowieka w zakresie jego świadomości, racjonalności, wolnej woli, języka, kultury, cielesności oraz moralności, światopoglądu, komunikacji. Przy obecnym stanie wiedzy wyzwaniem staje się włączenie tego obszaru do kompletu wiedzy pedagogicznej i jej subdyscypliny andragogiki, w celu optymalizacji procesu kształcenia człowieka przez cały okres jego życia.

Mózg człowieka nie jest tworem, który rozwija się np. do 20 roku życia i w tej formie pozostaje do końca naszych dni, ulegając stopniowej degradacji poprzez zanikanie kolejnych połączeń na skutek starzenia się organizmu. Tak sądzono jeszcze w początkach XX wieku. Kolejne lata badań naukowych przyniosły odmienną wiedzę. Dużą rolę odgrywa tu rozwój technologii informatycznej i dopełnienie się wyników badań z różnych nauk w sposób kompensacyjny. Nowa wiedza

---

1   twórcą pojęcia jest niemiecki dydaktyk matematyki Gerhard Preiß, neurodydaktyka odnosi się nie do nauczania, a do procesu uczenia się.

(od lat 70 XX wieku) wnosi zupełnie inne spojrzenie na możliwości rozwojowe, edukacyjne człowieka dorosłego. Mózg ulega stałej reorganizacji (K. Wójcik, 2011). Neuroplastyczność<sup>2</sup>, to cecha pozwalająca na adaptację do zmiennego środowiska zapewniając organizmowi możliwie najlepsze funkcjonowanie. Oczywiście największe możliwości kompensacyjne posiada układ nerwowy dzieci, jednak tworzenie się trwałych przekształceń neuronalnych obserwowane jest również u osób dorosłych. Tworzenie ścieżek neuronalnych odbywa się poprzez powtarzanie czynności i utrwalanie ich w pamięci. Do tego potrzebne są właściwe stymulacje.

Deborah M. Burke z Kalifornijskiego Uniwersytetu Pomona twierdzi, że: „Systematyczna stymulacja mózgu, znacząco przyczynia się do poprawy funkcjonowania dorosłego człowieka.[...]” Badania Burke udowadniają, że umysł dorosłego radzi sobie dużo lepiej od dziecięcego mózgu w kwestii definiowania podstawowej idei działania, jak i postrzegania szerszej perspektywy. Dorosły mózg utrzymany na odpowiednim poziomie aktywności, cały czas buduje nowe ścieżki pomiędzy neuronami, przez co sprytnie rozpoznaje szablonowe sytuacje, widzi unikalność chwil i podaje gotowe rozwiązania w niewiarygodnie krótkim czasie.[...] Umysł jest plastyczny i ciągle się zmienia nie w sensie rozrostu masy a w swojej złożoności”. Tą opinię jak mantrę powtarza Kathleen Taylor z Kalifornijskiego College im. Św. Marii. Dodaje ona również, że: „Umysł dorosłych nie uczy się tak szybko jak dziecka, ale rozwija się w zupełnie innym kierunku”. Zgodnie z po-

---

2 Neuroplastyczność (plastyczność mózgu) – zdolność tkanki nerwowej do tworzenia nowych połączeń mających na celu zreorganizowania się, adaptacji, zmienności, samonaprawy, uczenia się i pamięci, źródło: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Neuroplastyczno%C5%9B%C4%87>

wyższą tezą, szereg pedagogów podkreśla, że edukacja dorosłych nie powinna polegać na nauczaniu nowych rzeczy, a bazować na wiedzy już zdobytej, pogłębiając ją za pośrednictwem wymiany zdań, filozoficznych rozmyślań, poszukiwaniu różnych źródeł wiedzy”.<sup>3</sup>

Dziś przyjmuje się, że o dojrzałości mózgu możemy mówić dopiero w wieku około 40 lat (Kaczmarzyk M., 2017). Jednak i w tym wieku nie jest to proces zamknięty. Prowadzone badania, wciąż wnoszą nowe światło na temat jego możliwości i warunków jakich potrzebuje, by sprawniej działać. Biorąc pod uwagę zmienność koncepcji dotyczącej funkcjonowania organizmu człowieka w oparciu o nowe wyniki badań, dziś mówimy o pewnym prawdopodobieństwie wiedzy i określamy na podstawie tego, co wiadomo obecnie. Jest to już jednak wiedza na tyle znacząca, że winna wpłynąć na przeorganizowanie całego systemu edukacyjnego i podejścia do kształcenia się człowieka na każdym etapie jego życia. Przede wszystkim mózg stymulowany jest przez zmysł dotyku i ruchu (Maas V. F., 1998, s. 20) Zaprzeczeniem skutecznej edukacji jest tutaj bierne siedzenie w ławce czy na sali wykładowej. Dzięki mnogości zakończeń nerwowych skóra odbiera dotyk, ból, nacisk, temperaturę. Receptory znajdujące się w skórze odbierają informacje o poczuciu naszego ciała. Dotyk buduje także poczucie bezpieczeństwa. Obszary czuciowe mózgu jako pierwsze odbierają wrażenia zmysłowe z ciała poprzez skórę i wpływają na kształtowanie się właściwej pracy mięśni, doskonałą wrażliwość zmysłów, reakcje emocjonalne. Posiadają one także połączenia z przyległym, ruchowym obszarem kory mózgowej i razem nazywane bywają pasem czuciowo-ruchowym lub korą somatosen-

---

3 <http://www.edulider.pl/edukacja/jak-rozwijac-mozg>

soryczną. Podobne funkcje posiada także układ propriocepcji<sup>4</sup>, czyli układ czucia głębokiego. Dzięki zmysłowi propriocepcji człowiek może utrzymać równowagę, prawidłową postawę oraz orientację w świecie zewnętrznym. Podczas poznawania nowego przedmiotu wodzimy ręką po jego powierzchni, aktywizując receptory czucia powierzchniowego i głębokiego. Prawidłowy, naturalny rozwój ruchowy jest podstawą do utrzymania i rozwoju sprawności widzenia, słuchania, twórczości. Te zależności wpływają na możliwości uczenia się.

Warto zwrócić uwagę, że w wieku dorosłym zmiany inwolucyjne mogą przeważać nad procesami rozwojowymi, co może spowodować m.in. problemy z pamięcią, wolniejsze uczenie się. O zmianach niekorzystnych dla procesów uczenia się naukowcy jednak mówią dopiero, jeśli dotyczą osób powyżej 70 roku życia. I to wskazuje na zasadność jak największego świadomego dążenia do właściwie organizowanego procesu kształcenia ustawicznego. Człowiek aktywny ma szansę na dłuższą sprawność i przydatność.

W przypadku, gdy dopływ stymulacji jest niewystarczający człowiek nieświadomie poszukuje bodźców, których mu brakuje, zwykle jednak stosuje autostymulację w sposób stereotypowy, popadając w przymus wykonywania stale tych samych czynności. Takie „uwięzienie” powoduje, że dochodzi do stagnacji, a nawet uwstecznienia procesów poznawczych.

Ogromne znaczenie ma tryb życia, aktywność każdego indywidualnie, postawy, nastawienia, przekonania, które zachęcają lub „uspra-

---

4 <http://fizjoplaner.pl/cwiczenia-propriocepcji.html>

wiedliwiają” życiową stagnację polegającą na maksymalnie wygodnym przystosowaniu się do warunków i braku rozwoju. Natomiast z biologicznego punktu widzenia zdolność do dobrego przystosowania się nie gwarantuje dobrego przetrwania. Przy zmianie warunków, których kierunek jest nieprzewidywalny, grozi nam porażka.

Na plastyczność mózgu można wpływać samodzielnie – decyduje o tym wzbogacenie otoczenia, aktywność fizyczna i praca intelektualna stymulująca rozwój nowych połączeń międzyneuralnych. Podejmowanie nowych wyzwań opóźnia jej niekorzystne zmiany w podeszłym wieku. Stąd ważna jest świadomość aktywnego, zaangażowanego uczestnictwa w kształceniu zarówno z punktu widzenia korzyści indywidualnych, jak i społecznych.

**Życie jest tam, gdzie jest ruch.** Stąd tak istotna jest stała zdolność do przekraczania własnych granic i traktowanie ich nie jako końca naszych możliwości, a punktu wyjścia. To nieustanne budowanie, kreowanie możliwości otwartego reagowania na nowe sytuacje. **Przyszłość kształcenia leży w zdolności docenienia subiektywnej historii każdego człowieka i jego zdolności, predyspozycji, talentów, zasobów oraz możliwości dzielenia się własnymi zasobami w sposób wymienny.** I tu zaczyna się miejsce dla umiejętności korzystania z możliwości innych osób, współpracy opartej na zróżnicowanym potencjale.

To co jeszcze ignorujemy, a na co w swoich wypowiedziach zwraca uwagę dr M. Kaczmarzyk, to epoka nadmiaru (Kaczmarzyk M., 2017). Nasz mózg jest ukształtowany w świecie, gdy wyzwaniem człowieka było zdobycie pożywienia. Ludzie żyli we wspólnotach plemiennych

składających się z 100-150 osób. Najogólniej można by powiedzieć, że były to czasy braku, w przeciwieństwie do współczesnego czasu nadmiaru. Nadmiaru dóbr, ale i bodźców. **Nasz umysł nie jest genetycznie przystosowany do radzenia sobie z masowym nadmiarem, stąd potrzeba ukierunkowania kształcenia poprzez nieustanną selekcję, dokonywanie wyboru i unikanie przebodźcowania.** Określenia tego co ważne, znaczące, kształtujące. W sposób stymulujący, a nie degradujący. Warto pokusić się tutaj o wiedzę nt. przebiegu powstawania śladów pamięci - engramu, znaczenia powtórek i ćwiczeń utrwalających w kontekście rodzajów pamięci, funkcjonowania uwagi, skojarzeń i różnic uwarunkowanych w mniejszym stopniu poszukiwaniem nowości, a w większym przeszukiwaniem zasobów wewnętrznych. Dla zobrazowania zjawiska warto przeanalizować tzw. krzywe zapominania, uczenia się.

Historia jednostkowa ma znaczenie, ale ma też swoje ograniczenia. Służy każdej osobie do radzenia sobie z określonymi wyzwaniami stawianymi przez środowisko, jednak własne doświadczenia nie zawsze są wystarczające. Zasób indywidualnej wiedzy, umiejętności, sprawności jest wewnętrznym zasobem. Nieujawniony jest nie przydatny dla innych. Stąd potrzeba wymiany wiedzy i współpracy. **Razem stanowimy zupełnie inną jakość niż pojedynczo.** Współczesny świat i społeczny wymiar rozwoju człowieka podnosi do rangi priorytetu drogę dalszego rozwoju poprzez przekaz: dzielenie się doświadczeniem, wiedzą, umiejętnościami, na drodze społecznej. Tutaj ujawnia się potęga mechanizmu naśladownictwa i czerpania informacji z różnych źródeł, współpracy, dopełniania się kompetencji.

W latach 70 XX wieku. R. Dawkins zaproponował termin „mem”, dla określenia kulturowego „genu”<sup>5</sup>. Neuronaki odkrywają coraz większą ilość talentów naszego mózgu w tym zakresie.

**To, co jest potrzebą dla dobrego rozwoju, to nie super nowoczesna elegancja przestrzeni, a przestrzeń, która wyzwoli działanie człowieka, zachęci do usprawniania i traktowania własnej pracy, edukacji jako szansy na doskonalenie się.**

Obszarem wpływającym na efektywność podejmowanych przez człowieka działań jest wpływ związków i relacji oraz całe bogactwo doznań emocjonalnych. Środowisko ludzkie, w jakim przebywamy ma wpływ na to, jak postrzegamy otaczający świat, jaki mamy do niego stosunek. Liczne modele rzeczywistości przenikają się tu wzajemnie. Jest to kompetencja, która spowodowała przewagę gatunkową, a dziś wskazuje na szansę niedoprowadzenia do samozagłady, poprzez odejście z rzeczywistości rywalizacji i degradacji osób pozornie słabszych.

To co wyróżnia funkcjonowanie osoby dorosłej, to mniej zachowań spontanicznych, opartych wyłącznie na przyjemności niż w wieku młodzieńczym. W dorosłym umyśle nieustannie ścierają się o swoje prawo: nowość i utrwalaony wzorzec. Istotna jest też większa zdolność przewidywalności sytuacji ryzykownych, zagrażających.

---

5 Dawkins R., (2010) Samolubny gen – wg Dawkinsa „mem” „to mechanizm polegający na tym, że wiele zjawisk kulturowych jest przekazywanych i powtarzanych przez ludzi, którzy często popełniają przy tym błędy i dodają coś od siebie. Jeżeli jest atrakcyjny ulega naturalnemu przekazowi”.



To, co jest potrzebą dla dobrego rozwoju, to nie super nowoczesna elegancja przestrzeni, a przestrzeń, która wyzwoli działanie człowieka, zachęci do usprawniania i traktowania własnej pracy, edukacji jako szansy na doskonalenie się.

Biologia wyposażyła nas w coś co nazywane jest ośrodkiem nagrody<sup>6</sup>. W życiu człowieka dorosłego jest to układ podlegający dość silnej kontroli obszarów kory czołowej. Stąd mniej zachowań spontanicznych, opartych wyłącznie na przyjemności niż w wieku młodzieńczym. Jednakże potrzeba doświadczenia przyjemności jest silnym bodźcem chyba, że mamy sytuacje wyparcia odczuwania przyjemności na rzecz społecznie zakodowanego poczucia obowiązku, narzuconych norm, realizowania czyjegoś planu, silnego stresu. W dorosłym umyśle nieustannie ścierają się o swoje prawo: nowość

---

<sup>6</sup> <http://neuropsychologia.org/od-przyjemnosci-do-zniewolenia-rola-ukladu-nagrody>

i utrwalony wzorzec. Kontrola korowa ma też dobrą stronę. Umożliwia większą przewidywalność sytuacji ryzykownych, zagrażających.

Pozytywna reakcja układu nagrody sprzyja przebiegowi procesów zapamiętywania i poszukiwania bodźców ją wywołujących. Sygnałem wywoławczym jest tu również element nowości, przyjemnego zaskoczenia, pewnej nieoczywistości, nietypowości. Dlatego też warto ten układ zaktywizować. Antagonistą układu nagrody jest niepowiązany z nią ośrodek unikania doświadczeń negatywnych. Bodziec (kara) tu działający nie wpływa wzmacniająco na zachowanie człowieka. Efektem jest, co najwyżej reakcja unikania danej sytuacji. Tak więc z punktu widzenia neuronauk, kara pozbawiona jest sensu na drodze kształtowania się pozytywnych postaw względem własnego rozwoju.

O potrzebie kształcenia ustawicznego pisali starożytni i oni bardziej niż współcześni pedagodzy, nauczyciele zwracali uwagę na sens rozwoju potencjału człowieka. Tradycyjny system kształcenia działa na zasadzie często określanej jako „lejek norymberski” (Żylińska M., 2014): nauczyciel wlewa w głowę ucznia wiedzę, a on ją ma obowiązek przyswoić i odtworzyć. Prowadzone badania nad efektywnością uczenia się ludzi w różnym wieku i odkrycia naukowe w dziedzinie funkcjonowania mózgu w ostatnich latach potwierdzają ciągłą gotowość człowieka do rozwoju. Warunkiem jest ustawiczna aktywność w tym zakresie (niećwiczony umysł zachowuje się jak ciało pozbawione ruchu) i dostosowanie metod oddziaływania do poziomu i właściwości sprawności intelektualnych jednostki. Edukacja jest dobra, gdy jest skuteczna. Aby była skuteczna musi bazować na tych aspektach, które zapewnią jej efektywność. Do tego potrzeb-

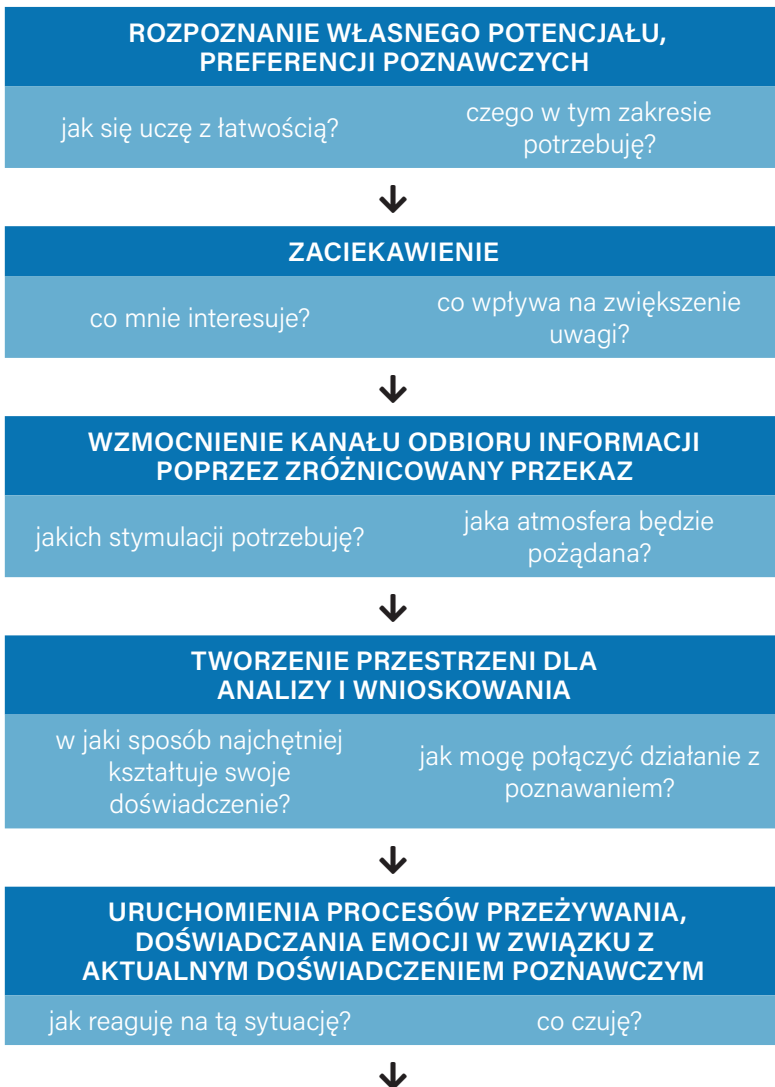
na jest świadomość, co sprzyja korzystnemu funkcjonowaniu mózgu człowieka, jak przebiegają procesy poznawcze, co warunkuje możliwość kodowania i odcodowywania informacji, zdolność ich przyswajania na coraz bardziej złożonym poziomie. Potrzebna jest wiedza na temat jak różne aspekty otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego wpływają na gotowość człowieka do świadomego zarządzania swoim rozwojem, bądź biernego uczestnictwa w przepływie papki informacyjnej dobiegającej z każdego możliwego źródła. Potrzeba wiedzy na temat specyfiki funkcjonowania człowieka na określonym etapie życia. Popularne powiedzenie: „Nauczyciel chcący uczyć Jasia matematyki, musi znać i Jasia i matematykę”, doskonale to opisuje. Tak jak lekarz, który jest zobowiązany dobrać terapię do potrzeb organizmu pacjenta, każdy kto zajmuje się edukacją musi posiadać umiejętność doboru strategii działania do konkretnego człowieka, do konkretnej grupy.

Proces kształcenia dorosłych, to doskonalenie się tych cech intelektu i charakteru oraz zdolności, które umożliwiają lepsze społecznie i bardziej wartościowe wykonywanie zadań zawodowych, społecznych i rodzinnych. Kształcenie dorosłych obejmuje również proces reedukacji, czyli odrzucania dawnych, a nabywania nowych doświadczeń, wzorów postępowania, informacji, motywów i metod działania. Miarą dorosłości jest zdolność człowieka do kształtowania własnego życia w taki sposób, aby spełniając formułowane oczekiwania nadal miał poczucie sensu życia i czerpał z niego indywidualną satysfakcję. By tak się stało potrzebne jest stałe dążenie do doskonalenia się, a wydarzy się to tylko w sprzyjających, a nie blokujących sytuacjach.

Dorosły człowiek może się rozwijać, kształcić nie gorzej niż nastolatek. Nie gorzej, choć jednak inaczej. **Przed wszystkim, kształcenie w wieku dorosłym opiera się na już posiadanym doświadczeniu i znacznej płynności słownej, ukształtowanych strategiach myślenia i organizacji wiedzy.** Mówimy tutaj o tzw. inteligencji skryształizowanej. Najszybciej i najsprawniej dorośli uczą się tego, co jest związane z ich działaniem celowym, wtedy gdy mają poczucie sensu, korzyści, satysfakcji. Jak również w sytuacji, gdy stawia się ich w sytuacji wyzwania. Warunkiem rozwoju jest nieustanna aktywność umysłowa. Jeżeli przez jakiś okres czasu człowiek wpadł w sidła postępowania schematycznego w życiu, a w pracy też wykonuje monotonne, powtarzalne czynności, to trzeba wziąć pod uwagę jego wolniejsze tempo reagowania, dłuższy czas zapamiętywania i konieczność większej ilości powtórzeń. Nie dlatego, że jego rozwój spowolnił i możliwości „już nie te”. Tylko dlatego, że brakło stymulacji utrzymujących kondycję. Tak jak ćwiczenia fizyczne podtrzymują sprawność ciała, tak ćwiczenie umysłu zapewniają długotrwałą zdolność uczenia się. **Aktywność powinna być oparta na działaniu człowieka, który jest nie tylko odtwórcą mechanicznie przyswojonej wiedzy, ale przede wszystkim twórcą w jej pozyskiwaniu i zastosowaniu.** Potrzebne są do tego umiejętności i sprawność całego organizmu. Szeroko pojęta dbałość o stan organizmu. Tylko w toku działania i łączenia w spójny konstrukt myślowy na drodze skojarzeń, powiązań i poznania na wielu płaszczyznach dochodzi do formułowania reprezentacji umysłowej wzbogacającej wiedzę o rzeczywistości.

To, co jest istotą w tak ujmowanym podejściu do edukacji to fakt, że o efektywności uczenia się mówimy, gdy wynika ona z wolnej woli, a nie z przymusu.

Podstawowe założenia na jakie należy tu zwrócić uwagę, to:



## WYZWALANIE MOŻLIWOŚCI RÓŻNEGO OGLĄDU TEGO SAMEGO ZJAWISKA, WERYFIKACJA Z RÓŻNYCH PERSPEKTYW

jak inaczej mogę na to  
spojrzeć?

jak to widzą inni?

Takie podejście powoduje łatwiejsze zapamiętanie, gdyż jest oparte na połączeniu przestrzeni do przeżywania (emocje), procesów myślowych i aktywności ciała (zmysły). **W obszarze aktywizowania dorosłych do kształcenia ustawicznego istotne są wszelkie aspekty praktycznego wykonywania zadań.**

Wartością dodaną jest **współdziałanie i współpraca z innymi osobami** (człowiek jest społecznie ugruntowany), wzmacniającą wszelkie oddziaływania, o ile zapewniona jest przyjazna atmosfera, wizja wspólnego celu oraz poczucie praktycznego znaczenia działania. Procesy grupowe są silnym stymulantem oddziaływań na człowieka i warto zadbać o integrację i otwarcie na siebie uczestników grupy. **Stosowanie metod aktywnych sprawia, że ludzie zaczynają ze sobą rozmawiać, poznawać się, czuć wspólnotę pewnych doświadczeń, a także doceniać różnice między sobą.** Ćwiczenia będące tzw. lo-dolamaczami, energetyzerni, ale też pomagające rozluźnić ciało oraz zrelaksować umysł mocno wzmacniają cały proces, dodatkowo poprzez ćwiczenia w parach, mniejszych zespołach można wzmacniać więź, co się przełoży na samopoczucie uczestników. Sprzyjające jest połączenie informacji z konkretną sytuacją życiową – stosowanych tzw. case study.

W trakcie jednego z warsztatów z gimnazjalistami zapytałam ich „jaki przedmiot uważają za zbędny w systemie szkolnym”? Po zakończe-

niu rundki (byliśmy w kręgu i każdy wypowiadał się po kolei), zostały wykluczone wszystkie przedmioty. W trakcie warsztatu, doświadczaliśmy integralności i kompatybilności wiedzy z różnych obszarów. Określaliśmy jakie umiejętności, sprawności rozwijamy na poszczególnych zajęciach o ile są dobrze przeprowadzone. Na zakończenie powtórzyłam pytanie. Odpowiedź: „oczekujemy, że wszystkie przedmioty będą ciekawie prowadzone, bo wszystkie są dla nas ważne”. Tylko dlaczego w szkołach nikt tego nie mówi? Dlaczego na pierwszych lekcjach jest schematyczne przekazywanie zasad zachowania na zajęciach, systemu oceniania, a nikt nie mówi o bhp umysłu? Dlaczego nie ma zaciekawienia przedmiotem? Nie ma informacji jak ten przedmiot wpłynie na moje funkcjonowanie w świecie? Inne pytanie (moje ulubione), tym razem do nauczycieli: „jakie trzy wartości/umiejętności dzieciaki rozwijają na waszym przedmiocie, z których korzystają na innych lekcjach i poza szkołą?”...i zapada taka niezręczna cisza.

**Każdy potrzebuje poczucia sensu tego, co robi oraz doświadczyc integralności tego z różnymi obszarami życia.** Rozumieć, że usprawniając funkcje organizmu poprzez różnorodne zadania osiągamy większą zdolność do przyswajania nowych zasobów. **Wiedzieć, że są pewne uniwersalne zakresy wiedzy, sprawności, umiejętności, które przenikają wszystkie obszary.** Stoję na stanowisku, że dziś jest potrzeba wprowadzania do edukacji neurodydaktyki (punkt ciężkości położony na proces uczenia się), by uwrażliwić wszystkie strony biorące udział w kształtowaniu się postaw „podmiotu uczącego się” niezależnie od wieku, na potrzebę skierowania uwagi na ekologiczne kształtowanie człowieka, a nie realizację programu przedmiotu (z nauczycielską postawą „mój jest najważniejszy”) ode-

rwanego od wszystkiego, co obok. Dziś mówimy o konieczności polisensorycznego kształcenia stymulującego głębokie przetwarzanie informacji. **Mózg uczy się poprzez skojarzenia** - zarówno na poziomie semantycznym, jak i sensorycznym i w ten właśnie sposób powinna być dostarczana wiedza.

**Wprowadzenie neurodydaktycznego podejścia do realizacji kształcenia dorosłych, formułuje koncepcje uczącego się, czyli osoby zdolnej do samokontroli, samokierowania, samoodpowiedzialności.** Człowiek dorosły ma prawo uczestniczyć w tworzeniu ram treści kształcenia się oraz wyboru sposobu ich doświadczania. Indywidualne doświadczenie jest wartością o ogromnym źródle wiedzy zarówno dla osoby uczącej się, jaki i innych osób zaangażowanych



Każdy potrzebuje poczucia sensu tego, co robi oraz doświadczyć integralności tego z różnymi obszarami życia.

w proces. Człowiek dorosły przywiązuje większą wagę do tego co odkrywa, niż tego co jest mu przekazywane. Punktem istotnym jest zwrócenie uwagi na gotowość do uczenia się wynikającą z indywidualnych potrzeb i szeroko rozumianych możliwości. Punkt ciężkości przełożony jest nie na temat, a na dziedzinę, w której można umiejętności zastosować. Uczenie się dorosłych jest efektywniejsze wówczas, gdy elementy wiedzy deklaratywnej (opisu – jak jest) łączy się z wiedzą proceduralną (co należy zrobić) i wyjaśniającą (dlaczego). Skuteczność zależy od tego, jaka struktura wiedzy jest proponowana, na ile uczestnicy mogą wykorzystać dotychczasowe umiejętności, nawyki, postawy. Podstawą jest tu tworzenie sytuacji do nawiązywania kontaktu, dialogu i świadomości różnych technik uczenia się. **Zmianę polecenia: „ucz się” na informację „czego potrzebujesz się dowiedzieć i dlaczego” oraz „w jaki sposób” to zrobić.** Wyzbycie się konieczności oceniania i nadawania wartości przez stopnie (uczeń piątkowy, uczeń trójkowy) na rzecz konstruktywnej informacji zwrotnej. Współcześnie w kształceniu osób dorosłych mamy wyzwanie dotyczące zmiany postaw zakodowanych latami edukacji, by wydożyć naturalny potencjał każdej osoby.

## Elementarne cechy kształcenia w wieku dorosłym:



### **SENS, ROZUMIENIE**

zapamiętywanie następuje szybciej, gdy kojarzy się z już posiadanymi wiadomościami i z poczuciem ważności oraz możliwością wykorzystania w praktyce



### **IDENTYFIKACJA**

rozpatrywanie konkretnych rozwiązań na przykładach, analiza i synteza przypadków, zwana metodą studium przypadku ma duży walor skuteczności ze względu na możliwą identyfikację / odwołanie się do doświadczenia, wizualizację,



### **PRAKTYKA**

poznawanie sprawniejsze jest w działaniu, pod warunkiem rozumienia i wykorzystywania uogólnień, wnioskowania i przestrzeni dla poszukiwania nowych rozwiązań

Przy obecnym nadmiarze informacji zwrócić uwagę trzeba nie tylko na potrzebę selekcji informacji, nadania jej priorytetu, ale również na „rozkładanie sił na wielu”. Trudno by jeden człowiek opanował każdą dziedzinę wiedzy i świetnie się w niej poruszał. Nie ma też potrzeby pamięciowego opanowywania każdego aspektu wiedzy, która dziś się niezwykle szybko dezaktualizuje. Stąd **potrzeba rozwoju umiejętności w innym zakresie: delegowanie uprawnień, efektywna komunikacja, pozyskiwanie informacji i ich wykorzystanie, za-**

chowanie w sytuacji konfliktu, a przede wszystkim współpraca i współdziałanie. Zdolności do angażowania własnego potencjału, ale i korzystania z potencjału tkwiącego w grupie zawodowej, środowisku społecznym i zawodowym. Umiejętność bycia wśród innych działa wzmacniająco na wszelkie oddziaływania, o ile zapewniona jest przyjazna atmosfera, wizja wspólnego celu oraz poczucie praktycznego znaczenia działania. W procesie samodoskonalenia oraz interakcji społecznych kształtuje się umiejętność **autonomicznego decydowania o sobie i swoich działaniach**. To nierozzerwalnie prowadzi do wzrostu poczucia odpowiedzialności za swoje poczynania, rozwija zdolności do refleksji, prowadzi do rozpoznawania i urzeczywistniania wartości w życiu. Kształcenie dorosłych, uczenie się ma charakter poznawczy, racjonalny i odbywa się poprzez proces refleksyjnego przekształcania nawyków, emocji i budowania nowych interpretacji.

Przebieg procesu poszerzania kompetencji to proces, który wymaga systematyczności (częste, ale małe dawki), różnorodności form i metod nauki oraz dbania o balans między różnymi obszarami życia.

## ROZDZIAŁ SZÓSTY

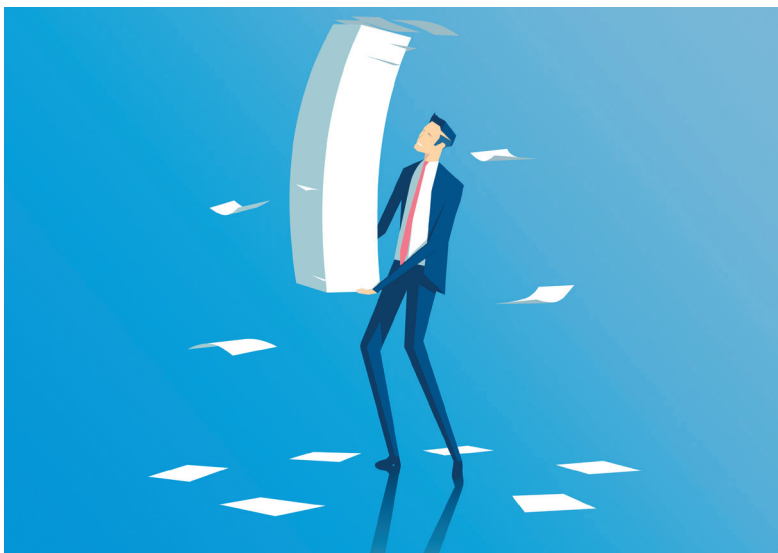
# ZASADY PRACY NIEDYREKTYWNEJ

Słowa mistrza zen Shunryu Suzuki są szczególnym ukazaniem równości i nierówności pomiędzy uczniem i nauczycielem: „W umyśle początkującego istnieje wiele możliwości, a w umyśle eksperta bardzo mało” (Suzuki S., 2010 r., s. 4) To co w moim przekonaniu jest jedyną słuszną drogą, to przyjęcie, że proces edukacji, kształcenia jest drogą dwustronnej wymiany. W sposób równoczesny zachodzi uczenie się i nauczanie. **Każda ze stron może być jednocześnie uczącym i nauczającym.** Potrzeba do tego otwartości, zdolności do krytycznego spojrzenia, refleksyjności, zgody na podważalność utartych schematów, na niedoskonałość i prawo do błędów.

Celem podejścia niedyrektywnego do procesu kształcenia jest nawiązywanie wartościowego kontaktu i budowanie relacji pełnej zaangażowania, szacunku i uważności opartej na samostanowieniu uczestnika warsztatów ukierunkowanych na wzrost jego kompetencji. Jest to tworzenie przestrzeni dla rozwoju autonomicznego człowieka dorosłego, w której uczestnik traktowany jest jak **osoba na drodze samodoskonalenia.** To sytuacja, gdy osoba dorosła przebyła długą drogę od bycia wspieranym poprzez czas eksperymentowania z doświadczaniem wczesnej dorosłości, po czas zdolności do rozwoju umiejętności samowspierania się i świadomego samostanowienia o swoim losie. To czas doskonalenie się w nowej roli - bycia osobą dojrzałą. O ile na dziecko możemy wpływać, dopóki jest w okresie formułowania własnej osobowości, kształtowania podstaw wiedzy o sobie czy o świecie, o tyle człowiek dorosły jest konstruk-

tem ukształtowanym i może wyłącznie w obszarze samodyscypliny, samostanowienia, samowychowania modyfikować swoje programy, zachowania, kształtować tożsamość, rozwijać potencjał, poszerzać swoje horyzonty.

**Podjęcie niedyrektywne w kształceniu osoby dorosłej zakłada, że jest ona w stanie być samodzielna, decyzyjna, biorąca odpowiedzialność za swoje zachowania i zdolna do ponoszenia konsekwencji. Potrafiąca określać swoje potrzeby i wyznaczać drogę ku ich realizacji w sposób społecznie akceptowalny. Posiada zasoby, by móc świadomie kierować swoim życiem i to jest fundamentem w realizacji procesów rozwojowych prowadzonych metodami niedyrektywnymi, nie nakazowymi. Jest to odejście od postawy nauczy-**



Podjęcie niedyrektywne w kształceniu osoby dorosłej zakłada, że jest ona w stanie być samodzielna, decyzyjna, biorąca odpowiedzialność za swoje zachowania i zdolna do ponoszenia konsekwencji.

cielskiej; ja wiem - wy nie wiecie, do postawy: odkryjmy to razem. Zorganizowane formy uczestnictwa w spotkaniach rozwojowych nie są pozbawione „nauczyciela” jednak jego rola zmienia się: czasem na moderatora, czasem przewodnika, czasem facylitatora, czasem animatora zawsze jednak jest to osoba, która jest obok, a nie przed.

W takim ujęciu, określam rolę osoby do tej pory zwanej nauczycielem/trenerem, poprzez cechy **Przewodnika**. To ten, który towarzyszy, prowadzi, udziela wskazówek, wspomaga, subtelnie koryguje, wzmacnia, kreuje przyjazną przestrzeń, potrafi zaciekawić, pobudzić, wyciszyć gdy trzeba, ale nie nakazuje, nie wydaje poleceń, ani nie stosuje zakazów. Potrafi się wycofać, by w centrum był uczestnik i jego potrzeba rozwoju. Stwarza sytuację, w której mogą ujawnić się różne perspektywy i alternatywne sposoby zachowań, działań. Dba by uczestnicy utrzymywali się „w nurcie rzeki”. To osoba, która obdarza uczestnika uwagą niewartościującą. Istotą procesu jest ujawnianie potencjału i autorefleksji uczestnika, a nie wychowanie czy edukowanie go wg narzuconego modelu. Przewodnik inspiruje do działania. Czuwając nad procesem obserwuje działania uczestników i wykorzystuje ich osobiste zainteresowania, doświadczenia, by wzmacniać wewnętrzną motywację dorosłych do uczenia się. Kreując pozytywne i wspierające środowisko uczenia się motywuje do samodzielnego zdobywania wiedzy i wzmacnia, wspomaga proces swoją wiedzą i doświadczeniem.

W stosunku do tradycyjnego pojęcia uczeń, słuchacz, wprowadzone zostaje określenie „**uczestnik**”. Jest to osoba dorosła, która żywo reaguje, jest zaangażowana, obecna i współtworząca proces edukacyjny z własnej woli niezależnie od jego miejsca i sposobu organi-

zacji, jest zainteresowana samodoskonaleniem swojego potencjału i doświadczeniem znaczenia współpracy i współdziałania poprzez uczestnictwo w pracy grupowej. Wie, że sensem efektywności planowanych procesów jest jej osobiste działanie. **Samodzielnie nadaje kierunek swojej drodze uczenia się i rozwoju, bierze za to pełną odpowiedzialność.** Dzięki temu wzmacnia poczucie własnego sprawstwa, a przez to i poczucie własnej wartości, samooceny. Wiedza może być przyswajana nie tylko w postaci słów, ale przede wszystkim także w procesie aktywnego przetwarzania przeżyć i doświadczeń, dlatego ważne jest, by działania były oparte na bezpośrednim zaangażowaniu. "Współcześnie każdy musi stać się samodzielnym menadżerem swojej przyszłości" (Dryden G. i Vos J., 2003, s. 61).

Wyróżnić tu można sześć obszarów wzajemnie się dopełniających, istotnych do nadania efektywnego kierunku kształcenia dorosłych:

- ✓ gromadzenie i selekcja informacji,
- ✓ określanie priorytetów i organizacja działań,
- ✓ ćwiczenie doskonalenia umiejętności pozyskiwania i formułowania doświadczeń,
- ✓ wspieranie działania metodami coachingu i mentoringu,
- ✓ ciągła wymiana doświadczeń i instruktarz praktyczny z inspiracją do samodzielności,
- ✓ moderacja działań na każdym etapie.

Przy takim podejściu do organizacji kształcenia człowiek dorosły staje się architektem przestrzeni edukacyjnej.

**Sytuacja, wynikająca z braku narzuconego kierowania, ma wyzwoić naturalną potrzebę działania w sposób zgodny z indywidualnymi potrzebami i gotowością.** Celem jest sprostać obranemu zadaniu poprzez doświadczenie żywych, istotnych dla siebie emocji, wrażeń. Te elementy powodują, że **nauka jest skuteczniejsza, bo wynika z woli uczestniczącego i jego aktywności.**

Zaangażowana praca, aktywna postawa daje możliwość zebrania cennych informacji wynikających z relacji z grupą i autoobserwacji. Wzrasta szansa na wymianę doświadczeń i podział zadań z uwzględnieniem własnych preferencji rozwojowych. **Każdy może zajmować się obranym obszarem w swojej strefie mocy i korzystać z efektów pracy innych.** Istnieje też możliwość eksperymentowania z nowymi zachowaniami pod okiem kogoś, kto jest w tym obszarze lepszy od nas (równie dobrze może to być inny uczestnik). W pracy metodami niedyrektywnymi nie ma miejsca na rywalizację i rankingi etykietujące.

W celu poszerzenia możliwości rozwoju doświadczeń indywidualnych, opcjonalnie można **zapropozować grupie, wprowadzenie roli asystenta.** Jest to uzależnione od gotowości indywidualnej uczestników, bądź potrzeb organizacyjnych realizowanego procesu. Na przykład przy większych liczebnie grupach bądź różnorodności wyzwań może zaistnieć potrzeba wyznaczenia osoby koordynującej zadania lub też przy dłużej trwających procesach prowadzenia komunikacji między przewodnikiem a uczestnikami. Może to być też osoba, która

w danych zadaniach ma wiedzę ekspercką. „Asystent” jest tu próbą zmierzenia się z rolą lidera w przestrzeni edukacyjnej i stworzenia możliwości przyjrzenia się realizacji zadań z różnych perspektyw (prowadzącego i uczestnika). Jego funkcje i dookreślenie zadań zależne są od danej sytuacji wynikającej z powstałych uwarunkowań. Może być też li tylko podmiotem obserwującym, dokonując opisu zdarzeń mających miejsce bez oceniania i naznaczenia subiektywnym sposobem wartościowania, tworząc swoisty dokument faktu w ustalonej formie (notatka, opis zdarzeń), będący źródłem do późniejszej refleksji dla grupy (postawa bezstronnego obserwatora). Odmiennej formą może być wspieranie innego uczestnika w indywidualnym procesie zmiany, koordynowanie pracy w mniejszym zespole równoległe do pozostałej części grupy. Asystent może być powoływany na zasadzie zgłoszenia samego zainteresowanego i uzyskania akceptacji pozostałych osób, bądź wytypowania przez uczestników i wyrażeniu zgody przez wskazaną osobę. O takiej możliwości przewodnik rozmawia z grupą na początku spotkań, grupa może podjąć w tym zakresie decyzję w dowolnym momencie.

Biorąc pod uwagę niejednorodność źródeł wiedzy i ogólną dostępność, ten sposób podejścia zwiększa możliwości i daje szansę na ciągłą aktualizację informacji. Uzyskujemy tu też efekt płynnej hierarchii. Uczestnik podniesiony do rangi asystenta otrzymuje dodatkowe wzmocnienie - prestiż. Ale też nie ma poczucia nadmiernego obciążenia odpowiedzialnością za nową rolę, gdyż przyjmuje ją tylko czasowo, doraźnie i w każdej chwili może się wycofać. Również, w każdej chwili rolę asystenta może przyjąć inny uczestnik. Każdy ma możliwość sprawdzenia się. I uzyskania w tym zakresie informacji zwrotnej. Przewodnik tym samym zostaje w naturalny sposób zmobi-

lizowany do ciągłego doksztalcania się, by być choć krok do przodu i wzmacniać posiadane doświadczenie poprzez jego aktualizację.

**Niedyrektywność jest przestrzenią do wartościowego uzupełniania się i efektywnego, elastycznego delegowania zadań, tak by były wykonane również w sposób satysfakcjonujący, budujący.** Mamy tu wzajemne wskazywanie swoich mocnych stron i zauważanie wartości zróżnicowanego potencjału, odmienności potrzeb wynikających z różnic np. osobowości, doświadczeń, priorytetów. Jeśli każdy ma poczucie wartości i wkładu, uczestniczy w spotkaniu z otwartą postawą na innych, naturalnie poszukuje najlepszych form komunikacji i rozładowania ewentualnych konfliktów. Tworząc przestrzeń niedyrektywnego oddziaływania dorosły, otrzymuje informację, że ufamy jego kompetencji i szanujemy prawo do decydowania. Ma poczucie sprawstwa i ważności swojej obecności. W ten sposób otwieramy chęć rozwoju do stawiania się coraz lepszą wersją siebie. Bycia bardziej dojrzałą osobą, osiągnącą coraz wyższy poziom mądrości. Skutkiem ubocznym może być wzrost zaufania do ludzi, zwiększona akceptacja siebie, większa ekspresyjność i elastyczność zachowania. Silniej rozwinięte poczucie odpowiedzialności. To wszystko pozwala świadomie ustawić azymut na sens i własny cel działania.

**Relacje** powinny być oparte na szacunku, podmiotowości każdego, prawie do autonomii i własnego oglądu rzeczy, równości i ważności, wartości człowieka samej w sobie. Zachowania akceptowane to takie, które odnoszą się do podmiotowości, autonomii uczącego się. **Warunkiem koniecznym jest dobrowolny udział w procesie edukacyjnym i zgoda na taką formę organizacyjną, która pozbawiona jest osoby prowadzącej - narzucającej kierunek działania i kontro-**

lującej. Każdy może zajmować każdą pozycję. Wszystkie ustalenia: zakres treści, sposób realizacji, porządek ustalany jest przez osoby bezpośrednio zainteresowane –uczestników procesu kształcenia. **Przewodnik w takiej sytuacji edukacyjnej bardziej koordynuje niż prowadzi działania.**

W momencie, gdy organizujemy proces edukacyjny w tradycyjny sposób i zapraszamy do niego dorosłego, narzucając mu własny sposób realizacji i wprowadzając atmosferę podporządkowania i zależności, staje się on ponownie „uczniem-dzieckiem” z całym spektrum zachowań.

Nie należy z procesem prowadzonym w sposób niedyrektywny mylić sytuacji „milczącego trenera” ze względu na odmienność celów (wywołanie procesów grupowych, poczucie dyskomfortu osób uczestniczących w procesie z powodu braku wsparcia wymusza działanie lub wywołuje bierność, wyczekiwanie, gdy brak jest elementarnej wiedzy i umiejętności wyjścia z impasu), jak również permissywności (zezwoenie na całkowitą swobodę w postępowaniu i zachowaniu). Jest tu jednak pewien obszar wspólny, warunkujący dobrą realizację: **tolerancyjność, liberalność, przychylność, wyrozumiałość, otwartość, fakultatywność, decyzyjność.** Edukacja przebiega w atmosferze braku nakazów. **Przewodnik może zaproponować kierunek działania i wspólnie z uczestnikiem określić zasoby i potrzeby oraz sposób realizacji zamierzeń, ustalić cel i plan działania. Bycie obok, to gotowość uzupełnienia, dopowiedzenia, wsparcie w ogarnięciu, uporządkowaniu, nadaniu struktury, ewentualnie „prowadzenie we mgle”.** Moment swojego włączenia się w proces i zakres zaangażowania pozostawia jednak decyzji uczestników. Przewodnik jest



Przewodnik czuwa nad procesem, wyjaśnia, dopowiada, instruuje, podpowiada możliwości, wzmacnia poczucie samodzielności, wartości, sprawstwa.

obecny przede wszystkim jako spolegliwy opiekun. Jeżeli uczestnicy stanowią grupę, mało rozbudzoną świadomościowo lub z powodów kompetencyjnych grupy jest taka potrzeba, jego aktywność jest większa.

**Przewodnik czuwa nad procesem, wyjaśnia, dopowiada, instruuje, podpowiada możliwości, wzmacnia poczucie samodzielności, wartości, sprawstwa. Wyzwala sytuację sprzyjającą współdziałaniu i współpracy, pozwalającą doświadczyć własnej siły uczestników. Zwraca uwagę, gdy trzeba zdyscyplinować w sposób nieoceniający, z powodu braku działania, błędzenia, rozpraszania się uczestników.**

Elementem wspomagającym zaaktywizowanie uczestników, wywołanie reakcji czy stwarzanie nieinwazyjnej atmosfery do rozwiązania problemu, spostrzeżenia różnych perspektyw jest praca z metaforą, w tym techniki proponowane w swoich publikacjach przez E.de Bono. Poprzez znajdowanie analogii uczestnik może poruszać się w świecie pozornie abstrakcyjnej sytuacji i „poukładać wewnętrzne doświadczenia” nie wyjawiając ich na zewnątrz. Arystoteles w „Poetyce” opisywał metaforę jako formę przeniesienia nazwy, cechy jednej rzeczy na inną. M.H. Erickson dostrzegł jej szczególną rolę poznawczą traktując metaforę jako narzędzie w pracy z klientami. „Jako pierwszy dostrzegł kreatywną rolę nieświadomości, widział ją jako ogromny magazyn informacji, także tych dotyczących rozwiązań problemów. Metafora, stanowi tu, pośredni sposób komunikacji.<sup>1</sup>

Ze względu na korzyści wynikające z zastosowania narzędzi uruchamiających dodatkowe obszary doświadczenia u uczestników, zaproponowane zostały w suplemencie zestawy kart. Karty oparte są na fotografii odwzorowującej rzeczywistość i mogą służyć do snucia opowieści poprzez swobodne skojarzenia lub też odnosić się do zobrazowania konkretnej sytuacji poprzez odkryty symbol, np. zjawiska atmosferyczne w odniesieniu do stanu emocjonalnego czy też sytuacji życiowej - huragan w życiu, zwierzęta - sprytny jak lis, czy też postawy życiowej zobrazowanej wizerunkiem drzewa. Są to fotografie zgrupowane wokół różnych tematów: zjawiska pogodowe, zwierzęta, rośliny, krajobrazy, relacje społeczne ludzi, drzewa, psy. W sytuacji trudności opisu słownego posłużenie się obrazem może wydobyć nie tylko podświadome skojarzenia, ukryte programy myślowe, ale

---

1 <https://pl.wikipedia.org/wiki/Metafora>

pomóc uzewnętrznić sytuację i spojrzeć na nią poprzez nowo pozyskaną perspektywę. Karty mają zastosowanie komplementarne oraz opcjonalne.

Grupy tematyczne zostały wyróżnione barwną ramką w sposób ułatwiający ich grupowanie. Obszary tematyczne dotyczą zjawisk „oswojonych” w umyśle człowieka i towarzyszących mu przez całe życie, a zarazem takich, którym jesteśmy skłonni przypisywać pewne magiczne właściwości lub nadawać szczególną rolę. Stanowią pewien impuls do otwarcia uczestników na odmienne perspektywy i umożliwiają rozwój indywidualnej kreatywności w postrzeganiu rzeczywistości. Umożliwiają wywołanie obrazów mentalnych, skojarzeń nieingerujących w realną rzeczywistość uczestnika. Wprowadzają element zabawy obrazem. Prowadzenia rozmowy w sposób bezpieczny, a zarazem prowadzący do lepszego zrozumienia swojej sytuacji. Pod wpływem symbolicznej siły obrazu, który tu jest ujmowany metaforycznie zarówno przewodnik jak i grupa poprzez pytania może naprowadzić uczestnika na nowe rozwiązania, otworzyć nową przestrzeń rozpatrywanego problemu. Zastosowanie kart np. na początku spotkania umożliwia wyrażenie z jaką energią przystępujemy do zajęć. W trakcie można kartę zmienić poprzez wymianę z innym uczestnikiem, wymianę z wolnych kart lub napisanie słowa opisującego swój stan lub wyrażającego potrzebę przekazu informacji innym na pustej karcie. Taka forma organizacyjna dba o przyjazną atmosferę, wdraża do samoobserwacji, utrzymywania relacji i pozwala głębiej doświadczyć poszerzanej strefy.

„Drzewa” - od wieków przypisywane są im magiczne właściwości oddziaływania na funkcjonowanie człowieka. Są nie tylko elementem

krajobrazu, ale czymś co daje ciepło, umożliwia przygotowanie posiłku, leczy, daje pokarm, chroni, staje się budulcem domów, mebli, narzędzi. Obraz drzewa umożliwia personifikację i silnie pobudza wyobraźnię. Przykładowe ćwiczenie: dobranie się w pary - jedna osoba „zamienia się w drzewo” druga rysuje „drzewo”, które spostrzega w postawie ciała partnera/partnerki. Zmiana ról. W dowolnych miejscach sali rozmieszczamy rysunki. „Idziemy na spacer” między rysunkami. Przy każdym, zatrzymujemy się i wypowiadamy jakie skojarzenia w nas wywołuje, co możemy o tym drzewie powiedzieć. Wszelkie skojarzenie odnosimy do drzewa, a nie do osoby. Rozkładamy karty z drzewami. Uczestnicy wybierają jedną kartę, która ich w jakiś sposób szczególnie zainteresowała i starają się opisać co w tym obrazie jest dla nich istotnego. Jeżeli to możliwe, nazywają gatunek drzewa i opisują je odpowiadając na pytanie „jakie jest to drzewo?” lub „co robi, co się z nim dzieje?”. Karty otoczone zieloną ramką – kolorem nadziei.

„Psy” - szczególny towarzysz w życiu człowieka – przykładowe ćwiczenie: wybieramy losowo opis zdarzenia (zbiór krótkich historyjek opisanych na osobnych karteczkach). Zadanie: wybierz kartę z psem, którego chciałbyś mieć obok siebie w tej sytuacji, spróbuj uzasadnić wybór. Kolor ramek popielaty – kolor wyciszenia, ochrony.

„Relacje, człowiek” - karty ukazujące różne sytuacje, emocje, zachowania – umożliwiają otwarcie procesu identyfikacji, „spojrzenia” co jest ważne, poszukiwania sensu i wartości działań. Karty otoczone ramkami w kolorze pomarańczowym, na ogół kojarzonym z energią.

„Świat zwierząt” - łącznik człowieka ze światem przyrody, zapewniający wsparcie na każdym etapie życia czy to poprzez dostarczenie żywności, futra, bycia pomocą w pracy, transporcie czy też jako towarzysz. Ramki w kolorze brązowym odnoszą się do symbolicznego połączenia barwy ze stabilnością, wiedzą, naturą.

„Krajobraz, stany pogody” - otoczenie od którego człowiek zawsze jest w pełnej zależności i niejako podporządkowaniu. Środowisko w którym przebywa, chce przebywać lub musi. Ewentualnie coś czego stara się unikać i przed tym chronić. W miarę rozwoju i posiadanych zasobów może je kształtować. Ramki w kolorze filetowym, to zachęcenie do wysiłku umysłowego, osiągnięcie stanu harmonii, spokoju.

„Kwiaty” - odwieczny element mający ważne znaczenie w oddziaływaniu na zmysły, element nadający otoczeniu estetyki, wzmacniający więzi, towarzyszący we wszystkich ważnych etapach życia. Ramki w kolorze żółtym – radość, ciepło, pewność siebie.

Karty zgrupowane wokół siedmiu obszarów dają również możliwość różnych kombinacji. Na przykład uczestnik obiera sobie jakiś problem, któremu chce się „przyjrzeć” i losuje po jednej karcie z każdej grupy losowo. Następnie układa je w dowolnej kolejności. Odkrywa pojedynczo odpowiadając na pytania: co w tym jest ważnego, jakie są zasoby, co jest potrzebne, jakie są inne możliwości, gdzie można znaleźć wsparcie, co ta karta mówi o stanie przeszłym, teraźniejszym, przyszłym.

Możliwość zastosowania kart jest ograniczona kreatywnością przewodnika i otwartością uczestników.

Pamiętać należy, że istotą uruchomienia procesu rozwojowego uczestników jest osiągnięcie zdolności do samorealizacji i niezależności w działaniu opartym na motywacji wewnętrznej każdego uczestnika indywidualnie, który potrafi być twórczy i odpowiedzialny w wykonywaniu swoich zadań i jest zależny wyłącznie od swoich decyzji. Ma przy tym świadomość konsekwencji podejmowanych lub niepodejmowanych działań.

Przewodnik uważnie słucha uczestników, dba o rozwój ich kompetencji indywidualnych oraz zespołowych. Pilnuje, by realizacja zawartego przymierza przebiegała bez zbędnych utrudnień, a podjęte zadania bez zbędnego rozpraszania uwagi (zasada „nurtu rzeki”). Jego postawa/zachowanie wskazuje, że jest osobą zintegrowaną, spójną, potrafi na bieżąco wychwycić własną niedoskonałość, okazać emocje w sposób aprobowalny, co sprawia, że jest postrzegany jako osoba autentyczna. Wykazuje się bezwarunkowym pozytywnym nastawieniem, charakteryzującym się zgodą na różnorodność i akceptacją wobec uczestników. Jest zdolny do empatycznego rozumienia innych, potrafi doświadczać rzeczywistość z uwzględnieniem różnorodnych perspektyw. Również dba o własną higienę mentalną.

## ROZDZIAŁ SIÓDMY

# ORGANIZACJA ZAJĘĆ PROWADZONYCH NIEDYREKTYWNIE

Organizacja zajęć w sposób niedyrektywny to przede wszystkim przestrzeń kształcenia wyzwalamącego rzeczywistą chęć działania i przejmowania odpowiedzialności, co powinno być poparte pewnymi warunkami. Zestaw tych warunków tworzy „złotą siódmkę kształcenia ustawicznego” związanych z:

- 👍 poczuciem bezpieczeństwa i siły wewnętrznej,
- 👍 poczuciem wsparcia i świadomości „kół ratunkowych”,
- 👍 poczuciem indywidualnej przestrzeni fizycznej, mentalnej, emocjonalnej,
- 👍 wzbudzeniem zaciekawienia, ciekawości poznawczej, możliwości identyfikacji,
- 👍 rozumieniem związku sytuacji z istotnymi obszarami, korzyściami, sensem działania,
- 👍 umiejętnością wyznaczania etapów i priorytetów zadań,
- 👍 zdolnością do samoobserwacji i przyjmowania informacji zwrotnej w sposób konstruktywny dla siebie.

W przypadku osoby potocznie zwanej nauczycielem czy trenerem nazwę odnosi się bardziej do nowej roli i nazywa „przewodnikiem”,

natomiast w stosunku do tradycyjnego pojęcia uczeń, słuchacz, wprowadzone zostaje określenie „uczestnik”. Jest to osoba dorosła, która żywo reaguje, jest zaangażowana, obecna i współtworząca proces edukacyjny z własnej woli niezależnie od jego miejsca i sposobu organizacji, jest zainteresowana samodoskonaleniem swojego potencjału i doświadczeniem znaczenia współpracy i współdziałania poprzez uczestnictwo w pracy grupowej. Wie, że sensem efektywności planowanych procesów jest jej osobiste działanie.

Czy taka forma zajęć jest dla każdego? Oczywiście nie. Nie ma idealnej recepty na każde niedomaganie. Praca prowadzona w sposób niedyrektywny, to przede wszystkim zgoda na wyjście ze strefy kom-



Uczestnik - jest to osoba dorosła, która żywo reaguje, jest zaangażowana, obecna i współtworząca proces edukacyjny z własnej woli.

fortu, a dokładniej otwartość na permanentny stan bycia zacieka-wionym uczestnikiem. Tylko tym razem sami dla siebie stajemy się równocześnie nauczycielem wyznaczającym kierunek działania ba-zując na motywacji wewnętrznej, a nie zewnętrznych stymulacjach, weryfikującymi efekty, sprawdzającym w jakim miejscu aktualnie się znajdujemy .

Wśród nurków istnieje określenie „efekt szampana”. Odnoszą to do sytuacji, w których przekroczywszy pewną barierę głębokości, nie tylko ich pamięć, ale i percepcja oraz zdolność oceny zagrożenia, ma-leją. Podobny efekt towarzyszy nam w życiu, gdy w jakimś momen-cie tracimy instynkt samozachowawczy i przestajemy być uważni na „znaki”. Są to wszelkie sygnały, które pojawiają się na naszej drodze wskazujące, że tkwienie w strefie komfortu jest swoistą fatamorga-ną. Czasami tak szczelnie obudowujemy się niechęcią do jakichkol-wiek zmian i nowych doświadczeń, popadamy w samozadufanie, że zaczynamy wierzyć w nagłość zdarzeń, niemożność działania, winę innych za nasz los. Przestajemy wierzyć, że coś się jeszcze zdarzy, zmieni, że my sami coś możemy jeszcze osiągnąć. Przechodząc przez proces rozwojowy w ramach realizowanego projektu uczestnik stopniowo zmienia przekonania, postawy, tworzy nowe nawyki dzięki angażowaniu się w samodzielnie podejmowane działania wg. indy-widualnych potrzeb w danym zakresie.

C. Rogers, jako twórca niedyrektywnego podejścia do klienta, wska-zywał na trzy warunki: równoważność, bezwarunkowa akceptacja i empatia, jako konieczne dla zaistnienia relacji o charakterze wy-zwalającym jego potencjał (Rogers C.G., 2014). W tworzeniu przyja-znej przestrzeni kształcenia ustawicznego, zachowanie tych warun-

## Różnice w istotnych elementach organizacji szkoleń:

### PODEJŚCIE TRADYCYJNE

- ✔ Ustalona struktura i relacja: trener – dawca uczestnik – biorca
- ✔ postawa trenera: ja wiem – wy nie wiecie
- ✔ Cel odgórnie wyznaczony, realizacja według projektu prowadzącego.
- ✔ Odpowiedzialność po stronie prowadzącego.
- ✔ Uczestnik może być bierny.
- ✔ Dyrektywa – ucz się.
- ✔ Pośredni pomiar efektywności.
- ✔ Grupa otrzymuje zlecenie wykonania zadania.
- ✔ Narzucone formy realizacji zadań.
- ✔ Motywacja zewnętrzna. Uczestnictwo może być narzucone.
- ✔ Umiejętności w grupie przypadkowe, zróżnicowane.

### PODEJŚCIE NIEDYREKTYWNE

- ✔ Płynność ról – każdy może być w roli każdego: przewodnik – partner, uczestnik – partner
- ✔ postawa przewodnika: każdy ma zasoby – zrobmy to razem
- ✔ Cel i sposób realizacji wyznaczony przez uczestników.
- ✔ Odpowiedzialność po stronie uczestników. Warunkiem jest zaangażowanie każdej ze stron.
- ✔ Uczestnik aktywny.
- ✔ Wskazówka: Czego potrzebujesz się dowiedzieć? W jaki sposób możemy to zrobić/osiągnąć? Jakie działanie teraz podejmiesz?
- ✔ Bezpośrednia weryfikacja efektów.
- ✔ Grupa dyskutuje, decyduje, podejmuje działania.
- ✔ Wybór realizacji zadań wg indywidualnych preferencji.
- ✔ Motywacja wewnętrzna. Uczestnictwo wynika z wolnej woli.
- ✔ Umiejętności w grupie uzupełniające się. Efekt synergii.

ków jest również wskazane i odbywa się poprzez zachęcanie grupy uczestników do podejmowania decyzji dotyczących celu i sposobu realizacji podejmowanych zadań, samodzielnego podziału pracy, wzajemnego udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej, formułowania wniosków, zgłaszania własnych pomysłów, rozwiązań, samokontroli i wewnętrznej dyscypliny. Zachęcenia do kształtowania się jej niezależności poprzez samoorganizację.

Samoorganizacja (Ćwiklicki M., Jabłoński M., Włodarek T., 2010) grupy polega na elastycznej wymianie ról, określonym sposobie komunikacji, tworzeniu wzajemnego wsparcia i pielęgnacji relacji opartej na otwartości i tolerancji. Grupa powinna wyznaczyć wewnętrzne zasady (zawrzeć przymierze), które regulują przestrzeń zachowań, działań, przyjęć cel do realizacji i zaakceptować zakres treści, oraz określić ewentualną możliwość wzajemnego kontaktu. Przy realizacji podejmowanych zadań ważne jest aktywne tworzenie obszaru współdziałania i współpracy zarówno w trakcie spotkań jak i w międzyczasie.

Istotną cechą jest tutaj elastyczność i reagowanie na pojawiające się informacje. Realizacja zadań następuje poprzez przyjęcie określonego obszaru zainteresowania, wskazania miejsca startowego oraz kompetencji do rozwinięcia w zakresie wiedzy, umiejętności lub postaw. Określenie posiadanych zasobów oraz potrzeby. Kolejnym etapem jest ustalenie sposobu realizacji określonych potrzeb poprzez wyznaczenie etapów, kroków, których realizacja odpowie na pytanie: w jaki sposób możemy osiągnąć to co jest w obszarze zainteresowania? Stanowi to wstępny plan działania. W zaproponowanej formie proces oddziaływania obejmuje pięć modułów. Każdy moduł to dwa spotkania warsztatowe i samodzielna praca uczestników pomiędzy.

Zadania cząstkowe podlegają bieżącej weryfikacji efektów działań. Grupa na bieżąco formułuje wnioski i wskazówki do dalszego działania, modyfikując je lub utrzymując przyjęty kierunek.

Zakres treści danego modułu winien wynikać z aktualnej sytuacji uczestników, ich potrzeb, wartości ujawnionych w toku rozmowy lub zaproponowanych ćwiczeń przez przewodnika. Treści i ich opis, ujęte w II części podręcznika są tylko propozycją. Przypisanie hasła przewodniego do każdego modułu ma za zadanie zachęcić do otwartej dyskusji, poszerzyć perspektywę odbioru, a tym samym spowodować do zauważenia różnych perspektyw zagadnienia i pobudzić do indywidualnych przemyśleń.

Przewodnik rozpoczyna warsztat stwarzając atmosferę sprzyjającą efektywnej pracy i jeśli to możliwe w dalszym przebiegu spotkania bardziej obserwuje aktywnie towarzysząc grupie w jej pomyśle na realizację tematu (stroną aktywną są uczestnicy), na koniec pomaga uporządkować doświadczenia i dokonuje podsumowania oraz wprowadza uzupełnienia jeśli to jest potrzebne. W drugiej części pierwszego spotkania grupa powinna być w stanie dookreślić swoje potrzeby i sformułować wnioski do dalszej pracy, a następnie obrać zadania do realizacji w celu poszerzenia doświadczeń, pozyskania informacji, które będą przedstawione na drugim spotkaniu. Wszelkie działania związane z realizacją tematu pomiędzy spotkaniami, uczestnicy odnotowują na swojej karcie dla uczestnika – samodyscypliny, wypełnianej dla każdego modułu oddzielnie. Wypełnianie karty rozpoczynają się od skonkretyzowania celu oraz sformułowania kompetencji wskazanych do rozwinięcia, które podlegają indywidualnej weryfikacji na początku realizacji modułu i na końcu poprzez zaznaczenia

miejsca na skali punktowej zawartej w karcie (samokontrola) wg. subiektywnego odczucia dotyczącego własnej osoby – np. w obszarze komunikacji: asertywne formułowanie komunikatów, spójność mowy werbalnej i niewerbalnej, umiejętność formułowania pytań w celu uzyskania informacji. Przykładowa weryfikacja: na początku zaznaczono na skali 1 pkt. w zakresie asertywnego formułowania komunikatów. Uczestnik chce podnieść poziom swoich umiejętności do 3-4 pkt i określa, co będzie umiał, jak się będzie czuł, jakie uzyska korzyści w tym zakresie (określenie potrzeb i wartości).

Po realizacji całego modułu, zaznacza ponownie na skali miejsce aktualne i sprawdza czy podjęte działania umożliwiły realizację celu i oczekiwany wzrost kompetencji. W trakcie podsumowania uczestnik, może ujawnić przed grupą wnioski wynikające z własnego zachowania, postaw, poprosić o wskazówki od innych uczestników. Poprzez rozwijanie świadomości ustawicznego kształcenia uczestnicy zyskują umiejętność dostrzegania możliwości nauki w każdej sytuacji życiowej, różnorodności form i szybkiego dostępu do wiedzy dzięki współczesnej technologii. Rozwijają własną postawę w zakresie: „ja też dla kogoś jestem nauczycielem”.

Przewodnik bardziej obserwuje działania grupy i może w umowny sposób dać znać, że grupa zbacza z drogi, błędzi czy też zbliża się „do przepaści”, jeśli uzna to za wskazane. Jeżeli grupa jest mniej samodzielna lub w sposób zdecydowany zgłasza taką potrzebę przejmuje inicjatywę, jednakże z uważnością na ciągłe tworzenie przestrzeni do aktywizowania uczestników. W sytuacji zrealizowania ustalonego celu, ogłasza zwycięstwo (tworzenie nawyku doceniania małych efektów, nagradzania się na każdym etapie realizacji zadania,

docenianie wpływu podjętego działania na uzyskiwany efekt) i wskazuje mocne strony, natomiast w przypadku porażki grupy, poddaje sytuację pod merytoryczną dyskusję. Pilnuje by na koniec zostały sformułowane wnioski.

Na każdym etapie jest możliwa modyfikacja czy zmiana ścieżki rozwojowej, o ile taka uzasadniona potrzeba się pojawi.

Przy realizacji projektu zakłada się wykorzystanie możliwości internetowej wymiany informacji (wskazane). Uczestnicy zostają zachęceni do wymiany pozyskiwanych informacji, materiałów, komunikacji poprzez wybraną aplikację internetową lub pocztę internetową. Mogą to być również inspirujące cytaty, książki, filmy, ciekawe artykuły powiązane tematycznie, informacje o wydarzeniach. Przewodnik winien mieć możliwość monitorowania zawartości umieszczanych informacji przez grupę w ramach samodzielnej pracy w miejscach dostępnych dla wszystkich (fora, czaty, grupy interaktywne na publicznych portalach), sprawdzając ich przydatność i adekwatność do zadania.

Zaproponowana tutaj formuła organizacyjna, to 12 pięciogodzinnych spotkań z przewodnikiem oraz praca samodzielna pomiędzy. Spotkania odbywają się co dwa tygodnie. Pierwsze jest spotkaniem wprowadzającym mającym za zadanie ujednoczyć zasady działania (przy mierze), przyjąć organizację, formę, ustalić sposób komunikacji oraz zintegrować grupę, ewentualnie zapoznać ze sposobem korzystania z notatnika internetowego. Ostatnie jest praktycznym sprawdzianem kompetencji osobistych poprzez uczestnictwo w grze miejskiej.

Dziesięć spotkań pięciogodzinnych (pięć modułów wiedzy), to praca związana z zebraniem doświadczeń zgromadzonych w drodze samokształceniowej i wymiana informacji oraz wykonanie praktycznych ćwiczeń pogłębiających i poszerzających indywidualne kompetencje w zaproponowanych obszarach rozwojowych:

- organizacja i zarządzanie priorytetami,
- sztuka relacji,
- zarządzanie projektami,
- odnawialna perspektywa,
- sztuka balansu.

W zakresie zaproponowanych tematów przewodnich, w zakresie których uczestnicy zgłaszają swoje potrzeby i z pomocą przewodnika określają zadania do realizacji. Każdy moduł to jeden miesiąc pracy samodzielnej, w tym dwa spotkania grupowe. W końcowym czasie spotkania następuje zaplanowanie dalszych działań




Przykładowy schemat organizacji przebiegu spotkania, który może być modyfikowany według potrzeb grupy, sytuacji:

Lp	Zadanie	Maks. Czas.
1.	<p data-bbox="285 337 879 394">Energetyczne powitanie i zadanie skupiające uwagę na „tu i teraz”, np.:</p> <p data-bbox="285 410 879 613">A. W czasie 3 minut zadaj jak największej ilości osób pytanie i uzyskaj odpowiedź:</p> <ol data-bbox="326 483 879 613" style="list-style-type: none"> <li>1) Jaka jest Twoja ulubiona potrawa?</li> <li>2) Gdyby wszystko było możliwe, gdzie spędziłbyś/spędziłabyś urlop?</li> <li>3) Z kim ze znanych osób spotkałabyś się przy kawie w kawiarni?</li> </ol> <p data-bbox="285 630 879 808">B. Wszyscy ustawiają się w kręgu, odwracają w ustaloną stronę i po kręgu rytmicznie maszerują, zdecydowany krok z odliczaniem 1, 2, 3, 4 na 5 wykonują wdech i na wydechu wykrzykują „Naprzód” jednocześnie wykonując silny wykrok w przód z ustawieniem rąk w linii prostej po skosie (jedna prosto po skosie w przód w górę, druga prosto, po skosie w dół do tyłu). Powtarzamy.</p> <p data-bbox="285 824 879 930">C. Ustawienie w kręgu, śpiewamy prostą piosenkę na rytmiczną melodię intonowaną przez przewodnika jednocześnie łąpiąc się za odpowiednie części ciała (<a href="https://youtu.be/30BVfTvlsrE">https://youtu.be/30BVfTvlsrE</a>):</p> <p data-bbox="326 938 609 1239"> <i>Gimnastyka dobra sprawa  Dla nas wszystkich to zabawa  Ręce w górę i w przód i w bok  Skok do przodu, w górę skok.  Głowa, ramiona, kolana pięty  Kolana, pięty, kolana, pięty  Głowa, ramiona, kolana, pięty  Oczy, uszy, usta, nos.  Głowa, ramiona, kolana pięty  Kolana, pięty, kolana, pięty  Głowa, ramiona, kolana, pięty  Oczy, uszy, usta, nos.</i> </p> <p data-bbox="326 1247 879 1295">Przy powtórce przyspieszamy tempo. Kto się pomyli odpada z zabawy. Dodatkowo można wprowadzić fanty.</p>	5 min.

2.	<p>Zadanie integrujące obecności uczestników i wskazujące w jakim miejscu jestem.</p> <p>Jeśli to jest początek, czyli 1 spotkanie warsztatowe danego modułu, tu można omówić temat i dać możliwość określenia przez uczestników poziomu swojej aktualnej sytuacji. Można w tym momencie wykorzystać prace z metaforą. Poprosić o wypełnienie krótkiej ankiety, w celu uzyskania samoświadomości gdzie jestem, skąd ruszam. Na drugim spotkaniu może tu być przypomnienie co się zadziało poprzednio.</p>	15 min.
3.	<p>Ustalenie „porozumienia na dziś” (przerwy, czas trwania poszczególnych części, sprawy organizacyjne, czas na zgłaszanie bieżących potrzeb uczestników, wybór obserwatora (asystenta) spotkania (sporządza krótką notatkę co było, co wynikło, co postanowiono, co potrzeba i udostępnia wszystkim po spotkaniu w umówiony sposób).</p>	10 min.
4.	<p>Podsumowanie dotychczasowych działań grupy przez Przewodnika.</p> <p>Omówienie tego co się zadziało, jakie zgłoszono potrzeby, pomysły, inicjatywy, jakie uzyskano efekty. Jeżeli to kolejne spotkanie np. 2 z danego obszaru to na pierwszym powinny być ustalone zadania do realizacji, karta samodyscypliny i to omawiamy. Wnioski uczestników, sugestie, uwagi.</p> <p>Zainicjowanie tematu przez Przewodnika – zaaktywizowanie grupy.</p>	15 min.
5.	<b>PRZERWA</b>	5 min.
6.	<p>Praca ukierunkowana grupy związana z podjętymi do realizacji zadaniami.</p> <p>Sposób realizacji jest w „w rękach grupy” i odbywa się wg pomysłu uczestników (wynik pracy między spotkaniami). Zadania powinny być stosunkowo proste np. przygotuj wybraną metodę określania celu, przedstaw grupie i daj przykład zastosowania (źródło wiedzy: Internet, książki, inni ludzie).</p>	60 min.
7.	<p>Ustrukturyzowanie wiadomości przez Przewodnika i określenie potrzeb grupy w zakresie umiejętności, sprawności, wiedzy dotyczącej tematu.</p>	20 min.

8.	Ćwiczenia praktyczne Tu ćwiczenie zaproponowane przez przewodnika aktywizujące grupę do działania, utrzymujące w „nurcie rzeki” do danego obszaru. Określenie z grupą co będziemy rozwijać , jakie kompetencje są w tym obszarze istotne	20 min.
9.	<b>PRZERWA – CATERING</b>	15 min.
10.	Zadanie podnoszące poziom energii, rozwijające kreatywność.	10 min.
11.	Podsumowanie aktualnych działań przez Przewodnika – wnioski, wskazówki do dalszego działania, zadanie do wykonania, wg. potrzeb zgłoszonych przez grupę.	30 min.
12.	Określenie przez uczestników w jaki sposób mogą zdobyte doświadczenie zastosować w swoim życiu, jakie ćwiczenie/zadanie wykonać w celu pogłębienia wiadomości, sprawności pomiędzy spotkaniami.	15 min.
13.	Relacja obserwatora.	5 min.
14.	Informacja zwrotna – każdy ma 1 min.	15 min.
15.	Planowanie dalszych działań.	20 min.
<b>ZAKOŃCZENIE</b>		
Czas trwania łącznie		5 godzin

### Na co warto uwrażliwić uczestników:

-  celebrowanie sukcesu i nagradzanie się nawet za małe efekty,
-  rozpoznanie własnych preferencji poznawczych, stylu uczenia się,
-  rozpoznanie dominującego typu osobowości, temperamentu,
-  określenie swoich silnych i słabych stron,

- 🗨️ określenie zasobów, potrzeb,
- 🗨️ dbałość o zauważanie i eliminację dystraktorów,
- 🗨️ świadomą organizację przestrzeni dedykowanej zadaniu.
- 🗨️ dostrzeganie podejmowanej z własnej inicjatywy aktywności wnoszącej dodatkową wartość,
- 🗨️ rozwijanie uważności na zmiany zachodzące w codziennym życiu wskutek wzrostu kompetencji.

Realizacja projektu ma wzmocnić poczucie autonomii, rozwinąć poczucie sprawstwa, odpowiedzialności za swój los i lepiej rozpoznawać własne potrzeby oraz posiadane zasoby, wdrażać do samoobserwacji.

**Postawa uczestników kształtowana jest poprzez bycie refleksyjnym praktykiem co oznacza, że wiedza, poszerzanie umiejętności, osiąganie coraz wyższej sprawności odbywana się na drodze zaangażowania w działanie, natomiast świadomość aktualizuje przy możliwości zauważenia efektów.**

Realizacja takiego zorganizowanego procesu kształcenia zakłada, że w trakcie jego realizacji uczestnik może popełnić błąd, a dzięki refleksyjnemu podejściu sam ma szansę go skorygować. Pomocne jest systematyczne wdrażanie do udzielania informacji zwrotnej na podstawie faktów, a nie ocen oraz autoobserwacja, analiza efektów, zdolność przyjmowania odmiennych perspektyw.



Jeżeli grupa jest mniej samodzielna lub w sposób zdecydowany zgłasza taką potrzebę przewodnik przejmuje inicjatywę, jednakże z uwagą na ciągłe tworzenie przestrzeni do aktywizowania uczestników.

Celem realizacji projektu nie jest prezentacja materiału lecz uzyskanie w umysłach uczestników przyrostu wiedzy, zrozumienia zadania lub opanowania umiejętności.

Cel strategiczny odpowiada na pytanie: **w jaki sposób uczestnictwo w realizowanym projekcie wpłynie na komfort funkcjonowania w życiu osobistym i zawodowym każdego uczestnika po jego ukończeniu i wdrożeniu poszerzonych kompetencji?**

Ustalenie celu głównego i celów etapowych przez uczestników:

- cel główny realizacji danego modułu powinien być sformułowany w kategoriach korzystnych zmian, jakie w trakcie realizacji tematu zajęcia powstaną u uczestników w trzech wymiarach:

- a) poznawczym – co wiem?
  - b) emocjonalno-motywacyjnym – jak się z tym czuję? jak to wpływa na moją motywację?
  - c) psychomotorycznym – co z tym mogę zrobić?
- **cele operacyjne to cele etapowe podejmowanych działań**, odpowiadają na pytanie: co konkretnie chce osiągnąć, poznać, dowiedzieć się, usprawnić, nauczyć, zrozumieć, potrafić, wykonać.

Realizacja projektu może być opcjonalnie wzbogacona o zajęcia poprawiające kondycje fizyczną typu joga, tai-chi, dostępnych niezależnie od stanu zdrowia i aktualnej sprawności. Celem jest rozwijanie świadomości nawyku ćwiczeń gimnastycznych w formie dopasowanej do możliwości i zainteresowań (utrzymanie dobrej kondycji, dotlenienie organizmu, rozładowanie stresów, naturalna poprawa samopoczucia, uelastycznienie ciała) oraz warsztat z dietetykiem w celu kształtowania nawyków zbilansowanej diety oraz dostarczeniem wiedzy nt. wpływy odżywienia na funkcjonowanie organizmu człowieka.

**Kształcenie ustawiczne oparte na niedyrektywnym podejściu to edukacja poszukująca, samokształceniowa oparta na współpracy, współdziałaniu w ramach którego dochodzi do wymiany doświadczeń i wzajemnego inspirowania się do działania. To tworzenie przestrzeni w której kreatywne uczenie staje się przygodą poznawania i rozwoju siebie samego.**

# **CZEŚĆ**

# **DRUGA**

---

**DOSKONALENIE  
KOMPETENCJI OSOBISTYCH  
NIEZBĘDNYCH W OSIĄGANIU  
ZRÓWNOWAŻONEGO  
ROZWOJU**

## ROZDZIAŁ PIERWSZY

# NIEDOCZAS I POGOŃ ZA JUTREM - O SZTUCE PRIORYTETÓW

*Nie chodzi o to, aby robić wszystkie rzeczy we właściwy sposób. Chodzi przede wszystkim o to, aby robić właściwe rzeczy.*

Peter Drucker

- obszar przekonań, nawyków, postaw,
- co jest pod spodem naszych działań - wartości,
- czym są preferencje indywidualne,
- indywidualne przeszkody w efektywnej organizacji pracy własnej i wykorzystania czasu (distraktory),
- mocne i słabe strony,
- zarządzanie priorytetami,
- sztuka planowania,
- czym różnią się cele strategiczne od operacyjnych,
- przykładowe zasady działania („5 minut”, Kaizen, i in.),
- jak nie być przeładowanym tragarem.

M. Kaczmarzyk, biolog i neurodydaktyk, zwraca uwagę w swoich wypowiedziach na istotny fakt związany z historią formułowania się mózgu człowieka. Mózg człowieka pierwotnego rozwijał się w sytuacji ciągłego niedoboru - jedzenia, schronienia, bezpieczeństwa, partnera. Jego życie trwało około 35-40 lat i w tym czasie przebywał w małych skupiskach plemiennych liczących około 100-150 osób (Kaczmarzyk M., 2017). Warunki kształtowały mechanizmy przetrwania pozwalające na przystosowanie się i radzenie sobie z brakami w istotnych obszarach egzystencji. Na przestrzeni wieków sytuacja życia człowieka zmieniała się diametralnie. Rozwój przemysłu w XIX wieku, technologii w XX wieku wprowadził nas w XXI wiek jako w epokę nadmiaru i ewentualnego nierównomiernego rozłożenia zasobów. Świat jest zaśmiecany tonami odpadów z przemysłu, gospodarstw domowych, zdolnością nadprodukcji, jak również informacji napływających nieustannie z każdej możliwej strony. Nasze domy są często przeładowane mnóstwem rzeczy od najmniejszej szuflady do pojemnej szafy poprzez lodówkę włącznie. Wszystko wydaje się potrzebne i konieczne. Żyjemy w ogromnych społecznościach (jeden blok mieszkalny to średnio od 200 do ponad 1000 osób), w których coraz częściej mamy poczucie anonimowości i niezauważenia. Więzy są pozorne, a relacje rodzinne rozluźnione co powoduje, że często jednoczymy się dopiero w obliczu jakiegoś kataklizmu, choroby. Silnie wspomagają nas w tym przekonaniu, coraz bardziej wyrafinowane formy reklam. Gromadzimy rzeczy, ale również bezużyteczną wiedzę w wymiarze osobistym i ogólnospołecznym. Systemy edukacji pękają w szwach od coraz bardziej złożonych programów nauczania, a zarazem nie uczą jak się uczyć, jak zwyczajnie sobie radzić. W tym świecie dojrzewają dorośli, którzy niejednokrotnie są bardzo utytułowani pod względem kwalifikacji zawodowych, natomiast ich samopoczucie, wewnętrzny

obraz siebie, komfort życia przypomina bardziej poszukiwania dziecka zagubionego we mgle, niż samostanowiącego o sobie odpowiedzialnego, decyzyjnego człowieka.

Od kiedy ludzkość nauczyła się korzystać z mierzenia czasu za pomocą zegara doba nadal ma 24 godziny, każda z nich 60 minut, a 1 minuta to wciąż 60 sekund. Każdego dnia otrzymujemy 86 400 jednostek czasu do wykorzystania. Są dwie niedogodności tej sytuacji. Pierwsza, niewykorzystane jednostki nie przenoszą się na kolejny dzień. Tracimy je bezpowrotnie. Druga, nigdy nie wiemy, który dzień będzie ostatnim, tym samym czy będzie jeszcze jedna szansa. Nasuwają się pytania:

- ❓ Czy człowiek wykorzystuje pojawiające się możliwości zgodnie z własnym komfortem?
- ❓ Co składa się na jego poczucie komfortu?
- ❓ Czy jest w tym to, co sprzyja jego rozwojowi i zwiększeniu możliwości działania czy też jest to tylko formą zachowania tego co jest?

Elementarne sytuacje, które nas interesują w aspekcie kształcenia ustawicznego, to **dbałość o zasoby ludzkie i racjonalne ich wykorzystywanie, efektywne działanie w celu pożytecznego wykorzystania danego czasu**. Tu potrzebna jest wiedza i jej praktyczne wykorzystanie na temat funkcjonowania organizmu oraz jego potrzeb dotyczących:



To co warunkuje powyższą dbałość, stanowi instrukcję obsługi samego siebie, a przede wszystkim tego **jak obsługiwać nasz organizm, by działał kompatybilnie ze swoim środowiskiem.**

Pierwszym elementem instrukcji jest zauważenie jakie programy nami sterują i ich źródła: są to **przekonania, postawy, nastawienia, nawyki zachowania i myślenia.** Przyjrzenie się czy w posiadanych schematach poznawczych są zasoby kształtujące, rozwijające czy też ograniczające i destabilizujące efektywność zachowań. Kolejnym, w jaki sposób organizowany jest czas każdej doby, jakie ma to skutki dla człowieka, grupy społecznej, w której uczestniczy. Tutaj można sobie odpowiedzieć na pytania o jakość życia człowieka:

- ☺ czy jest równowaga między użytkowaniem energii i jej regenerowaniem?
- ☺ czy jako osoba społeczna człowiek korzysta z siły relacji i więzi?
- ☺ w jaki sposób kształtuje własną tożsamość?
- ☺ w jaki sposób realizuje potrzebę samorealizacji?
- ☺ jaki posiada system wartości, często skryty w meandrach podświadomości?
- ☺ w jak sposób odbywa się wpływ osób, z którymi najczęściej się kontaktuje w różnych obszarach życia?
- ☺ jakie korzyści czerpie z aktualnych zachowań?
- ☺ czy poprzez jego działania możliwości zyskują (własne, świata)?
- ☺ jaką stanowi ofertę dla innych swoją obecnością, co sam ma do zaoferowania?

Pomocna może być przypowieść: „Wyłynęliśmy statkiem w podróż. Nagle zerwał się sztorm, a nasz statek rozbił przy nieznannej wyspie. Niewidomo w jaki sposób i kiedy uda się sprowadzić pomoc. Nie wiadomo jak długo będziemy musieli żyć na wyspie. Trzeba podjąć decyzję jak się zorganizować i zadbać o warunki do przetrwania. Co będzie przydatne w takiej sytuacji, jak włączysz się w działania ...”-dokończ opowieść.

Świat nadmiaru rodzi wiele konfliktów, gdyż z jednej strony istnieje potencjalny wybór, wydawałoby się, z nieskończonej ilości możliwości, a z drugiej szereg mechanizmów wewnętrznego oporu. Dziś

człowiek może wybrać kraj, w którym zamieszka, bardziej lub mniej standardowy sposób zarabiania na życie, model związków jaki tworzy, zainteresowania, którym poświęci czas wolny, źródła informacji po które sięga. Taka wolność wyborów to z jednej strony luksus, na który pracowały pokolenia walczące o niepodległość, otwarcie granic, zniesienie cenzury, a z drugiej to sytuacja paradoksalna, nieumiejętność korzystania z tego dobrodziejstwa w sposób wolny. Wynika to w dużej mierze z wpływów jakim każdy podlega na drodze do dorosłości i zagubieniu potrzeby kształtowania charakteru na rzecz kwalifikacji zawodowych. W codziennych zmaganiach oglądamy się na innych, czekamy na dyspozycję, porównujemy, dostosowujemy zapominając i zatracając własne potrzeby, wypierając marzenia. Tym samym pozwalamy by inni dysponowali naszym czasem. Wszystko wydaje się ważne i na wczoraj do realizacji. Wpadliśmy w pętlę nieoczasu, choć doba nadal, niezmiennie ma 24 godziny.

Chcąc okiełznać tę pogoń warto się przyjrzeć temu, co **najmocniej wpływa na naszą organizację** – naszym wartościom. Przez **wartość<sup>1</sup> ujmujemy system cech, który nadaje danej sytuacji znaczenie priorytetowe, a tym samym wywołuje gotowość do zaangażowania się, pełną obecność i zdolność działania.** Powoduje, że coś jest ważne i ma dla nas szczególny sens. Wartość jest zwykle stanem odczuwanym, określanym indywidualnie na bazie posiadanych doświadczeń i kształtowanych pod wpływem treningu społecznego, któremu podlegamy na drodze socjalizacji. Czasem system wartości jest narzucony z zewnątrz, w takiej sytuacji jesteśmy tylko czyimś narzędziem do realizacji jego celów. Tak się dzieje na przykład przy re-

---

1 <http://www.psychologia.edu.pl/dziupla-jurka/teksty/1368-wewnetrzny-proces-wartosciowania.html>

alizacji interesów politycznych, niektórych ugrupowań religijnych, czy też sekt, subkultur, grup etnicznych. Do takich sytuacji może dochodzić, gdy na skutek trudności życiowych gubimy poczucie własnej wartości, mocy sprawczej, poczucie oparcia, jesteśmy wyizolowani i mamy trudności z zaspokojeniem elementarnych potrzeb egzystencjonalnych. Warto określić, przyjrzeć się jaki jest nasz wewnętrzny wizerunek, warunkujący zachowanie silniej niż logika i wolna wola, by móc wskazać wartości nami kierujące i ich źródło. Własne wyobrażenie o sobie jest niezwykle determinujące i znajdujące się poza logiką, czego dowiedli Koreańczycy podczas wojny domowej pod koniec lat pięćdziesiątych XX wieku przeciągając żołnierzy amerykańskich na swoją stronę bez przemocy, korzystając z drobnej sugestii nie wywołującej sprzeciwu w racjonalnym podejściu do tematu u więźniów. Sytuację opisuje P.McKenna w swojej książce „Zmień swoje życie w siedem dni”. Zmieniali oni wyobrażenie żołnierzy, szkolonych do podawania wyłącznie określonych informacji krok po kroku tworząc sytuacje, które powodowały „zobaczenia siebie” w innym świetle niż dotychczas (McKenna P. (2009), s. 27).

Dziś siła wizerunku wewnętrznego wykorzystywana jest szeroko przy publicznym budowaniu marki osobistej, jak również organizacji. Personal branding, jest swoistą mapą stanowiącą często samospełniające się proroctwo. To jak o sobie myślimy wpływa na nasze relacje, gdyż to co komunikujemy, to w dużej mierze przekaz podświadomy. Warto rozpoznać te głębokie schematy, zdjąć maski i spojrzeć w lustro zadając sobie pytanie: kogo pokazuje, a kim jestem, jakie jest moje autentyczne „ja”? Sokrates stwierdził, że „życie nie poddane

badaniu nie jest warte przeżycia"<sup>2</sup>, w kontekście powyższych stwierdzeń, to zdanie nabiera szczególnego znaczenia. **Nie rozpoznane mechanizmy naszego działania powodują, że żyjemy z niewykorzystanymi zasobami, poniżej swoich możliwości i praw, „poruszamy się z zaciągniętym hamulcem”.**

Wiedza na temat warunków determinujących działanie to również świadomość barier, przeszkód, rozpraszaczy i możliwość radzenia sobie z nimi. Ludzie odnoszący tzw. sukces różnią się tylko jedną cechą od innych, podnoszą się gdy upadną w sposób ustawiczny. W ich życie wpisana jest znacznie większa ilość błędów (nieudanych prób realizacji, doświadczeń jak czegoś nie robić) i zamiast patrzeć na efekty ich działań, jak na nieosiągalny Everest, warto poznać ich drogę. **Są to osoby, dla których odwaga by coś zrobić, wartość jakiej w tym doświadczają jest istotniejsza, silniejsza niż obawy, lęki, wszelkie przeszkody.** To ludzie, którzy podwijają rękawy i działają, a nie mówią o działaniu, którzy wiedzą, że trudno wejść po drabinie z rękami w kieszeni, za to łatwo spaść. Są w stanie zrobić wiele dla osiągnięcia zamierzonych celów, przejść długotrwałą drogę poszukiwań możliwości i przygotowania. **Mają ukierunkowaną percepcję na sytuacje pomagające realizacji i nie pozwalają na rozpraszanie się zbędnymi rzeczami.** Jeżeli mówią o swoich planach, to nie w kategorii pustej deklaracji, a w sposób mobilizujący ich do działania.

By efektywnie ruszyć z miejsca warto pamiętać o zasadzie Pareto, tylko 20% podjętych działań generuje 80% wyników. Czasem jest tak, że masz wpływ na 80%, jednak czasem tylko na 10%, ale jednak.

---

2 <http://helenazarzecka.blogspot.com/2011/12/co-to-jest-rozwoj-osobisty.html>



Ludzie odnoszący tzw. sukces różnią się tylko jedną cechą od innych, podnoszą się gdy upadną w sposób ustawiczny.

Po pierwsze trzeba wiedzieć co jest do zrobienia, określić zadania. Następnie ustalić hierarchię zadań. „Nie wszystko co się opłaca warto i nie wszystko warto co się opłaca” mawiał W. Bartoszewski (Walkiewicz J., 2000). Nie wszystko jest jednakowo ważne, nie wszystko jest warte zaangażowania energii, nie każde działanie prowadzi nas do właściwego celu.

W tym miejscu można przyjrzeć się jak działają organizacje odnoszące sukcesy na rynku w sposób długotrwały i powtarzalny. Na rynku jest bogata literatura w tym zakresie, jak również biografie ludzi osiągniętych spektakularne zwycięstwa.

Te same zasady działają w życiu jednostkowym. Pomocne do tego mogą być popularne narzędzia, jak chociażby macierz Eisenhowera. S. Covey proponuje rozpisanie swoich ról (matki, żony, męża, syna, szefa, pracownika, przyjaciela, członka jakiejś grupy, klienta, etc.) i z tej perspektywy spojrzenie na swoje zadania (Covey S.R., 2006). Innym sposobem może być linia czasu i przyjrzenie się zadaniom pod względem ich znaczenia, wpływu na to co nastąpi w okresie 3 miesięcy, roku, 2, 5, 10 lat. Warto zastosować spojrzenie daleko w przyszłość, a następnie cofać się określając zadania na wcześniejszych etapach, np. wizja swojego życia za 10 lat, w związku z tym za 5 lat jestem w tym miejscu – opis, za 3 lat jestem w tym miejscu – opis, za 2 lata jestem w tym miejscu – opis, za rok..., w związku z tym w najbliższym miesiącu podejmuje zadania: 1,2,3,... Pomocny też może być schemat SWOT pozwalający zobrazować nasz potencjał rozpisany w czterech grupach: mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń. To podejście zwykle stosowane jest w organizacjach analizujących swoją sytuację na rynku, jednakże zastosowanie w aspekcie życia indywidualnego może dać zupełnie nowe spojrzenie na swoją sytuację. Dyrektywa wynikająca z dokonanej analizy pozwala szerzej spojrzeć na swoje atuty, efektywniej i śmielej je wykorzystać, wyodrębnić kierunki rozwoju oraz dostrzec nowe możliwości i w porę określić miejsca krytyczne.

**Równie pomocne mogą być pytania zadawane sobie przed podjęciem decyzji, działania i odpowiedź na nie:**

🗨 czy to zadanie stanowi część większej całości, która w przyszłości może mieć dla mnie znaczenie?

- czy nie wykonanie tego zadania będzie miało jakieś konsekwencje dla mnie lub mojego otoczenia?
- co się stanie jak to zrobię?
- co się nie stanie jak to zrobię?

Innym sposobem jest sporządzenie listy zadań wg przyjętego schematu postępowania. Jednym z nich jest model ABC A. Elisa<sup>3</sup>:

A - zadania, które musisz wykonać,

B - zadania, które powinieneś wykonać,

C - zadania, które możesz wykonać, ale dopiero po wykonaniu A i B.

Zadania „A” – to zadania ważne, mające znaczenie w dłuższym czasie, istotny wpływ na jakość naszego życia, których realizacja może przynieść wymierne korzyści.

Zadania „B” - to takie zadania, które są ważne, ale odpadły w procesie selekcji i nie zostały ujęte w kategorii A, bo są mniej ważne, mniej pilne.

Zadania „C” - dotyczą zwykłych zjadaczy czasu: oglądanie programów telewizyjnych, granie w gry internetowe, śledzenie postów znajomych i nieznanym na serwisach społecznościowych.

---

3 <http://psychologiazycia.com/model-abc-samemu-poradzc-problemami/>

W trakcie realizacji zadania mogą pojawić się sytuacje, o których nie wiemy na poziomie planowania, mogą one zasadniczo wpłynąć na jakość, efektywność działania lub też w trakcie możemy zyskać dodatkową perspektywę, zyskać refleksję, która spowoduje inny ogląd sytuacji. Dlatego dobry plan, to plan elastyczny. Po sporządzeniu listy zadań należy do niej zaglądać, nanosić poprawki oraz kontrolować, w jakim stopniu realizujemy nasze zadania i ewentualnie modyfikować oraz przyglądać się temu co nas rozprasza.

Jakiegokolwiek strategii nie użyjemy zawsze warto wybierać, sprawdzać konsekwencje długofalowe i określać czas graniczny (kiedy powinno to być zrobione), przekroczenie którego ma negatywne skutki. Oczywiście zawsze można iść na żywioł i od czasu do czasu być w sytuacji gaszenia pożaru. Należy pamiętać tylko, że nie każdy jest w stanie udźwignąć działanie w trybie deadline'ów (działania na ostatnią chwilę) i wtenczas nie dajemy sobie szansy na margines błędu, zdarzenia losowe. Czasem może być o jeden „deadline” za dużo. Warto mierzyć wysoko, jednak zgodnie z realnymi możliwościami, zasobami i potencjałem rozwoju. **Planowanie to nie fantazja w wymyślaniu niekończącej opowieści nt. „jak zostanę człowiekiem sukcesu”.**

Czasem ludzie przeceniają to, co mogą zrobić w krótkiej perspektywie (dziś, w tym tygodniu, czy w tym miesiącu) i nie doceniając tego, co mogą osiągnąć w dłuższej (w tym roku, czy w ciągu najbliższych kilku lat), gdy racjonalnie rozkładają siły. Zadania mądrze zaplanowane powodują, że rozkładamy siły w czasie wedle zasobów i spokojnie

osiągamy metę bez zbędnych strat. Można sobie przypomnieć bajkę Ezopa „O żółwiu i zającu”<sup>4</sup>, która to obrazowo pokazuje.

W organizacjach stosuje się od dawna znaną **metodę Kazien** (oznacza zmianę na lepsze, ciągłe doskonalenie oparte na codziennych etapowych działaniach) popularnie zwaną metodą małych kroków (Maurer R., 2007). W odniesieniu do niej zadaj sobie jedno pytanie: **jaki mały krok mogę zrobić od razu, by zbliżyć się do realizacji zadania?**

Mały krok, systematycznie realizowany ma nie raz większe szanse skuteczności, niż wygórowane liczebnie zadania. Na przykład w sytuacji postanowienia nauczenia się języka obcego, założenie, że nauka 5 słówek dziennie to za małe wyzwania (po roku około 1800 słówek, a więc opanowana możliwość komunikacji), ja dam radę 30 – po czym okazuje się, że oprócz nauki mamy mnóstwo innych zajęć i nie wyrabiamy, bo po tygodniu mamy na koncie 210 słówek do powtórzenia a tu nowe dochodzą, skaczemy z zadania na zadanie i na wszystko brakuje czasu. Życie zaczyna się składać z mnóstwa niepowiązanych epizodów. Puzzli, z których trudno ułożyć jeden obraz. Bywa, że rzucając się na wielkie plany człowiek zderza się z nadmiarem, którego nie jest w stanie unieść i pojawia się obniżenie samooceny, zniechęcenie, rezygnacja, poczucie wypalenia zawodowego. To postawa życiowa, która mówi: wszystko jest ważne i termin jest na wczoraj, nikt nie zrobi tego tak dobrze jak ja, dam radę i wszystko ogarnę, nie musi mi nikt pomagać, otrzymujemy genialny przepis na utonięcie.

---

4 <http://www.tenis.net.pl/opowieae-nr-25-ow-kontra-zajc/>

W praktyce okazuje się, że **jeśli coś robimy na 70% jest dobrze i gwarantuje nam najlepszą jakość, zawsze mamy 30 % sił, czasu, zasobów w zapasie. 30% mogą zrobić inni, tylko do tego trzeba im zaufać tak samo jak własnym talentom, docenić ich wkład, delegować część zadań, dzielić się sukcesem, tworzyć przestrzeń współbycia.** Czasy Zosi-Samosi dawno się skończyły i jak mówi stare powiedzenie „co dwie głowy to nie jedna”, a wspólna praca to efekt synergii. Ilość zadań coraz częściej przerasta możliwości jednego człowieka stąd coraz istotniejsza staje się umiejętność łączenia zasobów. Problem dotyka obszaru życia zawodowego, jak również osobistego.

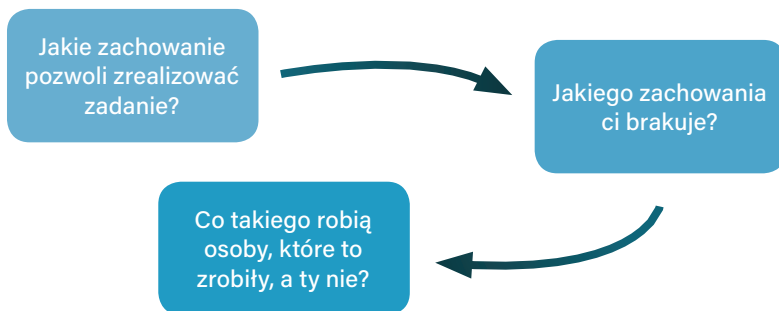
Z badania CBOS (2013 r.) wynika, że połowa Polaków jest niezadowolona z tego, jak wygląda podział obowiązków w ich domach. Ilość obowiązków, których końca nie widać, brak perspektyw na zmianę prowadzi do chronicznego zmęczenia, przeciążenia, wzrostu niezadowolonia ze związku i uświadomienia sobie, że „nasze charaktery są nie do pogodzenia”. Wciąż panuje kult matki Polki, której nałożono na barki dodatkowy ciężar w postaci bycia nienaganną: a więc uśmiechniętą, cierpliwą, wyrozumiałą, opiekuńczą, zadbaną, atrakcyjną, coraz młodszą, perfekcyjnie ogarniającą i łączącą pracę z obowiązkami domowymi, wykształconą i świetnie zorientowaną w życiu społeczno-kulturalnym, aktywnie dbającą o sprawność fizyczną. Asertywności Polki się uczą, stąd coraz więcej obowiązków domowych cedowanych jest na panów. Wciąż jednak eksperymentujemy z różnymi modelami z powodu braku pokoleniowych wzorców zachowania odpowiednich do współczesnych czasów. Nie zawsze wychodzimy z tego zwycięsko, a narastające frustracje zabieramy z sobą wszędzie i przy każdym poczuciu dyskomfortu przypominają o sobie z wielokrotnia-

jąc siłę negatywnych reakcji. Szukamy coraz doskonalszych eliksirów zapewniających nam równowagę i poczucie szczęścia, wybijając się w poczucie niedosytu. Pogoń za króliczkiem warto zakończyć i **przyrzeć się swoim małym osiągnięciom, bo to one robią wielką różnicę w tym jak siebie widzimy.**

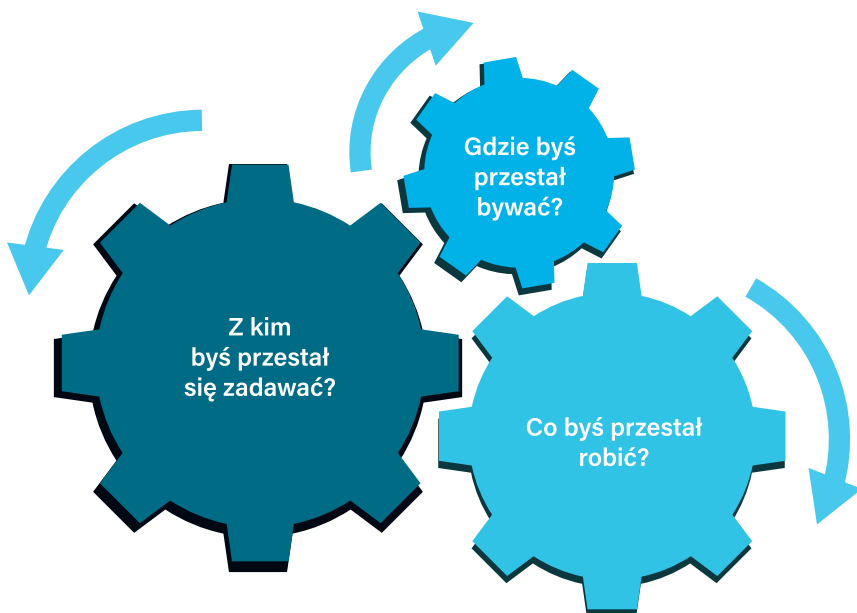
#### Zalecane zachowania na drodze do sukcesu:

- ✓ rób listę rzeczy, które zostały zakończone, zrealizowane,
- ✓ nagradzaj się na kolejnych etapach, świętuj,
- ✓ zauważaj nowe możliwości,
- ✓ odróżniaj życzenia od rzeczywistych postanowień,
- ✓ postanowienia formułuj konkretnie i w sposób mierzalny, koniecznie z datą realizacji,
- ✓ wybaczaj sobie błędy, dziękuj za nie, bo to przecież najcenniejsze doświadczenia.

Odpowiedz na kolejne pytania:



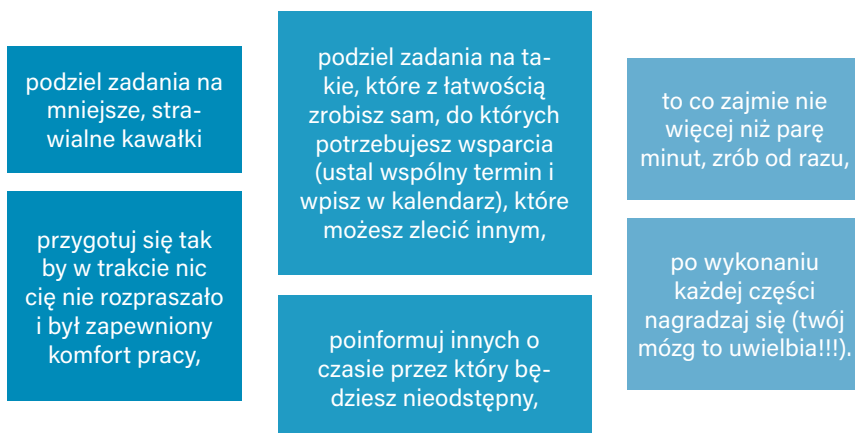
Jeszcze jedna podpowiedź: gdyby dziś wieczorem zadzwonił telefon z informacją, że wygrateś główną wygraną w totka, która wynosi 15 mln zł bez żadnych obciążeń typu podatki, ZUS, jakby to zmieniło twoje życie:



Jeśli coś się ma zmienić rzeczywiście, poprawić efektywność twojego działania trzeba znaleźć bardzo konkretne miejsce, które uwiera – twój własny powód, twoją osobistą korzyść, który będzie odpowiedzią na pytanie dlaczego to masz zamiar zrobić albo dlaczego robisz to co robisz pomimo, że nie dodaje ci to splendoru.

Teraz już słyszę złowroźnie brzmiące słowa: „łatwo powiedzieć”. Oczywiście tak i na to znalazł się sposób zwany „5 minut”. Mówi o tym,

że zawsze jest 5 minut, w których jak podejmujesz działanie to spotykasz opór: boli głowa, wiatr nie w tą stronę wieje, wylało się mleko, kot się rozchorował, teściowa przyjechała. Tysiące powodów, by jednak nie robić tego co zaplanowane i odkładanie wszystkiego na później. Pierwsze 5 minut jest ważne po to by dobrze zacząć, nie zrezygnować i pozwolić się wciągnąć zadaniu w swój wir realizacji. Dlatego:



Każde zrobię to później, to prokrastynacja<sup>5</sup>. Morderca twojego sukcesu, bo jutro nigdy nie nadchodzi.

---

5 Prokrastynacja – tendencja, utożsamiana z odwlekaniem, opóźnieniem lub przekładaniem czegoś na później, ujawniająca się w różnych dziedzinach życia. Przez pojęcie prokrastynacji rozumieć należy dobrowolne zwlekanie z realizacją zamierzonych działań, pomimo posiadanej świadomości pogorszenia sytuacji wskutek opóźnienia[1]. Mechanizm prokrastynacji polega na tym, że dzięki odłożeniu wykonania czynności na później początkowo następuje poprawa samopoczucia - pojawiają się



Jeśli coś się ma zmienić rzeczywiście, poprawić efektywność twojego działania trzeba znaleźć bardzo konkretne miejsce, które uwiera.

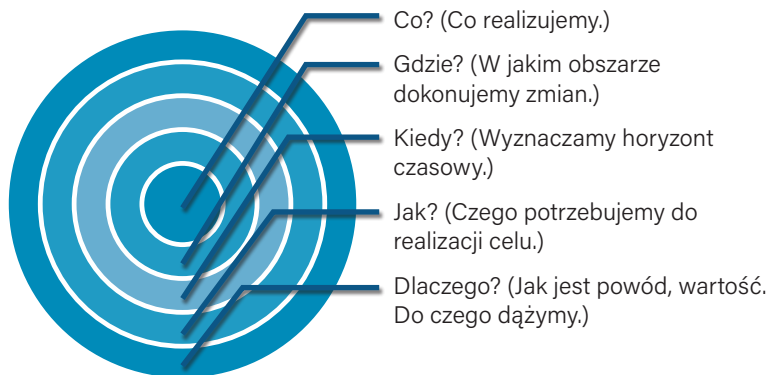
Co warto jeszcze wiedzieć by dobrze ustalić i zadania, i ich priorytet, to **zasady rządzące się działaniem strategicznym i operacyjnym**. Na ogół planujemy w okresie najbliższego czasookresu, co najwyżej paru najbliższych lat. Mało kto tworzy wizję całej swojej ścieżki, ustala swoją misję, planuje życie strategicznie. Przygotowując się do dalszych modułów rozróżnimy tu czym są cele strategiczne, a czym operacyjne. Pomocnym narzędziem trzymającym nas w ryzach jest

---

radość oraz ulga, że nie trzeba działać natychmiast, a ponadto można zaangażować się w bardziej przyjemne, aktualne zadania. Odwlekaniu na później sprzyja złudzenie, że jutro będzie lepiej. Jednak uświadomienie sobie konieczności wykonania jakiegoś zadania powoduje stres, strach oraz nerwowość spowodowaną poczuciem, że zbyt mało czasu pozostało na dokładne i prawidłowe wykonanie planowanej czynności. Źródło: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Prokrastynacja>

powszechnie już znana **zasada SMART** i określony cel, który stanowi przyszły, pożądany stan bądź rezultat działania, możliwy i przewidziany do osiągnięcia przy zastosowaniu posiadanych lub pozyskanych zasobów w wyznaczonym czasie.

**Cel strategiczny** formułujemy w odniesieniu do osiągnięć w przyszłości, jest swego rodzaju procesem rozwojowym, który ma służyć realizacji zamierzeń. Określa sens istnienia każdej osoby, systemu, organizacji i odpowiada na potrzeby, które ma zaspokoić poprzez swoje działanie. Jest drogowskazem długoterminowym i kluczowym. **Ważnym aspektem jest tutaj dobre rozpoznanie środowiska w którym działamy.** Pomocne są odpowiedzi na pytania:



**Cel operacyjny**, to precyzyjnie oszacowane zachowanie w konkretnym obszarze, jakiego oczekujemy po wykonaniu zadania, warunki w jakich efekty będą widoczne oraz minimalny oczekiwany poziom realizacji. Mogą one służyć także jako kryteria oceny wydajności. Prowadzą nas do realizacji celu strategicznego. Są szczeblem w drabinie po której wspinamy się po sukces.

Dziś wszystkie osoby posiadające własną firmę wiedzą, że **nie sztuką jest coś wyprodukować, sztuką jest znaleźć nabywcę**. To powoduje, że nieustannie wydawane są ogromne środki finansowe na badanie rynku, preferencji potencjalnego klienta. A ty, czy badasz swoje preferencje? Czy wiesz co jest dla Ciebie ważne i dlaczego? Czy świadomie podchodzisz do tego co kupujesz? To też stanowi o tym jakie są twoje priorytety w podejmowaniu decyzji.

**Preferencje** - ekonomiści określają jako to, co odzwierciedla gust nabywcy ludzi, organizacji, czynniki powodujące, że są skłonni podjąć działanie, to to co wywołuje ich zadowolenie, satysfakcję, daje wymierną korzyść. **Korzyść** jest tu słowem kluczem, czyli coś dzięki czemu, coś innego zyskujemy. Czasem to jest czyjaś uwaga, czasem jakiś głask, ale i bywa, że jest to samobiczowanie się, żeby udowodnić, że do czegoś się nie nadajemy, bo jakbyśmy się nadawali to trzeba by było się z tym zmierzyć, może nauczyć nowej rzeczy, może podjąć się dodatkowych zadań. Korzyść uzyskujemy również, gdy przyjmujemy rolę „tragarza”, bierzemy zbyt wiele obowiązków na siebie stając się pozornymi zbawcami świata, nieustannie poświęcającymi się i domagającymi zauważenia. Możemy być pewni, że zawsze znajdą się obok takie osoby, które chętnie ci dorzucą jeszcze jeden tobolek, bo jak już tyle dźwigasz to ten jeden drobiazg nie robi różnicy, a im da większy komfort. Są tacy co o sobie dbają i wiedzą co to racjonalne rozkładanie sił, a że niekoniecznie dokonywane w humanitarny sposób. Wszystko zależy od tego jak kierujemy swoim życiem.

## ROZDZIAŁ DRUGI

# LEJEK KOMUNIKACYJNY – ODBIERAM I NADAJE INFORMACJE SKUTECZNIE

*Kto mówi językiem niezrozumiałym dla nikogo poza nim, nie mówi w ogóle. Mówić, to mówić do kogoś.*

Hans Georg Gadamer

- obszar empatia - egoizm,
- osoby ważne,
- poczucie tożsamości i przynależności,
- komunikacja wg von Thuna,
- porozumienie bez przemocy,
- obszar asertywności,
- jak formułować konstruktywną informację zwrotną, a nie oceniać,
- dialog wewnętrzny.

Rodzimy się egoistycznie nastawieni do świata i z naturalną umiejętnością dbałości o zaspokojenie swoich potrzeb. Natychmiast opanowujemy sposób wpływania na nowe otoczenie i uczymy się rozpoznawać co działa, a co nie działa w komunikacji. Nasz mózg może spokojnie dojrzewać, cały sztab dorosłych nas obsługuje. Ta idylla jednak nie trwa wiecznie, po chwili zachwytów, dorośli przystomnieją i rozpoczynają trening w uspołecznianiu. W tym momencie nabywamy kompetencji takich jak nas uczą i zatarciu ulegają naturalne umiejętności odczytywania mowy niewerbalnej. Otrzymujemy mnóstwo instrukcji pod tytułem „nie wolno, nie wypada, nie nadajesz się”. Otrzymujemy w spuściznie mnóstwo mitów nt. jak to być chłopcem, a jak dziewczynką. Przyglądamy się jeszcze nieśmiało, czasem próbujemy czymś rzucić, jednak coraz rzadziej. Uczymy się kierować maksymą - co się opłaca. Z wiekiem internalizujemy sobie mnóstwo „prawd”. Do tego dochodzi trening szkolny, porównywanie, oceny i ewentualne uwagi „znów rozmawiał na lekcji”. Rozwój mowy społecznej powoli zagłusza świadomość komunikatów z innych źródeł i stajemy się mniej uważni na drobne sygnały wysyłane przez mimikę twarzy, ciało, ale też coraz mniej czerpiemy informacji z tego jak kształtujemy swoje otoczenia, dlaczego wybieramy taki, a nie inny kolor, taki a nie inny fason ubrań, przebywamy w określonych miejscach, itd. Oczywiście prawdą jest, że nic nie jest do końca złe i do końca dobre. Wszystko jest potrzebne o ile zachowujemy w tym równowagę.

**System wychowania spowodował, że w naszym społeczeństwie brakło edukacji w zakresie wiedzy o sobie i świadomym prawie do dbania o siebie. Egoizm staje się czymś wypaczonym i społecznie złym, z czymś mocno nagannym i zasługującym na piętnowanie.**

**W efekcie gubimy siebie, a swoje potrzeby wypychamy do zapomnianej komórki z tyłu domu.**

Dziecięcy egoizm, zgodnie z dzisiejszym stanem wiedzy, ma inne podłoże niż u dorosłego człowieka. Zakłada się, że wynika z braku umiejętności wczucia się w położenie innej osoby, bo wymaga to złożonego procesu poznawczego. Istnieje teza, że małe dziecko nie ma go jeszcze rozwiniętego w wystarczającym stopniu. Biorąc pod uwagę zauważalne zmiany w zachowaniu dzieci pod wpływem emocji osób przez nie obserwowanych, należałoby poddać pod wątpliwość wyłączny egocentryzm dzieci. Tym samym trzeba zwrócić konieczną uwagę na sposób okazywania emocji przez dorosłych w ich obecności. Jest to mechanizm prowadzący do skutecznego zaspokajania odczuwanych potrzeb, co zostaje w późniejszych okresach życia wypaczone.

**Egoizm jest konieczny na każdym etapie życia, tak samo jak asertywność, empatia i wszelkie postawy prospołeczne.** Jest wskazany i wartościowy pod warunkiem, że jest zdrowy, a więc taki, który nie ma na celu czynienia zła w jakiegokolwiek formie ani sobie ani innym, wykorzystania, wieszania się życiowo na innych, pasożytnictwa, wykorzystywania czy też nadmiernego poświęcania się dla innych, by dowieść jakim się jest wspomniałym i oddanym. Wynika z naszego obowiązku przed samym sobą, potrzeby dbałości o zasoby i profilaktyki by nie być dla nikogo zbędnym ciężarem. Móc o sobie stanowić, mieć poczucie niezależności i szacunku. Z pustego dzbanka i Salomon nie należy, a padająca z przemęczenia i zaniedbana matka nie zadba o swoje dziecko we właściwy sposób, nie stanie się partnerką w relacji.

**Człowiek wolny nie poddaje się łatwo manipulacjom, nie pracuje na urągających warunkach, nie poddaje się mobbingowi.** Zna swoje obowiązki i prawa, potrafi z nich korzystać bez poczucia winy. Korzysta z postaw asertywnych – prawa do otwartego wyrażania swoich myśli, potrzeby, preferencji, uczuć, przekonań, wartości. Potrafi odmówić bez odczuwania wewnętrznego dyskomfortu i bez agresji. Szanuje siebie i drugiego człowieka, więc nie potrzebuje schylać się, by zadbać o swoje potrzeby i zasoby. Pomaga innym z wyboru, a nie z przymusu, poczucia winy czy strachu. Poświęcanie się z powodu poczucia jakichkolwiek zależności powoduje, że osoba ta czuje się wykorzystywana, niedoceniana, rozgoryczona i osłabiona w swoich zasobach. Powodem może być chęć zauważenia i podniesienia własnej wartości w oczach innych (zobacz jaki jestem wspaniałomyślny i hojny) lub też możliwość wpływania na innych poprzez późniejsze wypominanie, przyjmowanie roli „cierpiętnika”, obarczanie innych winą za „zmarnowane życie”. Bywa, że poświęcenie przynosi cierpienie i frustrację zarówno tej osobie, która się poświęca, jak i tej, która tą pomoc otrzymuje. Tak więc poświęcanie się nie zawsze jest dobre i szlachetne. Pojęcie „zdrowego egoizmu” spopularyzował w swych książkach J. Kirschner, inspirator w tworzeniu grup samopomocowych. Kładł tu nacisk na **przyznanie sobie prawa do własnych potrzeb oraz dbania o nie bez poczucia winy** (co jest również warunkiem bycia asertywnym). W postawach związanych ze zdrowym egoizmem ważne jest odkrywanie i rozumienie swoich uczuć, preferencji, wyrażanie emocji, bycie autentycznym w relacjach. Za wartość uważa się dbanie o własne szczęście i szeroko rozumiany dobrobyt (nie tylko materialny).

Naturalną postawą w relacjach jest dążenie do partnerskich więzi i zdolność do wychodzenia z toksycznych związków, dostrzeganie emocjonalności drugiej strony. **Empatia** jest tu rozumiana jako postawa zauważania potrzeb drugiego człowieka z szacunkiem dla jego przestrzeni i prawa do rozwoju, zaspokajania potrzeb wg osobistego wyboru. To zdolność zauważenia odmiennej od własnej, perspektywy innej osoby oraz odczuwania jej stanów emocjonalnych.

#### Korzyści wynikające z praktykowania zdrowego egoizmu:

- ✓ wzrost poczucia własnej wartości i sprawstwa,
- ✓ większa satysfakcja z relacji,
- ✓ poczucie wzajemnego szacunku,
- ✓ brak zachowań typu „kózioł ofiarny”,
- ✓ pozbycie się poczucia winy i lęku przed odrzuceniem,
- ✓ zyskanie większej przestrzeni dla swobody decyzji i samodzielnego kreowania swojego życia.

---

#### Co jest do tego potrzebne:

- ❓ zachowanie równowagi między różnymi obszarami życia,
- ❓ umiejętność wyznaczania własnych celów i dążenie do ich realizacji,
- ❓ asertywności wobec presji innych,
- ❓ dbałość o dobrostan psychofizyczny,
- ❓ uważność na niepokojące sygnały.

Uwikłani w przyzwyczajenia i konwenanse lub pod wpływem strachu przed reakcją otoczenia często zgadzamy się z kimś, bądź na coś choć nie jest to zgodne z naszymi przekonaniem. Nie ujawniamy się z własnym zdaniem, by nie narazić się na krytykę czy odrzucenie. Godzimy się na czyjeś decyzje, pozwalamy wykorzystywać z lęku przed odrzuceniem, skrytykowaniem. **Dysonans** wynikający z różnic między tym, co czujemy, a co robimy, sprawia, że wewnętrzny wizerunek siebie jest coraz bardziej negatywny, co osłabia naszą psychikę. Tracąc dobre mniemanie o sobie przyjmujemy za prawdę zdanie innych nawet, gdy mamy odmienne stanowisko. Przyjrzyjmy się dwom sytuacjom:

- Znajomy cię poprosił o przystupę i w pierwszym odruchu się zgodziłeś, mimo iż w ogóle nie miałeś na to ochoty. Czujesz się z tym źle, ale nie wiesz, jak się z tego wyplątać.
- Znajomy poprosił cię o przystupę, o coś co jest poza twoim zasięgiem i koliduje z twoimi zajęciami, które są dla ciebie ważne, zamiast odmówić przytaczasz szereg argumentów zapewniając przy tym jak mu współczujesz i że bardzo chciałbyś pomóc. Starasz się, by się na ciebie nie obraził.

Łatwo stać się marionetką w rękach innych, dlatego warto nauczyć się mówić „nie” bez poczucia winy, odmawiać, jeżeli nie masz na coś ochoty, coś jest niezgodne z twoimi przekonaniem, z jakimiś powodów niezręczne i nie mieć presji z tego się tłumaczyć. **Uległość, niepewność jest łatwa do wychwycenia i powoduje, że nie traktuje się człowieka poważnie, a gdy tylko nadarzy się okazja, łatwo go wykorzystać.** Opanowanie sztuki odmowy rozpoczyna się od świadomości

mości własnego „ja”, wzmacniania i pielęgnacji wiary w siebie. To obdarzanie siebie akceptacją, szacunkiem, dbałością, przyznawanie sobie prawa do niedoskonałości, jak również posiadanie własnych zasad i wartości.

Pod rozwagę należy wziąć powody dawanego przyzwolenia, sprawdzić czy zgoda na coś nie wynika tylko z lęku przed czyjąś reakcją, możliwością odrzucenia, obgadania. Czy przypadkiem nie ma w tym czegoś sprzecznego z własnymi przekonaniem tylko dlatego, że człowiek działa pod presją? Nawet jeżeli będzie mieć satysfakcję z tego, że mimo wszystko komuś pomógł, to może doświadczyć innych odczuć – lekceważenia, żalu, że znowu zrobił coś wbrew sobie, a nawet poniżenia, że kolejny raz dał się zmanipulować i wykorzystać. Jak sobie z tym radzić? **Rozwiązaniem jest umiejętność postaw asertywnych**, które wbrew pozorom nie są sztuką mówienia „nie”, a dość rozległym spektrum zachowań odnoszących się do siebie i innych osób. Przede wszystkim, to umiejętność wyrażania własnego zdania, uczuć, postaw w sposób otwarty, w granicach nie naruszających praw, ani psychicznego terytorium innych osób oraz własnego, zachowania się w sposób nieagresywny, nie powodujący cierpienia innych ani też własnego. To też zdolność do odnajdywania kompromisów i mediacji.

**Asertywność** jest umiejętnością rozwijaną w toku relacji z ludźmi i różniącą się zakresem zachowań od znacznej uległości (braku) do nadmiernej roszczeniowości (negatywnego ukształtowania), co wynika z ograniczonego szacunku dla siebie lub innych. Osoby, które potrafią być asertywne na ogół charakteryzują się poczuciem zadowolenia z siebie, z relacji z innymi ludźmi i dobrego zdrowia psychicz-



Uwikłani w przyzwyczajenia i konwenanse lub pod wpływem strachu przed reakcją otoczenia często zgadzamy się z kimś, bądź na coś choć nie jest to zgodne z naszymi przekonaniem.

nego. W dużej mierze jest tak dlatego, że potrafią zadbać o to co dla nich ważne. **Człowiek posiadający równowagę emocjonalną nie ma kompulsywnej potrzeby szukania aprobaty u innych, bycia na ich każde zawołanie.** Daje sobie prawo do zmiany zdania bez wyrzutów sumienia, gdy pojawiają się nowe okoliczności.

Bycie asertywnym to też umiejętność przyjmowania i wyrażania krytyki, pochwał i innych opinii, umiejętność reagowania w sposób nieuległy, w tym odmawiania. Postawa asertywna zwykle towarzyszy ludziom, którzy posiadają adekwatny do rzeczywistości obraz własnej osoby.

**Ludzie biorą od nas tyle, ile im dajemy.** Jeżeli nie wyznaczamy granic i nasze zasoby są jak szwedzki stół, całodobowo dostępny, inni bez skrępowania korzystają. Brak zasad i wyznaczania granic nie popłaca, tak samo jak brak reakcji wynikającej z założenia: „powinien się domyśleć, że mnie wykorzystuje”. Nikt się nie domyśli, **brak reakcji jest cichym przyzwoleniem.** Jeżeli ktoś raz przesunie granice i zobaczy, że nie czekają go żadne konsekwencje – będzie przesuwając je dalej. W zależności od tego, jakie relacje łączą nas z drugą osobą, obie strony powinny wiedzieć, na ile mogą sobie względem siebie pozwolić. Dotyczy to relacji służbowych i osobistych.

Kiedy stajemy w sytuacji, gdy ktoś czegoś od nas oczekuje, najpierw należy zadać sobie pytanie, czy chcemy pomóc. Czy to, co dla drugiej osoby zrobimy, jest zgodne z naszymi przekonaniem, wartościami, z tym co czujemy? Czy nie godzimy się na to tylko dla świętego spokoju, z obawy, że zostaniemy odrzuceni albo obgadani? Warto przyglądać się osobom, którymi się otaczamy i zapraszamy na swoją ścieżkę, jak wyglądają relacje, co je wzmacnia, a co szkodzi, z czego wynika więź, jakie potrzeby zaspokaja i jakie emocje wywołuje. Czasem widzimy w innych coś z czym sami mamy problem i z jakiś powodów nie chcemy dostrzec.

Nasz wizerunek wewnętrzny kształtuje się poprzez informacje jakie czerpiemy z otoczenia. Potrzebujemy innych ludzi, by móc lepiej poznać siebie, doświadczyć swojego „ja”. Grupa rodzinna, społeczna daje dodatkowe możliwości realizacji i wzmacnia w działaniach. Pozytywna, otwiera przestrzeń większych kreacji, dopełnia i uzupełnia.

Wśród sportowców krąży powiedzenie, że „mistrzem nie zostaje się w pojedynkę”. **Na kształtowanie się naszego potencjału, jego rozwój lub zagłuszenie wpływają różne czynniki, jednak kluczowym wydaje się wpływ społeczny ważnych osób i grup, do których należymy w ciągu życia.** W różnych momentach rozwoju potrzebujemy pewnego potwierdzenia słuszności obranej drogi, a to nam mogą zapewnić inne osoby w naszym otoczeniu. Czasem sam sukces nawet potwierdzony medalami, dyplomami, nie jest tak istotny jak informacja zwrotna otrzymywana od bliskich, którzy informują nas o obserwowanych postępkach oraz doceniają starania i wysiłki. Braki w tym zakresie mogą powodować, że nawet przy wysokim potencjale, talencie, zdolnościach, nie nastąpi dążenie do ich ujawnienia. **Osoby ważne i grupy społeczne są źródłem wsparcia, interpretacji zdarzeń, wzorów do naśladowania, inspiracji, ale też mogą deprymować, mieć destruktywny wpływ na nasze samopoczucie, skutecznie obniżyć samoocenę.** Ze względu na swój wymiar nawiązywanie relacji i utrzymywanie więzi jest jedną z najważniejszych i najcenniejszych potrzeb w życiu każdego człowieka, potrzebą przynależności, która ma swoje źródło w potrzebie bezpieczeństwa.

Współcześnie spora grupa osób braki w tym zakresie rekompensuje sobie uczestnictwem w grupach wirtualnych korzystając z propozycji portali społecznościowych w Internecie. Jednakże jeżeli jest to nieświadomione zagłuszenie braku relacji realnych, to grozi paraliżem emocjonalnym i niedojrzałością społeczną. Kontakt wirtualny jest obdarty z wielu aspektów relacji możliwej tylko przy żywym spotkaniu z drugim człowiekiem. Może powodować iluzję, którą nasz mózg chętnie kupi, jednak z wirtualnym znajomym szafy nie przesuniesz. Być może odczuwana utrata sensu, celu w życiu przez wiele osób

ma swoje źródło w braku zaspokojenia tej potrzeby adekwatnie do czasów.

**W zapętleniu ilością wydarzeń, więzi rodzinne jak również społeczne, uległy dużemu spłyceciu.** To sytuacja, która nie sprzyja kształtowania się zrównoważonej osobowości, pewnej swoich atutów i śmiało kroczącej przez życie z wewnętrzną spójnością. Jeśli nasza wiara w możliwość działania nie zostanie wzmocniona doświadczeniem własnej zaradności i sprawstwa, powstają blokady powodujące **wypieranie potrzeb.** Tracimy chęć podejmowania wysiłku, unikamy jakiegokolwiek zmiany. Wewnętrznie stajemy się rozżaleni i podłamani. Wyłaniają się z tego dwa kierunki oddziaływania, jeden związany z kontaktem człowieka z nim samym - z jego własną psychofizyczną i etyczną kondycją oraz drugi - to związek z innymi ludźmi. Oba związane są z **formułowaniem się tożsamości człowieka**, wizją własnej osoby, jaką człowiek posiada, dotyczącą właściwości wyglądu, psychiki i zachowania się, z byciem odrębną i niepowtarzalną jednostką, a zarazem częścią większej całości jaką jest społeczeństwo czy gatunek ludzki. Jest czymś, co kreuje nasz własny świat wewnętrzny, nasze myśli, opinie, mniemania i poglądy na różnorakie tematy i jednocześnie spaja je z tym, co jest na zewnątrz, co myślą inni, jacy są. Dotyczy **posiadania świadomości, kim naprawdę się jest i co naprawdę się sobą reprezentuje, w jaki sposób się myśli, jak się spostrzega świat wokół.** Prawidłowo ukształtowane poczucie tożsamości to głębokie przekonanie, że naprawdę jest się kimś i to jest ważne.

W nawiązaniu dobrych relacji pomaga świadoma komunikacja dotyczącą nie tylko tego, że umiemy mówić, wyrażać myśli, ale i efek-

tywnie komunikować się z uważnością na przekazywane informacje. Zdarza się, że słuchając innych kurczowo trzymamy myśl, by nie uciekła, a jest czymś co chcemy zakomunikować drugiej osobie. Czekamy na wolne miejsce w eterze (przecież jesteśmy kulturalni i nie przerywamy rozmówcy, nie wchodzimy w słowo), tak naprawdę nie słuchając, co jest treścią tego co mówi druga strona.

**Komunikacja to pewien proces, w którym uczestniczą przynajmniej dwie osoby: nadawca i odbiorca, między którymi nawiązuje się relacja oparta na zdolności kodowania i odkodowywania przekazu. Muszą posługiwać się tym samym kodem (językiem, dialektem, slangiem), na tym samym poziomie kulturowym, gdyż w przeciwnym wypadku nie dojdzie do przekazania treści. Powinni mieć zdolność słuchania, a nie tylko słyszenia i wykazywać się chęcią rozumienia przekazu, otwartością na siebie.**

Rozważając zawitości komunikacji ludzkiej w aspekcie realizacji potrzeb i wartości, odnoszącej się do posiadanych przekonań, ciekawą propozycję zaproponował **F.S. von Thun**<sup>1</sup>. Jego koncepcja potocznie nazywana jest kwadratem komunikacyjnym. Według tego modelu porozumiewania się, każda wiadomość ma cztery płaszczyzny, których istotność nie jest identyczna dla rozmówców. Tymi kanałami komunikacji są: zawartość rzeczowa wypowiedzi (fakty), ujawnianie siebie, relacja i apel. O ile płaszczyzna faktów jest dość oczywista, o tyle trzy pozostałe stanowią propozycję spojrzenia na wypowiedź z pozycji bardziej obserwatora i zdystansowania się od tego co słyszemy w pierwszym odruchu. Są to informacje komunikowane świa-

---

1 [https://pl.wikipedia.org/wiki/Model\\_kwadratu\\_komunikacyjnego](https://pl.wikipedia.org/wiki/Model_kwadratu_komunikacyjnego)

domie lub nieświadomie i wyjawia odbiorcy informacje na temat nadawcy, takie jak motywy jego zachowania, wartości w które wierzy, emocje, stosunek do drugiej osoby, itp.

Wg von Thuna:

- płaszczyzna relacji informuje o tym jak nadawca traktuje swojego rozmówcę, jaka jest jego postawa wobec odbiorcy,
- płaszczyzna apelu zawiera informację o efekcie jakiego spodziewa się nadawca (jego potrzebach i oczekiwaniach),
- płaszczyzna ujawniania siebie wyjawia odbiorcy informacje na temat nadawcy, motywy jego zachowania, wartości w które wierzy, emocje, itp.

Von Thun zakłada, że zrozumienie sposobu, w jaki do siebie podchodzimy, jak rozumiemy nasze wypowiedzi, jak je rozszyfrowujemy i jak na nie reagujemy może spowodować uniknięcie wielu konfliktów. Nabranie dystansu wobec sytuacji wywołującej emocje otwiera nowe, sprzyjające porozumieniu obszary relacji między rozmówcami (Schulz von Thun F., 2007).

Warto tu wspomnieć o sposobie udzielania **informacji zwrotnej zwanym metodą kanapki**<sup>2</sup>. która polega na wykorzystaniu wszystkich czterech płaszczyzn. Podstawą jest zwrócenie uwagi na pozytywny szczegół, następnie określenie, bardzo jasno i wyraźnie, gdzie i co można zmienić (płaszczyzna rzeczowa), później, żeby być lepiej zrozumianym należy podzielić się wrażeniem jakie zrobiła na nas dana

---

2 <http://michalpasterski.pl/2009/02/sztuka-dawania-feedbacku/>

informacja, bądź sytuacja (płaszczyna ujawniania siebie), opisać jak chcielibyśmy, żeby to wyglądało (płaszczyna apelu), a na koniec przedstawić korzyści z dokonanej zmiany (płaszczyna relacji).

Inną formą uwrażliwienia na jakość komunikacji jest **koncepcja porozumienia bez przemocy M.B. Rosenberg**. Jest to mowa ludzi, którzy troszczą się o siebie wzajemnie i dążą do życia w harmonii ze światem (Rosenberg M. B., 2009, s. 138).

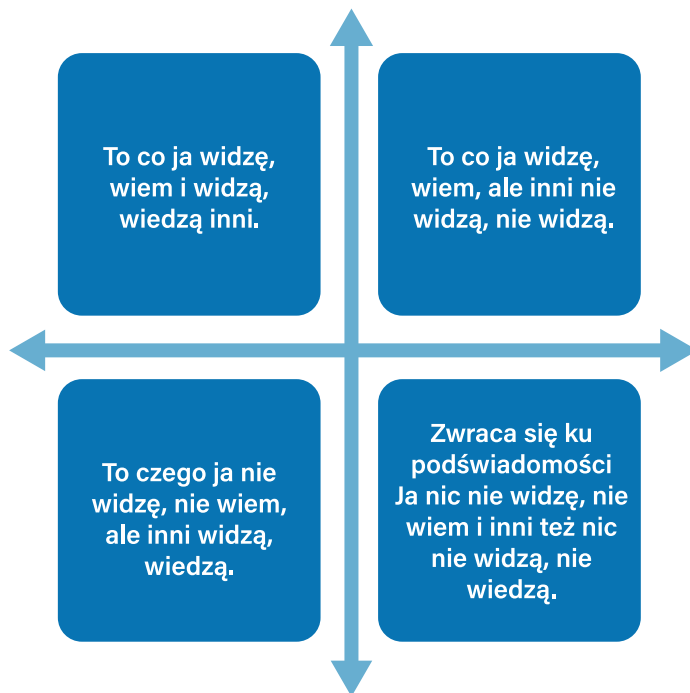
Wykorzystana jest tutaj symbolicznie postać żyrafy i szakala dla zobrazowania problemu. Esencją na bazie, której powstały rozważania na temat znaczenia sposobu komunikacji, wpływu słów na efekt kontaktu, były osobiste doświadczenia z trudnych społecznych zdarzeń, w których człowiek występował przeciw drugiemu człowiekowi z powodu etykiet, a nie jakiejś jego rzeczywistej winy i dylematy dotyczące utraty kontaktu z własną współczującą naturą pozwalającą na złe traktowanie innych lub też właśnie wysoki poziom własnego współczucia utrzymujący się pomimo złych warunków i doznawanych krzywd. Zwraca uwagę, że **często szukamy przyczyn zdarzeń nie tam, gdzie mogą być, ale tam gdzie chcemy je znaleźć**. Proponowany sposób porozumienia ukierunkowuje światło na rzeczywisty obszar, miejsce mogące dać rozwiązanie. Po stronie nadawcy występują tu cztery elementy: spostrzeżenie co się właściwie dzieje, nasze uczucie względem tej sytuacji, odczuwana potrzeba związana z pojawiającym się uczuciem i wynikająca z tego prośba. W roli odbiorcy, czwarty element dotyczy spełnienia prośby, jako element wzbogacający życie. Sednem tutaj nie jest słowo, a samo odczucie sytuacji, zrozumienie czterech elementów porozumienia bez przemocy, bez barier.

To co jest wspólnego i koniecznego dla dobrej komunikacji niezależnie od przyjętego modelu, to przestrzeń dla dialogu opartego na: szacunku, zdolności współpracy, motywacji, akceptacji, poczuciu bezpieczeństwa. To zdolność do rzetelnej informacji zwrotnej dotyczącej zdarzenia, a nie oceny osoby bazującej na spostrzeżeniu opartego na znanych stronom kryteriach i związanej z aktualną sytuacją. Zawsze wymaga pozytywnego spojrzenia i dostrzeżenia dobrych zasobów, a następnie wskazania obszaru do przepracowania, całość powinna być zamknięta wzmacniającym komunikatem. Przykładem przestrzeni dialogu w udzielaniu sobie informacji zwrotnej jest model Pendeltona, który zakłada następujące etapy postępowania poprzedzone sprawdzeniem czy odbierający chce i jest gotowy na informację zwrotną:

- 1 udzielenie informacji zwrotnej w sposób nie oceniający (dotyczy wyłącznie obserwowalnych faktów),
- 2 odbierający ma możliwość skomentowania materiału, który jest tematem informacji zwrotnej i wskazuje, co było zrobione dobrze,
- 3 udzielający informacji zwrotnej, wskazuje co jego zdaniem było zrobione dobrze,
- 4 odbierający wskazuje, co może być poprawione,
- 5 udzielający informacji zwrotnej wskazuje, w jaki sposób to może być poprawione,
- 6 wspólnie tworzony jest plan działania w celu poprawy sytuacji.<sup>3</sup>

3 <http://szkola-liderow.eu/feedback-czyli-informacja-zwrotna/>

Innym przykładem rozpatrywania możliwości pozyskania informacji jest okno Johari<sup>4</sup>, model wskazujący na cztery aspekty rzeczywistości:



Wskazany jest tu ważny aspekt rzeczywistości dotyczący sytuacji, w której, żaden człowiek nie wie o sobie wszystkiego, a całkowita wiedza o nim samym składa się z wiedzy, którą posiada i tej, której nie posiada.

<sup>4</sup> [https://mfiles.pl/pl/index.php/Okno\\_Johari](https://mfiles.pl/pl/index.php/Okno_Johari)

Pamiętać trzeba, że **feedback**, czyli informacja zwrotna, to opinia, którą dajemy drugiej osobie na temat tego co ma poprawić w swoim zachowaniu lub w jakimś konkretnym zadaniu. Powinna być podana w sposób kształtujący, wspomagający, motywujący, inspirujący. Feedback kanapkowy to stworzenie pozytywnej atmosfery, otwarcia, następnie wskazanie tego co można poprawić, na końcu zamknięcie komunikatu informacją pozytywną, która ma zachęcić do tej zmiany.

Temat komunikacji jest szeroko opisany w literaturze. Modeli ułatwiających analizę i wnioskowanie na temat jak przebiega ten proces i na co zwrócić uwagę jest tyle, że każdy może znaleźć coś „skrojonego na miarę”. Jednak wiedza to jedno, a efektywne zastosowanie, to druga strona medalu.

W zakamarkach naszego umysłu jest jeszcze jeden element, który silnie wspomaga wyobraźnię – **dialog wewnętrzny** powodujący, że wciąż spotykamy się z barierami i oporem szczególnie w sytuacjach dla nas dyskomfortowych. „Głosy w głowie”, są elementem komunikacji intrapersonalnej z poziomu podświadomości, to tzw. dialog wewnętrzny. Powstają na poziomie zgromadzonych doświadczeń w części podświadomej i sprawiają wrażenie, że ich zadaniem jest czuwanie nad zachowaniem naszego status quo. To coś w rodzaju naszego wewnętrznego doradcy, który zawsze wie lepiej i nie kontrolowany, korzysta z mądrości zaczerpniętej od tego co słyszy z zewnątrz na nasz temat, często to wyolbrzymiając, dba by nic się nie zmieniło i byśmy trwali sobie w swojej dobrze oswojonej strefie komfortu nawet, gdy jest to „bagno”. „Bagno”, ale własne, pozornie przewidywalne, rozpoznane, oswojone (Singer B., 2011).

Zdarza się, że bardzo metaforycznie ten specyficzny dialog jest przedstawiany jako rozmowa diabła z aniołem, czyli z jednej strony głos wstrzymujący, deprecjonujący, a z drugiej ośmielający, zachęcający, wskazujący inne rozwiązania, opiekuńczy. **Od naszych doświadczeń, świadomości, poczucia własnej wartości, sprawstwa zależy, która strona dialogu jest silniejsza, która jest wzmacniana.** Na temat roli tego mechanizmu pewnie nauka się jeszcze nie raz wypowie, natomiast dla nas to co jest istotne, to możliwość wykorzystania tego stanu. Świetnie wykorzystują to trenerzy pracujący ze sportowcami<sup>5</sup>. **Wizualizacja i wewnętrzny dialog**, to dodatkowe narzędzie do motywacji przy treningach i otwieraniu przestrzeni dla przekraczania granic, egzekwowania przyjętych strategii, zachowania pewności siebie, utrzymania koncentracji, a nawet stymulacji odpowiednich emocji, regulacji pobudzenia, itp. Można wyróżnić dwa rodzaje dialogu wewnętrznego - instruktażowy oraz motywacyjny.

Dialog instruktażowy wykorzystuje się w sytuacjach wymagających zwiększonej precyzji i techniki wykonania zadania. Wspomaga koncentrację wykonanie techniczne i dobór taktyki. Natomiast dialog motywacyjny służy, gdy mamy do czynienia z potrzebą zadbania o siłę i wytrzymałość. **Zadbanie, by głosy w naszej głowie były spójne i mówiły w sposób kształtujący powoduje, że wzrasta poczucie własnej wartości i własnych kompetencji, następuje regulacja wysiłku fizycznego oraz łatwiej zarządzamy własnymi emocjami. Prawidłowo zastosowany dialog wewnętrzny jest formą treningu mentalnego.**

---

5 <https://treningbiegacza.pl/dialog-wewnetrzny-czyli-rozmowa-z-samym-soba>

Zaczynamy zawsze od uważności i obserwacji tego co myślimy, w jaki sposób i jakie dialogi się pojawiają. Następnie określamy nasze potrzeby i dostosowujemy komunikaty tak by nam służyły. Pozytywna rozmowa z samym sobą powinna być szczerą, możliwie bezstronna i osadzona w rzeczywistości, konstruktywna i motywująca do dalszego działania. Ważne jest tu przestanie jakie chce się samemu sobie przekazać oraz przypominanie o pozytywnym nastawieniu. Negatywny dialog wewnętrzny charakteryzuje się destruktywnymi, krytycznymi uwagami wobec samego siebie, na przykład „znów wszystko zepsułem” albo „ja się do tego nie nadaję”. Te stwierdzenia są demotywujące i rozpraszające uwagę. Przyczyniają się nie tylko do obniżenia wydajności wykonania zadania, ale też obniżają poczucie satysfakcji.

T. Orlick, psycholog sportu, w swojej książce zaapelował: „Na swojej drodze życiowej z pewnością spotkasz wielu ludzi, którzy będą próbować cię upokorzyć i poniżyć. Nie bądź jednym z nich”<sup>6</sup>. Dialog wewnętrzny jest narzędziem takim samym jak nóż, którym można ukroić chleb, a można zabić. Nawyk negatywnego komunikowania się z sobą to cichy zabójca naszego potencjału, więc warto nauczyć się z tego świadomie korzystać jeżeli zostaliśmy już wyposażeni w taką możliwość. Wpływa on na stan naszego organizmu, emocji, a tym samym wpływa na zachowania.

Pomocne może być zapoznanie się z metodą A. Ellisa (terapia racjonalno-emotywna), która skupia się na odkrywaniu nieracjonalnych przekonań, mogących prowadzić do negatywnych emocji (Ellis A.,

---

6 <http://pokerground.com/love/>

2008). W tej metodzie oddziaływania, dysfunkcjonalne przekonania zastępowane są przez bardziej produktywne i racjonalne. Metoda oparta jest na założeniu, że **reakcje emocjonalne wywołane są świadomymi i nieświadomymi ocenami, interpretacjami, których najczęstszą reprezentacją są stwierdzenia typu „muszę” lub „powinienem”**. Odbiegają one znacząco od elastycznych potrzeb, preferencji czy chęci.

Istotne jest określenie zdarzeń i przekonań na ich temat oraz wynikających z tego konsekwencji. Dążymy tu wykreowania pozytywnej filozofii życia i działania. A. Ellis określił również jaki powinien być człowiek zdrowy, co jest bardzo spójne z warunkami pracy niedyrektywnej w obszarze kształcenia ustawicznego. Zakłada, że **zdrowy człowiek powinien mieć elastyczne i racjonalne przekonania i zdefiniował 13 wymiarów wskazujących pożądany stan:**



Wprawdzie forma realizacji metody przez A. Ellisa jest dyrektywna, jednak zastosowanie jej do pracy z dialogiem wewnętrznym jest przeniesieniem odpowiedzialności na działanie człowieka z samym sobą, więc przewodnik staje się tylko elementem inicjującym, inspiującym do wewnętrznej pracy człowieka poprzez dialog sokratejski (Beck J.S., 2005). Pokazuje jak **wnikliwość samoobserwacji i ukierunkowanie uwagą mogą zmienić komfort naszego życia**. W pracy metodami niedyrektywnymi przestrzeń jest tworzona zawsze i tylko w odniesieniu do człowieka w normie zdrowotnej.

## ROZDZIAŁ TRZECI

# DELEGOWANIE ZADAŃ I PODZIAŁ KOMPETENCJI

*Połączenie sił to początek. Pozostanie razem to postęp.  
Wspólna praca to sukces.*

Henry Ford

- role grupowe,
- efektywność doboru osób do zadań wg typów osobowości,
- zasoby zewnętrzne i wewnętrzne,
- informacja i jej pozyskiwanie,
- źródła wspierające działania i inspirujące,
- sposób zarządzania projektami.

W I części wspominaliśmy o rolach życiowych: matki, żony, męża, kolegi, przyjaciela, pracownika, szefa etc., które w pewien sposób determinują organizację naszego życia, wpływają na ustalanie priorytetów, cele działania. Jest jeszcze inny obszar aktywności człowieka silnie go determinujący w obszarze postaw, zachowań. To role grupowe.

**Każdy z nas niemal bezustannie przebywa w mniej lub bardziej sformalizowanych grupach.** Różnią się one powodem zawiązania i dążeniami, jednak są elementy wspólne w procesie od formułowania grupy do jej pełnej aktywności, a i czasem zamknięcia. Te poszczególne etapy kształtowania się grupy są ciągłą fluktuacją. Czasem wystarczy, że do grupy dołączy się nowa osoba, zmieni się jeden element, by z zaawansowanej w swojej strukturze grupy przenieść ją na etap pierwotnego etapu. Tak często się dzieje w organizacjach, gdy zmienia się osoby zarządzające lub w rodzinach np. w momencie narodzin dziecka czy konieczności wzmożonej opieki nad osobą chorą, starszą. Na ogół role jakie przybieramy w grupie nie są naznaczone odgórnie. Wchodzimy w nie bardziej podświadomie, co wynika z posiadanych kompetencji, cech osobowościowych, potrzeb, a nawet kompleksów i odczuwanych braków.

Obserwując relacje w każdej grupie można dostrzec osoby, które w charakterystyczny sposób wyróżniają się na tle innych. Najbardziej widoczne to te, które próbują przejąć przywództwo zadaniowe, nawet w sytuacji, gdy jest formalna osoba przewodząca lub też będące tzw. kozłem ofiarnym. **Wskazuje to na sytuację, że możemy spotkać się z sytuacją, gdy układ sił ma dwie warstwy: pierwszy to oficjalna, wyraźnie wyznaczona struktura, drugi to wykreowane oddolnie zależności.** Jak silnie ujawniają się różnice w postawach człon-

ków zależy od dynamiki i przyjętego kierunku działania samej grupy. M. Belbin ze swoim zespołem w oparciu o prowadzone obserwacje sformułowali wnioski dowodząc, że nie wystarczy dobranie ludzi do zespołu w oparciu o posiadane kwalifikacje, ale ważne są również kompetencje osobowościowe, dopasowanie do zadania, stanowiska, wyznaczonej roli. Określili osiem zasadniczych ról, które muszą być wypełnione, aby zespół mógł pracować efektywnie (Belbin M. 2002). Według nich każde zaburzenie, niedopasowanie lub niezapełnienie ról prowadzi do tarć i problemów w pracy zespołu, a zatem i do pogorszenia wyników. Istotne jest, że jedna osoba może pełnić dwie lub trzy role, więc wyznaczenie ośmiu ról nie jest tożsame z minimum ośmioosobowym składem zespołu. Wyodrębnione role:

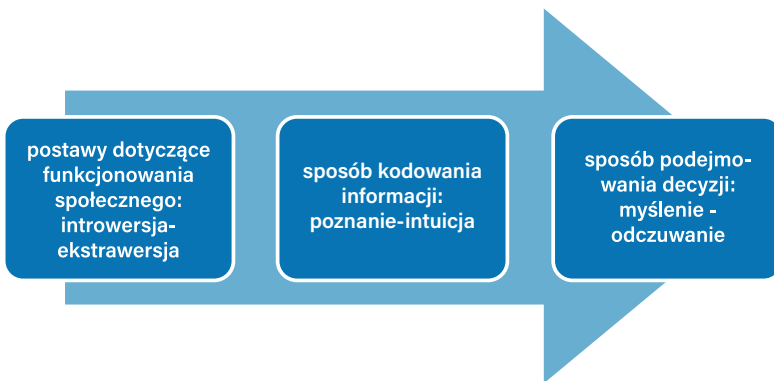
- osoba będąca filarem firmy – człowiek konsekwentny, pracowity, obowiązkowy i przewidywalny, posiadający umiejętności organizacyjne, zdrowy rozsądek oraz zdyscyplinowany z umiejętnością praktycznego wcielania w życie pomysłów. Wykonuje prace złożone, strukturalne;
- osoba stająca się liderem zespołu - człowiek opanowany, pewny siebie, posiadający zdolność do dostrzegania potencjału tkwiącego w ludziach, pobudza, motywuje, wpływa na innych, potrafiący podejść do każdego kto może coś wnieść wartościowego indywidualnie i bez uprzedzeń, ukierunkowany na cel jednak o otwartej i elastycznej postawie. Zauważa to co istotne i potrafi kreatywnie zadziałać;
- osoba stająca się działaczem – człowiek czynu, zaangażowany, potrafi wygenerować energię działania, gdy inni zwalniają, zawsze pierwszy przy wykonywaniu pracy,
- osoba wnosząca pomysły, innowacyjne rozwiązania – człowiek posiadający rozwiniętą wyobraźnię, wizjoner, lubiący wyzwania i posiadający szeroką wiedzę, potrafiący zachować się w sy-

tuacjach niecodziennych, łączy z sobą informację i zauważa zmienne trendy;

- osoba odpowiadająca za relacje – człowiek pełen entuzjazmu, posiadający łatwość nawiązywania kontaktów, inicjujący rozmowę, ciekawy świata, ale też często posiadający tzw. słomiany zapał, komunikatywny;
- osoba oceniająca – człowiek o racjonalnym podejściu do rzeczywistości o dużym potencjale intelektualnym, cechująca się dyskrecją i zdolnością do bezemocjonalnej kalkulacji. Bywa hamulcem w zespole;
- osoba stająca się duszą zespołu – człowiek towarzyski o łagodnym usposobieniu, wrażliwy, potrafiący się dopasować do grupy, dba o dobry klimat, łagodzi konflikty. Bywa niezdecydowany w sytuacji stresu;
- osoba dążąca do perfekcji – człowiek dążący do jak najwyższej jakości wykonywanego zadania, precyzyjny, zorganizowany, doprowadzający zadania do końca, skrupulatny i sumienny. Stara się mieć nad każdym etapem realizacji kontrolę.

**W społeczeństwie wychowanym na porównaniach i rankingach, przy z góry założonej różnorodności potencjału, trudno oczekiwać świetnej komunikacji i przyjaznej akceptacji.** Ważnym zadaniem staje się tu wyedukowanie uczestników w tym zakresie i praca nad integracją grupy w celu uzyskania przestrzeni dla dobrej współpracy.

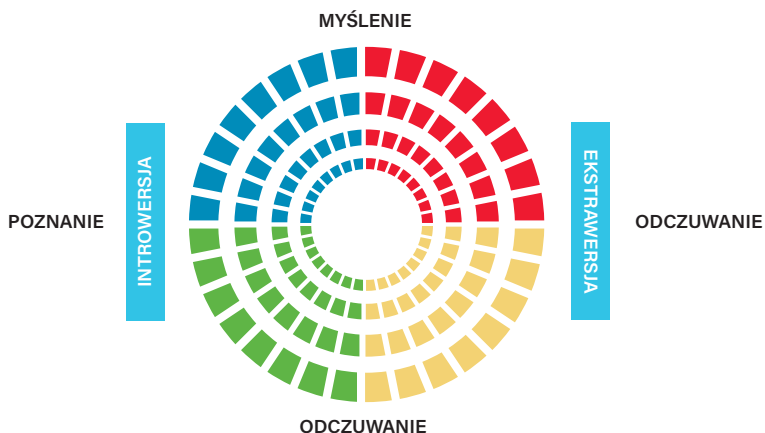
Role grupowe nie są przypadkowe, wynikają z potencjału lub z braków, jakie człowiek odczuwa i stara się to sobie w jakiś sposób zrekompensować. **C. G. Jung wskazuje na trzy pary cech wpływające na to jak człowiek funkcjonuje** (Jung, 2009). Są to:



Kombinacja tych elementów pozwala opisać różne typy osobowości, czyli zespoły charakterystycznych dla funkcjonowania człowieka cech o w miarę stałej strukturze. Cecha stałości powoduje, że scharakteryzowanie człowieka jako określonego typu powoduje przypisanie mu etykiety i przez ten pryzmat ocenianie. Jednakże, warto pamiętać, że zależnie od punktu odniesienia (etap życia, obszar funkcjonowania, aktualna sytuacja) nasze zachowania ulegają zmianie i modyfikacji. Innych postaw wymaga bycie dyrektorem korporacji, innych mężem, ojcem, kumplem. Inne zachowania są potrzebne w miejscu pracy, inne na wypoczynkowym wyjeździe. Każdy korzysta z każdego zestawu cech, choć zwykle jakiś układ jest dominujący, ujawniający się najsilniej i ujawniający się jako pierwszy w sytuacji konfliktu. **Model oparty** jest na czterech naturalnych skłonnościach, których charakter wg badaczy jest **dychotomiczny**. Jeśli w jakiejś sytuacji człowiek przejawia postawy introwertyczne, nie może być równocześnie ekstrawertykiem. K. Cook Briggs oraz jej córka I. Briggs Myers<sup>1</sup>, prowadząc dalsze badania, dołożyły do tego jeszcze jedną

---

1 [https://mfiles.pl/pl/index.php?title=Metoda\\_Myers-Briggs&oldid=43962](https://mfiles.pl/pl/index.php?title=Metoda_Myers-Briggs&oldid=43962)



RYSUNEK 5 – Typy osobowości. Opracowanie własne

parę: osądzanie-observacja dotycząca sposobu kierowania swoim życiem i realizacji planów. Wszelkie możliwe kombinacje wskazanych właściwości psychiki tworzą 16 typów osobowości. Dotyczą: źródła energii życiowej (świat zewnętrzny lub świat wewnętrzny), sposób przyswajania informacji (poprzez zmysły lub poprzez intuicję), sposób podejmowania decyzji (rozumem lub sercem), dominującego styl życia (zorganizowany lub spontaniczny). Dla wyrobienia sobie ogólnego poglądu na ile to jest przydatne przyjrzeć się warto choćby 4 typom podstawowym w koncepcji C. G. Junga. Dla zobrazowania sytuacji posłużyło koło podzielone na cztery ćwiartki w czterech kolorach. Dla ich doboru skierowano pytanie do różnych grup dorosłych o wybór jednej barwy z palety 12 (biały, żółty, różowy, pomarańczowy, czerwony, zielony, niebieski, brązowy, popielaty, czarny, fioletowy, granatowy) dla opisu cech zachowań czterech typów osobowościowych. Większościowy wybór wskazał cztery kolory: czerwony (żywiotowość), niebieski (spokój, bycie bardziej z boku), żółty (zabawa,

spontaniczność, radość), zielony (ekologia, uważność na innych). Są to barwy tożsame z preferowanymi przez różne organizacje w stosowanych przez nie testach osobowości.

INTROWERSJA - charakterystyczna jest dla osób zdystansowanych, obserwujących, gromadzących dane, o analitycznym podejściu do zadań, ostrożnych, których zachowanie określają czynniki subiektywne, na ogół przebywających w małych grupach znajomych lub funkcjonujących indywidualnie.

kolory: niebieski - zielony

EKSTRAWERSJA - charakterystyczna jest dla osób silnie zaangażowanych w zadania, ostentacyjnych, śmiałych, otwartych na zewnątrz, nadążających za zmianami lub nawet je wyprzedzający, funkcjonujących w dużych zbiorowościach.

kolory: czerwony - żółty

Dominujący obszar MYŚLENIE to bardziej formalne relacje, analiza danych, sprawdzenie, analiza, nastawienie na zadania.

Kolory: niebieski - czerwony

Dominujący obszar ODCZUCIA to mniej formalne podejście, okazywanie troski, szukanie kompromisów, nastawienie na relacje, skala reakcji przyjemne – nieprzyjemne.

kolory: zielony - żółty

Dominujący obszar POZNANIA to osoby o konkretnym podejściu, praktyczne, konsekwentne, działające w obszarze tu i teraz. Ważne to czego można doświadczyć poprzez zmysły.

kolory: zielony - niebieski

Dominujący obszar INTUICJA to osoby zw. wizjonerami, szeroko obejmujące zagadnienia, zainspirowane, nieszablonowe, skoncentrowane na przyszłych możliwościach.

kolory: czerwony - żółty



Role grupowe nie są przypadkowe, wynikają z potencjału lub z braków, jakie człowiek odczuwa i stara się to sobie w jakiś sposób zrekompensować.

NIEBIESKI to typ uporządkowany, ostrożny, spokojny, łagodzący konflikty, precyzyjny, rozważny, dociekliwy, oficjalny. Hasło przewodnie: zrobmy to poprawnie. Stres u nich wywołuje brak informacji, struktury, logiki, niska jakość pracy, strata czasu, ponaganie, brak przygotowania.

CZERWONY to typ, który jawi się jako naturalny lider, postrzegany jako nieustępliwy, stanowczy, odważny, asertywny, wymagający, rywalizujący, wymagający, zdeterminowany, o silnej woli, zdecydowany. Hasło przewodnie: zrobmy to teraz. Stres wywołuje brak koncentracji, niezdecydowanie, utrata kontroli.

ZIELONY to typ obserwujący innych z boku i z tendencją do nadmiernego angażowania się w problemy innych, wyciszony, spokojny, łagodzący konflikty, troskliwy, opiekuńczy, empatyczny, cierpliwy. Hasło przewodnie: zrobmy to harmonijnie. Stres wywołuje niesprawiedliwe, bezosobowe podejście do ludzi, pogwałcenie wartości, wywieranie presji, deprecjonowanie wartości.

ŻÓŁTY to typ otwarty, optymistyczny, uwielbiający zabawę, optymistyczny, ruchliwy, podnoszący na duchu, pogodny, towarzyski, zaangażowany, entuzjastyczny. Hasło przewodnie: zrobmy to razem. Stres wywołuje: ograniczenie elastyczności, zabawy, brak interakcji, brak akceptacji ze strony otoczenia, wyłączenie.

Typologie bazujące na koncepcji C. G. Junga mają ważny aspekt powodujący dużą użyteczność narzędzia również dla nieprofesjonalistów, potrzebujących punktów odniesienia, wskazówek dla efektywnego przydzielania zadań czy też utrzymywania dobrych relacji

w życiu osobistym i zawodowym z innymi ludźmi. Nawet pobieżne zapoznanie się z opisem pozwala pełniej wykorzystywać potencjał człowieka i pracować bardziej świadomie nad obszarami, które mogą przysparzać problemów. **Dają podstawę do dobrej komunikacji i zrozumienia jak różnie postrzegamy świat. Wiedza na ten temat pomaga w budowaniu zdrowych relacji oraz podejmowaniu decyzji dotyczących kierunków rozwoju, podejmowania się zadań zgodnie z własnymi preferencjami w sposób satysfakcjonujący.** Na przykład jeżeli potrzebujemy zorganizować sporą imprezę – piknik dla pracowników, nie zatrudnimy do obsługi kogoś kto jest niebieski. Taka osoba świetnie się sprawdzi w wyszukaniu najkorzystniejszych ofert usługowych (catering, sprzęt nagłaśniający, zespół muzyczny, animatorzy). Natomiast do prowadzenia i obsługi gości przyda nam się ktoś zielony i żółty, czyli osoby relacyjne, nastawione na innych ludzi. Całość oczywiście świetnie zepnie czerwony, który mocno nastawiony jest na realizację celu i będzie mieć ogłęd całości. Istotnym elementem jest też sposób komunikacji zależnie od tego z jakim typem mamy do czynienia. Typ czerwony wymaga bardzo konkretnych, krótkich, rzeczowych informacji, do zielonego trafi bardziej czynnik ludzki niż twarda realizacja zadań, niebieski zanim podejmie decyzje musi mieć dostarczone dane, czas na ich przeanalizowanie, nie zrobi niczego na wczoraj, żółty potrzebuje relacji, a więc bezpośredniego kontaktu i nie będzie miał czasu na dogłębne analizy.

Jak wynika z powyższego **każdy ma swoją strefę mocy i swój obszar optymalnego funkcjonowania.** Problemem jest tylko rozwinięcie świadomości w tym zakresie jak również tego, że nie wszystko musimy samemu umieć, wiedzieć, zrobić. Ważne by się nie determinować jednym czynnikiem np. „ja jestem takim typem więc tak mam” albo

„nie mogę tego zrobić, bo dziś pada deszcz”. Jak pada to użyj parasola. Jak jesteś niebieski to znajdź kogoś kto ma potrzebną strefę mocy i zróbcie to co trzeba razem. Potrzebne ci diamenty, a się na nich nie znasz, znajdź jubilera. Wszystko zależy od spostrzegania i odnajdywania zasobów. Oczywiście „nie da się” jest prostszą techniką za to skutecznie wyprowadzającą na manowce.

Każdy, absolutnie każdy ma zasoby, nie każdy ma ich świadomość i docenia ich wartość, a zarazem potrafi z nich korzystać w sposób efektywny. **Zasoby każdego człowieka to są jego filary, na których się może oprzeć, które zapewniają możliwość zaspokojenia potrzeb: bezpieczeństwa, integracji społecznej, szacunku ze strony społeczeństwa, samorealizacji, rozwoju, itd.** Najcenniejsze to zasoby wewnętrzne niematerialne (wiedza, umiejętności, zdolności, cechy osobowości, doświadczenie, znajomość strategii działania, wartości, przekonania, postawy, wartość intelektualna) powodujące, że mamy potencjał samodzielnego życia i materialne jako efekt twórczości, kreacji w postaci wytworów prac. **Zasobami wewnętrznymi** określamy te obszary, które leżą wyłącznie we własnej strefie mocy. Są to te czynniki, które powodują, że potrafimy sobie poradzić z zadaniami, rozwiązać problemy, ogarniać swoje życie, podejmować decyzje, realizować pomysły. Sprawiają, że człowiek staje się w pełni autonomiczną osobą i może funkcjonować w sytuacji nawet, gdy dostęp do zasobów zewnętrznych jest utrudniony. **Zasoby zewnętrzne to dodatkowy atut znacznie ułatwiający życie.** Dotyczą możliwości jakie tkwią w środowisku pozaosobowym człowieka, potencjale innych osób, organizacji, infrastrukturze, dostępie do informacji. W organizacjach korzystanie z tych zasobów zostało określone jako outsour-

cing<sup>2</sup> i stało się skuteczną metoda zarządzania przedsiębiorstwem znacznie poprawiającą efektywność dysponowania zasobami. Dlaczego nie wykorzystać tego sposobu działania w życiu osobistym? Całą ideę zawarł w jednym zdaniu Ford: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, to nie ma sensu, żebyśmy to robili: powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej”.

Wzmacniamy to co mamy mocne, całą resztę przekazujemy na zewnątrz. Analiza zasobów ma szczególne znaczenie w aspekcie pracy i postrzegania atrakcyjności pracownika przez pracodawców. Dlatego też nie można do tematu podchodzić jednorazowo, jest to ustawiczna obserwacja i odnawianie potrzeb ze względu na zmienność zasobów zależnie od czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych każdego człowieka. W przypadku osób znajdujących się życiowo na etapie średniej dorosłości atutem jest **wysoki poziom rozwoju inteligencji skryształizowanej** polegającej na umiejętności wykorzystywania własnych doświadczeń życiowych i zawodowych<sup>3</sup>. Pracownicy w tym wieku są emocjonalnie i życiowo stabilni, doświadczeni i zorientowani w problemach zawodowych, posiadają zdolność uczenia się opartą na poprzednich doświadczeniach i są mniej rozproszeni, niż osoby młode „na dorobku”, dlatego też stanowią cenny zasób w potencjale organizacji, aczkolwiek dość często nie doceniani. **Przy określaniu zasobów warto odnieść się do konkretnego zadania i poddać analizie możliwości w zakresie kluczowych obszarów:**

---

2 <http://www.praca.egospodarka.pl/12027,Czym-jest-i-na-czym-polega-outsourcing,2,47,1.html>)

3 <http://www.focus.pl/artykul/starosc-jest-smutna-wcale-nie-a-oto-dowody>

<b>WIEDZA</b>	jaki zakres wiedzy jest potrzebny w realizacji zadania?
<b>UMIĘTNOŚCI</b>	jake umiejętności umożliwią realizację i dotarcie do celu?
<b>CECHY</b>	które cechy charakteru (zalety) będą sprzyjały efektywności działań w pracy nad osiągnięciem celu?
<b>DOŚWIADCZENIE</b>	czyje doświadczenie ułatwi realizację zadania?
<b>ROLA W ZESPOLE</b>	jake osoby są potrzebne, by najlepiej przyczynić się do efektywnej realizacji zadania i osiągnięcia celu?

Zasób ma znaczenie, wartość, gdy jest powiązany z sytuacją, możliwością jego wykorzystania. Do tego potrzebujemy informacji **co jest potrzebne, co możemy zaoferować i na temat tego co potrzebujemy by móc sprostać zadaniu.**

Posiadanie informacji lub też możliwości ich pozyskania wpływa na jakość podejmowanych decyzji. Niepełna, błędna informacja lub jej brak powoduje, że decyzje mogą być przyczyną długofalowych trudności. W zwykłych życiowych sytuacjach posługujemy się ogólnie dostępnymi źródłami informacji pozyskiwanymi w sposób legalny w zakresie dostępnych źródeł: wirtualnych i tradycyjnych publikacji, kontaktów społecznych. Wynikają z uczestnictwa w życiu publicznym, obecności na wirtualnych portalach społecznościowych, przekazie medialnym, wynikach sond, badań społecznych prowadzonych przez wyspecjalizowane jednostki, analizy dokumentów, ogólnie do-

stępnym rejestrów, a także analizy produktów – tzw. inżynieria odwrotna.

Pozyskiwanie informacji należy rozpocząć od określenia potrzeby, czyli stwierdzenia, czego szukamy:

- ✍ jaka informacja jest potrzebna?
- ✍ w jaki sposób można ją pozyskać?
- ✍ jakie korzyści przyniesie zdobyta informacja?
- ✍ jakimi metodami, kosztami należy się posłużyć?
- ✍ kiedy poszukiwana informacja straci aktualność?

Pozyskiwanie informacji należy rozpocząć od określenia potrzeby informacyjnej, czyli stwierdzenia, czego szukamy. Potrzeba informacyjna wskazuje na informacje wymagane, niezbędne ze względu na cel i okoliczności podejmowanego działania. Sformułowanie pytania o określoną informację często zależy od rodzaju źródła, z którego mamy zamiar skorzystać. Na przykład szukając wiadomości w encyklopedii trzeba zastanowić się pod jakim hasłem można znaleźć wyjaśnienie. Gdy korzystamy z wyszukiwarki internetowej, poznać mechanizmy jej działania. Wyszukiwarka nie udziela odpowiedzi na pytania, a jedynie kieruje internautę ku stronom, na których występują wpisane w okno **słowa kluczowe**. Dlatego ich trafne dobranie ma zasadnicze znaczenie. Słowa kluczowe to najprościej ujęte tematy dokumentów – wyrazy najpełniej oddające treść poszukiwanych informacji, powinny one jak najtrafniej oddawać temat szukanej wia-

domości, być proste i neutralne, mieć formę mianownika, nie być rozdzielane przecinkami, ani innymi znakami interpunkcyjnymi.

**Ułatwieniem w dostępie do informacji, możliwości jej pozyskania we właściwym czasie jest uczestnictwo w sieci społecznej wzajemnie się wspomagającej<sup>4</sup>.** W sytuacji coraz większego skomplikowania życia z powodu potrzeb zróżnicowanych kompetencji, coraz głębszego uszczegółowienia wiedzy, brak dostępu do informacji może spowodować utratę możliwości działania. Dochodzi do tego przemęczenie związane z brakiem zachowania balansu między obszarami życia, nadmierna presja, obciążające doświadczenia czy ku-

---

4 [https://pl.wikipedia.org/wiki/Networking\\_\(biznes\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Networking_(biznes))



Zasób ma znaczenie, wartość, gdy jest powiązany z sytuacją, możliwością jego wykorzystania.

mulacja trudnych sytuacji wpływających na dobre funkcjonowanie człowieka w życiu.

**Efekt przebodźcowania spotyka niemal każdego, ale nie każdy jest w stanie ten stan zrównoważyć samodzielnie.** Czasem powstaje sytuacja, gdy bardzo wysokie kompetencje, kwalifikacje w jednym obszarze nie idą w parze z innym. Stąd coraz większego znaczenia nabiera **wsparcie** jakie można otrzymać od innych członków społeczeństwa. W dawnych czasach ludzie żyjąc w małych społecznościach znali się doskonale, spotykali przy żniwach, darciu pierza, wspólnych biesiadach. Sąsiad znał sąsiada. W momencie rozrastania się aglomeracji miejskich został zatracony czas na wspólne spędzanie czasu, uważność na drugiego człowieka. Obserwuje się oddalenie ludzi od siebie (mieszkańcy jednej klatki w bloku mogą się nie znać). Poruszając się w tłumie ludzi na ulicy człowiek o człowieku nic nie wie, sam czuje się anonimowy. Na fali tego w ostatnich czasach powstaje zjawisko społecznie dość niepokojące dotyczące zachowań ludzi kreujących swój wizerunek nie na bazie bycia ekspertem w jakiejś dziedzinie, talentu, a bycia celebrytą, osobą bywającą i widoczną. Nie ma to nic wspólnego z posiadaniem autorytetem w jakiejś dziedzinie, co jest ważnym elementem procesu wsparcia.

**Wsparcie społeczne** to zachowania pomocne w zaspokajaniu potrzeb w sytuacjach odczuwanego dyskomfortu przez człowieka w określonych momentach życia, oferowane przez osoby dla niego znaczące i grupy lub też możliwość dostępu do specjalistów, ekspertów w określonym obszarze. Znaczenia nabiera tu kształtowanie się **strukturalnych sieci społecznych**, które poprzez fakt istnienia więzi, kontaktów, przynależności pełnią funkcję pomocną wobec osób tego

oczekujących, potrzebujących, a zarazem stanowią naturalną możliwość uzupełniania i dopełniania, umożliwiającego bardziej efektywne działanie człowieka, który w pojedynkę ma znacznie mniejsze możliwości. Wsparcie społeczne jest także ważnym czynnikiem wpływającym na rozwój, historię, scenariusz życia, gdyż poprzez swoje istnienie może silnie wpływać na podejście człowieka do problemów, a tym samym na jego zdrowie. Zwykle sam fakt odczuwanego wsparcia wzmacnia poczucie bezpieczeństwa, a więc i na podstawowy element komfortu podejmowanych decyzji przez człowieka.

Działania w tym obszarze mogą dotyczyć oddziaływania bliskiego kręgu osób i bieżących sytuacji lub też mieć charakter prospołeczny, perspektywiczny, sformalizowany, mający na celu zapobieganie skutkom negatywnym w przyszłości i łagodzącym ewentualne efekty działań niekorzystnych, jak też aktywizującym i wzmacniającym pozytywne zachowania. Dotyczy to:



Zauważyć należy, że odczucie wsparcia ma charakter subiektywnej oceny sytuacji przez odbiorcę oraz stanowi właściwy dobór sposobu udzielenia i jego adekwatności do sytuacji.

Specyficzną i istotną formą wsparcia na drodze kształtowania się autonomii człowieka jest **inspirowanie**, możliwe również w drodze samodzielnych poszukiwań. Inspirowanie rozumiane jako aktywizowanie, ośmielanie, pobudzanie, stymulowanie, dynamizowanie, podbudowanie, zachęcenie, motywowanie do działania, jak też podniesienie wiary we własną moc sprawczą sprawia, że rzeczy, zadania lub sytuacje stają się możliwe i łatwe dla tych, którzy dotąd mieli inne wyobrażenie na ten temat. **Związane jest to nie z działaniami dla ludzi, tylko ku ludziom, w sposób umożliwiający im samodzielną realizację działań lub wykorzystanie potencjału współpracy, współdziałania.**

Szczególną formą inspirowania jest **mentoring**<sup>5</sup> mający charakter sugestii, pochodzących z własnego doświadczenia, czyli wiedzy eksperckiej. Opiera się na sprawdzonych i wypróbowanych sposobach działania, modelach postępowania, strategiach. W prawdzie jest to forma oddziaływania dyrektywnego, jednak to odbiorca ostatecznie decyduje czy z niej skorzysta i na pewnych etapach postępowania, czy przy mniejszej świadomości zastosowanie takiego sposobu oddziaływania może być korzystne. Powinien to być zawsze usystema-

---

5 Mentoring – partnerska relacja między mistrzem a uczniem (profesorem a studentem, zwierzchnikiem a pracownikiem itp.) zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Polega głównie na tym, by uczeń, poprzez regularne rozmowy z mistrzem, zdobywał nową wiedzę, poznawał siebie, rozwijał zawodową samoświadomość i nie obawiał się podążać wybraną samodzielnie drogą samorealizacji. <https://pl.wikipedia.org/wiki/Mentoring>

tyzowany, przemyślany i konsekwentnie prowadzony proces inspirowania z wykorzystaniem zadań i ćwiczeń prowadzący do wysokich samodzielnych kompetencji.

Przy racjonalnym podziale zadań warto przyjrzeć się strukturze realizacji podejmowanych projektów<sup>6</sup>. Jednym ze sposobów jest **model 10 kroków** - ten step, przeprowadzający realizatora od pomysłu do pełnego wykonania. To na co należy zwrócić uwagę to zasada skalowalności rozwiązań i elastyczność. Kolejne kroki to:

1. Definiowanie zakresu projektu – w możliwie prosty, przejrzysty sposób nazwać zadanie i krótko opisać na czym ma polegać i z czym się wiąże.
2. Tworzenie harmonogramu oraz planowanie budżetu - określenie sekwencji zadań w czasie i połączenie z kosztami.
3. Zarządzanie planem budżetu i harmonogramem – monitorowanie realizowanych działań i ewentualnie prowadzenie bieżącej korekty.
4. Zarządzanie problemami krytycznymi – sprawne reagowanie w sytuacjach problemowych.
5. Zarządzanie zmianą – kontrola czy sytuacje mające miejsce znajdują się w granicach projektu i wpływają na jego realizację, czy też go nie dotyczą, obserwacja sytuacji pojawiających się w trakcie realizacji, a niemożliwych do przewidzenia na poziomie planowania.
6. Zarządzanie komunikacją – opracowanie raportów dotyczących bieżącej sytuacji związanej z realizacją.

---

6 [https://pl.wikipedia.org/wiki/Projekt\\_\(zarz%C4%85dzanie\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Projekt_(zarz%C4%85dzanie))

7. Zarządzanie ryzykiem - szczegółowa analiza i identyfikacja oraz klasyfikacja sytuacji utrudniających bądź uniemożliwiających realizację projektu, jest to działanie przede wszystkim proaktywne.
8. Zarządzanie ludźmi – właściwy dobór ludzi pod względem kompetencyjnym i efektywny przydział zadań.
9. Zarządzanie jakością – opracowanie wskaźników określających oczekiwany poziom wykonania.
10. Zarządzanie pomiarami – opracowanie technik, narzędzi pomiaru, gromadzenie i analiza wyników pomiarów wskazujących na osiągnięcie oczekiwanego rezultatu, sprawdzenie jak sprawnie działają wewnętrzne procesy.

Chcąc zapewnić efektywność realizacji projektów<sup>7</sup> warto zapoznać się z przykładami różnych biznesplanów<sup>8</sup>.

---

7 [https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie\\_projektami](https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_projektami); <http://blog.planimo.pl/2011/04/01/zarzadzanie-projektem-niezbedne-definicje>

8 <https://6krokow.pl/jak-napisac-biznesplan/>

## ROZDZIAŁ CZWARTY

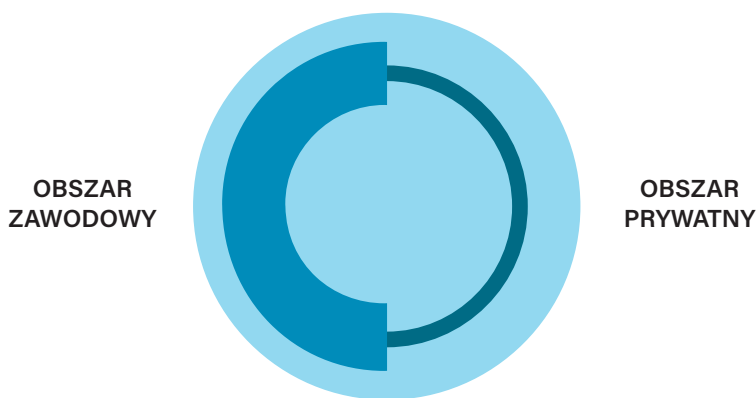
# BALANS ŻYCIA – SZTUKA RÓWNOWAGI

*W życiu nie chodzi o czekanie, aż burza minie. Chodzi o to, by nauczyć się tańczyć w deszczu.*

Vivian Greene

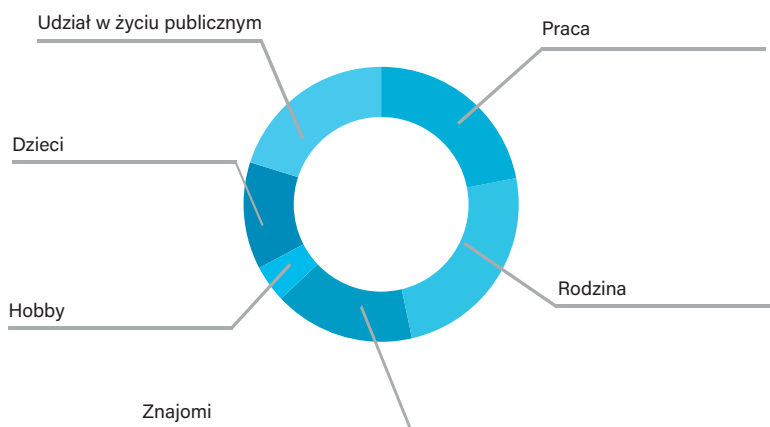
- obszary życia i równowaga w życiu,
- emocje, uważność, koncentracja,
- sztuka wyłączenia się,
- sztuka oddychania,
- punkty krytyczne,
- organizacja czasu wolnego,
- sfera komfortu czy zmiana.

Jakość życia człowieka związana jest z jego aktywnością w różnych obszarach życia, która przybiera mniej lub bardziej świadomą formę. Obrazowo pokazuje to rysunek okręgu narzucający rozumienie całego życia jako odrębnej jednostkowej całości należącej do danej osoby. Od jej poziomu świadomości i potrzeb zależy jak rozłożone są siły w tym obrębie. Najbardziej ogólny podział dotyczy obszaru zawodowego i prywatnego. Rzadko się zdarza by ten podział przyjmował postać dwóch równych części, a granicę podziału stanowiła wyraźną linię rozgraniczającą jedno od drugiego. Na ogół są one zależne od siebie, przenikające się, a czas jaki wypełniają wynika z zaangażowania, efektów zaspokajania podstawowych potrzeb, wymogów innych osób, etapu życia, ogólnej sytuacji. Ktoś kto właśnie rozwija własną firmę zwykle poświęca na nią wszystkie swoje zasoby i jest to silny dominant w życiu, przynajmniej w początkowej fazie. Sytuacja osoby, która pracuje na etacie osiem godzin i nie ma



RYSUNEK 6 – Koło życia. Opracowanie własne

specjalnej odpowiedzialności osoby zarządzającej firmą, pracującej w niestandardowych godzinach czy też takiej, której dochód zapewniający odpowiadający jej poziom życia, pochodzi z przychodów pasywnych, jest odmienna. Osoby o niskich dochodach lub potrzebach związanych np. z kredytami czy chorobą w rodzinie, podejmują dodatkowe prace, co praktycznie prowadzi do zminimalizowania czasu prywatnego. Zarazem obserwuje się masowe zapotrzebowanie na organizację czasu wolnego, co wynika z krótszego czasu pracy niż w pokoleniach wcześniejszych, zwiększania się zamożności społeczeństwa, świadomości nt. wpływu regeneracji sił na efektywności realizacji podejmowanych zadań, profilaktyki zdrowotnej i przejście tego obszaru z potrzeb dostępnych elitarnie do potrzeb niższego rzędu dostępnych dla każdego. Kolejnym istotnym elementem współczesnych czasów jest aspekt przenikania się tych dwóch sfer. Dzieje się tak, gdy praca wynika z pasji, łączona jest z realizacjami prywat-



RYSUNEK 7 – Obszary życia. Opracowanie własne

nymi, staje się wypadkową stylu życia, jak również z form organizacyjnych przyjętych przez duże firmy tworzące wokół zakładów całe infrastruktury umożliwiające pracownikom załatwienie wszystkich istotnych spraw w jednym miejscu.

Ćwiczenie: należy narysować okrąg, określić to, co jest naprawdę ważne. Wskazać jaką powierzchnię okręgu to zajmuje. Gdy człowiek stoi przed potrzebą podjęcia ważnej decyzji, można spojrzeć na okrąg i sprawdzić czy ta decyzja w nim leży. Jeśli nie, prawdopodobnie nie warto na to tracić czasu. Podział okręgu na obszary zainteresowania czy też obszary ważne dla człowieka, daje wskazówkę jakie jest jego poczucie równowagi, ale też jakie wartości są dla niego istotne. Bardziej zróżnicowany podział wynika z większego uszczegółowienia sfer istotnych i możliwości jakie człowiek zauważa w organizacji swojego czasu. Często pomijanym obszarem jest czas dawany samemu sobie.

Stan równowagi zawsze będzie sytuacją odbieraną bardzo indywidualnie. Wszystko zależy, czy zatrzymując się przy każdym z obszarów odczuwamy stan spokoju, przyjemności, radości, czy raczej pojawi się niepokój, napięcie, a może nawet złość, frustracja, gniew. Warto przy każdym z nich określić jakie potrzeby z niego wynikają i w jakim stopniu są zaspokojone, jak wpływają na siebie nawzajem i jak to odczuwamy. Może są w nich zasoby, których nie wykorzystujemy lub wykorzystujemy mało racjonalnie czy też wręcz trwonimy.

Obszary jakie pojawiają się najczęściej w różnych konfiguracjach, stanowią cztery elementy dotyczące życia każdego człowieka: zdrowie, finanse, relacje, samoświadomość swojego „ja”. Niezaspokojone



1 – 2 – 3	koncentracja, uważność	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5
1 – 2 – 3	kreatywność, twórcze myślenie	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5
1 – 2 – 3	krytyczne myślenie	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5
1 – 2 – 3	motywacja	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5
1 – 2 – 3	odżywianie	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5
1 – 2 – 3	pasja, hobby	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5
1 – 2 – 3	relacje	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5
1 – 2 – 3	relaks, regeneracja	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5
1 – 2 – 3	rozwój, nauka	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5
1 – 2 – 3	samodyscyplina	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5
1 – 2 – 3	samodzielność	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5
1 – 2 – 3	seksualność	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5
1 – 2 – 3	słuchanie, słyszenie	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5
1 – 2 – 3	stres	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5
1 – 2 – 3	wdzięczność	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5
1 – 2 – 3	wnioskowanie, lekcje ze zdarzeń	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5
1 – 2 – 3	wspieranie	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5
1 – 2 – 3	wyobrażenia	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5
1 – 2 – 3	wyznaczanie zadań	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5

Stan umiejętności personalnych, życiowych i odczuwanego komfortu w ich zakresie ma odbicie w wielu aspektach życia, przede wszystkim ma przełożenie na ogólną wydolność organizmu, sprawność ruchową. Napięcia wynikające z nadmiernego stresu powodują, że ciało jest spięte, obniżeniu ulega odporność psychiczna, człowiek jest bardziej podatny na zachorowanie, również spada zdolność przyswajania, przetwarzania informacji oraz słabnie jakość relacji. Trudniej jest przezwyciężyć pojawiające się trudności. Stres może stanowić punkt krytyczny w funkcjonowaniu człowieka, czyli taki moment, w którym na skutek pojawiających się sytuacji dochodzi do zmiany jakości życia, człowiek podejmuje decyzje, działania diametralnie różne od wcześniejszych. Zachwianiu ulega jego poczucie bezpieczeństwa i ład życia.

W zasobach niezbędnych dla funkcjonowania społeczeństw, państw, firm wymogiem jest określenie infrastruktury krytycznej w celu działań profilaktycznych dotyczących zagrożenia utraty elementarnych warunków życia, np. dostawy energii elektrycznej, wody.

Wg Dyrektywy Rady Unii Europejskiej 2008/114/WE: „infrastruktura krytyczna” oznacza składnik, system lub część infrastruktury zlokalizowanej na terytorium państw członkowskich, który mają podstawowe znaczenie dla utrzymania niezbędnych funkcji społecznych, zdrowia, bezpieczeństwa, ochrony, dobrobytu materialnego lub społecznego ludności oraz których zakłócenie lub zniszczenie miałyby istotny wpływ na dane państwo członkowskie w wyniku utracenia tych funkcji. Wyznaczona infrastruktura krytyczna musi posiadać plan ochrony obejmujący identyfikację ważnych zasobów, analizę ryzyka opartą na scenariuszach głównych zagrożeń i słabościach

zasobów oraz identyfikację, wybór i ustalenie priorytetów procedur i środków ochrony.

W życiu jednostkowym niewiele osób potrafi wskazać swoje słabe punkty lub takie, w obrębie których zmiana, może prowadzić do destabilizacji jego funkcjonowania, nie zna sygnałów ostrzegawczych pojawiających się przed życiową katastrofą, nie ma świadomości czym dla niego jest bezpieczeństwo i higiena na drodze do równowagi w życiu.

**Określenie istotnych obszarów swojego życia i potrzeb z tym związanych jest ważnym elementem na drodze samopoznania i pozwala ustalić kierunki, cele działania, przyjrzeć się krytycznie temu co działa, a co wymaga uważności w życiu.** Pokazuje na czym warto skoncentrować uwagę i co może przynieść nam wartość, która przyczyni się do poczucia większej równowagi i balansu. Uważność jest tu rodzajem obserwacji nieoceniającej i silnie ukierunkowanej na dane zdarzenie. Pozwala dokonać oglądu poprzez pojawiające się emocje, myśli, doznania w ciele, rozpoznać nawykowe wzorce myślenia, zachowania.

**Ćwiczenia uważności** zaczyna się od banalnie prostych rzeczy. Np. weź mały owoc (mały jest rodzynek) lub kawałek większego i jedź go doświadczając wszystkimi zmysłami przez 15 minut, idź na 30 minutowy spacer starając się jak najwięcej elementów otoczenia zarejestrować swoim umysłem, pobiegnij ścieżką w lesie synchronizując oddech z ruchem ciała, myj garnki z pełną uwagą na czynności i obserwacji doznań. Inną formą są wszelkiego rodzaju prace ręczne.

**Uważność** to zdolność umysłu do obserwowania rzeczy takimi, jakimi są, bez oceniania, analizowania, porównywania, modyfikowania, nakładania projekcji, korzystania ze swoich schematów, oczekiwań, obaw, z ciekawością tego, co jest w tym właśnie momencie. Bez wybiegania myślami w przeszłość czy przyszłość. Tak pełne ześrodkowanie uwagi i utrzymanie w czasie, określane jest jako zdolność do koncentracji. Człowiek świadomie kierując i intensyfikując swoją uwagę na wybrany przez siebie punkt doświadcza tego stanu, w którym dochodzi do oddzielenia percepcji od innych zjawisk (nie będących obiektem zainteresowania w danym momencie) i ich pełne ignorowanie. Niektórzy nazywają ten stan „wyłączeniem umysłu”. Koncentracja uwagi może nastąpić również bez uświadomionej woli człowieka.

Zwiększyć koncentrację i usprawnić myślenie można ucząc się sztuki prawidłowego oddechu. Głęboki oddech dostarcza organizmowi ogromną porcję energii, obniża ciśnienie krwi, pomaga rozładować złość, relaksuje, wzmacnia system odpornościowy. Efektem dotlenienia organizmu jest również lepsza praca wszystkich narządów wewnętrznych. Oddech płytki bez używania przepony powoduje, że organizm otrzymuje za mało tlenu i szybciej się męczy. Może pojawić się uczucie znużenia, ból głowy, rozdrażnienie. **Rytm oddychania zmienia się pod wpływem emocji i myśli** np. gdy coś nas zaniepokoi instynktownie splotamy, przyśpieszamy lub wstrzymujemy oddech. **Świadome oddychanie** pozwala nie tylko się wyciszyć i uwolnić od negatywnych emocji, ale jest też elementem pracy nad doskonaleniem równowagi wewnętrznej organizmu. Doskonałym naturalnym ćwiczeniem poprawiającym sposób oddychania jest śpiew i śmiech.

Dodatkowo te dwa elementy na ogół posiadają pozytywne konotacje w umyśle społecznym.

Emocje są stanem intensywnego poruszenia umysłu, które poznaniu i czynnością nadają szczególne jednostkowe znaczenie, dlatego ważne jest by wspierać stany wzmacniające, budujące dobrą jakość funkcjonowania. Są wartością stymulującą wpływającą na aspekt działaniowy. Trenerzy sportowi są szczególnie wyczuleni na amplitudę zmiennych u swoich podopiecznych i coraz częściej stosują trening mentalny przed istotnymi zawodami polegający na kontroli emocji, pracy z oddechem, wizualizacją, wewnętrznym dialogiem, przeformułowaniu myśli, afirmacjami, by rozwinąć u zawodnika umiejętność koncentracji umożliwiającej wyłączenia umysł z wszystkiego co może być w danej chwili zakłócającym i zapomniania o tym, co wydaje się niemożliwe. Stan wyłączenia umysłu jest charakterystyczny dla pełnego zespolenia z działaniem wszystkich swoich zasobów, to jak „taniec z samochodem” wg Hołowczyca. Stan w którym odnosi się spektakularne wyniki jakby poza rozumem.

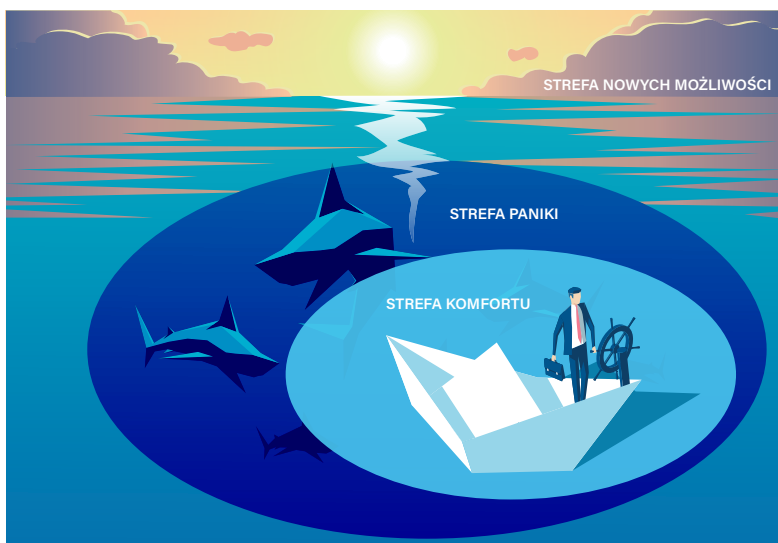
Istotnym aspektem dążenia do zachowania równowagi emocjonalnej, umysłowej i społecznej jest umiejętność właściwego rozłożenia sił własnego organizmu, w sposób umożliwiający wypoczynek, doskonalenie swojej osobowości, uczestnictwo w zróżnicowanych formach spędzania czasu wolnego.

Czas wolny jako zjawisko masowe jest czymś nowym, wynikającym z wpływu technologii wyręczających człowieka przy wielu czynnościach. Jego organizacja ma ważne znaczenie ze względu na intensywność i różnorodność bodźców jakim człowiek współcześnie

podlega i coraz częściej pojawiającym się problemem tzw. wypalenia, alienacji, depersonalizacji czy wręcz depresji. Dotyczy to wzrostu świadomości form i adekwatności rodzaju zajęć realizowanych w czasie wolnym, czyli poza koniecznymi obowiązkami. Jest **to czas, w którym człowiek może zachowywać się i wykonywać czynności według swojego upodobania, podejmować je dobrowolnie dla odpoczynku, przyjemności, w celu rozwoju swoich kompetencji, relaksu lub potrzeby poświęcenia działalności społecznie użytecznej**. Daje to możliwość odkrycia nowych możliwości, zmierzenia się z sytuacjami wcześniej niedostępnymi, zweryfikowania wiedzy na swój temat, zawarcia nowych relacji. Coraz częściej jest to czas realizacji bardzo aktywnej strony życia i niejednokrotnie powodujący wyjście z oswojonej strefy komfortu i ujawnienie nowych możliwości niezależnie do wieku.

**Strefa komfortu** to dobrze nam znany teren, w którym niejednokrotnie każdy element jest przewidywalny w paru ruchach do przodu. To co w nim się znajduje jest ściśle z sobą zharmonizowane i niewymagające żadnego wysiłku uczenia się. Cechą charakterystyczną jest pewna stałość, określony rytm i niezmienność. Człowiek myśli i działa w znany dla siebie sposób, w granicach, które są dla niego znane i akceptowalne. Mamy tu do czynienia z **aktywnością nawykową**, co daje poczucie bezpieczeństwa osobie, której dotyczy nawet jeśli jest to „bagnó”.

Sama myśl o opuszczaniu strefy komfortu może wzbudzać nieprzyjemne emocje, obawy, strach, lęk, ból, więc człowiek za wszelką cenę dokonuje racjonalizacji, dlaczego ma tego nie robić. Przejście przez „strefę paniki” jest na tyle traumatyczne dla niektórych osób, że są



RYSUNEK 8 – Strefa funkcjonowania człowieka. Opracowanie własne

w stanie wiele zrobić dla zachowania swojego statusu kosztem nawet wymiernych strat i godzenia się na niższą jakość życia. To czego możemy doświadczyć dla własnego rozwoju, dla zmiany jakości życia, a często realizacji marzeń, pragnień leży poza tą strefą. Jest tam to czego można się nauczyć, doświadczać, poznać, rozwinąć, osiągnąć, gdyby tylko odwaga była silniejsza od strachu lub gdyby motywacja była na tyle ważna, by opór przestał być problemem.

## ROZDZIAŁ PIĄTY

# ODNAWIALNA PERSPEKTYWA

*Przyjdzie taka chwila, gdy stwierdzisz, że wszystko się skończyło. To właśnie będzie początek.*

Louis L'Amour

- marzenia, potrzeby, nurt rzeki,
- różne perspektywy tej samej sytuacji,
- tworzenia dalszej wizji swojego życia,
- zamykanie drzwi by się otworzyły kolejne,
- jak zjeść żabę (zmierzenie się z oporem, nieprzyjemnymi rzeczami, bariery w głowie).

W dzieciństwie wystarczył kijek, kamyk, szmatka, cokolwiek by przenieść się w świat fantazji. W życiu dorosłym przestało to być takie oczywiste – kijek jest kijkiem, a nie konikiem. Przecież człowiek dorosły musi patrzeć na życie racjonalnie, rzeczy widzieć takimi jakimi są. Wiele osób po drodze wytłumaczyło mu dokładniej co jest możliwe, a co nie. Stanowi to dokładną granicę tego co jest w stanie osiągnąć. Człowiek dorosły nie marzy, człowiek dorosły pracuje i się dorabia, by utrzymać fason, by być taki jak inni i żyć wg wyznaczonych kanonów materialnych. **Przestaje marzyć, bo wie, że to czy tamto jest niemożliwe.** Na szczęście są tacy, co wątpią i mają w sobie tyle bezczelności, że próbują żyć inaczej. Choć stają się odmieńcami, wypełniają Księgę Guinnessa nowymi rekordami.

Świat sportu zna wiele takich przykładów obrazujących magię działania mentalnej granicy – coś było niemożliwe dopóki ktoś nie pobił rekordu, następnie okazywało się, że w krótkim czasie parę innych osób zrobiło to samo. Pojawiała się informacja w umyśle społecznym „tam już nie ma granicy”. **Ktoś kto dokonuje czegoś jako pierwszy z powodu braku przykładu musi mieć moc w sobie, przekonanie, wiarę silniejszą niż rywalizacja, zasoby materialne, by tego dokonać.** To co ważne, to umieć dostrzegać te przypadki, które przekraczają stereotypy, dezaktualizują mity, przesady, dają przykład innym i zmieniają społeczne spostrzeganie.

Niejednokrotnie w życiu zachowujemy się, jak przysłowiowy słoń, u którego wytworzono skojarzenie, gdy był mały poprzez uwiązanie nogi i ból przy próbie zerwania więzów. U dorosłego słońca wystarczy sznurek na nodze, by ograniczyć mu teren, po którym się porusza. Człowiek idzie przez życia i dywaguje w temacie, jakie to szczęście

mają inni, a on to ma TYLKO wciąż pod górkę. Brak umiejętności zauważania dobrych zdarzeń, małych sukcesów, wsparcia jakie otrzymuje w różnej postaci na swojej drodze, racjonalnego spojrzenia „czy tak jest ,czy tylko ja tak o tym myślę” powoduje, że umysł karmi się myślami o beznadziei. Krok od tego jest stwierdzenie „nie zasługuje”, akceptacja „złego losu”.

**Na fajerwerki i szampana trzeba sobie zapracować, jednak nie ciężką pracą, a podejściem, w którym jest powód działania, kierunek, zdolność zauważania możliwości i wiara, że ma się moc, by osiągnąć to czego się pragnie. W innym przypadku sukces należałoby do niewolników.**

Obserwując współczesnego, statystycznego Kowalskiego, można dostrzec ciągły pęd w dążeniu do zdobywania coraz to nowszych gadżetów oraz organizowania coraz wystawniejszych imprez, wyjazdów, by było o czym mówić. Z jednej strony mamy coraz wyższy poziom życia materialnego, z drugiej zwrot ku minimalizmowi, naturze. Pytanie nasuwa się jedno: to jest dążenie by sprostać oczekiwaniom i być „na fali”, czy też ucieczka od nadmiaru i powrót człowieka do źródeł w poszukiwaniu swojej tożsamości, czy może też alternatywa dla barku umiejętności, by sprostać coraz wyższym wymogom standardu życia? A może brak świadomości własnych potrzeb, marzeń i realizacja czyichś standardów?

**Etatowy pracownik realizuje zadania wyznaczone mu poprzez innych, co nie wymaga podejmowania decyzji oraz obniża poczucie odpowiedzialności za efekt. To jest wygodne.**

Coraz bardziej wyrafinowany marketing dwoi się i troi by człowiek był przekonany, że „musi To mieć”, a on sam jest tak osaczony informacjami, że brakuje przestrzeni dla myśli „czy mi TO rzeczywiście potrzebne”. Pęd, to też potrzeba nieustannego ruchu, stwarzania sytuacji, w której coś się dzieje. Jednak ruch nie jest czymś tożsamym z działaniem, opartym na rozwiązywaniu problemów powodujących postęp w jakiejś dziedzinie, otwierający nowe możliwości. **Dziś, w świecie „tu i teraz” człowiek łapie chwile, hedonistycznie zaspokajając potrzeby na zasadzie konsumpcji w barze szybkiej obsługi i nie myśli perspektywnie, jakie będą skutki długofalowe.**

Usprawiedliwiając takie działanie wskazać można na ilość zmian na nieobserwowalną skalę we wcześniejszym życiu pokoleń. Trudno planować długoterminowo, przewidywać przyszłe potrzeby i się na nie przygotować. Łatwiejsze stało się wychwytywanie bieżących okazji - „last minut” i bieżące zaspokajanie potrzeb, które są na wierzchu. **Wszechobecna niestabilność powoduje, że człowiek musi stawać się coraz bardziej elastyczny i otwarty.** Jednak też zaczyna przy tym gubić cenne wartości, przenosi łatwość następujących zmian na relacje, związki i gubi szanse na wsparcie, oparcie, siłę, którą czerpie z zaufania, zaangażowania, lojalności, uczciwości, głębokiego rozumienia ludzi siebie nawzajem. **Szybkość, powoduje powierzchowność i poczucie tymczasowości.** Coś służy dopóki działa, jak przestaje, nie naprawia się, tylko wymienia. Tak też się dzieje z relacjami.

W ciągłym przepływie doznań, człowiek gubi zdolność do zatrzymania i zachwytu nad pięknem doznania rzeczy niematerialnych, do poznania ich dogłębnie, do refleksji i jej degustacji. **Szybkość**

i zmienności powodują zachwianie poczucia wartości własnych sądów do tego stopnia, że wszędzie potrzebne jest ich uzasadnienie i poparcie myślą kogoś innego. Zamiast zdolności do własnych konkluzji człowiek nabywa biegłości w cytowaniu innych. Ciekawe, że starożytni tej presji nie mieli, potrafili się dziwić światu i pięknie o nim myśleć, a ich przemyślenia stały się ponadczasowymi dziełami intelektu bez podpierania się cytatami.

Nieustający w szybkim tempie postęp i nowe odkrycia naukowe podważają nie tylko schematy myślenia wcześniejszego czasu, ale również wiarę człowieka w siebie, w zdolność rozumowania i formułowania myśli. To, że za chwile mogą okazać się nieaktualne nie wynika z błędu poznawczego, czy nieudolności, ale z potrzeby aktualizacji o nowe doświadczenia i prawo rozwoju. **To czego brakuje współczesnemu człowiekowi, to odwaga kształtująca wiarę w swoją moc twórczą, sprawstwo, zdolność kreacji, która byłaby silniejsza niż lęk opierający się postępowi i kotwiczący człowieka w jego strefie komfortu.** Brak zdolności do samodzielnego myślenia kategoriami możliwości, ciekawości intelektualnej, wrażliwości emocjonalnej, kontaktu ze swoimi potrzebami, to doskonała i komfortowa autostrada do poczucia wypalenia, nicości, marności, osamotnienia w tłumie, popadania w stany rozpacz i beznadziei.

Życie to ciągłe poszukiwanie balansu między tym, co przyjemne, a tym co użyteczne, pragmatyczne, skuteczne w długim czasie. To droga w poszukiwaniu własnej równowagi między refleksją i działaniem, między wolnością i odpowiedzialnością, między samotnością i głębokimi relacjami. Jest to zdolność do myślenia krytycznego, sprawdzania siebie w różnych sytuacjach, doświadczania i odkrywa-

nia swojej strefy mocy, swoich zasobów, talentów, dążenia do równowagi emocjonalnej, wewnętrznego pionu. To droga do pełnej autonomii dającej szansę na mocne stanie na własnych nogach, a nie czekanie aż tłum w którąś stronę poniesie. To ciągłe zgłębianie wiedzy jak dotrzeć do optymalnego rozwiązania, zdolność do koncentracji i uważności.

**Mysłąca kultura „kopiuj/wklej”** to nie wyklejanki z czyichś tekstów do własnych, a refleksyjne korzystanie z doświadczeń, spostrzeżeń istniejących, np. sens pisania ręcznego – nie dość, że ułatwiało zapamiętywanie, to zmuszało do uwagi i skupienia na zadaniu. Popętnienie błędu, powodowało konieczność żmudnego przepisywania. Wymagało przy tym staranności, by było możliwe odczytanie. Dlaczego do tego nie wrócić? Oczywiście w postaci nie notatki linearnej, a kreatywnie, w sposób służący naszemu umysłowi poprzez wizualizację graficzną, tworzenie map myśli, tańcuchów skojarzeń. Mysłąca kultura „kopiuj/wklej” to sposób na wykreowanie nowej rzeczywistości zaczynając od tego co już jest, co już znamy, wiemy, potrafimy i nadawaniu nowych znaczeń, nowych zastosowań, doskonaleniu formy, tworzeniu nowych połączeń, wynoszeniu obszaru zainteresowania na coraz wyższy poziom użyteczności. To zdolność do wychodzenia poza utarte schematy interpretacyjne i odkrywanie nowej jakości przeciwstawiając się biernej konsumpcji świata. To korzystanie z istniejących rzeczy w sposób nietypowy, nadając im nowe znaczenie, indywidualność, zmieniając wartość zastosowania – to kreatywne hakowanie rzeczywistości nadające jej indywidualny wymiar, „skrojenie na miarę” i wedle personalnych potrzeb (na przykładzie „hakowania Ikea”). Tak więc: „kopiuj/wklej” i coś dodaj od siebie, twórz nową wartość. Korzystaj z pomysłu na zasadzie inspiracji,












impulsu do własnego działania, a nie bycia bezduszną kserokopiarką, złodziejem czyjejs pracy bez wkładu własnego, biernym konsumentem, łapaczem pseudo okazji.

**Dotarcie do miejsca w umyśle, gdzie rodzą się pomysły zmieniające rzeczywistość jest kluczem do otwarcia się na marzenia i wzniesienia siły potrzeb.** Popularne powiedzenie głosi: „potrzeba matką wynalazku”, gdyż dostrzeżenie tego aspektu swojego życia to nie tylko poczucie braku czegoś, ale apetyt na więcej i kreowanie pomysłów JAK to osiągnąć. Człowiek odczuwający głód, myślący w obszarze braku, zaspokoi go kromką chleba, taki co czuje potrzebę oczekuje fantazyjnej kanapki podanej na pięknym porcelanowym talerzu. Bez potrzeb nie ma rozwoju, postępu, działania. Brak choroby, to jeszcze nie zdrowie pozwalające na efektywność i dbałość o jakość życia. Etapem pośrednim, w drodze od potrzeb do działania są marzenia. **To ludzie z marzeniami kreują wydarzenia, tworzą wynalazki, popychają do przodu rozwój techniki i technologii, powodują, że inni chcą sięgnąć po więcej.** Pokazują, że możliwe jest dążenie do doskonałości. Tacy ludzie realizują swoje życie wedle własnej kreacji.

Marzenia są wciąż traktowane jako kolejna kategoria po zaspokojeniu potrzeb egzystencjonalnych, zapewniających prestiż, dających poczucie bezpieczeństwa. Stawianie się w sytuacji realizacji marzenia, to często stan dyskomfortu, zmierzania się z oporem, obawami, lękami, przełamywania barier i schematów. **Człowiek „osiadły” w swojej strefie bezpieczeństwa nie realizuje marzeń.** Ustawienie marzeń na pierwszej pozycji, wymaga w uruchomieniu wyobraźni, kreowania rzeczywistości. Daje moc, by przezwyciężyć trudności

i wyjść z sytuacji problematycznych, podnieść się, gdy się upadnie i iść dalej. Dążyć do poszukiwania rozwiązania, a nie brnąć po grząskim gruncie i jątrzyć obszar bólu.

#### Lista pomocna do kreacji marzeń:

-  Odkryj to, co chciałbyś przeżyć, mieć, zwiedzić, poznać, zrealizować?
-  Co chcesz zmienić?
-  Co czujesz, jak to czujesz, gdy o tym myślisz tak jakbyś to już osiągnął?
-  Jakie nowe możliwości się pojawiają, gdy to osiągniesz?
-  Odpowiedz na pytanie: dlaczego tego pragniesz, jak to wpłynie na twoje życie?
-  Jaka wartość za tym się kryje i jaką potrzebę to zaspokaja?
-  Kiedy to chciałbyś osiągnąć?
-  Określ szczegółowo zasoby, potrzeby, obszary wsparcia.
-  Określ szczegółowo kolejne zadania w sposób chronologiczny.
-  Wskaż pierwszy krok i uruchom przycisk „enter”.
-  Od czego zaczniesz? Jakie będą następne kroki? Do czego chcesz dojść?

Nie ma marzeń złych i dobrych, nie można wartościować, że jedno marzenie mają większą wartość od innych. Dla jednego największym marzeniem będzie domek w górach, dla drugiego willa z basenem w prestiżowej dzielnicy, a dla trzeciego wyleczenie się z paraliżującej nieśmiałości, zdobycie leku dla chorego dziecka, podróż marzeń czy nauczenie się jak wypromować własną markę. **Marzenia są różne tak jak ludzie i ich potrzeby. Ważna jest realizacja nawet tych najmniejszych, bo powoduje, że zachowują się jak chusteczki wyciągane ze zbiorczego opakowania, ciągną za sobą inne, coraz śmielsze.** Ważne by je określać, precyzować i działać w kierunku osiągnięcia celu, posiadać plan ich realizacji. W innym wypadku są zwykłym chciejstwem nic nie wnoszącym do życia, iluzją, obłudą i zachętą do marazmu. Pojęcie „karmy”, które jest używane na usprawiedliwienie sytuacji życiowej (taka karma, taki los, takie przeznaczenia) w rzeczywistości oznacza coś odmiennego. To działanie, które ma swój skutek, efekt. Tak więc marzenie jest tu też czymś co się robi, działaniem w kierunku realizacji, spełnianiem go. Samo się nic nie zadzieje, życie to prawo przyczyny i skutku. Warunkiem działania jest budzenie woli życia. Jak? Sprawdzać np. czy to marzenie jest twoje, jest dla ciebie, czy jest tylko mrzonką.

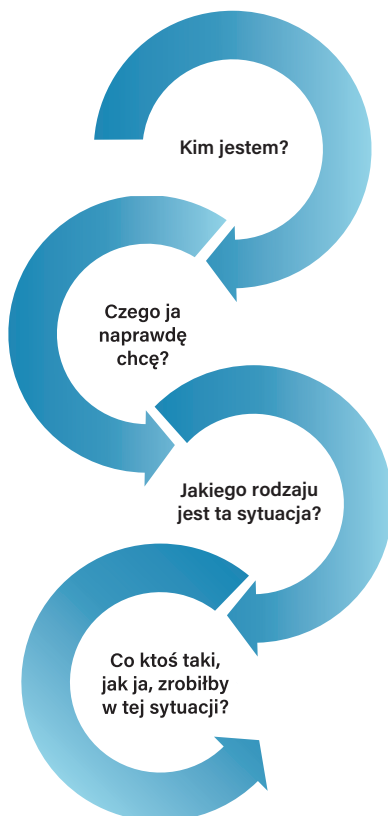
Często bagatelizowaną sprawą jest tzw. namiastka, a daje ona szansę na spróbowanie czegoś w małej, komfortowej dawce. Na przykład, chcesz mieć dom na peryferiach, to wynajmij i zobacz czy ta opcja da ci komfort życia (bracia Heath nazwali takie działania „pocztówką ze stacji docelowej”). Chce podróżować, poszukaj tanich lotów i spraw sobie krótką wycieczkę maksymalnie obniżając koszty. Ucz swój umysł, że granice są w głowie i można je przekraczać. Nie musisz

uczyć się pływać wskakując do głębi na zasadzie „utonę lub wypłynę” bez asekuracji. Możesz to zrobić małymi krokami.

Szansą na skuteczną realizację marzeń jest wyznaczenie sobie drogi poprzez trzy punkty w sztywnej kolejności: **wizja, emocja, zmiana**. W dokonywaniu zmian niedocenianym walorem są atrybuty sytuacji na rzecz racjonalizacji zachowań człowieka i presji na wyposażenie go w wiedzę. Kluczowe jest tu wytworzenie nawyków zachowania wymuszonych sytuacją.

Każdy kolejny etap, nawet drobna zmiana musi być wzmocniana, tak by człowiek miał poczucie postępu, a porażki przemieniał na ważne lekcje. To daje gwarancję szansy na dotarcie do celu i zrealizowanie zadania pomimo pojawiających się trudności, upadków, porażek. **Człowiek, gdy poczuje, że ma moc sprawczą, wzmocnia poczucie satysfakcji i wiary we własne możliwości, tworzy silną tożsamość, a tym samym posiada śmiałość decydowania i realizacji planów.** To jak człowiek myśli o sobie, z czym się utożsamia, jak odbiera świat, ma decydujące znaczenie w przemianie, a nie to jaką ma wiedzę na ten temat. Nawyki są jego autopilotem.

Pytania sprawdzające poczucie siebie:



Zasady realizacji marzeń:

- Nie myśl, określ jak to osiągnąć.
- Opracuj plan działania – miesięczny, roczny, pięcioletni, tak jak się planuje rozwój firmy.

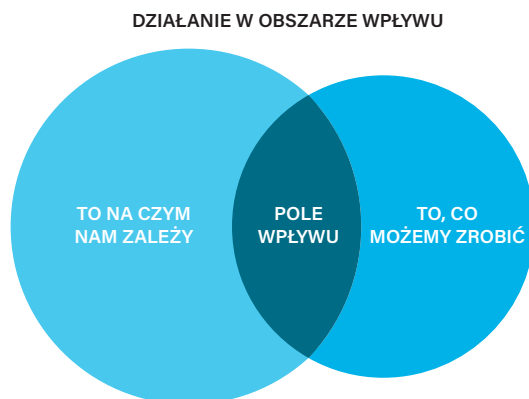
Plan zawierać powinien cele etapowe i spodziewane rezultaty (wskaźniki sukcesu).

- ✍ Zrób od razu jedną małą rzecz w kierunku realizacji.
- ✍ Konsekwentnie kontynuuj.
- ✍ Trzymaj się „nurtu rzeki” – skutecznie eliminuj dystraktory, rzeczy zbędne.
- ✍ Przygotuj się na porażki, określ punkty krytyczne (strategiczne planu).
- ✍ Na bieżąco analizuj błędy i wyciągaj wnioski.
- ✍ Zapisz termin realizacji.
- ✍ Otaczaj się ludźmi, którzy potrafią wzmacniać.
- ✍ Na bieżąco regeneruj siły, pozwalaj sobie na pauzy.
- ✍ Marzenie bez celu to fantazja.
- ✍ Wychwytuj negatywne przekonania i je przeprogramuj.
- ✍ Jeśli trzeba przeformułuj marzenie. Wszystko podlega zmianie.

By uniknąć chęci wycofania, rezygnacji trzeba nauczyć się trzymania „nurtu rzeki”, nieustannego sprawdzania czy to co teraz robimy rzeczywiście prowadzi nas tam gdzie chcemy dojść. „Nurt rzeki” to nic innego jak dyscyplina w przypominaniu sobie czego naprawdę chcemy i odróżnianie tego od chwilowej zachcianki. Czerwony Kapturek zamiast iść drogą prosto do babci, zboczył w las za kwiatkami i spotkał wilka. Konsekwencje są zawsze. Sprawdzaj na czym może

polegać **błąd atrybucji** w danej sytuacji. To bardzo często sytuacja wyzwała określone zachowania ludzi. Gdy komuś się wydaje, że dla niego jest już za późno na realizację swojej wizji marzeń, to warto poszperać w necie i sprawdzić w jakim wieku właściciele, powstawały duże marki (Coca-Cola 55 lat, KFC – 65).

**Marzenia muszą przybrać wizję (obrazu w umyśle) odczuwalnej perspektywy.** Przykłady skutecznych managerów i ludzi sukcesu pokazują, że najefektywniejsi z nich posiadają wizję przyszłości i siłę do tego, by ją realizować, a przede wszystkim, inspirować innych do osiągania wspólnych celów. Nawet najbardziej profesjonalny kapitan statku posiadający doskonałe zasoby nie ruszy z portu jeśli nie zna celu podróży. **Określenie portu docelowego to konieczność określenia po co, dlaczego, w jakim celu tam ma dołynąć i jak to będzie wyglądało, jak już się tam znajdzie.** Następnie, to planowanie drogi i określanie zasobów potrzebnych by móc zadanie zrealizować.



RYSUNEK 9 – Strefa wpływu. Opracowanie własne

Są to te same wyzwania jakim podlegamy, gdy wybieramy się na wakacje, gdy tworzymy nową firmę lub zmieniamy profil działania.

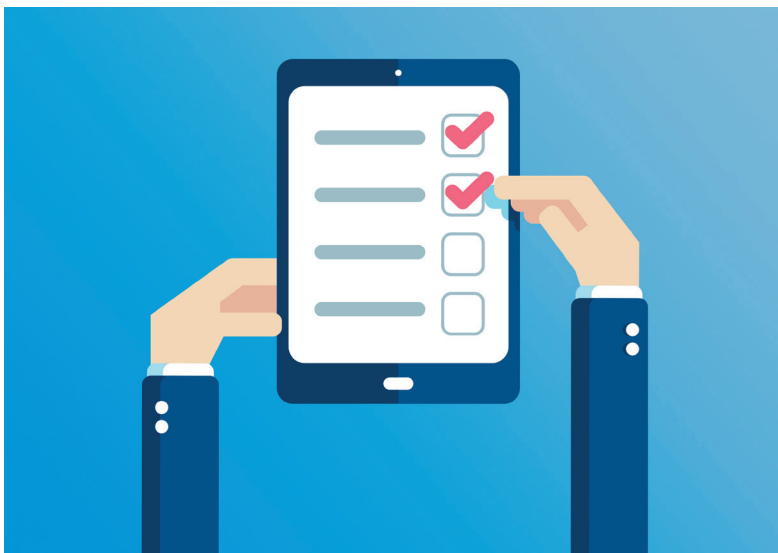
**Na upadki, porażki warto się przygotować i mieć świadomość możliwości ich zaistnienia. Zasady KAIZEN mogą być pomocne w ich utylizacji:**

- Na sytuacje trudne spójrz jak na nowe możliwości, odmienne perspektywy, których wcześniej nie dostrzegłeś.
- Stosuj zasadę pytania „5 Why?” tak długo aż poczujesz, że dotarłeś do sedna. Minimum 3-5 poziomów pod spodem.
- Działaj systemowo. Stosuj zasadę oglądu 360°. Nie działaj sam.
- Wdrażaj to co jest możliwe. Działaj pragmatycznie. Zyskuj przychylność decydentów.
- Podważaj ustalone schematy. Sprawdzaj, gdzie potrzebna jest aktualizacja, co już nie działa.
- Istnienie obaw, lęków to pewnik.
- Najlepsze rozwiązania to te, które są możliwe, a nie idealne. Czasem spryt jest ważniejszy od pieniędzy.
- Korekta zawsze na bieżąco. Nie pozwól narastać problemom.
- Ulepszenie to stan permanentny.

Proste ćwiczenia mogą być pomocne w rozwijaniu umiejętności znajdowania, kreowania pomysłów, rozniecania zdolności marzenia, tworzenia wizji. Jednym z nich jest strategia Walta Disneya, szereg propozycji stworzył też E. de Bono - 6 ram myślowych, 6 kapeluszy. De Bono porównywał **zdolność zmiany** jako deszcz, w którym nie-

wielkie opady się łączą i w efekcie dają siłę rzece, która z czasem rzeźbi teren.

**Człowiek jest architektem wszystkich swoich „niedasie”, „toniedlamnie”. D. Thompson określiła odwagę jako siłę pozwalającą pokonać lęk, niepowodzenie, poczucie niesprawiedliwości i wierzyć, że życie ze wszystkimi swoimi smutkami jest dobre i ma swój sens i zawsze jest jakieś jutro pozwalające nam znajdować rozwiązania. I o to chodzi w tworzeniu wizji realizując marzenia, by odwaga była silniejsza niż racjonalizacja obaw (teraz sprawdź jakie dziś znaczenie mają problemy, które były barykadujące działanie sprzed roku).**








Osiągnięcie jakiegoś celu, zamknięta realizacja, sposób w jaki to człowiek robi, ma ogromne znaczenie dla przyszłych zdarzeń.



Sukces zawsze jest wynikiem efektu jaki człowiek uzyskuje na skutek uzyskanej sumy porażek. Tego, że pomimo lub może dzięki ich zaistnieniu, postanowił dotrzeć do celu.

Ograniczającym balastem są często zdarzenia z przeszłości, niezamknięte sprawy. Niedokończone zadania, wprowadzają chaos i rozpraszają uwagę. **Gdy człowiek chce iść do przodu powinien znaleźć miejsce dla wszystkich starych historii, pozamykać „drzwi”, „podnieść kotwice”.** To sposób na utworzenie przestrzeni dla nowych rzeczy, pragnień, potrzeb, realizacji. Porządki mentalne warto zacząć od prozaicznych spraw, jak posprzątanie portfela ze wszystkiego co tam nie powinno być, biurka ze zbędnych rzeczy, szafy z ubrań, w które już nie wejdziemy, nie wyciągaliśmy ich od trzech lat, ale mamy w głowie „przydasie”. Działać należy bez pośpiechu, dokładnie sprawdzając stan rzeczy, określając ich wagę i w sposób zdecydowany załatwiać sprawy do końca. Niepozamykane, tworzą sytuacje przejściową „już nie, ale też jeszcze nie”, stawiają człowieka na progu, każda sytuacja może spowodować odruch ucieczki, powrotu do starych przyzwyczajeń, rezygnacji z nowych doświadczeń na rzecz uwierających, ale oswojonych sytuacji. Łatwo odpuścić marzenia i zagubić w codzienności – i to nie w tej wymarzonej, ale na tyle wygodnej, że człowiek nie czuje się zmuszony, by działać, by coś zmieniać. Czas mija, myśli krążą, że to jeszcze nie teraz, że jeszcze nie jest dość przygotowany, może kiedyś.

Zamykanie spraw, zadań nie dotyczy tylko traumatycznych, trudnych przeżyć, wynika też z tego, że coś w sposób naturalny się skończyło, etap formalnej edukacji, stażu, praca na określonej umowie, związku, dzieci wyrosły i wyleciały z gniazda, zrealizowaliśmy do końca pro-






jekt, zdobyliśmy nasz "Everest". Osiągnięcie jakiegoś celu, zamknięta realizacja, sposób w jaki to człowiek robi, ma ogromne znaczenie dla przyszłych zdarzeń. Ważne by nie utknąć w miejscu, ale dostrzec nowy potencjał i dalszą perspektywę. **Każdy koniec powinien być szansą na nowy początek.** Osiągnięcie jakiegoś poziomu umiejętności, wiedzy, doświadczenia powinno być **kluczem otwierającym nowe znaczenia, drogi.** Nie jest to łatwe, gdyż w chwili zamykania zatrzymujemy się i zwykle pojawiają się refleksje deprymujące, wynikające bądź ze zmęczenia wcześniejszą drogą, bądź z niskiej wiary w siebie. I pojawia się przysłowiowa „żaba” symbolizująca problem, zdarzenie, które trzeba pokonać by ruszyć do przodu i przestać odwlekać w nieskończoność wykonania zadania. Do tego musisz mieć pełną jasność celów i zamiarów. Na początek warto wziąć mazak i karteczki do notatek, na każdej osobno napisać jedną rzecz dotyczącą tego, co wpływa na emocje i kształtuje określone postawy, przekonania:

-  wszystkie osoby, z którymi pozostajesz w emocjonalnej relacji dobrej lub trudnej (konkretni ludzie: partner, rodzina, przyjaciele łącznie z osobami z pracy, szkoły i innych sfer).
-  zwierzęta, jeśli są częścią twojego życia,
-  wszystkie aktywności, którym poświęcasz czas – praca, zajęcia domowe, hobby, czynności, które nie są planowane, ale regularnie się nimi zajmujesz,
-  rzeczy materialne mające duże znaczenie,
-  miejsca bliskie i odległe, które w jakiś sposób oddziałują na zwykłe funkcjonowanie,

-  swoje marzenia i cele, o których często myślisz,
-  stany mentalne, postawy.

Następnie na środku dużego arkusza napisać słowo „JA” i ułożyć karteczki wokół w odległościach ukazujących siłę wpływu. Przy każdej karteczce zastanowić się co się pojawia w emocjach: lekkość czy ciężar. Następnym krokiem jest dopasowanie koloru do każdego stanu emocjonalnego i połączenie karteczek z napisem „ja”. Uzyskujemy w ten sposób obraz sił wspierających i obciążających. Pozwala to zorientować się w jakim środowisku działamy i gdzie jest „żaba” (ciężar, problem).

#### Pomocne pytania w odkrywaniu swojej strefy mocy:

-  Co cię inspiruje, zaciekawia, dodaje skrzydeł?
-  Co możesz robić długo i masz poczucie, jakby czas stanął w miejscu?
-  Co chętnie robisz nawet wtedy, gdy jesteś zmęczony?
-  Jacy ludzie najbardziej cię ciekawią, wzbudzają w tobie emocje?
-  Co takiego mają lub robią, lub jakie są te osoby, że wzbudzają w tobie tak silne uczucia?

Zadanie do wykonania:

1. Przyjrzyj się wszystkim odpowiedziom i zastanów się, który z tych obszarów chciałbyś rozwinąć i dlaczego.
2. Napisz co cię powstrzymuje.
3. Wskaż, co by się stało gdybyś pokonał te ograniczenia.
4. Pomyśl, czego możesz robić mniej, co robić inaczej, co przestać robić by mieć wolną przestrzeń dla rozwijania wybranego obszaru.
5. Znajdź źródła inspiracji.
6. Określ w jaki sposób możesz to połączyć ze swoimi potrzebami.
7. Zaplanuj działania i określ wskaźniki pomocne przy ocenie stopnia realizacji.

## ROZDZIAŁ SZÓSTY

# ORGANIZACJA GRY MIEJSKIEJ

*Wszystko jest niemożliwe do czasu aż ktoś to zrobi.*

Bruce Wayne

W przestrzeni miasta zostaje wyznaczonych pięć punktów, do których grupa podzielona na trzyosobowe zespoły, ma dotrzeć w losowej kolejności. Maksymalna odległość między punktami, to czas przejścia przeciętnym tempem – do 15 min. W każdym punkcie czeka asystent (osoba zatrudniona do obsługi gry, kontrolująca czas i jakość wykonania zadania) z pięcioma zadaniami. Każdy zespół ma 20 minut na wykonanie zadania. Kolejność punktów jest ustalona wg szlaków zaznaczonych kolorami. Losując pierwszy punkt zespół w kolejnych otrzymuje wskazówkę wg koloru karty. Po wykonaniu zadania, asystent wpisuje do karty punkty wg otrzymanych wskazówek. Następnie zespół otrzymuje wskazówki jak dotrzeć do kolejnego punktu. Czas na realizację całej gry - 3 godziny. Zespół może zdecydować o innej formie dotarcia do wyznaczonego punktu niż marsz zyskując czas na wykonanie zadania. Zespół może wykazać się kreatywnością przy realizacji zadania - ważna jest realizacja celu, sposób zależy od zespołu. Zadania dotyczą treści realizowanych na warsztatach. Przy ich opracowaniu wykorzystywane są walory przestrzeni miejskiej.

## ZADANIE I - sztuka relacji

*Znajdź miejsce oznaczone wiekami czasu, gdzie na początku królowali mężczyźni, a maski zmieniano jak skarpety. To miejsce kulturalnych wydarzeń przed rozpoczęciem których słychać gong.*

Po dotarciu zespół losuje jedno zadanie. Po wykonaniu przez wszystkich otrzymuje dalsze wskazówki.

- 1) Wygłoś przez maks. 3 min. mowę pochwalną na swój temat. Postaraj się zawrzeć informację nt. tego co jest twoją mocną stroną, co wnosisz do zespołu, czego oczekujesz. Krótko podsumujcie swoje wypowiedzi.
- 2) Twój czas to maks. 3 min. - powiedz dlaczego warto zatrudnić Ciebie w danym zawodzie (zawód zasugerowany losowo). Odpowiedz na ewentualne pytania. Krótko podsumujcie swoje wypowiedzi.
- 3) Wybierz trzy wartości i powiedz dlaczego są warte grzechu. Mówisz przez maks. 3 min. Krótko podsumujcie swoje wypowiedzi.
- 4) Zaaranżujcie krótką scenkę przedstawiającą na czym polega język żyrafy i język szakala. Możecie poprosić o rekwizyty. Czas 9 min.
- 5) Masz 3 min. żeby podziękować osobie dla Ciebie ważnej za lekcję jaką od niej otrzymałeś/łaś. Krótko podsumujcie swoje wypowiedzi.

Asystenci nagrywają każde wystąpienie za zgodą uczestników i Dyrektora Teatru.

## ZADANIE II - sztuka balansu

*Roztacza się stąd widok na drugi brzeg, a na wodzie królują nie żagle, lecz siła mięśni zawodników. Udajcie się do miejsca ich spotkań.*

Po dotarciu zespół losuje jedno zadanie. Po wykonaniu przez wszystkich otrzymuje dalsze wskazówki.

- 1) Przekonajcie znajdujących się tam ludzi, do uczestnictwa w krótkim pokazie sztuki oddychania – czas 5 minut. Opowiedzcie im o zaletach sztuki świadomego oddechu – czas 5 minut. Zapytajcie ich o wrażenia. Praca zespołowa. Czas 20 min.
- 2) Znajdź instruktora jogi (osoba wcześniej umówiona). Poproś o wskazówki do wykonania assany wyciszającej umysł. Wykonajcie assanę na trawniku przed przystanią i zaproście do wykonania znajdujące się tam osoby. Zapytajcie o wrażenia. Praca zespołowa. Czas 20 min.
- 3) Znajdź wygodne miejsce na pomoście. Przez 10 minut poddawajcie się medytacji uważności na otoczenie. Następnie przez 5 minut medytuj spacerując wzdłuż rzeki i wykonując rozluźniające ćwiczenia. Podzielcie się wrażeniami. Praca zespołowa. Czas 20 min.
- 4) Udajcie się do parku. Nadmuchaj otrzymane balony. Mazakiem narysuj na nich wesołe miny, napisz pozytywne przesłanie i rozdaj przechodniom. Nawiaź krótką miłą rozmowę. Praca zespołowa. Czas 20 min. Podzielcie się wrażeniami.
- 5) Udajcie się do parku. Odbierz od asystenta arkusze papieru i kredki. Rozłóż na chodniku i zaproś znajdujące się tam dzieci do wspólnego rysowania. Czas 20 min. Podzielcie się wrażeniami.

Asystenci nagrywają każde wystąpienie za zgodą uczestników.

### ZADANIE III - odnawialna perspektywa

*Plac ku czci Polaków walczących na wszystkich frontach. A przy nim małe zacisze, skąd od rana aromat budzi ludzi, a smak syci żołądki. Idźcie tam po kolejne wyzwanie przy świeżym soku.*

Po dotarciu zespół losuje jedno zadanie. Po wykonaniu przez wszystkich otrzymuje dalsze wskazówki.

- 1) Zadzwoń do wybranej osoby lub zapytaj kogoś z obecnych w kawiarni lub przechodzących: co było dla niego/niej punktem granicznym, co zamknięty by mogło się otworzyć coś nowego, co było ich punktem granicznym. Zapiszcie uzyskane odpowiedzi.
- 2) Porozmawiajcie o trudnych momentach, zapytajcie inne osoby (możecie skorzystać z telefonu, Internetu, lub zapytać realnie) czym dla nich jest strefa komfortu. Jakie jest ich nastawienie do zmiany. Zapiszcie uzyskane odpowiedzi.
- 3) Zróbcie plakat przekonujący innych do zaprzyjaźnienia się ze zmianą, jako procesem rozwoju i dbałością o jakość życia. Otrzymujecie wskazówkę jak dotrzeć do kolejnego miejsca po wykonaniu zadania przez zespół.
- 4) „Mont Everest” to metafora sięgania po nieosiągalne. Zróbcie plakat przedstawiający co zyskujemy przekraczając swoje granice.
- 5) Nawiążcie relacje z osobami przebywającymi w kawiarni i zaproponujcie jej przyjrzenia się jej marzeniu wykorzystując jedną z metod zmiany perspektywy (Walt Disney, ramy myślowe, kapelusze). Czas 20 min.

Asystenci fotografują pracę zespołu za zgodą uczestników i właściciela kawiarni.

## ZADANIE IV - organizacja i zarządzanie priorytetami

*Centrum spotkań ludzi i tych, którzy potrzebują wszelakich dóbr.  
Wzniosły kompleks z czerwonej cegły otaczający fontannę z chodnika.  
Na miejscu gdzie można przysiąść na leżaku przygotowane są dla was  
przybory plastyczne.*

Po dotarciu zespół losuje jedno zadanie. Po wykonaniu przez wszystkich otrzymuje dalsze wskazówki.

- 1) Dla wybranej wśród Was osoby zaplanujcie najbliższy tydzień z wykorzystaniem poznanych metod organizacji i planowania. Osoba, dla której zostaje sporządzony plan wypowiada się czy jest on dla niej realny i czytelny. Otrzymujecie wskazówkę jak dotrzeć do kolejnego miejsca po wykonaniu zadania przez zespół.
- 2) Macie stworzyć plakat informujący na czym polega metoda Kaizen. Określcie małe kroki dla siebie w realizacji wybranego celu na najbliższy tydzień. Otrzymujecie wskazówkę jak dotrzeć do kolejnego miejsca po wykonaniu zadania przez zespół.
- 3) Każdy dla siebie wypełnia matrycę Eisenhowera i dzieli się z pozostałymi osobami wnioskami. Otrzymujecie wskazówkę jak dotrzeć do kolejnego miejsca po wykonaniu zadania przez zespół.
- 4) Dostajecie za zadanie zaplanować założenie sklepu z ubraniami sportowymi dla seniorów (wokół sklepu tworzona jest cała infrastruktura aktywizująca seniorów). Wasze zadanie - wypisać jakie stanowiska pracy będą temu towarzyszyć i z jakimi kompetencjami potrzebujecie osoby. Otrzymujecie wskazówkę jak dotrzeć do kolejnego miejsca po wykonaniu zadania przez zespół.

- 5) Asystent czeka tam gdzie jest dużo książek. Wasze zadanie sięgnąć po min. 10 książek, otworzyć: „gdzie los da” i zanotować słowa jakie zwrócą Waszą uwagę. Przyjrzyjcie się układowi prezentowanych książek w księgarni i innych towarów. Zwróćcie uwagę w jaki sposób zatrzymuje się uwagę klientów i ich obecność w sklepie. Jest Was troje. Otrzymujecie wskazówkę jak dotrzeć do kolejnego miejsca po wykonaniu zadania przez zespół.

Asystenci fotografują pracę zespołu za zgodą uczestników (zgodą właściciela księgarni).



Gra miejska, to praktyczne sprawdzenie osiągniętych umiejętności, sprawności, wiedzy.

## ZADANIE V - zarządzanie projektami

tu sprawdzamy kreatywność i zdolność nieszablonowego myślenia.

*Waszym celem jest miejsce, które nie powstałoby bez braci Lumière.  
Miejsce gdzie wszyscy mogą zobaczyć gwiazdy.*

Po dotarciu zespół losuje jedno zadanie. Po wykonaniu przez wszystkich otrzymuje dalsze wskazówki.

- 1) Sprawdźcie repertuar na bieżący miesiąc. Asystent ma dla Was karteczki z tytułami filmów. Jeśli to miałby być tytuł fragmentu Waszej historii o czym by opowiadał? Przez 10 min. piszecie. Podzielcie się wrażeniami. Znajdźcie rzeczy, zachowania, które zawsze robicie tak samo.
- 2) Każdy otrzymuje kartkę z zapisanym zadaniem: do końca wykonania zadania nie wolno Ci się odezwać ani spojrzeć na inne osoby. Pracujecie w ciszy przez 15 minut. Masz przed sobą 20 dni. Nie wiesz czy będą następne. Jak je spędzisz. Zapisz swoje myśli. Podzielcie się wrażeniami.
- 3) Wybierzcie jeden film, zbierzcie informacje na jego temat i zareklamujcie w dowolnej formie.
- 4) Wszystko jest możliwe. Opisz jak wygląda Twoja praca marzeń.
- 5) Wypisz wszystkie trudności jakie na tym etapie życia odczuwasz i zamień je na możliwości.

Po wykonaniu zadania zespoły odmeldowują się w sali warsztatowej. Grupa wymienia się wrażeniami, doświadczeniami, dokonuje podsumowania. Informacja zwrotna od prowadzących. Podsumowanie całego projektu i wręczenie dyplomów za uczestnictwo. Gra miejska, to praktyczne sprawdzenie osiągniętych umiejętności, sprawności, wiedzy.

## ZAKOŃCZENIE

Proponowany podręcznik jest wskazówką dla osób prowadzących zajęcia z osobami dorosłymi w zakresie ich rozwoju osobistego zwiększającego komfort życia w wymiarze osobistym i zawodowym. Oczekiwany efektem podejmowanych działań jest wzrost ich samoświadomości i rozwinięcie zdolności do kreacji własnego życia i oddziaływań na swoje środowisko w sposób kształtujący.

Człowiek dorosły jest tu postrzegany jako osoba myśląca, czująca, zdolna do samodzielności i odpowiedzialności za swój los. Rozumiejąca znaczenie wpływu dynamicznej rzeczywistości na tworzenie nowych zachowań w obrębie funkcjonowania człowieka. Tym samym otwarta na permanentną, całożyciową edukację i gotowa do doskonalenia swoich zasobów, aktywnie uczestnicząca w procesie kształcenia ustawicznego. To, samodzielny, otwarty na zmiany, znający zasady organizacji i planowania zadań, świadomy swoich zasobów człowiek. Posiadający umiejętność i sprawność w zakresie współpracy i współdziałania, pozyskiwania informacji i formułowania wniosków. Mający świadomość wpływu swoich zasobów na efektywność funkcjonowania w życiu osobistym, a tym samym organizacji, w życiu której uczestniczy.

To, na co należy zwrócić szczególną uwagę, aby tak się stało, to tworzenie przestrzeni dla rozwoju umiejętności i sprawności w zakresie kompetencji osobowościowych popartej wiedzą na temat zasad funkcjonowania, uwarunkowań zachowań człowieka.

Wszelkie podejmowane działania dotyczą **doskonalenia charakteru człowieka**, rozwoju inteligencji emocjonalnej i sprawności społecznej oraz perspektywicznego spojrzenia na swoje życie. Jest to dążenie do wyposażenia człowieka w elementarne narzędzia pomocne do wyznaczania sobie zadań i ich skutecznej realizacji z poczuciem satysfakcji i efektywności mającej wymiar również społeczny.

**Kluczowym elementem jest tutaj osoba przyjmująca rolę przewodnika.** Ważne, by miała otwarty umysł i serce. Unikająca wszelkich stereotypów myślowych, gotowych schematów postępowania, narzucania własnego sposobu oglądu świata i miała zdolność do tworzenia przestrzeni dla indywidualnej perspektywy osoby uczestniczącej w spotkaniach. Istotną umiejętnością będzie tu usunięcie się z centrum oddziaływań na rzecz pełnego partnerstwa oraz kreacja przestrzeni wymiany i przepływu informacji – każdy może być ekspertem.

Podnoszenie wartości i mocy każdego człowieka ma wymiar zarówno dla niego samego, jak i wynika z trendów zachodzących w życiu społeczeństw, gospodarce i związane jest z dynamiką zmian nie spotykaną we wcześniejszych pokoleniach. Dotyczy to już nie tylko podnoszenia kwalifikacji zawodowych, ale również niejednokrotnie ich zmiany, rozwoju kompetencji osobistych, etyki, świadomości społecznej.

**Praca z dorosłymi, to praca ku pełnej dorosłości, gotowości do podejmowania zadań i odpowiedzialności za nie.** To dążenie do czynienia życia bogatszym, ciekawszym, pełniejszym przy racjonalnym wykorzystaniu własnych zasobów i z ciągłym odkrywaniem własnego potencjału. Wzrost samoświadomości przekładać powinien się

na umiejętność korzystania z wielorakich dóbr, w tym aktywnego spędzania czasu wolnego, co sprzyja rozwojowi zasobów człowieka i utrzymuje go w dobrej kondycji psychofizycznej.

Punktem odniesienia wartości kształcenia ustawicznego jest dążenie do harmonii między różnymi obszarami życia, godzenie dobra osobistego oraz oczekiwań i realizacji społecznych przy optymalnym rozwijaniu aspiracji, umiejętności i wiedzy. **Człowiek dorosły jest tu podmiotem samosterowalnym, zdolnym do modyfikacji swojej rzeczywistości, osobą o ukształtowanej tożsamości, rozpoznawalną, posiadającą indywidualne doświadczenia i sobie właściwe punkty odniesienia. Posiadającą swój system wartości oraz swoje tajemnice.**

Realizacja projektu ma się przysłużyć nie tylko lepszemu rozumieniu świata społecznego i zmian zachodzących w nim, ale nade wszystko tworzyć warunki poznania siebie samego. Rozwijaniu kompetencji umożliwiających kreowanie efektywnej drogi podążania przez dalszą część życia w warunkach życia społeczeństwa otwartego i cywilizacji doskonalącej się na gruncie odkryć naukowo-technicznych. Odpowiada na potrzebę budzenia aspiracji intelektualnych, społecznych, emocjonalnych, potrzeb i dążeń twórczego rozwoju. Przelamanie tendencji rutyny, schematu, ograniczających przekonań, skutków etykietowania. **Przyświeca jej przekonanie, że tylko człowiek dorosły jest zdolny do uczenia się mającego moc przekształcania jego rzeczywistości.** Towarzyszy temu pytanie nie o to jaki jest człowiek, ale jakim może się stać i jakim się staje poprzez swoje działanie i co może osiągnąć więc poprzez uczestnictwo przewodnika (mentora).

Podręcznik ma szerokie zastosowanie w pracy z osobami dorosłymi, jednakże prawidłowa realizacja założeń wymaga otwartej postawy osoby przyjmującej rolę przewodnika. Polegać to ma na założeniu, że uczestnik szkoleń jest równorzędnym partnerem i współtwórcą zachodzących procesów rozwojowych, ma zasoby umożliwiające mu samodzielne działanie. Przewodnik to osoba towarzysząca grupie w ich drodze poznania, kreująca przestrzeń dla samodzielności, samopoznania i rozwijania umiejętności wymiany doświadczeń (współpracy, współdziałania) uczestników. Przewodnik wspólnie z grupą określa zakres treści szkolenia oraz wspomaga ją w ustalaniu sposobu realizacji na bazie aktywnego zaangażowania uczestników. Wszelkie opracowania, ćwiczenia, przygotowane przez przewodnika są wyłącznie jego propozycją dla grupy i odpowiedzią na potrzeby uczestników.



# ZAŁĄCZNIKI

---

# ANKIETY

## KARTY MONITORUJĄCE DZIAŁANIA

### SUPOZYCJE BADAWCZE

Celem badania jest określenie poczucia osobistej autonomii i sprawczości badanego w momencie przystąpienia do projektu i sprawdzenie, czy zaproponowany model edukacyjny spowodował potencjalne zmiany in plus w rozwoju tych cech badanego, które wpłyną na zwiększenie jego potencjału życiowego, większej zaradności, adaptacyjności i przedsiębiorczości.

Badanie ma charakter badania pionowego, uwzględniającego tę samą 15 osobową grupę badawczą, testowaną przed i po upływie 6 miesięcy, podczas których członkowie projektu wezmą udział w cyklu 10 warsztatów rozwojowych popartych pracą własną.

Założyliśmy, że osoba ciesząca się wysokim poziomem autonomii osobistej rozwija szereg cech, które stanowią o jej większym potencjale sprawczości i przekładają się na lepszą jakość kreowanego życia. Cechy, które wyekstraktowaliśmy, to: model przekonań, styl komunikacji, mechanizm zachowań społecznych, samoocena, celowość działań, kreatywność i nastrój.

Jako narzędzie badawcze posłuży ankieta składająca się z 20 punktów, obejmujących pytania otwarte i zamknięte oraz zadania projekcyjne i wskazujące do samodzielnego wykonania.

Każdy z punktów ankiety bada charakterystyki innych obszarów poznawania – motywacji, celowości działań, roli i mechanizmów działania w sytuacjach społecznych, poziomu sprawczości, afektu, kreatywności, decyzyjności, systemu przekonań, komunikatywności, odpowiedzialności, atrybucji, samooceny, znajomości własnych zasobów, zależności, lęku.

Ta sama ankieta, po lekkiej modyfikacji, posłuży do badania kontrolnego i pozwoli ustalić, czy wskutek treningu zaszły u członków projektu statystycznie istotne zmiany.

## KWANTYFIKACJA ANKIETY

**Ad. 1.** Pytanie sprawdza rodzaj motywacji badanego – motywację autonomiczną, wynikającą z własnego wyboru czy też z potrzeby dostosowania się do oczekiwań innych, narzuconą przez okoliczności zewnętrzne. Jednocześnie jest pytaniem otwierającym, wprowadzającym, budującym relację i znośnym ewentualne napięcie.

A	B	C	D	E	F	G
1	1	1	0	1	0	*

\* w zależności od wpisanej przez uczestnika przyczynie. Potrzeba własna – 1 pkt, zadanie narzucone – 0 pkt.

**Ad. 2.** Pytanie podlega ocenie jakościowej. Pozwala ocenić, czy badany potrafi zidentyfikować swoje marzenia a tym samym określić kierunek na życie, umiejętnie stawiać przed sobą cele.

**Punktacja:**

Odpowiedzi o wysokim stopniu konkretności (np. podróż do Brazylii, własny dom, dyplom wyższej uczelni itp.) otrzymują po 1 punkcie.
Odpowiedzi na poziomie ogólności, niejasne, rozmyte (np. pragnę szczęścia, chcę mieć dużo pieniędzy, żeby zdrowie dopisywało itp.) otrzymują 0 punktów.

**Ad. 3.** Pytanie określające rolę i zaangażowanie badanego w sytuacji społecznej, uwzględniające zjawisko tzw. psychogeografii.

**Punktacja:**

I rząd	Osoba ciekawa, zainteresowana, zaangażowana w zadanie	3 pkt
Krzesełko stojące ukosem	Osoba chętna do nawiązania bliższej relacji, wejścia w polemikę	4 pkt
II rząd	Osoba zainteresowana lecz niechętna do wychodzenia na „pierwszą linię”, lekko asekuracyjna	2 pkt
III rząd	Osoba zdystansowana, mało zainteresowana, asekuracyjna	1 pkt
Krzesełko stojące z boku	Outsider, wycofany z grupy, nie przejawiający ochoty do współpracy	0 pkt

**Ad. 4.** Pytanie określa mechanizm działania badanego w sytuacjach społecznych: uległy vs dominujący.

Odpowiedzi A i B mówią o zachowaniach niepożądanych dla interesu grupy i otrzymują po 0pkt.

Punktacja odpowiedzi C będzie zależała od umiejętności badanego w wybrnięciu z trudnej sytuacji. Określenie sytuacji społecznie pożądanej – 2pkt, niepożądanej – 0pkt.

**Ad. 5.** Pytanie sprawdza determinujące badanego, wyuczone zachowania społeczne.

**Punktacja:**

Cechy jak:	ciekawski, wszędobylski, gaduła, rozbrykany określają człowieka aktywnego, otwartego na świat i relacje, komunikatywnego	po 1 pkt
Cechy jak:	cichy, posłuszny, grzeczny, nieśmiały określają człowieka niepewnego, wycofanego, uległego, ulegającego wpływom	0 pkt

**Ad. 6.** Pytanie określa poziom sprawczości badanego i jego wewnątrz- vs zewnątrzsterowność.

Osoby wewnątrzsterowne (odpowiedź A i B) cechuje większa odpowiedzialność za własne wybory i aktywność w podejmowaniu działań na rzecz poprawy sytuacji oraz lepsze umiejętności w poszukiwaniu korzystnych rozwiązań. Osoby zewnątrzsterowne (odpowiedź C i D) na ogół zdają się na działanie „potężnych” sił zewnętrznych, którym

przypisują odpowiedzialność za własną sytuację życiową, niechętnie szukają rozwiązań, pozostają bierne wobec zdarzeń.

**Punktacja:**

A	B	C	D
1 pkt	1 pkt	0 pkt	0 pkt

**Ad. 7.** W tym zadaniu wykorzystano jeden z elementów testu kolorów Maksa Luschera. Reprezentacja kolorów pierwszorzędowych (żółty, czerwony, zielony, niebieski) na pierwszych czterech pozycjach wskazuje na prawidłowe determinanty psychiczne badanego związane z dobrym nastrojem i pozytywnym nastawieniem do życia. Barwy drugorzędowe (czarny, brązowy, szary, fioletowy) zaznaczone na pierwszych czterech pozycjach sugerują obniżenie nastroju, pesymizm, wycofanie lub podwyższony poziom stresu. Znaczenie ma kombinacja barw na różnych pozycjach.

Interpretacja i ocena tego zadania wymaga znajomości zasad testu. Na potrzeby niniejszego badania określone zostaną obszary związane z czynnikami motywacyjnymi.

**Ad. 8.** Celem zadania jest sprawdzenie poziomu kreatywności badanego. Puste pole nie ogranicza inwencji badanego co do sposobu zaprezentowania pomysłu. Nieszablonowość jest tu dodatkowo punktowana.

**Punktacja:**

Za każdy wypisany pomysł	1 pkt
Za przedstawienie pomysłu w wersji graficznej lub innej	dotatkowo po 1 pkt

**Ad. 9.** Celem pytania jest sprawdzenie poziomu decyzyjności badanego i jego odporności na wpływy otoczenia.

**Punktacja:**

A	B	C	D
3 pkt	2 pkt	1 pkt	0 pkt

**Ad. 11.** Pytanie stanowi diagnozę przekonań – konstruktywne vs destrukcyjne.

Przekonania modelują styl działań podejmowanych przez człowieka. Przekonania konstruktywne są prapoczątkiem działań wnoszących wartości dodane, rozwijających, rozszerzających perspektywę. I przeciwnie – przekonania destrukcyjne ograniczają lub wręcz blokują przed podejmowaniem działań, przez co osoba je wyznająca podlega siłom hamującym rozwój, uwsteczniającym.

**Punktacja:**

Przekonania konstruktywne	po 1 pkt
Przekonania destrukcyjne	0 pkt

**Ad. 12.** Zadanie stanowi projekcyjny test rysunkowy i oceniane jest według właściwego klucza. Test „narysuj dom” analizuje styl komunikacji badanego, jego sposób wchodzenia w relacje i przekonania wobec własnej pozycji społecznej.

Interpretacja i ocena tego zadania wymaga znajomości zasad testu. Zostanie sporządzona dla każdego z badanych indywidualnie.

**Ad. 13.** Pytanie określa poziom umiejętności wzięcia odpowiedzialności badanego za własne zachowania.

**Punktacja:**

Odpowiedź A i B (wina innych)	0 pkt
Odpowiedź D (wzięcie odpowiedzialności na siebie)	1 pkt
Odpowiedź C (wzięcie odpowiedzialności i podjęcie działań zaradczych)	2 pkt

**Ad. 14.** Pytanie określające styl atrybucji badanego – optymistyczny vs pesymistyczny. Emocje i zachowania hipotetycznej Barbary zależne będą od jej osobistej oceny sytuacji w pracy. Badany podłoży tu teorie oparte na własnych doświadczeniach i przemyśleniach, co pozwoli określić kierunek jego stylu atrybucji.

**Punktacja:**

Atrybucja w kierunku optymistycznym np. podwyżka, awans, nowy odpowiedzialny projekt itp.	1 pkt
Atrybucja w kierunku pesymistycznym np. zwolnienie, reprimenda, dołożenie obowiązków itp.	0 pkt

**Ad. 15.** Pytanie bada umiejętność delegowania zadań.

**Punktacja:**

A	B	C
2 pkt	0 pkt	1 pkt

**Ad. 16.** Zadania zawarte w tych punktach określają poziom samo-oceny badanego i jego stosunek do autoprezentacji.

**W części opisowej (zadanie 16) punktowana jest uczciwość w ocenie siebie – 1 pkt.,**

**przesadna chętność lub nadmiarowa negacja – 0 pkt.**

**W zadaniu 17 dotyczącym identyfikacji emocji punktacja rozkłada się następująco:**

Emocje: poczucie przygody, wyzwanie, entuzjazm, radocha, pewność siebie	po 1 pkt
Emocje: wstyd, zażenowanie, niepokój, śmieszność, lęk	0 pkt

**Ad. 18.** Pytanie sprawdzające świadomość znaczeń „kompetencje” a „kwalifikacje” oraz umiejętności wydobycia zasobów przez badanego.

**Każda prawidłowa odpowiedź – 1pkt.**

**Ad. 19.** Pytanie pozwala na subiektywny „pomiar” poczucia niezależności zawodowej (wpływu na sytuację zawodową, możliwości wyborów w tym obszarze, poczucia autonomii). Ilość przyznanych punktów równa jest wartości punktu zakreślonego przez badanego.

**Ad. 20.** To zadanie posłuży w końcowym badaniu do zweryfikowania potencjalnej zmiany postawy u badanego. Pozwoli stwierdzić, czy u badanego zaszły fluktuacje w kierunku rozwoju jego poczucia autonomii i możliwości wpływania na własne losy, co związane będzie z obniżeniem poziomu lęku i chęcią podjęcia przedsięwzięć dotychczas pozornie niemożliwych.

## ANKIETA POCZĄTKOWA

Kod uczestnika .....

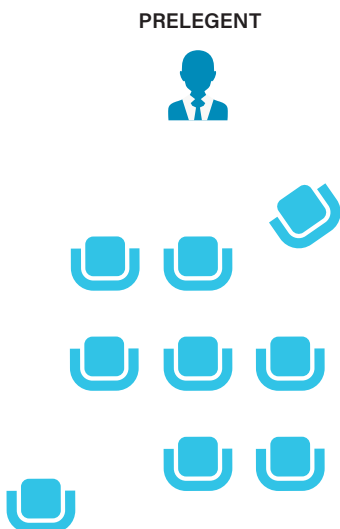
1. Co zdecydowało o podjęciu przez Ciebie udziału w projekcie Metamorfoza X?

- A. Ciekawość
- B. Nuda
- C. Apetyt na rozwój
- D. Szef mi nakazał
- E. Brak pomysłu na siebie
- F. Zachęta znajomego
- G. Inna przyczyna - .....

2. Podczas wycieczki nad rzekę złowiłeś Złotą Rybkę. O spełnienie jakich swoich trzech życzeń poprosisz?

- A. ....
- B. ....
- C. ....

3. Wchodzisz do sali konferencyjnej, gdzie krzesła ustawiono wg poniższego schematu. Wybierz i zaznacz najbardziej odpowiednie dla siebie miejsce.



4. Twoja rodzina stoi przed wakacyjną decyzją – wjazd w góry czy nad morze? Nie ma między Wami jednomyślności. W tej sytuacji:

A. Ulegasz wyborowi innych, choć masz ochotę na przeciwny kierunek.

B. Zmuszasz innych do zaakceptowania Twojego wyboru.

C. Lub .....

.....

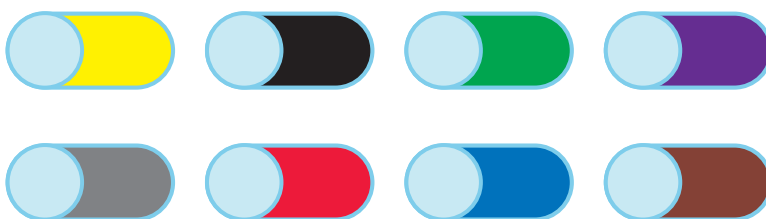
5. Wspomnij siebie, gdy miałeś 3, 4 lub 5 lat. Wyobraź sobie, że tego malucha chcesz dziś umieścić w renomowanym przedszkolu o ograniczonym limicie miejsc. Jakimi argumentami „zareklamujesz” małego siebie, by zyskać aprobatę dyrekcji przedszkola? Zaznacz trzy z poniższych cech.



6. Które z poniższych twierdzeń jest bliższe Twoim przekonaniom? Zaznacz właściwą odpowiedź.

- A. Kowalem swego losu każdy bywa sam.
- B. Los rozdaje karty, ale ja nimi rozgrywam.
- C. Naszym życiem steruje przeznaczenie.
- D. Wszystko w rękach Boga.

7. Wymienione poniżej kolory posegreguj od najładniejszych do najmniej przez Ciebie lubianych i przypisz im kolejne numery, gdzie 1. oznaczać będzie kolor najładniejszy a 8. najmniej atrakcyjny. Staraj się nie sugerować przy tym zadaniu swoimi upodobaniami do kolorów noszonej garderoby, wystroju wnętrz itp.



8. Przybliż różne możliwości zastosowania łyżki do zupy.

9. Stoisz przed wyborem kupna samochodu. Sprzedawca prezentuje kilka modeli, które Cię zachwycają, ale... środków wystarczy tylko na jeden. Jakie w tej sytuacji podejmujesz działania?

- A. Od ręki decydujesz się na jeden z nich
- B. Idziesz do domu „przespać” się z decyzją
- C. Prosisz znajomych o opinię i radę
- D. Zdajesz się na decyzję ważnej dla Ciebie osoby

10. W kinie oglądasz fajny film a w ostatnim rzędzie ktoś głośno rozmawia. Czy...

- A. zwracasz się o zaprzestanie rozmowy;
- B. starasz się „zamknąć uszy” i nie zwracać uwagi na zakłócającego spokój kinomana;
- C. w mocnych słowach każesz mu milczeć, nie kryjąc przy tym co myślisz o takich jak on?

11. Uzupelnij ponizsze zdania:

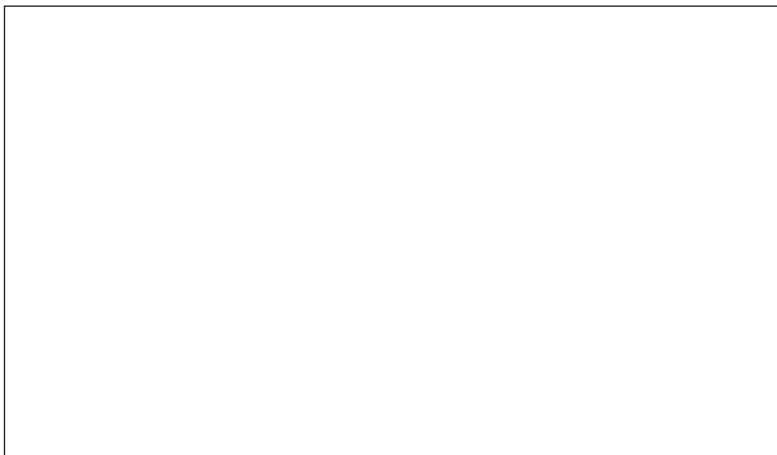
Jestem przekonany, że pieniądze .....

Jestem przekonany, że zdrowie .....

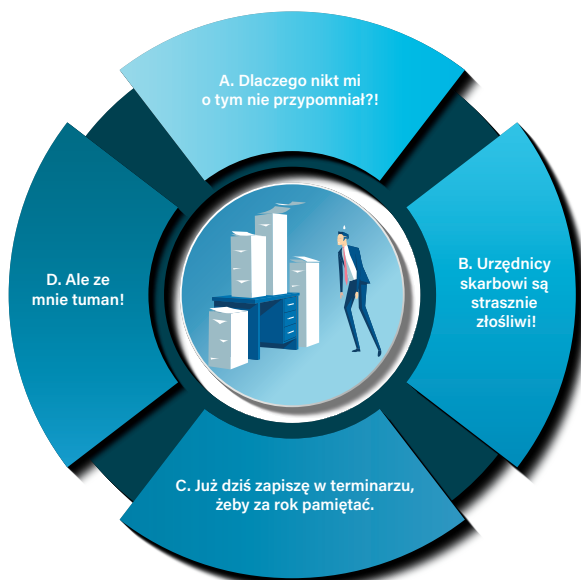
Jestem przekonany, że praca .....

Jestem przekonany, że miłość .....

12. Narysuj dom.



13. Zostajesz ukarany za niezłożenie na czas zeznania podatkowego. Myślisz sobie:



14. Barbara przysłała do pracy jak zwykle punktualnie. Przy porannej kawie dostała informację, że szef chce się dziś z nią widzieć pod koniec dnia. Rozwiń opowieść o następujące frazy:

Co pomyślała Barbara? .....

.....

Jakich emocji doznała? .....

.....

Jak zachowywała się tego dnia w pracy? .....

.....

15. Otrzymałaś SMS o niespodziewanym przyjeździe znajomych zza granicy. Pragniesz podjąć ich z iście polską gościnnością. Wymaga to wielu przygotowań, zakupów, sprzątnięcia, gotowania... W tej sytuacji:

- A. Zwołujesz rodzinną naradę, podczas której dzielisz obowiązki równo na każdego.
- B. Zawijasz rękawy i ruszasz w samotny bój, bo nikt tak jak Ty nie podoła zadaniu.
- C. Prosisz swoich bliskich, czyby trochę nie pomogli Ci w przygotowaniach.

16. Masz za zadanie stworzyć profil do popularnego portalu randkowego. Pragniesz zaprezentować się atrakcyjnie choć prawdziwie. Potencjalny partner ma złapać przynętę i nie doznać rozczarowania. W kilku zdaniach opisz siebie:

.....

.....

.....

.....

.....

17. Tworząc swój atrakcyjny profil czućś:

Właściwe emocje połącz liniami z centrum.



18. Wypisz w poniższej tabelce swoje kwalifikacje i kompetencje przydatne Ci w życiu zawodowym.

Kwalifikacje	Kompetencje

19. Gdybyś miał określić w skali od 1 do 10 swoje poczucie niezależności w życiu zawodowym (wpływu na sytuację zawodową, możliwość wyborów), to byłby to punkt (zakreśl właściwy):

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10



20. W załączonej kopercie znajdziesz pustą kartkę. Napisz na niej list do siebie jak do najbliższego przyjaciela.

Temat listu „co bym zrobił, gdybym się nie bał”. Włóż list do koperty, zaklej, zaadresuj (oczywiście do siebie). W miejscach sklejenia dla pewności postaw parafki. List zostanie zdeponowany przez Przewodnika, nikt go nie przeczyta a jego treść na zawsze pozostanie Twoją tajemnicą. Otrzymaś go w stanie nienaruszonym we właściwej fazie projektu.

Poniżej znajduje się skala podobna do poprzedniej skali. Zaznacz na niej, na ile dziś jesteś gotów podjąć się opisanego przez siebie przedsięwzięcia.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10



**Dziękujemy za wypełnienie ankiety!**

## ANKIETA KOŃCOWA

Kod uczestnika .....

1. Co motywowało Cię podczas ostatnich miesięcy do udziału w projekcie Metamorfoza X?

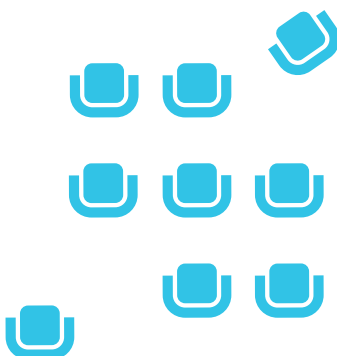
- A. Ciekawość
- B. Nuda
- C. Apetyt na rozwój
- D. Szef mi nakazał
- E. Brak pomysłu na siebie
- F. Zachęta znajomego
- G. Inna przyczyna - .....

2. Podczas wycieczki nad rzekę złowiłeś Złotą Rybkę. O spełnienie jakich swoich trzech życzeń poprosisz?

- A. ....
- B. ....
- C. ....

3. Wchodzisz do Sali konferencyjnej, gdzie krzesła ustawiono wg poniższego schematu. Wybierz i zaznacz najbardziej odpowiednie dla siebie miejsce.

PRELEGENT



4. Twoja rodzina stoi przed wakacyjną decyzją – wjazd w góry czy nad morze? Nie ma między Wami jedności. W tej sytuacji:

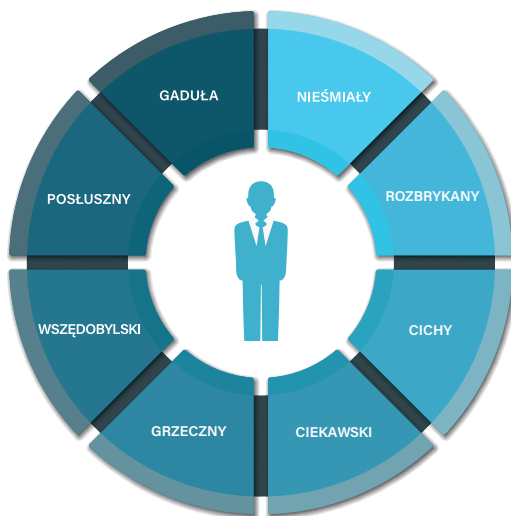
A. Ulegasz wyborowi innych, choć masz ochotę na przeciwny kierunek.

B. Zmuszasz innych do zaakceptowania Twojego wyboru.

C. Lub .....

.....

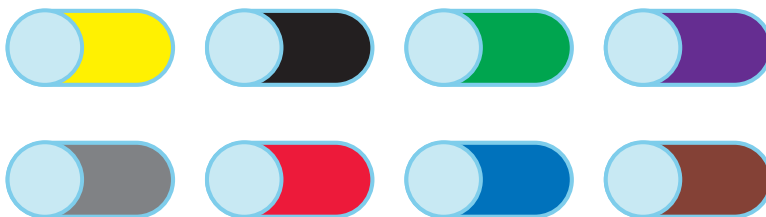
5. Wspomnij siebie, gdy miałeś 3, 4 lub 5 lat. Wyobraź sobie, że tego malucha chcesz dziś umieścić w renomowanym przedszkolu o ograniczonym limicie miejsc. Jakimi argumentami „zareklamujesz” małego siebie, by zyskać aprobatę dyrekcji przedszkola? Zaznacz trzy z poniższych cech.



6. Które z poniższych twierdzeń jest bliższe Twoim przekonaniom? Zaznacz właściwą odpowiedź.

- A. Kowalem swego losu każdy bywa sam.
- B. Los rozdaje karty, ale ja nimi rozgrywam.
- C. Naszym życiem steruje przeznaczenie.
- D. Wszystko w rękach Boga.

7. Wymienione poniżej kolory posegreguj od najładniejszych do najmniej przez Ciebie lubianych i przypisz im kolejne numery, gdzie 1. oznaczać będzie kolor najładniejszy a 8. najmniej atrakcyjny. Staraj się nie sugerować przy tym zadaniu swoimi upodobaniami do kolorów noszonej garderoby, wystroju wnętrz itp.



8. Przybliż różne możliwości zastosowania łyżki do zupy.

9. Stoisz przed wyborem kupna samochodu. Sprzedawca prezentuje kilka modeli, które Cię zachwycają, ale... środków wystarczy tylko na jeden. Jakie w tej sytuacji podejmujesz działania?

- A. Od ręki decydujesz się na jeden z nich
- B. Idziesz do domu „przespać” się z decyzją
- C. Prosisz znajomych o opinię i radę
- D. Zdajesz się na decyzję ważnej dla Ciebie osoby

10. W kinie oglądasz fajny film a w ostatnim rzędzie ktoś głośno rozmawia. Czy...

- A. zwracasz się o zaprzestanie rozmowy;
- B. starasz się „zamknąć uszy” i nie zwracać uwagi na zakłócającego spokój kinomana;
- C. w mocnych słowach każesz mu milczeć, nie kryjąc przy tym co myślisz o takich jak on?

11. Uzupelnij ponizsze zdania:

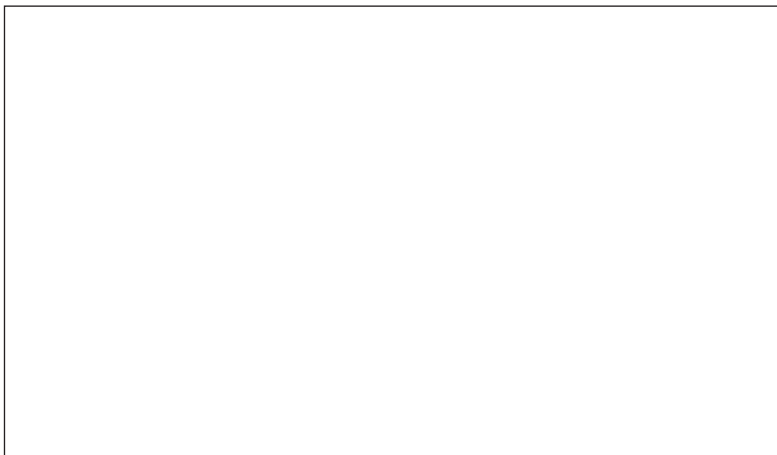
Jestem przekonany, że pieniądze .....

Jestem przekonany, że zdrowie .....

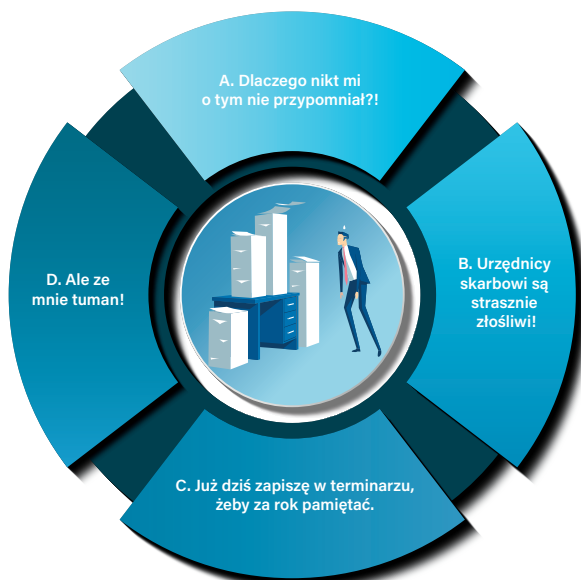
Jestem przekonany, że praca .....

Jestem przekonany, że miłość .....

12. Narysuj dom.



13. Zostajesz ukarany za niezłożenie na czas zeznania podatkowego. Myślisz sobie:



14. Barbara przysłała do pracy jak zwykle punktualnie. Przy porannej kawie dostała informację, że szef chce się dziś z nią widzieć pod koniec dnia. Rozwiń opowieść o następujące frazy:

Co pomyślała Barbara? .....

.....

Jakich emocji doznała? .....

.....

Jak zachowywała się tego dnia w pracy? .....

.....

15. Otrzymałaś SMS o niespodziewanym przyjeździe znajomych zza granicy. Pragniesz podjąć ich z iście polską gościnnością. Wymaga to wielu przygotowań, zakupów, sprzątnięcia, gotowania... W tej sytuacji:

- A. Zwołujesz rodzinną naradę, podczas której dzielisz obowiązki równo na każdego.
- B. Zawijasz rękawy i ruszasz w samotny bój, bo nikt tak jak Ty nie podoła zadaniu.
- C. Prosisz swoich bliskich, czyby trochę nie pomogli Ci w przygotowaniach.

16. Masz za zadanie stworzyć profil do popularnego portalu randkowego. Pragniesz zaprezentować się atrakcyjnie choć prawdziwie. Potencjalny partner ma złapać przynętę i nie doznać rozczarowania. W kilku zdaniach opisz siebie:

.....

.....

.....

.....

.....

17. Tworząc swój atrakcyjny profil czućś:

Właściwe emocje połącz liniami z centrum.



18. Wypisz w poniższej tabelce swoje kwalifikacje i kompetencje przydatne Ci w życiu zawodowym.

Kwalifikacje	Kompetencje

19. Gdybyś miał określić w skali od 1 do 10 swoje poczucie niezależności w życiu zawodowym (wpływu na sytuację zawodową, możliwość wyborów), to byłby to punkt (zakreśl właściwy):



20. W załączonej kopercie znajdziesz list, napisany przez Ciebie w początkowej fazie projektu. Przeczytaj go uważnie i na poniższej skali zaznacz, na ile dziś jesteś gotów podjąć się opisanego przez siebie przedsięwzięcia.



**Dziękujemy za wypełnienie ankiety!**

## Ankieta Personalna

### Supozycja badawcza:

Ankieta personalna ma charakter formalny, służy zebraniu danych osobowych uczestnika Projektu oraz informacji sprawdzających sytuację społeczno – zawodową, rodzinną i ekonomiczną uczestnika. Dostarcza również informacji o referencjach w zakresie spędzania wolnego czasu i zachowaniu równowagi między obowiązkami zawodowymi a życiem osobistym.

Kod uczestnika .....

Wiek:

Płeć:

K	M
---	---

Miejsce zamieszkania:

Miasto

Wieś

Wykształcenie:

Sytuacja zawodowa:

Sytuacja rodzinna:

Ilość godzin spędzanych dziennie w pracy (średnio):

Sposób spędzania czasu wolnego:

--

Poziom satysfakcji z pracy zawodowej:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

-5   -4   -3   -2   -1   0   1   2   3   4   5

Poziom satysfakcji z życia osobistego:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

-5   -4   -3   -2   -1   0   1   2   3   4   5

Gotowość rozwoju i podniesienia poczucia komfortu:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

-5   -4   -3   -2   -1   0   1   2   3   4   5

## Karta dla uczestnika - samodyscyplina

### Supozycje badawcze. Kwantyfikacja.

Karta samodyscypliny jest narzędziem pomocnym uczestnikowi w samodzielnej pracy nad podnoszeniem własnych kompetencji w przerwach między poszczególnymi warsztatami.

Umiejętności, których znajdują się w obszarze obserwacji:

1. dyscyplina w realizacji zadania,
2. planowanie i osiąganie celów jednostkowych,
3. korzystanie z zasobów osobistych i zewnętrznych,
4. prawidłowe budowanie wniosków, autorefleksja,
5. dostrzeganie postępu zmiany.

Ocenie podlegać będzie:

- 1 - wypełnienie karty pomiędzy każdym z tematycznych modułów warsztatów, wskazujące na podjęcie aktywności uczestnika – 1 pkt,
- 2 - sformułowanie zadania zgodnie z modelem SMART – 1 pkt,
- 3 - zbudowanie spójnego planu działań – 1 pkt,
- 4/5 - logiczne zarządzanie zmianą w oparciu o identyfikację zasobów i skalowanie postępu – po 1 pkt (łącznie 2 pkt),
- 6 - końcową samoocenę i wnioskowanie – 1 pkt,
- 7 - zaplanowanie nagrody dla siebie 1 pkt.

Łącznie uczestnik może zdobyć 7 pkt, o ile zachowa logiczną spójność między budowaniem zgodnego z własnymi potrzebami celu, a jego realizacją. Ocenie natomiast nie podlega tematyczny obszar pracy, który wynikać będzie z indywidualnych potrzeb rozwojowych uczestnika i będzie samodzielnie przez niego określony.

Dane zbieramy w tabeli:

Zestawienie Wyników - Karta dla uczestnika - Samodyscyplina									
Lp.	Kod	1	2	3	4	5	6	7	Suma
1									
2									
3									

## Karta dla uczestnika

Kod uczestnika .....

Obszar zainteresowania: .....

Czas realizacji: od ..... do .....

**Co chcę osiągnąć** (moja potrzeba)? – cel sformułowany zgodnie z zasadą SMART

.....

Określ w skali od 1 do 10 **miejsce w którym obecnie jesteś** (dotyczy Twojej potrzeby)

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Pytania, które Ci pomogą:

Czego potrzebuję (umiejętność, wiedza, informacja, znajomość itp.)

.....

Co już mam/wiem/potrafię? (zasoby własne)

.....

Kto/co może mi pomóc? (zasoby w otoczeniu)

.....

Co będę z tego miał? (korzyść)

.....

Jakich emocji doznam, gdy to osiągnę?

.....

Po czym poznam, że to osiągnąłem/posiadłem/zdobyłem? (wskaźnik, znak)

.....

Stwórz plan działania:

Co zrobię	
Jak zrobię	
Gdzie robię	
Z kim robię	
Kiedy robię	
Inne działania	

Sporządzaj sprawozdania dzienne w jaki sposób realizujesz wyznaczone „kroki”:

(jeżeli w którymś dniu nie było żadnego działania miejsce pozostawiamy puste):

Data .....		Data .....	
Data .....		Data .....	
Data .....		Data .....	
Data .....		Data .....	

Data .....		Data .....	
Data .....		Data .....	
Data .....		Data .....	

Określ w skali od 1 do 10 w którym miejscu teraz jesteś (dotyczy Twojej potrzeby)

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Co pomagało?	Co przeszkadzało?

Wnioski: .....

.....

.....

.....

## WYWIAD PRZEWODNIKA Z ASYSTENTEM

- odnosi się do realizowanego obszaru / formy pracy - pozyskanie informacji zwrotnej nt. wartości dla uczestników realizacji modułu

Co jest pozyskaną wartością	Co może być słabym ogniwem przy niskich kompetencjach

Co zyskujemy dzięki poszerzeniu umiejętności	Jakie spostrzegam zagrożenia gdy nic nie zmienię

Co było łatwe: .....

.....

Co stanowiło trudność: .....

.....

## RAPORT ASYSTENTA

- monitorowanie działań uczestników

Rozdysponowanie zadań:

Zadanie	Odpowiedzialny	Cel realizacji	Potrzeby

Postęp realizacji zadań:

Sposób komunikacji	Trudności	Zaangażowanie	Relacje

Wywiązanie się z realizacji zadań:

Zadanie	Realizacja	Potrzeby	Uwagi

# KARTY BIEŻĄCEJ OBSERWACJI ZACHOWAŃ UCZESTNIKÓW

wypełniana przez osobę prowadzącą

1. Stopień zaangażowania (0- nieobecny, 1-bierny, 2- czasem podejmuje działanie, 3- zdecydowanie aktywny, 4-zgłasza własne pomysły, 5 - chętnie doświadcza nowych sytuacji);
2. Współpraca i współdziałanie (1- woli wykonywać zadania samodzielnie i niechętnie dołącza do prac zespołowych, 2 – otwarty i chętny do prac zespołowych, 3-inicjuje prace zespołu);
3. Formułowanie wniosków, udzielanie informacji zwrotnej (0- brak wniosków, 1- wnioski formułowane w sposób ogólny, mało konkretny, 2 – sformułowania sprecyzowane, proste do weryfikacji);
4. Pozyskiwanie informacji (0- brak działań samodzielnych, 1- korzysta z z jednego dostępnego dla siebie źródła np. Internet, 2- korzysta z różnych źródeł, 3 – korzysta z różnych źródeł i weryfikuje informacje);
5. Umiejętność planowania wykonywania zadań (0-brak planowania, 1 – planuje, mało konkretnie, 2 – planuje z uwzględnieniem modelu SMART lub innego);
6. Zdolność podejmowania decyzji (0-nie podejmuje decyzji, ma szereg wątpliwości, 1- podejmuje decyzje pod naciskiem, 2 – podejmuje decyzję po konsultacji, 3- jest samodzielny w podejmowaniu decyzji);



## Ankieta dla Przewodnika

1. Czym dla Ciebie jest niedyrektywne działanie?

.....

.....

.....

2. „Kształcenie ustawiczne szansa rozwoju i aktywności” – co według Ciebie może być szansą skutecznej realizacji tej tezy w okresie średniej dorosłości?

.....

.....

.....

3. Wymień cechy człowieka dorosłego

.....

.....

4. Jak rozumiesz, tworzenie przestrzeni edukacyjnej sprzyjającej niedyrektywnemu podejściu w oddziaływaniach kierowanych do osób dorosłych?

.....

.....

.....

.....

.....

5. Czy opisana przez autorkę podręcznika, rola osoby prowadzącej sprzyja przejmowaniu odpowiedzialności przez dorosłych uczestników spotkań, szkoleń, warsztatów? Krótko uzasadnij swoje stanowisko.

.....

.....

.....

.....

.....

6. Czy zaproponowany sposób pracy z dorosłymi, poprzez podejmowanie przez nich do realizacji zadań częściowych i dzielenia się z grupą pozyskanym doświadczeniem, sprzyja wzrostowi poczucia wpływu przez uczestników na efektywność działań?

.....

.....

.....

7. Czy konstrukcja podręcznika w sposób optymalny wyjaśnia kontekst pracy z osobami dorosłymi w sposób niedyrektywny oraz daje wskazówki do tworzenia „przyjaznej przestrzeni edukacyjnej” uwalniającej indywidualny potencjał? Krótko uzasadnij swoje stanowisko.

.....

.....

.....

jakie korzyści zauważasz w pracy z dorosłymi metodami niedyrektywnymi:

.....

.....

.....

8. Po czyjej stronie znajduje się odpowiedzialność za (wpisz %) w proponowanym sposobie prowadzenia kształcenia osób dorosłych:

a) jakość zachodzących procesów:

odbiorca       użytkownik

b) efektywność podejmowanych działań

odbiorca       użytkownik

c) zaangażowanie w zachodzące procesy

odbiorca       użytkownik

9. Czy są obszary w podręczniku wymagające uzupełnienia, modyfikacji?

Jeżeli tak to które.

.....  
.....  
.....

10. Czy proponowane treści w II części dają możliwość skonstruowania programu rozwojowego w zakresie kompetencji osobistych „skrojonego na miarę”? (uczestnicy mają wpływ i zależnie od własnych potrzeb go modyfikują). Ewentualne propozycje zmiany.

.....  
.....  
.....

11. Co może być trudne w realizacji sposobu pracy z osobami dorosłymi w sposób niedyrektywny?

.....  
.....  
.....

12. Jakie korzyści mogą wynikać z zastosowania pracy z metaforą?

.....  
.....  
.....

13. Zaznacz na skali przydatność podręcznika na rynku szkoleniowym?

1	2	3	4	5	6

podpis, data:

.....

## LITERATURA

1. Ellis A. (2008), Głębokie uzdrawianie emocji
2. Beck J.S. (2009), Terapia poznawcza. Podstawy i zagadnienia szczegółowe
3. Belbin M. (2003), Twoja rola w zespole
4. Berger P., Luckmann T. (2010), Społeczne tworzenie rzeczywistości
5. Broks D. (2012), Projekt życie
6. Cathcart J. (2005), Od żółędzia do dębu
7. Chmielewski A., Dudzikowa M., Grobler A. (2005), Interdyscyplinarnie o interdyscyplinarności. Między ideą a praktyką
8. Ciechanowska D. (2016), Neurodydaktyczne uwarunkowania uczenia się dorosłych W: Edukacja jutra. Kształcenie i pozaedukacyjna aktywność człowieka od dzieciństwa do dorosłości. (red.) A. Kamińska, P. Oleśniewicz,
9. Cieślak A. (1981), Rozwój teorii i praktyki kształcenia ustawicznego
10. Covey S. (2006), 7 nawyków skutecznego działania
11. Ćwiklicki M., Jabłoński M., Włodarek T. (2010), Samoorganizacja w zarządzaniu projektami metodą Scrum
12. Davis M., Fanning P., McKay M. (2007), Sztuka skutecznego porozumiewania się. Praca rodzina zabawa
13. Doliński D. (2000), Psychologia wpływu społecznego

14. Dunbar R. (2010), Ilu przyjaciół potrzebuje człowiek?
15. Dryden G. Vos J. (2003) Rewolucja w uczeniu
16. Ellis A. (2008), Jak zadbać o własne szczęście
17. Ellis A. (2008), Głębokie uzdrawianie emocji
18. Górską T., Grabowska A., Zagrodzka J. (2017), Mózg a zachowanie.
19. Jarmuż S., Witkowski T. (2016), Podręcznik trenera
20. Kaczmarzyk M. (2017), Szkoła neuronów
21. Kirschner J. (1993), Jak być egoistą, czyli jak żyć szczęśliwie nawet, jeśli innym to się nie podoba
22. Kirschner J. (2008), Biblia egoistów. Od stanu pełnej zależności do pełnej wolności
23. Konblauch J. (2004), Sztuka zarządzania samym sobą
24. Lengrand P. (1995), Obszary permanentnej samoedukacji
25. Łaguna M. (2004), Szkolenia. Jak je prowadzić, by...
26. Maas V.F. (1998), Uczenie się przez zmysły
27. McKenn P. (2009), Zmień swoje życie w siedem dni
28. McLeod A. (2008), Mistrz coachingu. Podręcznik dla menedżerów, HR-owców i trenerów
29. Mearns D., Thorne B. (2010), Terapia skoncentrowana na osobie
30. Memorandum Komisji Europejskiej w sprawie kształcenia ustawicznego

31. Maurer R. (2007), Filozofia Kaizen. Jak mały krok może zmienić twoje życie
32. Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B. (2006), Psychologia poznawcza
33. Nęcka, E., Orzechowski, J., Słabosz, A. i Szymura, B. (2005), Trening twórczości
34. Parsloe E., Wray M., Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się.
35. Pilch T., Lepalczyk I. (2003), Pedagogika społeczna: Człowiek w zmieniającym się świecie
36. Rogers C. (2014), O stawaniu się sobą
37. Rosenberg M.B. (2009), Porozumienie bez przemocy. O języku serca
38. Ruppel J., Stratmann R. Schulz von Tfun F. (2004), Sztuka zarządzania. Psychologia komunikacji dla szefów i liderów
39. Solarczyk-Ambrozik E. (2004), Kształcenie ustawiczne w perspektywie globalnej i lokalnej: między wymogami rynku a indywidualnymi strategiami edukacyjnymi; <http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Chowanna/Chowanna-r2005-t2/Chowanna-r-2005-t2-s189-192/Chowanna-r2005-t2-s189-192.pdf>
40. Strelau J., Doliński D. (2011), Psychologia akademicka. Tom 2
41. Shunryu Suzuki (2010), Umysł zen, umysł początkującego
42. Theobald T., Cooper C. (2005), Zamknij się i słuchaj
43. Thorne B. (2005), Carl Rogers

44. Tierney E. (2000), Doskonalenie międzyludzkiej komunikacji na 101 sposobów
45. Turos L. (2004), Andragogika ogólna
46. Von Thun, F.S. (2001), Sztuka rozmawiania cz. 1-4
47. Walkiewicz J. (2008), Pełna moc możliwości
48. Wójcik K. (2011), Neurobiologia rozwojowa i inwolucyjna plastyczności mózgu. Praca pod kierunkiem prof. dr. hab. n. med. Ireneusza Kojdera



Podręcznik powstał w ramach projektu Zachodniopomorskiej Grupy Doradczej i Związku Pracodawców Pomorza Zachodniego LEWIATAN realizowanego w ramach Działania 4.1 Innowacje społeczne Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój: „Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji”.