

# B.E.Y.O.U. GUIDE

FOR YOUTH AND YOUTH WORKERS





BUILD EFFICIENTLY YOUR OWN UNDERSTANDING

<https://projectbeyou.eu/>

Erasmus+ Programme – Partnerstwo Strategiczne

Numer projektu: **2023-2-RO01-KA220-YOU-000183045**

Koordynator: **SMART EDUCATIONAL PROJECTS Association**

59 Calea Severinului Street, Bl.1, Ap.1, TÂRGU JIU, ROMÂNIA

## Partners



<https://www.sep-ngo.eu/>



<https://dorea.org/>



<https://www.wellbeinglab.org/>  
<https://www.larpifiers.com/>



<https://europe4youth.eu/>

\*Obraz okładki oraz ilustracje z drugiego rozdziału, dla których nie podano źródeł, zostały stworzone za pomocą sztucznej inteligencji.

*“Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności”*

## O co chodzi w tym przewodniku?

**B.E.Y.O.U. – Build Efficiently Your Own Understanding** to nie tylko przewodnik. To bardziej przyjazny towarzysz, który pomaga Ci odkrywać, kim jesteś, znaleźć swój głos i jak najlepiej wykorzystać swój czas (bez usypiania z nudów). Stworzyliśmy go specjalnie dla młodych ludzi takich jak Ty — i dla osób pracujących z młodzieżą, które chcą wspierać ich rozwój w ciekawy i wartościowy sposób.

### Co znajdziesz w środku?

Trzy superpraktyczne rozdziały (krótkie i treściwe, obiecujemy!), łatwe do przeczytania i pełne pomysłów z życia wziętych:

#### **Rozdział 1 (stworzony przez WELLBEING LAB) – Pewność siebie i komunikacja twarzą w twarz**

Ten rozdział jest o Tobie — o tym, jak uwierzyć w siebie, mówić bez chowania się za filtrami i budować prawdziwe relacje. I nie zapomnieliśmy o Twoich emocjach, bo Twoje samopoczucie jest równie ważne jak Twój głos.

#### **Rozdział 2 (stworzony przez SEP) – Zarządzanie czasem**

To nie o nudnych planach dnia i nieskończonych listach zadań. Chodzi o to, jak znaleźć czas na to, co naprawdę się liczy — szkołę, przyjaciół, pasje, a także odpoczynek (sen to świętość!).

#### **Rozdział 3 (stworzony przez EUROPE4YOUTH) – Współpraca i praca zespołowa**

Bo nikt nie rozwija się w pojedynkę. Dowiesz się tutaj, jak pracować z innymi, słuchać aktywnie, tworzyć wspólne pomysły i stać się takim członkiem zespołu, którego każdy chciałby mieć obok.

#### **A najlepsze?**

Każdy rozdział możesz pobrać i używać niezależnie — idealne dla osób pracujących z młodzieżą, nauczycieli czy po prostu ciekawych świata nastolatków. Wszystko znajdziesz (i jeszcze więcej!) na platformie projektu:

 <https://projectbeyou.eu/about/>

# Spis treści

<b>O CO CHODZI W TYM PRZEWODNIKU?</b> .....	<b>3</b>
<b>SPIS TREŚCI</b> .....	<b>4</b>
<b>ROZDZIAŁ I</b> .....	<b>6</b>
<b>"LEPIEJ SIĘ KOMUNIKUJĘ, BO WIERZĘ W SIEBIE"</b> .....	<b>6</b>
<b>WPROWADZENIE</b> .....	<b>7</b>
I.2. CEL - IKIGAI .....	19
<b>II. SERCE (EMOCJE) - EMOCJONALNY DOBROSTAN I RELACJE</b> .....	<b>23</b>
II.1 MEDITACJA JAKO PRAKTYKA PEWNOŚCI SIEBIE (GABOR MATE).....	23
II.2 BRENÉ BROWN: ATLAS SERCA (PEŁNIA SERCA): EMOCJE (KOŁO EMOCJI) .....	25
III.1 Świadomość ciała i praca z oddechem .....	28
III.2 JOGA I PRAKTYKI GŁOSOWE .....	35
Praktyki głosowe: Pewnie wyrażaj siebie.....	36
Praktyczne wskazówki na początek. ....	36
IV.1 Mindfulness jako narzędzie samoświadomości .....	37
IV.2 12 obszarów równowagi życiowej (zainspirowane "LifeBook" autorstwa Johna Butchera) .....	38
Integracja mindfulness i równowagi życiowej .....	40
IV.3 Tożsamość, przynależność i autentyczność.....	40
Wnioski: Wykorzystanie komunikacji niewerbalnej dla zwiększenia pewności siebie .....	59
<b>SUGEROWANE LEKTURY I ŹRÓDŁA:</b> .....	<b>59</b>
Książki .....	59
Artykuły.....	60
Linki.....	60
<b>KONSPEKTY WARSZTATÓW DO ROZDZIAŁU PIERWSZEGO</b> .....	<b>62</b>
<b>WARSZTATY NA TEMAT PEWNOŚCI SIEBIE</b> .....	<b>63</b>
1. Rysowanie "kwiatu" swojej tożsamości (30 min) .....	64
2. Refleksja prowadzona (10 min).....	65
3. Dzielenie się w parach (20 min).....	66
4. Podsumowanie i dyskusja w grupie (30 min) .....	66
<b>II. WARSZTATY NA TEMAT KOMUNIKACJI TWARZĄ W TWARZ</b> .....	<b>74</b>
<b>ROZDZIAŁ II: "CZAS MA KLUCZOWE ZNACZENIE"</b> .....	<b>81</b>
<b>1. GENERACJA Z I JEJ RELACJA Z CZASEM</b> .....	<b>82</b>
1.1 KIM JEST GENERACJA Z? .....	82
1.2. JAK GENERACJA Z POSTRZEGA CZAS? .....	83
1.3. JAK TECHNOLOGIA WPŁYWA NA ZARZĄDZANIE CZASEM PRZEZ GENERACJĘ Z .....	84
1.4 DLACZEGO ZARZĄDZANIE CZASEM JEST DLA CIEBIE WAŻNE? .....	86
<b>2. CZAS NA WAGĘ ŻŁOTA: NAUCZ SIĘ BRONIĆ PRZED „ZŁODZIEJAMI CZASU"</b> .....	<b>90</b>
Wiadomość dla Ciebie.....	97
<b>CO MOŻESZ ZROBIĆ W DOMU</b> .....	<b>97</b>
3.1. NARZĘDZIA PRIORYTYZACJI .....	100
<b>4. PLAN DNIA</b> .....	<b>113</b>
4.1 BLOKOWANIE CZASU – METODA, KTÓRA RATUJE TWÓJ DZIEŃ .....	114
4.3 JAK ORGANIZOWAĆ CZAS ZA POMOCĄ CYFROWEGO PLANERA?.....	119

<b>5. JAK OKIEŁZNAĆ SWÓJ CZAS.....</b>	<b>122</b>
5.1. PRAWO PARKINSONA: DLACZEGO ROBISZ WSZYSTKO NA OSTATNIA CHWILĘ?.....	122
<b>6. WNIOSKI.....</b>	<b>129</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>134</b>
<b>PRAKTYCZNE ZAJĘCIA DLA MŁODZIEŻY .....</b>	<b>136</b>
<b>WPROWADZENIE DO ZAJĘĆ .....</b>	<b>137</b>
<b>1. MODUŁ I.....</b>	<b>138</b>
1.1. SEKWENCJA 1. IDENTYFIKUJ I WYELIMINUJ "ZŁODZIEI CZASU" .....	138
<b>MATERIAŁY ROBOCZE .....</b>	<b>141</b>
<b>ZŁODZIEJE CZASU .....</b>	<b>141</b>
1.2. SEKWENCJA 2. USTAL PRIORYTETY .....	144
<b>2. MODUŁ II.....</b>	<b>163</b>
2.1. SEKWENCJA 1. OPRACOWANIE PROGRAMU DNIA.....	163
2.2. SEKWENCJA 2. EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE CZASU PRACY.....	170
<b>ROZDZIAŁ III: "WSPÓŁPRACUJE I INTEGRUJE SIĘ" .....</b>	<b>176</b>
1. CZY BYCIE DOBRYM W PRACY ZESPOŁOWEJ ZAPEWNI MI ZATRUDNIENIE? - KOMPETENCJE XXI WIEKU 177	
2. PRACA ZESPOŁOWA - JAK TO WŁAŚCIWIE DZIAŁA? .....	184
3. CZY JESTEŚ DOBRYM PRACOWNIKIEM ZESPOŁOWYM? SPRAWDŹ SIĘ!.....	189
4. MODELE ROZWOJU GRUPOWEGO - JAK ZROZUMIEĆ INNYCH? .....	194
5.1 ETAPY ROZWOJU GRUPY WEDŁUG TUCKMANA.....	194
5.2 MODEL LENCIONIEGO .....	200
5.3 MODEL GRPI .....	207
5.4 MODEL DISC.....	210
6. CZY NA POKŁADZIE JEST PILOT? - ROLA LIDERA .....	212
7. JAK RADZIĆ SOBIE Z MOBBINGIEM I ZASTRASZANIEM W ZESPOLE.....	214
8. KONFLIKTY W ZESPOLE I ICH ROZWIĄZYWANIE.....	217
<b>SCENARIUSZE WARSZTATÓW .....</b>	<b>222</b>
<b>WPROWADZENIE: STRUKTURA WARSZTATU .....</b>	<b>223</b>
<b>CZĘŚĆ I: ZROZUMIENIE ROZWOJU GRUPY.....</b>	<b>223</b>
<b>CZĘŚĆ II: JA JAKO PRACOWNIK ZESPOŁOWY .....</b>	<b>232</b>
<b>CZĘŚĆ III: MODEL PRACY ZESPOŁOWEJ LENCIONI.....</b>	<b>244</b>
<b>CZĘŚĆ IV: MOBBING W ZESPOLE .....</b>	<b>250</b>
<b>CZĘŚĆ V: ENERGIZERY .....</b>	<b>253</b>

# **ROZDZIAŁ I**

## **"Lepiej się komunikuję, bo wierzę w**

**siebie”**

**METODY ZWIĘKSZANIA PEWNOŚCI SIEBIE I  
UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACJI TWARZĄ W  
TWARZ DLA GEN Z**

**Część teoretyczna i scenariusze warsztatów**

**(stworzone przez WELLBEING LAB**

**WPROWADZENIE**

Witamy w przewodniku BE YOU, kompleksowym źródle zaprojektowanym w celu wspierania osób w ich podróży do samopoznania, pewności siebie i celowego życia. W coraz bardziej dynamicznym i połączonym świecie zrozumienie tego, kim jesteśmy i co nami kieruje, nigdy

nie było tak istotne. Ten przewodnik oferuje ustrukturyzowane podejście do odkrywania własnego wnętrza, dostosowywania się do swoich fundamentalnych wartości i kultywowania praktyk, które poprawiają ogólne samopoczucie.

Niezależnie od tego, czy jesteś na początku swojej podróży samopoznania, czy też chcesz pogłębić swoje zrozumienie siebie, ten przewodnik zawiera praktyczne narzędzia, ćwiczenia i spostrzeżenia, które wesprą i zainspirują Cię na każdym kroku.

## Cel Przewodnika

Przewodnik BE YOU ma na celu:

- Ułatwianie samopoznania: Zapewnienie ram i ćwiczeń, które pomogą Ci odkryć i zrozumieć Twoje prawdziwe ja, w tym Twoje pasje, mocne strony i aspiracje.
- Budowanie pewności siebie: Wyposażenie Cię w strategie i praktyki zwiększające wiarę w swoje możliwości i wartość.
- Kultywowanie celu: Pomoc w zidentyfikowaniu i połączeniu się z celem życiowym, co prowadzi do bardziej znaczących i satysfakcjonujących doświadczeń.
- Poprawa samopoczucia: Wprowadzenie technik mindfulness i relaksacji w celu promowania zdrowia psychicznego, emocjonalnego i fizycznego.
- Wspieranie więzi: Zachęcanie do pogłębiania więzi z innymi poprzez wspólne doświadczenia i praktyki oparte na refleksji.

## Kluczowe definicje

Zrozumienie podstawowych pojęć omawianych w tym przewodniku jest niezbędne do zmaksymalizowania korzyści z niego płynących. Poniżej znajdują się definicje kluczowych terminów, które zostaną omówione w przewodniku.

### 1. Samopoznanie

Samopoznanie to proces uzyskiwania wglądu we własny charakter, wartości, przekonania i pragnienia. Wiąże się to z odkrywaniem swojego wewnętrznego świata, aby zrozumieć, co naprawdę nas motywuje i spełnia. Dzięki samopoznaniu osoby mogą dokonywać bardziej świadomych i autentycznych wyborów, które są zgodne z ich prawdziwym ja.

*Znaczenie:* Zaangażowanie się w samopoznanie pozwala żyć bardziej autentycznie,



podejmować decyzje, które rezonują z prawdziwymi pragnieniami, a także sprzyja rozwojowi osobistemu i satysfakcji.

## 2. Pewność siebie

Pewność siebie odnosi się do wiary w swoje umiejętności, cechy i osąd. Jest to zaufanie do samego siebie, które pozwala skutecznie radzić sobie z różnymi sytuacjami i wyzwaniami. Pewność siebie wpływa na to, jak postrzegamy siebie i jak jesteśmy postrzegani przez innych.

*Znaczenie:* Wysoka pewność siebie pozwala podejmować nowe wyzwania, dążyć do wyznaczonych celów i wychodzić z niepowodzeń. Przyczynia się do lepszych wyników, zdrowszych relacji i ogólnego dobrego samopoczucia.

## 3. Cel

Cel to poczucie sensu i kierunku, które kieruje Twoimi działaniami i decyzjami. Jest to nadrzędna intencja, która popycha Cię do osiągnięcia satysfakcjonujących i wpływowych celów. Odkrycie swojego celu wiąże się z określeniem, co jest dla Ciebie najważniejsze i w jaki sposób możesz wnieść do świata coś wyjątkowego.

*Znaczenie:* Życie z jasno określonym celem zwiększa motywację, odporność i satysfakcję. Pomaga ustalić priorytety działań i dostosować codzienne czynności do długoterminowych celów, prowadząc do bardziej wartościowego i bogatego życia.

## 4. Fundamentalne wartości

Fundamentalne wartości to główne przekonania i zasady, które kierują Twoim zachowaniem i podejmowaniem decyzji. Reprezentują one to, co jest dla Ciebie najważniejsze i służą jako osobisty kompas w różnych aspektach życia.

*Znaczenie:* Rozpoznanie i dostosowanie się do swoich podstawowych wartości zapewnia spójność i uczciwość w działaniach. Pomaga to w dokonywaniu wyborów, które są prawdziwe dla nas samych i sprzyja poczuciu spełnienia i autentyczności.

## 5. Mindfulness

Mindfulness to praktyka bycia w pełni obecnym i zaangażowanym w bieżącą chwilę, świadomym swoich myśli, uczuć i otoczenia bez osądzania. Obejmuje ona celowe skupienie i

akceptację obecnego doświadczenia.

*Znaczenie:* Praktykowanie mindfulness zmniejsza stres, poprawia regulację emocjonalną, poprawia koncentrację i promuje jasność umysłu. Przyczynia się do lepszego podejmowania decyzji i głębszego doceniania codziennych doświadczeń.

## 6. Dobrostan

Dobrostan obejmuje holistyczne doświadczenie zdrowia i szczęścia, w tym aspekty fizyczne, psychiczne, emocjonalne i społeczne. Obejmuje utrzymywanie zrównoważonego i satysfakcjonującego stanu bycia poprzez zdrowe praktyki i satysfakcjonujące relacje.

*Znaczenie:* Priorytetowe traktowanie dobrego samopoczucia prowadzi do zwiększonej odporności, produktywności i zadowolenia z życia. Wspiera ogólny stan zdrowia i umożliwia jednostkom rozwój w różnych dziedzinach życia.

### Struktura przewodnika

Przewodnik BE YOU składa się z kilku interaktywnych sekcji i ćwiczeń, z których każda została zaprojektowana tak, aby zagłębić się w aspekty samopoznania i rozwoju osobistego.

#### 1. Warsztaty na temat pewności siebie

- Cel: Zbadanie i wzmocnienie Twojej pewności siebie poprzez refleksyjne i interaktywne ćwiczenia.
- Kluczowe działania:
  - *Ćwiczenie polegające na dzieleniu się podczas siedzenia plecami do siebie:* Potężna metoda odkrywania osobistych pasji i aspiracji poprzez dzielenie się i słuchanie we wspierającym otoczeniu.
  - *Deklaracje zobowiązań:* Określenie możliwych do podjęcia kroków w celu zintegrowania nowo odkrytych spostrzeżeń z codziennym życiem.

#### 2. Badanie wartości

- Cel: Zidentyfikowanie i dostosowanie się do swoich fundamentalnych wartości, upewniając się, że działania i decyzje odzwierciedlają to, co jest dla Ciebie naprawdę ważne.

- Kluczowe działania:
  - *Ćwiczenie polegające na identyfikacji wartości:* Refleksja nad i ustalanie priorytetów wartości osobistych.
  - *Ocena dostosowania:* Ocena, w jakim stopniu obecny styl życia odzwierciedla te wartości i identyfikacja obszarów wymagających poprawy.

### 3. Praktyki mindfulness i relaksacji

- Cel: Wprowadzenie technik promujących jasność umysłu, redukcję stresu i równowagę emocjonalną.
- Kluczowe działania:
  - *Medytacja skanowania ciała:* Praktyka prowadzona mająca na celu zwiększenie świadomości ciała i relaksację.
  - *Ćwiczenia oddechowe:* Proste techniki mające na celu wyśrodkowanie umysłu i złagodzenie napięcia podczas codziennych czynności.

### 4. Odkrywanie celu

- Cel: Pomoc w sformułowaniu i połączeniu się z celem życiowym, zapewnienie kierunku i motywacji.
- Główne działania:
  - *Eksploracja Ikigai:* Wykorzystanie japońskiej koncepcji Ikigai do znalezienia punktu połączenia między tym, co kochasz, w czym jesteś dobry, czego potrzebuje świat i co może być satysfakcjonujące.
  - *Wizualizacja przyszłości:* Wyobrażenie i planowanie kroków w kierunku życia zgodnego z własnym celem.

### 5. Refleksja i integracja

- Cel: Konsolidacja zdobytej wiedzy i planowanie dalszego rozwoju osobistego.
- Kluczowe działania:
  - *Prowadzenie dziennika refleksji:* Dokumentowanie doświadczeń i spostrzeżeń zdobytych podczas korzystania z przewodnika.
  - *Planowanie działań:* Tworzenie spersonalizowanej strategii dla dalszego rozwoju i samopoznania.

Jak korzystać z tego przewodnika?

- Angażuj się aktywnie: Podchodź do każdej sekcji z otwartością i chęcią dogłębnej eksploracji i refleksji.
- Nie spiesz się: Wykonuj ćwiczenia we własnym tempie, pozostawiając wystarczająco dużo czasu na refleksję i integrację.
- Bądź szczery/a: Ćwicz szczerą wobec siebie podczas refleksji i dyskusji, aby zmaksymalizować rozwój osobisty.
- Bądź otwarty/a: Przyjmuj nowe koncepcje i techniki, nawet jeśli są one nieznanne lub stanowią wyzwanie.
- Szukaj wsparcia: Jeśli to możliwe, wykonuj niektóre ćwiczenia z partnerem lub grupą, aby wzbogacić doświadczenie poprzez wspólne spostrzeżenia.
- Regularnie powracaj do ćwiczeń: Co jakiś czas powracaj do ćwiczeń i refleksji, aby ocenić rozwój i dostosować się do ewoluującego "ja".

Wnioski

Podróż do samopoznania i rozwoju osobistego jest ciągła i głęboko satysfakcjonująca. Przewodnik BE YOU służy jako towarzysz i materiał pomocniczy w tej podróży, oferując ustrukturyzowane i oparte na dowodach praktyki, które pomogą Ci odkryć i zaakceptować swoje prawdziwe ja. Korzystając z tego przewodnika, podejmujesz znaczące kroki w kierunku większej samoświadomości, pewności siebie, przeznaczenia i dobrego samopoczucia.

Wyrusź w tę podróż z ciekawością i współczuciem dla siebie, wiedząc, że każdy krok przybliży Cię do życia w pełni i autentyczności.

Witamy w podróży ku byciu sobą.

## WARTOŚCI PRZEWODNIE



**Źródło:** Obraz został stworzony przez Well-being LAB. Cztery obszary koła opierają się na metodologii ChangemakerXchange dla wewnętrznej globalnej puli facylitatorów, której częścią jest jeden ze współzałożycieli Well-being LAB.

Kiedy rozważamy dobrostan, podchodzimy do niego z holistycznej perspektywy, w której wzajemne powiązania czterech obszarów - Umysłu, Ciała, Serca i Celu - stają się kluczowym elementem. Oznacza to, że każdy aspekt naszego dobrostanu jest głęboko powiązany z pozostałymi, a prawdziwy dobrostan, który niektórzy nazywają "pełnym dobrostanem", powstaje, gdy wszystkie cztery obszary są pielęgnowane jednocześnie. Celem nie jest osiągnięcie idealnej równowagi we wszystkich obszarach, lecz dbanie o to, by żaden aspekt nie został zaniedbany. Chodzi o utrzymanie świadomości i troski o każdy obszar, abyśmy mogli żyć zdrowiej, szczęśliwiej i bardziej sensownie.

Kiedy mówimy o dobrostanie, często pada słowo "równowaga" - nasuwają się pytania takie jak "jak możemy zrównoważyć nasze życie osobiste i zawodowe?" lub "czy taka równowaga jest w ogóle możliwa?". Wierzmy jednak, że celem nie powinno być osiągnięcie idealnej równowagi we wszystkich obszarach życia, ale przyjęcie ciągłego ruchu i zmian w naszych

doświadczeniach oraz znalezienie równowagi w obszarach, które są dla nas ważne i które sprawiają, że rozwijamy się.

Możesz zadać sobie pytanie: - czy dążenie do perfekcji daje Ci poczucie spełnienia, czy może zwiększa stres? Jakie poświęcenia podejmujesz, aby osiągnąć ten poziom doskonałości? Czy czujesz większy spokój, kiedy dążysz do perfekcji we wszystkim, czy gdy pozwalasz rzeczom płynąć naturalnie?

W miarę jak nasze życie osobiste i zawodowe staje się coraz bardziej powiązane, a granica między nimi coraz bardziej się zaciera, dążenie do perfekcyjnej równowagi między nimi może wydawać się nierealistyczne i bardzo stresujące. Zamiast gonić za wymyśloną równowagą, możemy skupić się na tym, aby zapewnić, że wszystkie cztery obszary, które wpływają na nasz dobrostan – Umysł, Ciało, Serce i Cel – są odżywiane, a żaden z nich nie jest zaniedbany. Pomaga nam to utrzymać bardziej holistyczne poczucie dobrostanu i potencjalnie może wyeliminować wiele stresu i presji z naszego życia.

Nie oznacza to, że zawsze będziemy w stanie poświęcić równą ilość czasu każdemu z tych obszarów w każdym tygodniu. Zdarzą się momenty, jak na przykład w okresie egzaminacyjnym, kiedy większe skupienie na jednym obszarze – takim jak nauka do egzaminów – będzie konieczne, co może oznaczać, że mniej czasu zostanie na inne obszary, jak treningi czy spotkania z przyjaciółmi na kawę. I to jest w porządku. Klucz tkwi w tym, by zrozumieć, że jest to sytuacja tymczasowa. Okres egzaminacyjny wkrótce się skończy, a po przebrnięciu przez ten intensywny czas, będziesz mógł/mogła ponownie skupić się na sobie i poświęcić więcej czasu, uwagi i troski obszarom, które mogłeś/aś zaniedbać. Chodzi o dostosowanie się do ciągłego przepływu, ruchu i zmian w życiu oraz zapewnienie, że z czasem każdy obszar dobrostanu otrzymuje potrzebne wsparcie.

Wyobraź sobie, że Twoje samopoczucie jest wagą z czterema obszarami, z których każdy reprezentowany jest przez inny ciężar lub wskaźnik.

**Czy wszystkie cztery obszary są pielęgnowane, czy też jednemu z nich poświęca się więcej uwagi niż pozostałym?**

Zbadajmy teraz każdy obszar dobrostanu i zobaczmy, co to oznacza dla nas i naszego życia.

1. **Umysł:** Ten obszar reprezentuje zdrowie psychiczne i dobrostan poznawczy. Na tej skali możesz dostosować swoje działania, angażując się w aktywności, które uwalniają

Twój twórczy potencjał, stymuluje intelekt i naukę, a także pomagają w zarządzaniu stresem i jego redukcji. To nie tylko kwestia wolności od chorób psychicznych czy wypalenia, ale aktywnego pielęgnowania umysłu, tak aby mógł się rozwijać i kwitnąć w spokoju.

2. **Ciało:** Ten wskaźnik odzwierciedla zdrowie fizyczne. Chodzi o pielęgnowanie miłosnej relacji z naszym ciałem poprzez przyjmowanie zdrowych nawyków żywieniowych, utrzymywanie aktywności fizycznej i zapewnianie sobie odpowiedniej ilości odpoczynku. To nie tylko kwestia wolności od chorób fizycznych, ale także odżywianie ciała, aby pozostało silne, zdrowe i pełne energii na dłuższą metę.
3. **Serce:** Ten wskaźnik obejmuje zdrowie emocjonalne i relacje. Możesz zrównoważyć ten wskaźnik, pielęgnując i budując wspólcujące i wspierające relacje z innymi, sobą oraz światem wokół Ciebie. Nie chodzi o unikanie trudnych uczuć i emocji, ale o naukę, jak je przyjąć, przetworzyć i zintegrować pełne spektrum ludzkich emocji.
4. **Cel:** Ten wskaźnik symbolizuje naszą potrzebę poszukiwania sensu, wrodzone ludzkie pragnienie połączenia się z autentycznym sobą oraz czymś większym od nas. Reprezentuje tę część nas, która szuka głębszego poczucia spełnienia i przynależności oraz odnalezienia powodu, aby codziennie wstawać z radością. W Japonii znane jest to jako "**Ikigai**", koncepcja, która zachęca do odkrywania tego, co naprawdę się dla Ciebie liczy, i dążenia do tego z pasją i radością.

Jak wspomniano wcześniej, celem tej skali nie jest utrzymywanie każdego wskaźnika na tym samym poziomie przez cały czas. Zamiast tego chodzi o upewnienie się, że żaden z nich nie jest całkowicie zaniedbany. W różnych etapach życia możesz potrzebować przesunąć swoją uwagę i dostosować wskaźniki do swoich aktualnych potrzeb i priorytetów. Zrównoważenie tych wskaźników pomaga utrzymać ogólny dobrostan, zapewniając, że każdy obszar otrzymuje uwagę, gdy jest to najbardziej potrzebne.

W tym rozdziale zagłębimy się w każdy obszar dobrostanu i zbadamy, w jaki sposób mogą one zwiększyć naszą pewność siebie i pomóc nam prowadzić zdrowsze, bardziej spełnione i szczęśliwsze życie. Podzielimy się również naszymi ulubionymi sugestiami i narzędziami, których osobiście używamy, aby pielęgnować nasz Umysł, Ciało, Serce i Cel.

## CZĘŚĆ I. PEWNOŚĆ SIEBIE

### I.CEL (DUCH)

#### I.1. Samowspółczucie

Relacja, jaką mamy sami ze sobą, jest kluczowym i nieodzownym elementem dobrostanu. Kształtuje ona sposób, w jaki wchodzimy w interakcje ze światem i innymi ludźmi. Badania pokazują, że wysoki poziom współczucia dla siebie samego jest powiązany z większym poczuciem szczęścia, optymizmu, ciekawości i poczucia więzi, a także z obniżeniem poziomu lęku, depresji, obsesyjnych myśli i strachu przed porażką. Ale czym jest współczucie i jak możemy rozwijać je w swoim życiu, a także dawać je sobie?

Słowo “compassion” (współczucie) pochodzi z języka łacińskiego, a termin ten odnosi się do tego, w jaki sposób jesteśmy z (com) cierpieniem (passion). Pomaga nam łączyć się z innymi w sposób nieoceniający, będąc z nimi w ich cierpieniu, ale nie próbując ich ratować ani rozwiązywać ich problemów. Zamiast tego ufamy ich zdolnościom i zasobom, by sami sobie poradzili. **Ponadto pomaga nam uświadomić sobie, że cierpienie, porażki i niedoskonałości są częścią wspólnego ludzkiego doświadczenia i że z tych trudnych sytuacji możemy czerpać cenne lekcje.**

Współczucie jest cnotą, cechą, która łączy nas w serdecznej więzi. Istnieją **trzy główne elementy współczucia: mindfulness, wspólne człowieczeństwo i życzliwość**. Nasze ludzkie doświadczenia – zarówno te piękne, jak i trudne – mają uniwersalny charakter. Świadomość tego wspólnego człowieczeństwa pomaga nam rozwijać współczucie, nie czuć się odizolowanymi czy innymi, ale rozumieć, że wszyscy w pewnym momencie przeżywają podobne sytuacje, co daje poczucie przynależności i połączenia.

Współczucie jest cennym zasobem, a skierowanie go na siebie może poprawić jakość naszego życia oraz ułatwić dostęp do naszych wewnętrznych zasobów. Jak zauważa Neff (2023), „współczucie dla siebie oznacza wspieranie siebie w chwilach cierpienia lub bólu – niezależnie od tego, czy jest ono spowodowane osobistymi błędami i niedociągnięciami, czy wyzwaniem życiowym”. **Składa się ono z 6 komponentów: życzliwość wobec samego siebie kontra samoocena, wspólne człowieczeństwo kontra izolacja i mindfulness kontra nadmierna**



## identyfikacja (Neff, K. 2023).

- **Życzliwość wobec siebie** oznacza rezygnację z samokrytyki i okazywanie sobie prawdziwej troski, na przykład - zatrzymanie się na chwilę, aby przyznać: "to (przez co przechodzę) jest naprawdę trudne, jak mogę najlepiej zadbać o siebie w tych chwilach? Czego potrzebuję?". Jest to sposób na bycie emocjonalnie dostępnym dla siebie.
- Zasada **wspólnego człowieczeństwa** pomaga nam łączyć się z innymi, zamiast czuć się odizolowanymi. Kiedy robimy coś "źle" lub zmagamy się z trudnościami, mamy tendencję do izolowania się i odczuwania wstydu, tym samym bardziej odgradzając się od innych i emocjonalnego wsparcia, które moglibyśmy uzyskać.
- **Mindfulness** jest podejściem, które pomaga nam zbliżyć się do własnego bólu, uświadomić go sobie z obiektywnej perspektywy. Mindfulness to rodzaj zrównoważonej świadomości, która nie unika ani nie wyolbrzymia dyskomfortu naszej obecnej sytuacji (Shapiro et al. 2006). Potrzebujemy tej świadomości, aby stawić czoła naszym trudnościom i je przezwyciężyć. Unikanie emocji i bólu nie rozwiąże problemu, jedynie go opóźni.

Mówi się, że jesteśmy swoimi najgorszymi wrogami – często jesteśmy dla siebie o wiele bardziej surowi i osądzający niż dla innych. Mamy tendencję do stawiania sobie nierealistycznych oczekiwań i bardziej negatywnego oceniania siebie. Te skłonności są zakorzenione w przeszłych doświadczeniach, a także w błędnym postrzeganiu siebie, które kształtujemy jako dzieci. Dzieci we wczesnym okresie życia często wierzą, że to, co dzieje się wokół nich, jak czują się ich rodzice, jest ich winą, a reakcje rodziców są odzwierciedleniem ich własnej wartości. Wierzenie, że „to moja wina, to przeze mnie” jest w rzeczywistości mechanizmem przetrwania, który daje przestrzeń na nadzieję, choć w rzeczywistości dziecko ma niewielką kontrolę nad sytuacją. Na przykład, narracja „jeśli ktoś jest dla mnie niemiły, to pewnie dlatego, że na to zasługuję” to bardzo powszechne, fałszywe przekonanie, które wpływa na naszą samoocenę i dalszy rozwój. **Uzdrowienie relacji z samym sobą staje się kluczowym krokiem w kierunku dobrostanu, rozwoju pewności siebie oraz odkrycia autentyczności i prawdziwego potencjału.**

Proste praktyki mogą pomóc nam zastanowić się nad naszą relacją z samym sobą i zobaczyć, które jej aspekty chcemy zmienić, aby wnieść do niej więcej współczucia. NVC (komunikacja bez przemocy, sprawdź drugą część dokumentu) jest potężnym narzędziem wykorzystywanym w rozwijaniu współczucia dla siebie. Pomaga nam przekształcić sposób, w jaki oceniamy

siebie, i zmienić język, którego używamy. Chcemy mieć pozytywny wkład w świat, dlatego popełniane błędy mogą prowadzić do samokrytycyzmu, promującego nienawiść do siebie, zamiast zrozumienia siebie. Niezwykle ważne jest, aby wiedzieć, jak oceniać wydarzenia i sytuacje w sposób, który sprzyja nauce i podejmowaniu korzystnych decyzji. Nienawiść do samego siebie nie sprzyja uczeniu się, wręcz przeciwnie, promuje agresję, lęk i depresję.

Możemy wykorzystać zasady NVC do uzdrowienia naszego wewnętrznego dialogu. Na przykład, możemy przekształcić nasze negatywne wypowiedzi w obserwacje i prośby pełne współczucia. Zamiast używać ostrej krytyki, możemy przekształcić nasze myśli w sposób, który uznaje nasze wysiłki i promuje rozwój, zamiast poczucia winy i wstydu.

### **Technika: Przerwa na współczucie (Neff, K. 2023)**

Przywołaj w myślach sytuację, która jest dla Ciebie wyzwaniem, i pozwól sobie poczuć stres lub cierpienie związane z tym wydarzeniem. Pamiętaj o trzech zasadach współczucia: mindfulness, wspólnym człowieczeństwie i życzliwości.

- Mindfulness - dostrzeż trudną sytuację, w jakiej się znajdujesz i powiedz sobie: "To jest naprawdę trudne", "To boli" lub "To jest chwila cierpienia".
- Wspólne człowieczeństwo - pamiętaj, że "cierpienie jest częścią życia", "inni ludzie czują się tak samo".
- Życzliwość - zadaj sobie pytanie: "Co muszę teraz usłyszeć, aby okazać sobie życzliwość?" lub powiedz sobie: "Obym nauczył/a się akceptować siebie takim/a, jakim/a jestem", "Obym sobie wybaczył/a", "Obym był/a cierpliwy/a wobec siebie".

Stosuj tę praktykę zawsze, gdy tego potrzebujesz, w ciągu dnia, podczas chwil refleksji lub pisania w dzienniku. Uczyń ją codziennym nawykiem, aby rozwijać nowe narracje i wewnętrzny dialog.

### **Technika 2: Traktuj siebie jak swojego najlepszego przyjaciela**

- Zaczynij od pomyślenia o najbliższym przyjacielu, który przechodzi przez trudną sytuację i czuje się naprawdę źle. Jak byś zareagował/a w tej sytuacji (zwłaszcza gdy jesteś w najlepszej formie)? Zapisz swoje myśli i ton głosu, w jakim zazwyczaj mówisz do swojego przyjaciela.

- Pomyśl o sytuacjach, w których sam/a masz trudności i czujesz się źle.. Jak do siebie mówisz? Jakich myśli i słów używasz? Jaki jest ton Twojego głosu? Zapisz swoje refleksje.
- Przeczytaj oba teksty, czy zauważyłeś/aś jakąś różnicę? Jeśli tak, zadaj sobie pytanie, dlaczego? Jakie czynniki lub lęki sprawiają, że traktujesz siebie inaczej niż przyjaciela? Co powoduje, że zasługujesz na inne traktowanie?
- Napisz nowy tekst, wyobrażając sobie, że jesteś swoim najlepszym przyjacielem, i odpowiedz sobie w taki sam sposób, jak odpowiedziałbyś/abyś jemu. Co się zmieniło? Jak takie podejście mogłoby zmienić Twoje samopoczucie? Co by się stało, gdybyś traktował/a siebie tak, jakbyś był/a swoim najlepszym przyjacielem?

Podróż do samopoznania i autentyczności może ujawnić wiele aspektów nas samych, i może się zdarzyć, że nie wszystkie z nich będą nam się podobać. Jednak konieczne jest patrzenie na nie z miłością i współczuciem, aby uświadomić sobie, kim jesteśmy, czego potrzebujemy, jaki jest nasz cel i co chcemy dać światu, w którym żyjemy. Ważne jest również, aby nauczyć się motywować siebie, być emocjonalnie dostępnym, mieć cierpliwość i życzliwość, ponieważ życie jest pełne niepewności i nieoczekiwanych zwrotów, które mogą być wyzwaniem, ale jednocześnie mogą wspierać nasz rozwój osobisty.

## **I.2. Cel - Ikigai**

Według Japończyków każdy ma swoje Ikigai. Niektórzy już je odkryli, inni nadal go poszukują. Nasze Ikigai spoczywa w nas, czekając na przebudzenie. Mieszkańcy Okinawy w Japonii, gdzie żyje najwięcej stulatków, wierzą, że Ikigai jest powodem, dla którego wstajemy każdego ranka. Ta koncepcja jest również związana z długowiecznością, szczęściem i ogólnym dobrostanem. Zachęca ludzi do życia w zgodzie z prawdziwymi pasjami i wartościami.

**Ikigai** łączy idee "iki" (życie) i "gai" (wartość/sens), co tłumaczy się jako "powód istnienia". To idea posiadania celu, który nadaje życiu sens i przynosi radość.

Mówi się, że gdy łączymy się z naszym celem, ucieleśniamy go i wyrażamy – czy też, jak niektórzy mówią, znajdujemy swoje „powołanie życiowe” – pomaga nam to prowadzić bardziej sensowne życie, pozwalając nam na głębsze połączenie ze sobą i innymi. Badacze Héctor García i Francesc Miralles odkryli, że zwiększa to prawdopodobieństwo prowadzenia dłuższego, zdrowszego życia.

Rozumiemy jednak, że poszukiwanie swojego celu może być dość stresujące, zwłaszcza jeśli

nie jesteś pewien/pewna, czego chcesz od życia, lub jeśli znajdujesz się na rozdrożu i czujesz się zagubiony/a. Jeśli nakładamy na siebie dużą presję, by znaleźć ten jeden prawdziwy cel, może to stać się przytłaczające.

W ciągu ostatniej dekady pracowaliśmy z tysiącami młodych ludzi na całym świecie, wspierając ich i śledząc ich podróż w poszukiwaniu sensu. Byliśmy świadkami ich pięknej inspiracji, energii i motywacji, gdy starali się odkryć swoje pasje i tworzyć życie zgodne z pragnieniami ich serca. Odkryliśmy również, jak różne etapy i doświadczenia życiowe mogą prowadzić nas do różnych pasji, a nasz cel może się zmieniać. Dlatego też, aby zdjąć presję z naszych barków, wprowadzić więcej harmonii do naszego życia, kiedy mówimy o celu, patrzymy na to z perspektywy, że niektórzy niektórzy mogą mieć jeden cel przez całe życie, a dla innych może on zmieniać się na przestrzeni lat..

Niezależnie od tego, na jakim etapie życia się znajdujesz, najważniejsze jest dążenie do tego, co przynosi Ci radość i spełnienie. Ważne jest także, abyśmy pamiętali, że wszyscy jesteśmy ze sobą połączeni i jesteśmy częścią świata przyrody. Tak długo, jak wnosimy empatię i współczucie do naszych działań, wspieramy się nawzajem i dbamy o dobrostan wszystkich istot, mamy potencjał i moc, aby stworzyć bardziej harmonijne życie dla siebie, bliskich i środowiska. Od czego więc zacząć?

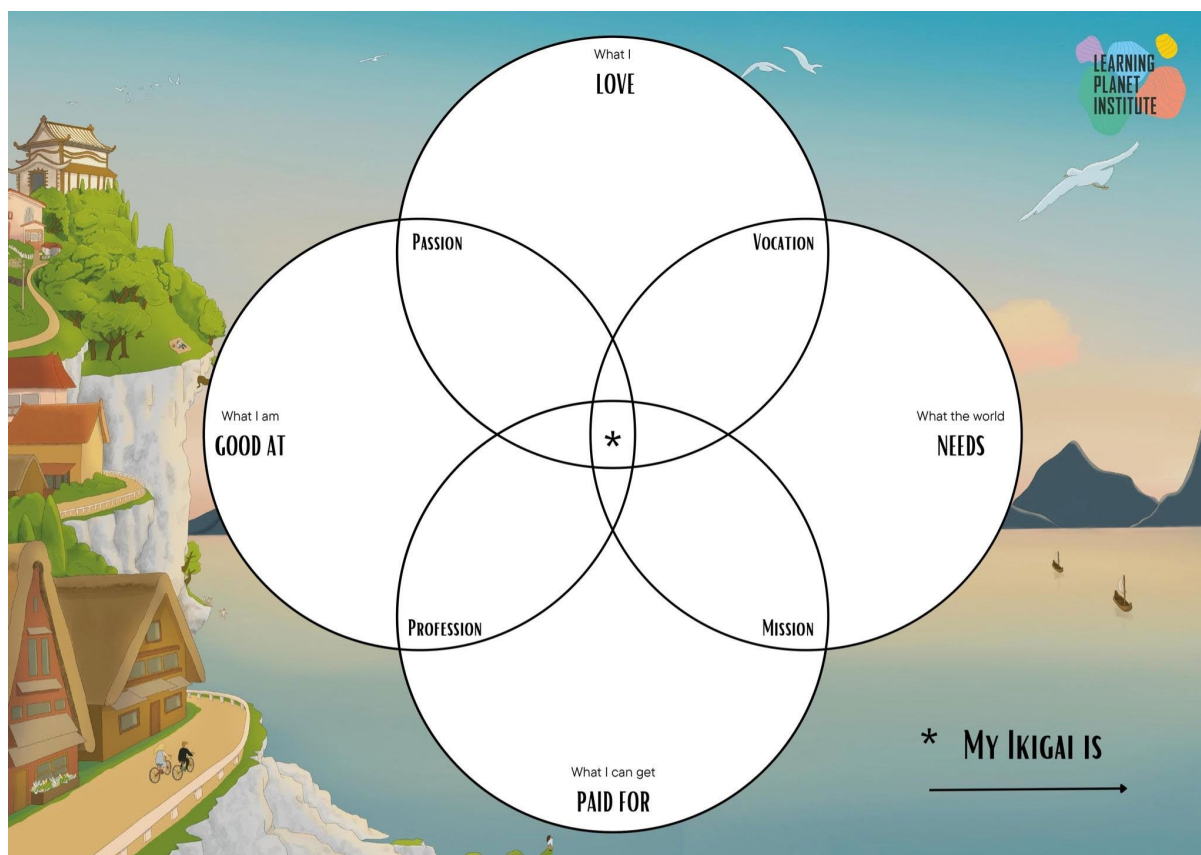
### **Ikigai leży na skrzyżowaniu czterech kluczowych elementów:**

1. **To, co kochasz (Pasja):** Aktywności, które przynoszą Ci radość i spełnienie. Co Cię ekscytuje? Jakie czynności sprawiają, że tracisz poczucie czasu? Czy jest jakiś temat, który Cię szczególnie pociąga i chciałbyś zgłębiać go bardziej?
2. **To, w czym jesteś dobry/a (Profesja):** Umiejętności i talenty, w których się wyróżniasz. W czym jesteś naturalnie dobry? Co wydaje się dla Ciebie łatwe? Jakie aktywności dodają Ci energii i satysfakcji?
3. **To, czego potrzebuje świat (Misja):** Jak możesz przyczynić się do dobra innych lub społeczeństwa? Myśląc o tym, co dzieje się w Twojej społeczności, mieście lub kraju, co według Ciebie wymaga zmiany lub poprawy? Jakie doświadczenia życiowe pokonałeś/aś i czego się z nich nauczyłeś/aś? Jak możesz wykorzystać te lekcje, by pomóc innym?

4. **To, za co możesz otrzymać wynagrodzenie (Powołanie):** Aktywności lub umiejętności, które zapewniają stabilność finansową. Pomyśl o osobach, które podziwiasz i szanujesz w związku z obszarem, który Cię interesuje. Jak zarabiają na życie? Jaka pracę kochasz wykonywać, z której mógłbyś/mogłabyś się utrzymać? Jakie umiejętności lub talenty posiadasz, które są potrzebne innym?

Znalezienie swojego ikigai oznacza odkrycie, gdzie te elementy się łączą w Twoim życiu. Gdy są one ze sobą zgodne, prowadzą do pełnego i sensownego życia, w którym każdego dnia budzisz się z poczuciem celu i radości.

Poświęć teraz trochę czasu na zapisanie swoich refleksji. Poniżej znajdziesz diagram Ikigai, który możesz wydrukować lub narysować w swoim dzienniku albo na komputerze.



**Źródło:** Learning planet institute

Kiedy wypełnisz swój diagram Ikigai i chcesz dalej odkrywać swój cel, zapraszamy do wykonania prostego, ale głębokiego ćwiczenia o nazwie „**Back2back**”. Do jego wykonania potrzebujesz przyjaciela lub współpracownika, z którym czujesz się komfortowo, gdyż nie można go przeprowadzić samodzielnie. Ćwiczenie może pomóc Ci stać się bardziej

świadomym i jeszcze lepiej zrozumieć, co napędza Cię w życiu i co kochasz robić. Aby się przygotować, spróbuj znaleźć miejsce, w którym nikt i nic nie będzie Wam przeszkadzać przez następne 30-60 minut, i w którym oboje będziecie czuć się komfortowo. Będziesz potrzebować kartki papieru, długopisu i timera.

Zacznijcie od tego, aby usiąść z przyjacielem plecami do siebie – możecie siedzieć na podłodze lub na krzesłach. Ważne jest, aby siedzieć plecami do siebie, czując bliskość przyjaciela, ale nie widząc jego twarzy. Dlaczego jest to ważne? Gdy patrzymy na siebie, nasze mimiki mogą wpływać na to, co mówimy, i blokować szczere wyrażenie tego, co mamy w sercu. Siedząc plecami do siebie, czujemy obecność przyjaciela, ale jego mowa ciała nas nie rozprasza. Dzięki temu docieramy do głębszych części siebie, na które nie mamy czasu w codziennym życiu.

Po przygotowaniu siebie i przestrzeni, wybierzcie, kto będzie słuchaczem, a kto mówcą. Będą dwie rundy, więc oboje będziecie pełnić obie role – mówcy i słuchacza. Musicie tylko zdecydować, kto chce rozpocząć pierwszą rundę jako mówca. Rolą słuchacza jest po prostu słuchanie z absolutną obecnością i zapisywanie wszystkiego, co słyszy, podczas gdy mówca musi mówić przez 7 minut, odpowiadając na jedno proste pytanie:

Wyobraź sobie, że jutro budzisz się rano i dowiadujesz się, że od tej chwili musisz wybrać jedną rzecz, którą będziesz robić przez resztę życia. i dlaczego. Co byś wybrał/a i dlaczego?

I to wszystko. To jedyne pytanie, na które mówca musi odpowiedzieć w ciągu tych 7 minut. Zachęcamy do tego, aby nie zastanawiać się nad tym, dlaczego właśnie to pytanie, a nie inne. Pod koniec ćwiczenia odnajdziesz własne znaczenie i uzasadnienie. Możesz być nawet zaskoczony/a swoimi odkryciami. Ciesz się procesem i przyjmuj go na bieżąco. Krok po kroku.

Możesz również zastanawiać się, dlaczego akurat 7 minut? Przetestowaliśmy to ćwiczenie z różnymi czasami i odkryliśmy, że 7 minut to idealna długość – ani za krótka, ani za długa. W pewnym momencie tych 7 minut może pojawić się cisza. Może Ci się wydawać, że nie masz już nic więcej do powiedzenia. Pozwól tej ciszy zaistnieć i kontynuuj. Odkryliśmy, że ten moment ciszy to moment przejścia, kiedy nieświadomie przechodzimy od mówienia z umysłu do mówienia z serca. Niektóre prawdziwe klejnoty z najgłębszych zakamarków naszego wnętrza mogą pojawić się właśnie w tych momentach ciszy. W takich chwilach słuchacz może ponownie zadać to samo pytanie: Co chciałbyś/chciałabyś robić do końca życia i dlaczego?

Po upływie 7 minut następuje zamiana ról - mówca staje się słuchaczem, a słuchacz mówcą.

Kiedy oboje skończycie mówić, możecie spojrzeć na siebie i wymienić się kartkami, na których każde z Was zapisywało to, co mówiła druga osoba. Możecie wybrać, czy chcecie przeczytać kartkę samodzielnie, ale może być jeszcze bardziej emocjonalnie i poruszająco, jeśli osoba, która Cię słuchała, przeczyta to, co usłyszała. Wybór należy do Ciebie.

Poniżej przedstawiamy kilka pytań do refleksji, które można wykorzystać po zakończeniu dzielenia się tym, co usłyszeliście od siebie nawzajem.

Czy było coś bardzo trudnego w tym ćwiczeniu?

Łatwiej było być słuchaczem czy mówcą?

Czy coś Cię zaskoczyło?

Czy dowiedziałeś/aś się czegoś nowego o sobie lub swoim partnerze? Jakie kroki możesz podjąć, aby zbliżyć się do swojego celu?

Teraz pozostaje tylko cieszyć się podróżą i odkrywaniem swojego celu i pasji w życiu. Mamy nadzieję, że te ćwiczenia pomogą Ci lepiej zrozumieć, co Cię napędza, co najbardziej kochasz robić i co wprowadza do Twojego życia flow, zdrowie, dobrostan i szczęście.

Jak powiedział Georgie Elliot:

"Nigdy nie jest za późno, by być tym, kim mogłeś być."

## **II. SERCE (EMOCJE) - emocjonalny dobrostan i relacje**

“Być pięknym oznacza być sobą. Nie musisz być akceptowany przez innych. Musisz zaakceptować siebie.”

- Thich Nhat Hanh

Pewność siebie jest kluczowym elementem tego, jak się wyrażamy i jak łączymy się z innymi. Kształtuje sposób, w jaki komunikujemy nasze myśli, emocje i potrzeby. Kiedy czujemy się pewni siebie, chętniej angażujemy się w autentyczne, jasne i wpływowe rozmowy. Ale jak rozwijać tę wewnętrzną pewność siebie, zwłaszcza w obliczu zwątpienia lub strachu? Dr Gabor Maté, renomowany ekspert w dziedzinie traumy, stresu i zdrowia psychicznego, sugeruje, że medytacja może być potężną praktyką pomagającą budować pewność siebie od wewnątrz.

### **II.1 Medytacja jako praktyka pewności siebie (Gabor Mate)**

Medytacja, jak naucza dr Maté, to nie tylko relaksacja czy oczyszczanie umysłu. To praktyka pozwalająca na głębokie połączenie ze sobą, uświadomienie sobie myśli i emocji, które często podkopują naszą wiarę w siebie. Wszyscy nosimy w sobie negatywne wzorce wewnętrznego dialogu – głosy, które mówią: "Nie jestem wystarczająco dobry" lub "A co, jeśli poniosę porażkę?". Z biegiem czasu te narracje mogą osłabiać naszą pewność siebie. Jednak poprzez medytację uczymy się obserwować te myśli bez angażowania się w nie. Ta świadoma uwaga pomaga nam zrozumieć, że nasze myśli to tylko myśli, a nie prawda.

Regularna praktyka medytacji pozwala nam rozwijać wewnętrzny spokój i samoakceptację. Przestajemy utożsamiać się z naszym wewnętrznym krytykiem i zaczynamy budować bardziej wspierającą relację ze sobą. To kluczowe, ponieważ sposób, w jaki komunikujemy się z innymi, jest głęboko powiązany ze sposobem, w jaki komunikujemy się sami ze sobą. Jeśli nasz wewnętrzny dialog jest pełen surowych osądów lub lęków, trudno nam będzie wyrażać się pewnie w świecie zewnętrznym. Medytacja daje nam przestrzeń do zatrzymania się, bycia ze sobą w nieoceniający sposób i przekształcenia naszych myśli z życzliwością i cierpliwością.

Podczas medytacji stajemy się bardziej świadomi naszego oddechu, ciała i emocji w chwili obecnej. Ta świadomość pomaga nam zakotwiczyć się w rzeczywistości, czyniąc nas mniej reaktywnymi i bardziej przemyślanymi w interakcjach. Zamiast podważać siebie lub martwić się, jak zostaniemy odebrani, koncentrujemy się na tym, co chcemy przekazać. Medytacja wzmacnia naszą zdolność do autentycznej i pewnej siebie komunikacji, pozwalając nam wyrażać nasze myśli z jasnością i przekonaniem.

Ponadto, jak podkreśla dr Maté, medytacja pomaga budować odporność w obliczu dyskomfortu. Publiczne wystąpienia, trudne rozmowy czy stawianie granic często wywołują stres i niepokój. Poprzez medytację uczymy się siedzieć z tymi uczuciami, akceptować je bez pozwalania im na kontrolowanie nas. Ta emocjonalna odporność przekłada się bezpośrednio na lepszą komunikację. Kiedy wierzymy w siebie, potrafimy prowadzić wymagające rozmowy z łatwością, pozostając spokojnymi i klarownymi nawet w intensywnych sytuacjach.

W istocie, medytacja tworzy potężne przesunięcie od zwątpienia w siebie do wiary we własne możliwości. Przypomina nam, że nie jesteśmy definiowani przez nasze lęki, błędy z przeszłości czy negatywne myśli. Zamiast tego, pozwala nam objąć nasz pełny potencjał i komunikować



się z pewnością, wiedząc, że nasz głos ma znaczenie.

### **Praktyka: Medytacja na rzecz pewności siebie**

Oto prosta praktyka medytacyjna, która może pomóc wzmocnić twoją pewność siebie i poprawić umiejętności komunikacyjne:

1. **Znajdź spokojne miejsce:** Usiądź wygodnie w cichym miejscu, gdzie nikt nie będzie ci przeszkadzać przez co najmniej 10 minut. Zamknij oczy i weź kilka głębokich oddechów.
2. **Skoncentruj się na oddechu:** Zwróć uwagę na swój oddech, odczuwaj powietrze wchodzące i wychodzące z twojego ciała. Pozwól oddechowi stać się powolnym i równomiernym.
3. **Obserwuj swoje myśli:** Zauważ wszelkie myśli, szczególnie te związane z z wątpieniem lub strachem. Zamiast angażować się w nie, po prostu je obserwuj i pozwól im przepływać jak chmury na niebie.
4. **Afirmacje pewności siebie:** Powtarzaj w myślach pozytywne stwierdzenia, takie jak: "Jestem wystarczająco dobry/a", "Mój głos jest wartościowy".
5. **Wizualizacja sukcesu:** Wyobraź sobie sytuację, w której czujesz się pewnie. Zobacz siebie radzącego sobie z łatwością i pewnością.
6. **Powrót do oddechu:** Po kilku minutach wróć uwagą do swojego oddechu i otwórz oczy.

Stosuj tę praktykę za każdym razem, gdy musisz się skoncentrować przed rozmową, prezentacją lub inną sytuacją, która wystawia Twoją pewność siebie na próbę. Z czasem zauważysz zmianę w swoim podejściu do komunikacji, opartą na głębszej wierze w siebie.

Dzięki medytacji zdobywamy narzędzia, które pozwalają nam w pełni uwierzyć w siebie, co umożliwia nam skuteczniejsze, bardziej autentyczne i pełne mocy komunikowanie się. Ufając swojemu głosowi i rozumiejąc swoją wartość, naturalnie poprawiamy jakość naszych relacji i interakcji z innymi.

### **II.2 Brené Brown: Atlas serca (pełnia serca): emocje (koło emocji)**

Kiedy myślimy i rozmawiamy o dobrostanie naszego serca, pierwszą rzeczą, która przychodzi nam na myśl, są emocje i nasze samopoczucie emocjonalne. Każdego dnia doświadczamy szerokiego spektrum emocji. To właśnie czyni nas ludźmi – zdolność do głębokiego

odczuwania. Emocje są potężne i mogą znacząco wpływać na nasze wybory i zachowania. Gdy potrafimy nawiązać zdrową relację z naszymi emocjami, mogą one przynieść nam mądrość i inspirację. Jeśli jednak mamy trudności z ich wyrażaniem, staramy się odsunąć trudne uczucia lub czujemy się przytłoczeni ich intensywnością, może to prowadzić do poważnego cierpienia.

W swoich badaniach nad emocjami Brené Brown mówi, że zrozumienie i uznanie wzajemnych powiązań naszych uczuć, myśli i zachowań pomaga nam lepiej łączyć się ze sobą i z innymi. Podkreśla, że akceptacja wszystkich emocji, nawet tych najtrudniejszych, takich jak złość, smutek czy złamane serce, pozwala nam żyć autentycznie, budować odporność i prowadzić życie pełne serca.

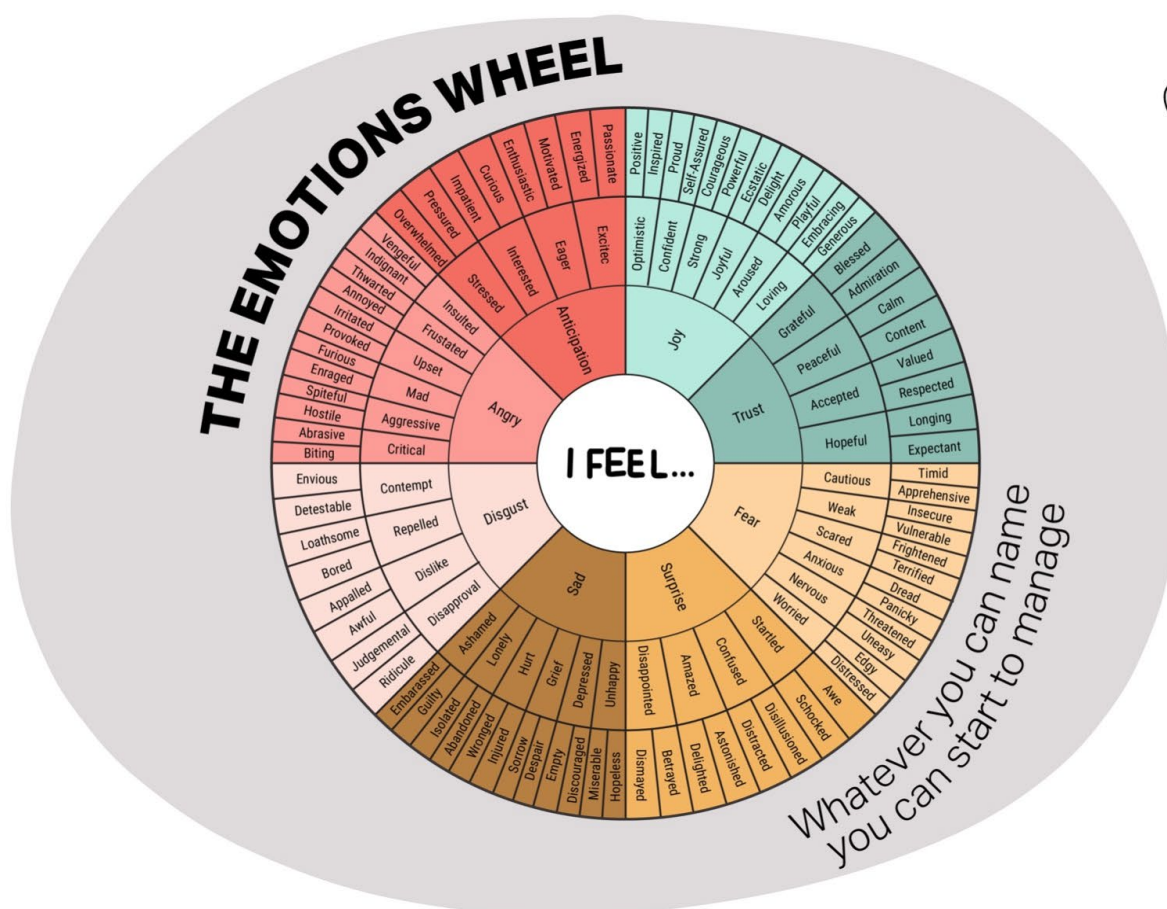
Dodatkowo badania i praca Gabora Maté, renomowanego kanadyjskiego lekarza i autora, pokazują, że tłumienie emocji może mieć poważne konsekwencje, w tym prowadzić do problemów zarówno fizycznych, jak i psychicznych. Maté podkreśla, że nieprzepracowane emocje mogą objawiać się jako stres, lęk, a nawet choroby fizyczne, co uwydatnia znaczenie uznania i przetwarzania naszych doświadczeń emocjonalnych dla ogólnego zdrowia i dobrostanu.

Skoro więc wiemy, że umiejętność wyrażania, regulowania i akceptowania emocji może znacząco wpłynąć na nasze życie, od czego zacząć?

Dobrym punktem wyjścia jest uświadomienie sobie, że każdego dnia doświadczamy szerokiej gamy emocji, i nauczenie się ich nazywania. Jak mówi Brené Brown: „Język pokazuje nam, że nadanie doświadczeniu nazwy nie daje mu większej mocy – daje nam moc zrozumienia i nadania mu znaczenia.”

Poniżej przedstawiamy Koło Emocji stworzone przez Recipes for Wellbeing, inspirowane modelem płatków autorstwa dr. Roberta Plutchika. To koło obejmuje 8 podstawowych emocji (radość, zaufanie, strach, zaskoczenie, smutek, wstręt, złość i oczekiwanie) oraz wiele bardziej subtelnych emocji. Daje nam ono możliwość poszerzenia naszego słownictwa emocjonalnego i uświadomienia sobie, że emocji jest znacznie więcej, niż moglibyśmy przypuszczać. Możesz korzystać z tego koła, aby lepiej rozumieć i nazywać własne emocje, a także używać go w relacjach osobistych i zawodowych, aby lepiej rozumieć, co przeżywają inni, sprawdzać nastroje w grupie czy rozwiązywać konflikty. Umożliwienie ludziom wyrażania i nazywania

swoich emocji może zwiększyć empatię i współczucie, co pomaga w łagodzeniu konfliktów i ich skutecznym rozwiązywaniu. Szczegółowo omówimy to w drugiej części tego rozdziału.



**Źródło:** Recipes for Wellbeing

Teraz, gdy mamy lepszą świadomość naszych emocji i potrafimy je łatwiej nazywać, pozostaje pytanie: jak możemy naprawdę zaakceptować i objąć najboleśniejшие emocje, takie jak złość, smutek, zranienie i żal? Prawda jest taka, że nie ma szybkiego rozwiązania na radzenie sobie z głębokim smutkiem czy złamanym sercem, a żadna ilość wiedzy ani umiejętności nie sprawi, że te uczucia i doświadczenia staną się mniej bolesne. Jednak wglądy i narzędzia, którymi się dzielimy, mogą prowadzić do poczucia siły, dając ci kontrolę nad tym, jak reagujesz, czujesz i działasz. Paradoksalnie, akceptacja, poddanie się i objęcie najtrudniejszych ludzkich emocji może również prowadzić do głębszego poczucia miłości, przynależności, wdzięczności i połączenia – zarówno z samym sobą, jak i z innymi.

Z buddyjskich nauk w Tajlandii nauczyliśmy się, że uświadomienie sobie nietrwałości i ciągłej zmienności wszystkiego, w tym naszych emocji, może przynieść ulgę i pomóc nam z większą łatwością nawigować przez życiowe doświadczenia. Czy kiedykolwiek miałeś dni, w których

w jednej chwili czułeś głęboki smutek, a w następnej nagle przechodziłeś do śmiechu lub nawet radości?

Z pewnością mieliśmy takie dni i wiele podobnych dni czeka nas w przyszłości. Czy widzisz, co mamy na myśli, mówiąc o nietrwałości rzeczy i nieustannym przepływie życia?

Jeśli chcesz zbadać, ile emocji doświadczasz w ciągu jednego dnia, spróbuj tego prostego, ale skutecznego ćwiczenia:

Przez cały dzień, gdy zauważysz jakąś emocję, wypowiedz ją na głos do siebie trzy razy. Na przykład, jeśli czujesz radość, powiedz głośno trzy razy: "Czuję radość. Czuję radość. Czuję radość". Powtórz ten proces dla każdej emocji, której doświadczasz w ciągu dnia. Wiemy, że na początku może to wydawać się dziwne lub śmieszne, możesz nawet zastanawiać się, jaki to ma sens – i to jest w porządku. To ćwiczenie pokazuje, jak szybko mogą się zmieniać twoje emocje i jak wiele różnych uczuć doświadczasz w ciągu jednego dnia. Możesz być naprawdę zaskoczony. Ta prosta praktyka rozpoznawania nietrwałości emocji może również sprawić, że łatwiej będzie ci je zaakceptować i objąć wszystkie swoje uczucia. Spróbuj. Nie masz nic do stracenia, prawda?

Brené Brown mówi, że kiedy uczymy się akceptować nasze emocje, zbliżamy się do zrozumienia, jak mogą się czuć inni, oraz do nawiązania głębszego połączenia ze sobą i innymi z otwartym sercem. I to samo w sobie czyni tę podróż wartościową.

### III. CIAŁO

#### III.1 Świadomość ciała i praca z oddechem

*"Ciało jest brzegiem na oceanie bytu" - Sufi (anonim)*

Jako istoty ludzkie żyjemy i doświadczamy tego świata poprzez nasze ciała. Widzenie, czucie, smakowanie, doświadczanie, interakcja z innymi, łączenie się, działanie i tworzenie są możliwe tylko dzięki ciału. Kluczowe dla naszego dobrostanu i zdrowia jest połączenie z tym wyjątkowym ciałem, które zamieszkujemy przez ograniczony czas. Jak się czuję? Jak czuje się

moje ciało? Co myślę i czuję na temat zbudowanego przeze mnie układu własnej jaźni? to kilka pytań, które nawet jeśli nie myślimy o nich świadomie, nadal wpływają na nasz stan wewnętrzny. Dopóki nie wykształcimy pozytywnego postrzegania siebie (tego systemu), sposób, w jaki wchodzimy w relacje z innymi i odnosimy się do życia, ulegnie znaczącej zmianie. W dzisiejszych czasach wielu młodych ludzi zmagają się z niską samooceną, słabym samopoczuciem lub negatywnym postrzeganiem siebie, ale droga do dobrego samopoczucia, zdrowia psychicznego, stabilności emocjonalnej, dojrzałości oraz świadomego i autentycznego zaangażowania w relacje z innymi wymaga przebudowy układu naszej jaźni. Jak wskazuje John Churchill, chodzi o to, aby patrząc na siebie, zobaczyć dzieło sztuki.

Wszystko zaczyna się od ciała, jak mówi nam współczesna neuronauka: **nasze poczucie siebie jest zakotwiczone w więzi z naszym ciałem**. Poznanie samego siebie wymaga umiejętności odczuwania i interpretowania naszych fizycznych doznań, a dzięki temu zrozumieniu możemy bezpiecznie i skutecznie nawigować przez życie. Jak stwierdza Bessel van der Kolk w swojej książce „The Body Keeps the Score”: „Możesz w pełni kierować swoim życiem tylko wtedy, gdy uznasz realność swojego ciała we wszystkich jego wymiarach wewnętrznych”. Nasze ciała przechowują wszystkie nasze doświadczenia – te z przeszłości, te najnowsze, te obecne, a nawet te, których nie jesteśmy w stanie przypomnieć sobie umysłowo. Wszystko, czego doświadczyliśmy, pozostaje w pamięci ciała i tworzy ogólny stan fizjologiczny, pewną wrażliwość na specyficzne bodźce, poziom napięcia lub odprężenia, poczucie bezpieczeństwa lub zagrożenia, szczególne pragnienie i poszukiwanie kontaktu lub przeciwnie – skłonność do izolacji i wycofania. Wszystkie nasze emocje są w rzeczywistości przekształcane w reakcje chemiczne w naszych ciałach i kontrolowane przez złożoną współpracę neuroprzekaźników i hormonów. Charles Darwin pisze o emocjach ssaków (a więc także ludzi) jako zakorzenionych w biologii i widzi je jako istotne źródło motywacji do podejmowania działań. Łacińskie słowo oznaczające emocje to „emovere” – co oznacza poruszyć, dlatego nasze emocje nadają kierunek temu, co robimy, przede wszystkim poprzez twarz i ciało. Wyraz twarzy i ruchy ciała odzwierciedlają nasz stan umysłu i intencje wobec innych.

U podstaw odzyskania poczucia samych siebie leży **świadomość**. U podstaw odzyskiwania naszego poczucia Ja leży świadomość. Świadomość ciała łączy nas z naszym wewnętrznym światem. Sam fakt obserwowania tego, co odczuwamy – czy to stres, frustracja czy nerwowość – pomaga nam zmienić perspektywę, otwierając tym samym przestrzeń dla nowych możliwości zachowań, zamiast naszych zwykłych automatycznych reakcji. Od wczesnych lat życia rozwijamy osobisty sposób relacji i interakcji ze światem, z czasem tworzymy wzorce

zachowań i myślenia (większość z nich jest rozwijana jako strategie przetrwania), co sprawia, że reagujemy w automatyczny, z góry określony sposób w chwili obecnej. **Zamiast działać, reagujemy, zamiast tworzyć, unikamy.** Dorastanie i stawanie się dorosłymi oznacza uczenie się odpowiedzialności. Gabor Maté postrzega to jako „zdolność do reagowania ze świadomością na okoliczności naszego życia, a nie tylko reagowania”. Dla niego jest to sposób na kontrolowanie swojego życia, i idzie dalej, mówiąc, że „**prawdziwa odpowiedzialność zaczyna się od samoświadomości**”.

Oczywiście istnieją trudne emocje i uczucia, których większość ludzi wolałaby nie doświadczać i unikać, ale istnieją także doświadczenia, które są przytłaczające. W takich sytuacjach nasze ciała wykazują wielką mądrość i natychmiast **aktywują strategie przetrwania (takie jak między innymi dysocjacja, odrętwienie i zamrożenie), które pomagają nam pozostać przy życiu.** Koszt tych strategii jest ogromny na dłuższą metę. Na przykład odrętwienie zmniejsza świadomość naszego wewnętrznego krajobrazu i doświadczeń, a wraz z tym tracimy również poczucie bycia w pełni żywym zmysłowo. Z drugiej strony, próby unikania uczuć lub doznań w naszych ciałach sprawiają, że jesteśmy bardziej podatni na bycie przez nie przytłoczonymi; zrozumienie, co i dlaczego czujemy w określony sposób, może pomóc nam wybrać, jak chcemy działać, zamiast po prostu poddawać się intensywnym, zakorzenionym wcześniej wzorcom zachowań. **Uważność to niezbędne narzędzie, które pomaga nam zwracać uwagę na nasze wewnętrzne doświadczenia, na doznania w ciele oraz rozpoznawać przejściową naturę naszych uczuć,** dostrzegać przepływ emocji i tym samym zwiększać naszą kontrolę nad nimi.

### **Zaprzyjaźnianie się z naszym wewnętrznym światem**

Najnowsze badania w dziedzinie neurobiologii pokazują, że "jedynym sposobem na zmianę naszego samopoczucia, jest uświadomienie sobie naszego wewnętrznego doświadczenia i nauczenie się zaprzyjaźniania z tym, co dzieje się w nas samych". (Kolk, van der B.). Jest to proces ponownego przejmowania kontroli nad naszym ciałem i umysłem – nad naszą jaźnią. Jak mówi Kolk, „tylko poprzez kontakt z ciałem, przez wisceralne połączenie ze sobą, możemy odzyskać poczucie, kim jesteśmy, naszych priorytetów i wartości”.

Istnieje wiele praktyk i ćwiczeń, które można stosować, aby stać się świadomym tego, co się czuje, aby pozwolić na istnienie tych uczuć bez bycia przez nie przytłoczonym, zawstydzonym lub sfrustrowanym, ale najważniejsze kroki są następujące:

1. Znajdowanie sposobów na zachowanie spokoju i koncentracji
2. Nauka zachowania spokoju w obliczu obrazów, myśli lub wrażeń, które wywołują wspomnienia z przeszłości.
3. Bycie świadomym chwili obecnej, w stanie żywotności i znaczącego zaangażowania w relacje z innymi.
4. Bycie w pełni uczciwym wobec siebie.

Mamy zdolność do radzenia sobie z bardzo trudnymi i intensywnymi emocjami, ale tym, co najbardziej pomaga, jest świadomość, że to, czego doświadczamy, ciągle się zmienia. Często, gdy doświadczamy trudnej emocji, mamy wrażenie, że zostanie z nami na zawsze, zapominamy, że jest przejściowa. Pamiętanie, że wszystko, czego doświadczamy, jest w ciągłym ruchu – myśli, emocje i uczucia – przychodzą i odchodzą, są przejściowe, i możemy witać je jak gości, wiedząc, że są tu tylko na chwilę. Jak mówi Rumi w swoim pięknym wierszu “Dom Gościnny” (The Guest House):

*Bycie człowiekiem jest jak dom gościnny*

*Każdego ranka nowy gość.*

*Radość, depresja, podłość,*

*Czasem chwilowa świadomość przychodzi jako niespodziewany gość.*

*Powitaj i ugość ich wszystkich!*

*Nawet jeśli są tłumem smutków,*

*które gwałtownie oczyszczają Twój dom z mebli...*

*Mimo to, traktuj każdego gościa z szacunkiem.*

*Może to oczyszczenie stworzy przestrzeń dla nowego zachwytu.*

*Ciemne myśli, wstyd, złość,*

*Powitaj je z uśmiechem u drzwi,*

*i zaproś do środka.*

*Bądź wdzięczny każdemu kto przyjdzie,*

*ponieważ każdy z nich został wysłany jako przewodnik stamtąd.*

### ***Dżalaluddin Rumi***

Umiejętność postrzegania naszych trudnych doświadczeń i emocji jako "przewodników z zaświatów", niosących w sobie dary w postaci lekcji, jest oznaką dojrzałości i mądrości, pokorności i gotowości do uczenia się od życia, aby stać się najlepszą wersją siebie.

### **Praktyka:**

- Zaczynj od skupienia się na doznaniach, które odczuwasz w swoim ciele, i zauważ, jak te doznania reagują na niewielkie zmiany w rytmie oddechu, w postawie ciała lub w myśleniu.
- Kiedy już je zaobserwujesz, zacznij je nazywać – „Kiedy czuję smutek, odczuwam ciężar w klatce piersiowej.”
- Skup się na tym odczuciu i oddychaj głęboko – zauważając, co zmienia się w odczuciu wraz z każdym oddechem.

Praktykowanie uważności uspokaja współczulny układ nerwowy, dzięki czemu zmniejsza się prawdopodobieństwo, że wpadniesz w tryb walki lub ucieczki. Jak mówi Peter Levine: **"Przeszłość nie ma znaczenia, kiedy uczymy się być obecni, każda chwila staje się nowa i twórcza"**, co podkreśla moc zaprzyjaźnienia się z emocjami oraz ze wszystkimi doświadczeniami, które nosimy w naszych ciałach.

### **Nerw błędny i praca z oddechem**

W pracy z traumą oraz w doświadczeniach somatycznych wyróżnia się dwa podejścia do regulacji układu nerwowego: odgórne i oddolne. Regulacja odgórna "polega na wzmocnieniu zdolności *wieży strażniczej* do monitorowania wrażeń ciała", przy czym bardzo pomocne są tu praktyki, takie jak uważność czy joga. Regulacja oddolna "obejmuje rekaliibrację autonomicznego układu nerwowego" (Kolk, B. van). Dostęp do autonomicznego układu nerwowego uzyskujemy poprzez oddech, ruch i dotyk.

Oddech jest jednym z najpotężniejszych narzędzi, jakie posiadamy. Sposób, w jaki oddychamy, wpływa na nasz stan wewnętrzny, ale działa to w obie strony - nasz stan emocjonalny również



wpływa na nasz oddech, a poprzez oddech możemy wpłynąć na to, jak się czujemy. Każda emocja wiąże się z określonym sposobem oddychania. Nawet najmniejsza zmiana nastroju znajduje odzwierciedlenie w oddechu. Nawet najmniejsza zmiana nastroju odbija się w naszym oddechu. Kiedy jesteśmy zestresowani lub zdenerwowani, mamy tendencję do szybszego i płytszego oddychania, co aktywuje współczulny układ nerwowy (dalej SN) (odpowiedzialny za zwiększenie poziomu czujności i uruchomienie reakcji „walcz lub uciekaj”). Natomiast kiedy jesteśmy spokojni, zrelaksowani i czujemy się bezpiecznie, oddychamy głębiej i wolniej, co aktywuje przywspółczulny układ nerwowy (dalej PSN) (odpowiedzialny za reakcje „odpoczywaj i traw”). SN i PSN stanowią część autonomicznego układu nerwowego. Jak wspomniano wcześniej, związek między oddechem a stanem emocjonalnym jest dwukierunkowy - jedno wpływa na drugie i na odwrót. Wykazano, że oddech zmienia się w odpowiedzi na emocje, takie jak smutek, strach, radość czy złość. Co więcej, poprzez świadome zmiany w sposobie oddychania możemy wpływać na nasze samopoczucie. Ale dlaczego? Odpowiedź jest prosta i wiąże się z nerwem, który rozciąga się w naszym ciele - od głowy po żołądek, łącząc większość głównych organów między mózgiem a jelitami, niczym system korzeni czy kabli - **nerwem błędnym**, który jest także najdłuższym nerwem w organizmie.

Nerw błędny opisuje się jako "w dużej mierze odpowiedzialny za połączenie między ciałem a umysłem" ze względu na jego rolę mediatora między myśleniem a uczuciami. Około 80% jego włókien to włókna aferentne, co oznacza, że idą od ciała do mózgu. Pozwala nam to regulować układ nerwowy poprzez sposób oddychania, śpiewanie czy ruch. Ta wiedza była wykorzystywana od wieków w kulturach chińskich i hinduistycznych, które rozwinęły liczne praktyki korzystające z tego połączenia ciała i umysłu. Na przykład w tradycji hinduistycznej istnieje szeroka gama praktyk oddechowych zwanych pranayamą, a także śpiewy używane jako praktyka uzdrawiania.

### **Jak to działa?**

Nerw błędny jest połączony z przeponą, rozciąga się od szyi po jamę brzuszną. Kiedy wdychamy głęboko, oddychając przeponą, aktywujemy nerw błędny odpowiedzialny za wyłączenie reakcji "walcz lub uciekaj," redukując tym samym stan czujności czy stresu w ciele. Można powiedzieć, że nerw błędny "słucha" naszego oddechu i reaguje na niego, wysyłając te sygnały do mózgu i serca. Kiedy oddychamy powoli, zapotrzebowanie mięśnia sercowego na tlen spada, a tętno obniża się. Kiedy oddychamy szybko, może to oznaczać, że jesteśmy w

niebezpieczeństwie lub potrzebujemy więcej tlenu i energii, przez co wzrasta tętno i odczuwamy podniecenie lub lęk. Nerw błędny aktywuje przywspółczulny układ nerwowy - reakcję odpoczynku i trawienia. Jeśli oddychamy w głęboki sposób, możemy stymulować ten nerw, który zneutralizuje skutki działania współczulnego układu nerwowego. **Ważne jest, aby pamiętać, że to wydech uruchamia reakcję relaksacyjną.**

Nasze emocje, ciało i umysł są nierozłączne, co pokazują badania z dziedziny psychoneuroimmunologii (nauki o interakcji między umysłem a ciałem). Gabor Mate pisze w swojej książce "Kiedy ciało mówi nie," że "nie ma ciała bez umysłu i umysłu bez ciała," podkreślając znaczenie holistycznego podejścia do człowieka oraz badań nad interakcją umysłu i ciała dla zrozumienia zdrowia i dobrostanu.

Bycie człowiekiem, pełnym życia i pewnym siebie, z pozytywną autodefinicją oznacza odzyskanie swojego ciała i poczucia tożsamości. Proces ten jest możliwy, ale wymaga świadomości. Na przykład, jak pokazali neurobiolodzy - jedynym sposobem na dostęp do emocjonalnej części mózgu jest samoświadomość („poprzez aktywację przyśrodkowej kory przedczołowej, części mózgu, która zauważa, co się w nas dzieje, co pozwala nam poczuć, co odczuwamy” - LeDoux, J.). Pomaga nam to nauczyć się, jak radzić sobie z emocjami, jak stać się świadomym swojego wewnętrznego krajobrazu i jak tworzyć nowe możliwości dla siebie, rozwijając zdolność do mistrzowskiego zarządzania złożonością naszych wewnętrznych doświadczeń, aby wziąć pełną odpowiedzialność za siebie i swoje życie.

Odzyskanie poczucia rzeczywistości naszych ciał daje nam poczucie siły i bezpieczeństwa, świadomość, że możemy czuć się bezpiecznie tylko w naszych ciałach, ale co więcej, nasze poczucie siebie jest zakorzenione w naszych ciałach. **Okazuje się, że kiedy zwracasz uwagę na siebie: stan domyślny aktywuje obszary mózgu, które współpracują ze sobą, aby stworzyć poczucie samego siebie** (Bessel, van der K.).

### **Wykonaj ćwiczenia oddechowe**

Znajdź wygodną pozycję, ze stopami na ziemi, dłońmi spoczywającymi na kolanach lub udach i zamknij oczy. Podczas tej krótkiej i prostej praktyki oddechowej skup się na ruchach brzucha, licząc oddech.

Wykonaj 3 wdechy i 3 wydechy przez nos, biorąc największe wdechy w ciągu dnia.

Weź wdech, licząc do 5, pozwalając, aby powietrze weszło przez nozdrza do brzucha, a

następnie do klatki piersiowej. Zwróć uwagę na ruchy brzucha. Wstrzymaj oddech, licząc do 5. Wydychaj od klatki piersiowej w dół do brzucha, licząc do 5, zauważając, jak brzuch opada w stronę kręgosłupa. Wstrzymaj oddech, licząc do 5. Powtarzaj tę technikę przez kilka minut.

\*Jeśli liczenie do 5 jest zbyt trudne, możesz zacząć od 4 sekund; jeśli jest zbyt łatwe, możesz liczyć do 6.

### III. 2 JOGA I PRAKTYKI GŁOSOWE

#### **Joga: budowanie siły fizycznej i psychicznej**

Joga to potężna praktyka, która wykracza poza samo rozciąganie czy ćwiczenia. To budowanie połączenia między ciałem a umysłem, pomagające rozwijać zarówno siłę fizyczną, jak i jasność umysłu. Dla Gen Z, często narażonego na presję szybkiego, cyfrowego życia, joga może być świetnym sposobem na zatrzymanie się, złapanie oddechu i odzyskanie kontroli nad swoim wewnętrznym światem.

Oto, jak joga może pomóc zwiększyć Twoją pewność siebie:

1. **Pozycje fizyczne (asany):** Praktykowanie pozycji jogi może pomóc Ci bardziej świadomie odczuwać swoje ciało i jego możliwości. Zyskując elastyczność, siłę i równowagę, poczujesz również satysfakcję i pewność siebie. Spróbuj rozpocząć od pozycji takich jak Wojownik II, dla siły, Pozycja Drzewa dla równowagi i Pozycja Dziecka dla relaksu. Te pozycje nie tylko poprawiają Twoje zdrowie fizyczne, ale również sprawiają, że czujesz się bardziej zakorzeniony/a i pewny/a w swoim ciele.
2. **Kontrola oddechu (Pranayama):** Nauka kontroli nad oddechem może mieć ogromny wpływ na sposób, w jaki radzisz sobie ze stresem i lękiem. Techniki, takie jak głębokie oddychanie brzuszne czy naprzemienne oddychanie nozdrzami, mogą uspokoić Twój układ nerwowy i pomóc Ci poczuć większą kontrolę. Codzienne praktykowanie oddechu może zmniejszyć uczucie lęku i zwiększyć koncentrację, sprawiając, że będziesz czuć się pewniej w pokonywaniu wyzwań.
3. **Uważność poprzez ruch:** Przechodząc przez pozycje jogi, skup się na tym, jak Twoje ciało się czuje i jak Twój oddech kieruje ruchem. Ta praktyka uważności może pomóc Ci pozostać obecnym, zmniejszyć negatywne myśli i zbudować pozytywną relację ze

sobą. Z czasem ta praktyka pomoże Ci lepiej wyczuwać własne potrzeby i zyskać pewność w podejmowaniu decyzji.

### **Praktyki głosowe: Pewnie wyrażaj siebie**

Twój głos to potężne narzędzie do wyrażania siebie, a nauka skutecznego korzystania z niego może znacznie zwiększyć Twoją pewność siebie. Dla wielu osób z Gen Z, które częściej komunikuje się przez ekrany niż twarzą w twarz, praktyki głosowe mogą pomóc odzyskać siłę wypowiedzianych słów i zyskać większą pewność w wyrażaniu siebie.

Oto jak wykorzystać praktyki głosowe do budowania pewności siebie:

1. **Tonowanie głosu:** Polega na wydawaniu prostych dźwięków, jak mruczenie czy wymawianie samogłosek, aby odkryć, jak Twój głos brzmi i rezonuje w Twoim ciele. Ta praktyka może pomóc Ci poczuć się bardziej komfortowo z własnym głosem, co jest kluczowym krokiem w budowaniu pewności siebie. Spróbuj mruczeć przez kilka minut dziennie, aby przyzwyczaić się do słuchania i odczuwania swojego głosu.
2. **Praca nad ekspresją głosu:** Nie bój się używać swojego głosu na różne sposoby—czy to śpiewając, wypowiadając się na zajęciach, czy po prostu ćwicząc swoją mowę przed lustrem. Im częściej używasz swojego głosu, tym bardziej komfortowo i pewnie będziesz się czuć. Zaczynaj od małych kroków, na przykład czytając na głos dla siebie, a potem stopniowo podejmuj wyzwania związane z mówieniem w sytuacjach społecznych.
3. **Medytacja głosowa:** Połącz medytację z prostymi dźwiękami, takimi jak mruczenie lub powtarzanie pozytywnej afirmacji, aby pomóc uspokoić umysł i skoncentrować myśli. Ta praktyka nie tylko pomaga radzić sobie ze stresem, ale także wspiera pozytywne nastawienie, które jest kluczowe dla budowania pewności siebie. Poświęć kilka minut dziennie na medytację głosową, skupiając się na dźwięku swojego głosu i odczuciach, jakie wywołuje.

### **Praktyczne wskazówki na początek.**

- **Zaczynaj od prostych rzeczy:** Nie musisz od razu rzucać się na skomplikowane rutyny jogi czy ćwiczenia głosowe. Zaczynaj od prostych pozycji lub podstawowych dźwięków głosowych, stopniowo zwiększając czas i stopień skomplikowania, gdy poczujesz się bardziej komfortowo.

- Regularność jest kluczowa: Jak w każdej praktyce, ważna jest regularność. Staraj się włączać jogę i praktyki głosowe do codziennej rutyny, nawet jeśli to tylko kilka minut. Z czasem zauważysz korzyści dla swojej pewności siebie i ogólnego samopoczucia.
- Znajdź społeczność: Ćwiczenie z innymi, czy to na zajęciach jogi, czy warsztatach głosowych, może pomóc Ci zachować motywację i poczuć się wspieranym. To także świetny sposób na budowanie pewności siebie w towarzystwie i poznawanie nowych ludzi.
- Skup się na postępach, nie na perfekcji: Pamiętaj, że celem jest budowanie pewności siebie, a nie osiągnięcie perfekcji. Świątuj małe sukcesy i bądź cierpliwy wobec siebie, rozwijając się.

Włączając jogę i praktyki głosowe do swojego życia, możesz rozwijać silniejsze poczucie pewności siebie i głębsze połączenie ze swoim głosem i ciałem. Te praktyki mogą pomóc Ci z większą łatwością, odpornością i pewnością siebie stawić czoła wyzwaniom współczesnego życia.

## IV. UMYŚL (ZROZUMIENIE)

### IV.I Mindfulness jako narzędzie samoświadomości

Umysł, będący naszym centrum rozumienia, jest miejscem, gdzie przetwarzamy informacje, podejmujemy decyzje i interpretujemy otaczający nas świat. To także przestrzeń, gdzie mogą zakorzenić się rozproszenia, lęki i błędne przekonania, zaciemniając nasz osąd i oddalając nas od naszego prawdziwego „ja”. Aby odnaleźć się w tej złożonej strukturze, mindfulness stanowi potężne narzędzie do kulturowania samoświadomości i klarowności.

Mindfulness, w swej istocie, polega na byciu w pełni obecnym w danej chwili, obserwowaniu swoich myśli, uczuć i otoczenia bez osądzania. Ten zwiększony stan świadomości pozwala nam dostrzec nasze procesy myślowe wyraźniej, umożliwiając rozpoznanie wzorców, uprzedzeń i nawyków, które mogą nieświadomie wpływać na nasze zachowanie.

Praktykowanie mindfulness pomaga w rozwijaniu samoświadomości na kilka sposobów:

1. Obserwacja myśli: Regularnie praktykując uważność, możemy obserwować nasze myśli w miarę ich pojawiania się, bez natychmiastowej reakcji na nie. Pomaga to w identyfikowaniu powtarzających się wzorców myślowych, szczególnie negatywnych

lub samokrytycznych, które mogą osłabiać naszą pewność siebie i zniekształcać nasze postrzeganie rzeczywistości.

2. Redukcja mentalnego chaosu: Uważność uczy nas koncentrowania się na chwili obecnej, zmniejszając ilość niepotrzebnych myśli, które często przepełniają nasz umysł. Ta klarowność pozwala nam odróżnić użyteczne myśli od rozprożeń, prowadząc do bardziej skupionego i przemyślanego podejmowania decyzji.
3. Regulacja emocji: Uważność jest ściśle związana z regulacją emocji. Obserwując nasze myśli i uczucia bez osądu, tworzymy przestrzeń między bodźcem a reakcją. Ta przestrzeń daje nam możliwość wyboru reakcji na nasze emocje, zamiast działać pod ich impulsem.
4. Kultywowanie wewnętrznego spokoju: W miarę jak stajemy się bardziej uważni, zaczynamy doświadczać poczucia wewnętrznego spokoju wynikającego z bycia obecnym. Ta wewnętrzna harmonia wzmacnia naszą pewność siebie, opierając się na głębokim zrozumieniu i akceptacji samego siebie, a nie na zewnętrznej aprobacie.

Włączając mindfulness w codzienne życie, budujemy fundament samoświadomości, wspierający rozwój osobisty i odporność emocjonalną. Ta samoświadomość jest kluczowa dla zrozumienia, kim jesteśmy, czego potrzebujemy i jak możemy żyć bardziej autentycznie oraz pewnie.

#### **IV.II 12 obszarów równowagi życiowej (zainspirowane „LifeBook” autorstwa Johna Butchera)**

Osiągnięcie pełnego, satysfakcjonującego życia wymaga więcej niż tylko mindfulness — wymaga także kompleksowego podejścia do zrozumienia i równoważenia różnych aspektów życia. Ramy „LifeBook”, opracowane przez Johna Butchera, to holistyczne narzędzie, które prowadzi przez proces oceny i doskonalenia 12 kluczowych obszarów życia. Każdy z nich jest istotnym elementem naszego ogólnego dobrostanu i przyczynia się do poczucia celu, szczęścia i spełnienia.

Oto przegląd 12 obszarów równowagi życiowej:

1. Zdrowie i kondycja: Ten obszar koncentruje się na Twoim zdrowiu fizycznym, w tym na diecie, aktywności fizycznej i ogólnym samopoczuciu. Silne, zdrowe ciało jest

- fundamentem pełnego życia, pozwalając Ci realizować swoje cele z energią i witalnością.
2. **Życie intelektualne:** Życie intelektualne polega na ciągłym uczeniu się i rozwoju umysłowym. Obejmuje angażowanie się w aktywności, które rozwijają umysł, poszerzają wiedzę i pobudzają kreatywność.
  3. **Życie emocjonalne:** Ten obszar dotyczy Twojego dobrostanu emocjonalnego oraz jakości Twoich doświadczeń emocjonalnych. Chodzi o rozumienie, zarządzanie i wyrażanie swoich emocji w zdrowy sposób, co jest ściśle związane z uważnością i inteligencją emocjonalną.
  4. **Charakter:** Charakter obejmuje Twoje wartości, etykę i uczciwość. To życie w zgodzie z podstawowymi zasadami i nieustanne dążenie do stawania się lepszą wersją samego siebie.
  5. **Życie duchowe:** Duchowość odnosi się do Twojej więzi z czymś większym od Ciebie, czy to w formie wiary, natury, czy osobistego poczucia celu. Chodzi o znajdowanie sensu życia i doświadczanie wewnętrznego spokoju.
  6. **Relacje miłosne:** Ten obszar odnosi się do Twojego związku z partnerem. Chodzi o tworzenie i utrzymywanie pełnego miłości, wsparcia i wzajemnie satysfakcjonującego związku.
  7. **Rodzicielstwo:** Rodzicielstwo skupia się na relacjach z dziećmi oraz Twojej roli jako rodzica. To wsparcie, troska i opieka, które pomagają dzieciom wzrastać jako szczęśliwe, zdrowe i samodzielne jednostki.
  8. **Życie towarzyskie:** Życie towarzyskie obejmuje Twoje relacje z przyjaciółmi, rodziną i społecznością. Chodzi o budowanie i utrzymywanie znaczących więzi oraz poczucie przynależności.
  9. **Życie finansowe:** Ten obszar dotyczy zdrowia finansowego i zarządzania zasobami. To nie tylko zarabianie i oszczędzanie, ale również wykorzystywanie pieniędzy w sposób wspierający Twoje ogólne cele życiowe i szczęście.
  10. **Kariera:** Kariera odnosi się do życia zawodowego i wykonywanej pracy. Chodzi o znajdowanie satysfakcji w pracy, zgodność z pasjami i mocnymi stronami oraz realizację zawodowych celów.

11. Jakość życia: Jakość życia odnosi się do stylu życia, w tym do otoczenia, doświadczeń i materialnych dóbr. Chodzi o życie, które odzwierciedla Twoje wartości i przynosi radość każdego dnia.
12. Wizja życia: Wizja życia to nadrzędny cel i kierunek. Chodzi o posiadanie klarownej wizji przyszłości oraz zapewnienie, że wszystkie inne obszary życia są z nią zgodne.

### **Integracja mindfulness i równowagi życiowej**

Integracja mindfulness i równowagi życiowej Łącząc praktykę uważności ze strukturalnym podejściem „LifeBook”, można osiągnąć głębokie zrozumienie swojego życia jako całości. Mindfulness pomaga dostrzegać obecny stan w każdym z tych obszarów, podczas gdy ramy „LifeBook” dostarczają mapy drogowej do ich oceny i poprawy.

Pracując nad każdym z obszarów, mindfulness zapewnia podejście do samooceny z uczciwością i jasnością, wolne od zniekształceń ego czy zewnętrznych presji. Ta kombinacja samoświadomości i strategicznego planowania jest kluczowa do stworzenia zrównoważonego, satysfakcjonującego życia, w którym wszystkie aspekty Twojej istoty — fizyczne, emocjonalne, intelektualne i duchowe — są w harmonii.

Zwracając uwagę na każdy z tych obszarów i używając mindfulness do pozostania obecnym i skoncentrowanym, możesz stworzyć życie, które jest nie tylko pełne sukcesów, ale głęboko satysfakcjonujące i zgodne z tym, kim naprawdę jesteś.

### **IV. 3 Tożsamość, przynależność i autentyczność**

Jednym z największych wyzwań życiowych jest uosobienie prawdziwego Ja, bycie najbardziej autentyczną wersją siebie, a szczególnie w przypadku Gen Z, które znajduje się na etapie poszukiwania własnej tożsamości, miejsca na świecie, ale również akceptacji i aprobaty otoczenia. Jako ludzie mamy dwa główne potrzeby – **potrzebę przynależności oraz potrzebę autentyczności**. Balansowanie między tymi dwoma potrzebami, a tym bardziej ich realizacja, jest sztuką.

**Pierwszą częścią życia rządzi potrzeba przynależności** - ponieważ to ona zapewnia przetrwanie. Najczęściej, we wczesnych latach życia, jednostka rezygnuje z autentyczności na rzecz przynależności. Dzieje się to niemal podświadomie, gdyż przynależność jest niezbędna



dla przetrwania. Jako dziecko nie jesteśmy w stanie przetrwać bez opiekunów, przychodzimy na świat w stanie zależności, co charakteryzuje pierwszą część naszego życia. Na początku wyrażamy się autentycznie, ale na podstawie opinii i reakcji opiekunów oraz otoczenia szybko uczymy się, które części naszej osobowości są akceptowane, które są mniej pożądane, a które są dla innych zbyt trudne do zaakceptowania. W konsekwencji, z potrzeby przynależności, miłości i akceptacji, rezygnujemy z tych części siebie, które są bardziej wymagające lub mniej lubiane. Niestety, mimo dobrych intencji i miłości, nasi rodzice mogą ograniczać naszą autentyczność ze względu na własne doświadczenia, dzieciństwo i osobiste traumy. Niektóre z naszych emocji mogą być dla nich zbyt trudne do opanowania, ponieważ sami borykają się z zaakceptowaniem i radzeniem sobie ze swoimi emocjami. Jednak **przed ukończeniem 7 roku życia kształtuje się prawie cała struktura naszej osobowości**, a jak mówi John Churchill - wszystko to ma charakter relacyjny. Stajemy się tym, kim jesteśmy, na podstawie naszych relacji, interakcji z innymi, ich reakcji na nas oraz ich aprobaty bądź dezaprobaty. **Druga część naszego życia jest przeznaczona na odzyskanie naszego autentycznego Ja.**

Wielu młodych ludzi z Gen Z może znaleźć się na progu tego wyzwania – porzucenia wygody dawnych tożsamości, rozwijanych głównie dla przynależności, i wkroczenia w nieznaną autentyczność, co naturalnie stanowi zagrożenie dla ich wcześniejszego systemu życia i struktur społecznych. Są na etapie, gdzie potrzeba autentyczności staje się silniejsza. Idąc tą drogą, stare wewnętrzne mechanizmy ochronne i strategie przetrwania mogą się uaktywnić, powodując uczucia lęku, niepokoju, krytyki, wstydu i tym podobne. To są oznaki, że podążamy nową ścieżką, próbując czegoś innego, ale starsze części naszej psychiki, mające za zadanie nas chronić (Bill Plotkin nazywa je subosobowościami), będą się przed tym bronić, nadal wierząc, że bycie autentycznym jest zagrożeniem dla naszego dobrostanu.

Jednak sztuką jest przyjąć autentyczność i przynależeć do większej sieci życia. Jak mówi Bill Plotkin: „Autentyczność to bułka z masłem, jeśli nie przejmujesz się tym, że możesz zrazić innych i ewentualnie zostać bez przyjaciół. A akceptacja społeczna jest łatwa, jeśli jesteś gotowy być impostorem, skłonny działać w sposób konieczny do zaakceptowania.” Znalezienie równowagi między nimi nie jest łatwym zadaniem. Potrzeba odwagi, pewności siebie, empatii, świadomości, współczucia i wsparcia.

Dorastanie, od nastolatka do młodego dorosłego, jest procesem, w którym uczymy się, jakie miejsce chcemy zająć na świecie, kim jesteśmy, co wnosimy i jak możemy wzbogacić ten świat. Wyzwanie wynika z naszego konsumpcyjnego, konformistycznego, napędzanego

lękiem społeczeństwa – w którym ważne jest dopasowanie się, dobry wygląd i respektowanie norm, co sprawia, że można utracić kontakt z własnymi wartościami, potrzebami, pragnieniami, postawami i przekonaniami. Niestety, w dzieciństwie i okresie nastoletnim niewiele jest wskazówek. Jednak autentyczność i przynależność pozostają być może najbardziej rozpowszechnionymi tęsknotami naszych czasów. Bill Plotkin tłumaczy tęsknotę ludzi za „większym znaczeniem lub celem życia” jako „możliwość uczestniczenia w świecie w sposób znaczący. Chcą czuć się bardziej prawdziwi i bardziej w łączności z siecią życia. Chcą, by ich życie miało sens”. Wspomniany autor rozróżnia trzy różne rodzaje przynależności:

- **przynależność psychologiczna** - wiedza o tym, kim się jest, osobista autentyczność,
- **przynależność społeczna** - akceptacja w grupie rówieśniczej lub społeczności
- **przynależność ekologiczna** – połączenie z „ponad-ludzkiem” światem

Zadania procesu dojrzewania obejmują kultywowanie autentyczności (wiem, kim jestem i mogę wyrażać oraz uosabiać tę tożsamość w swoim życiu społecznym) oraz potrzebę przynależności i społecznej akceptacji. Bill Plotkin przedstawia jasne kroki, jak rozwijać przynależność i autentyczność\*:

- Zadawanie sobie pytań takich jak: Co warto osiągać? Co naprawdę mnie ożywia? Co ma dla mnie znaczenie, a co nie? Kim są moi ludzie? Jakich zasad będę bronić? Komu i czemu będę wierny/a? Co jest niezbędne do godnego życia? Jaki jest sens ludzkiego istnienia? Czym dla mnie jest Bóg? Śmierć?
- Uczenie się rozróżniania między autentycznością (własną) a oszukiwaniem siebie.
- Rozwijanie umiejętności emocjonalnych, które obejmują zdolność do pełnego somatycznego odczuwania swoich emocji; umiejętność wglądu w ich znaczenie i wagę; oraz zdolność do współczującego wyrażania i działania na ich podstawie, z poszanowaniem siebie i innych.
- Uczenie się sztuki rozwiązywania konfliktów.
- Rozwijanie zdolności do definiowania siebie kulturowo i współtworzenia swojego świata społecznego.
- Kultywowanie zręczności i wrażliwości w sferze seksualnej i w relacjach seksualnych.

- Rozwijanie umiejętności dbania o siebie i zarabiania na życie.
- Praktykowanie wzajemności człowieka z naturą i ekologicznej odpowiedzialności za dobrostan szerszej wspólnoty Ziemi.

\*Te osiem kroków pochodzi z jego książki „The Journey of Soul Initiation: A Field Guide for Visionaries, Evolutionaries, and Revolutionaries” (2021).

## Przywiązanie

Autentyczność i przynależność są głęboko powiązane z naszym stylem przywiązania. Jako istoty społeczne nie możemy rozwijać się w oderwaniu od świata, w którym żyjemy. Od naszych najbliższych relacji po społeczność, kulturę i społeczeństwo – wszystkie te aspekty wpływają na rozwój naszego charakteru, wartości, które wchłaniamy, oraz perspektywę życiową, którą rozwijamy. Praca nad stylem przywiązania oznacza zajęcie się naszymi relacjami: jak ja odnoszę się do innych, do świata i do siebie samego/ej.

Sposób, w jaki komunikujemy się, jak odnosimy się do innych oraz miejsce, jakie zajmujemy w świecie, jest istotnie powiązany z poczuciem siebie, autentycznością oraz akceptacją. Samoświadomość rozwija się dzięki naszym opiekunom od najmłodszych lat. Jak wspomniano wcześniej, większość naszego charakteru rozwija się do około 7. roku życia, a wszystko zaczyna się od naszej pierwszej relacji – opiekuna (zwykle matki) i dziecka. Dziecko uczy się odczuwać siebie przez matkę – jak mówi Bessel van Kolk, sposób, w jaki matka trzyma swoje dziecko, wpływa na „zdolność do odczuwania ciała jako miejsca, w którym mieszka psychika”.

**Na podstawie jakości tej pierwotnej interakcji mogą rozwinąć się różne style przywiązania: lękliwy, unikowy, zdezorganizowany oraz bezpieczny.**

Styl przywiązania wpływa na nasze relacje przez całe życie. Sposób, w jaki komunikujemy się, wyrażamy emocje i potrzeby, a także zaufanie i bezpieczeństwo, które możemy doświadczyć, opiera się na naszym stylu przywiązania. **Niezależnie od posiadanego stylu, możemy pracować nad jego uzdrowieniem i rozwinięciem bezpiecznego przywiązania.** Im bardziej potrafimy ucieleśnić i zinternalizować poczucie bezpieczeństwa, tym bardziej możemy być autentyczni, rozwijać się w życiu i tworzyć zdrowsze, wspierające relacje. Bezpieczne przywiązanie połączone z kultywowaniem kompetencji buduje wewnętrzne poczucie kontroli – kluczowy czynnik zdrowego radzenia sobie przez całe życie.

Według Johna Churchilla przywiązanie składa się z 4 cech:

- **Pierwsza cecha to bezpieczeństwo** – fizyczne poczucie bezpieczeństwa. Jest ono internalizowane jako głębokie poczucie bezpieczeństwa, gdy jako niemowlę byliśmy trzymanym przez kogoś, np. przez opiekuna, który był fizycznie obecny i trzymał nas w ramionach.
- **Drugą cechą jest dostrojenie.** Na przykład, jeśli rodzic trzyma dziecko fizycznie, ale emocjonalnie jest nieobecny, patrząc w telefon lub będąc mentalnie i emocjonalnie gdzieś indziej, dostrojenie nie ma miejsca. Dostrojenie to zdolność do odczuwania czyjegoś układu nerwowego, do odczuwania siebie przez kogoś i odczuwania tej osoby. W przypadku dzieci układ nerwowy rodziców służy do organizowania i regulacji układu nerwowego dziecka. Gdy dziecko nie ma tego doświadczenia, może być mu trudno rozwijać zdolność organizowania swojego wewnętrznego świata.
- **Trzecią cechą jest poczucie wartości.** Jest ono internalizowane, gdy na przykład dziecko jest na placu zabaw, patrzy za siebie i widzi rodziców patrzących na nie z miłością i zainteresowaniem, w zachwycie nad cudem, którym jest to dziecko. Dziecko czuje się widziane i doceniane – w takich momentach internalizujemy poczucie bycia wartościowym i cenionym.
- **Czwartą cechą jest rozwijanie poczucia własnego "ja",** zdolności do zadawania sobie pytań na swój temat. Jest to modelowane przez rodziców, ponieważ dzieci nie potrafią tego robić samodzielnie. Na przykład rodzice zauważają zainteresowania dziecka i pytają – „co chcesz robić? Co lubisz? Widzę, że chcesz grać/zostać muzykiem itp.” Rodzice odzwierciedlają i zachęcają dziecko do odkrywania tego, co je ciekawi i interesuje. To zachowanie można przetłumaczyć jako „głęboką troskę dorosłego o pomoc w instynktownej orientacji wewnętrznej dziecka” (Churchill, J.), dzięki której uczymy się kierować w życiu, podążając za tym, co jest zgodne z nami samymi. Bez tej pomocy dziecko nie potrafi zapytać siebie „Co o tym sędzę? Czego chcę?” i tak dalej.

### **Leczenie ran związanych z przywiązaniem**

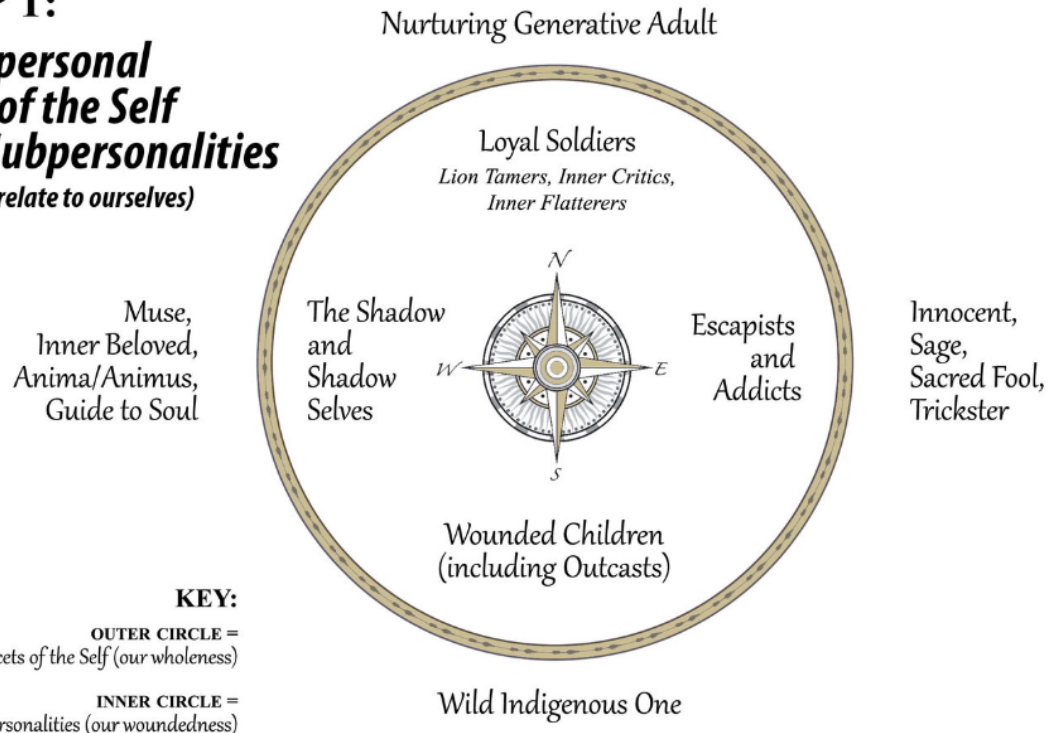
Wyobraźnia jest potężnym narzędziem w naszym życiu, może pozwolić nam wyjść poza to, co znamy, i tworzyć nowe możliwości; jest niezbędna do spełniania naszych nadziei. Zwiększa kreatywność, może łagodzić ból, pomaga uzdrawiać rany, zmieniać narrację itd. Ostatnie badania pokazują, że mózg może mieć trudności z odróżnieniem tego, co wyobrażone, od rzeczywistości. „Im bardziej osoba wyobraża sobie coś, tym bardziej prawdopodobne, że uzna to za rzeczywiste” (badacze z University College London). Ich badanie wykazało, jak

powiedział dr Dijkstra, że "nie ma zasadniczej różnicy między wyobraźnią a rzeczywistością; to różnica w stopniu, a nie w rodzaju". Zatem nasze projekcje na rzeczywistość mają tak samo duży wpływ na mózg, jak sama rzeczywistość. Wykorzystując wyobraźnię, możemy ponownie wychować swoje wewnętrzne dziecko i rozwinąć bezpieczny styl przywiązania. Na przykład w medytacji lub wizualizacji można wyobrazić sobie idealnego rodzica lub przewodnika – jakby się zachowywał, co by mówił, jakby się czuło w jego obecności.

Korzystając z modelu ludzkiej psychiki Billa Plotkina, który ma 4 kierunki - reprezentujące 4 aspekty naszej psychiki, możemy nauczyć się łączyć i wcielać cechy Północy - zdefiniowane jako **Opiekuńczy Generatywny Dorosły**. Poniższy rysunek przedstawia mapę psychiki opisaną przez Plotkina, ale w tej sekcji zajmiemy się tylko Opiekuńczym Generatywnym Dorosłym (OGD) - cechami Północy - jako fundamentalną pracą nad rozwojem naszych idealnych wewnętrznych rodziców, tych, którzy mają zasoby i cechy, aby odrodzić nasze wewnętrzne dziecko. OGD jest "empatyczny, współczujący, odważny, kompetentny, wiedzący, produktywny i zdolny do prawdziwej, kochającej troski i służenia zarówno sobie, jak i innym". Poprzez OGD wyrażamy naszą najlepszą i najbardziej twórczą rolę rodzicielską, przywódczą, nauczycielską, kierowniczą, produkcyjną i uzdrawiającą. To wewnętrzny rodzic – emocjonalnie ugruntowany na tyle, by opiekować się naszymi młodszymi, zranionymi częściami.

## MAP 1:

### ***Intrapersonal view of the Self and Subpersonalities*** (how we relate to ourselves)



Ilustracja z Bill Plotkin (2013)- *Wild Mind*, page 21

### **Praktyka:**

Jednym ze sposobów na połączenie się z idealnym wewnętrznym rodzicem i przywołanie go jest przywołanie przykładów lub wzorców, które inspirują w Tobie te cechy. Następnie wyobraź sobie idealnego rodzica lub przewodnika - jaki by był, co by powiedział? Wyobraź sobie sytuację, w której widzisz uzdrawiającą matkę opiekującą się dziećmi – jakie uczucie Ci towarzyszy, gdy ją obserwujesz, jak się porusza? Jak mówi - zapoznaj się z tą energią. Następnie wyobraź sobie, że jesteś w jej obecności - jakie to uczucie być blisko niej? Później możemy podjąć rozmowę, poprosić o wsparcie lub po prostu wyobrazić sobie rodzica obejmującego nasze przestraszone, smutne lub zranione części.

John Churchill mówi, że nawet jeśli mamy braki rozwojowe, nasz mózg rozpoznaje i odpowiada na miłość, ponieważ przez lata był przez nią kształtowany: „jeśli zdołamy przebić się przez wcześniejsze uwarunkowania, głęboka struktura naszego ciała jest z natury dobra i zna miłość”. Wyobraźnia pozwala nam zinternalizować tę nową jakość, tego idealnego rodzica, i uczynić go częścią siebie – obraz ten możemy przywołać w dowolnym momencie, gdy

będziemy tego potrzebować, a on pomoże nam zmienić nasze przywiązanie. W ten sposób możemy używać wyobraźni jako źródła wewnętrznego wsparcia – za każdym razem, gdy tego potrzebujemy, możemy mieć przy sobie uzdrawiającego rodzica.

## CZĘŚĆ II KOMUNIKACJA TWARZĄ W TWARZ

### I. Komunikacja bez przemocy - Aktywne słuchanie (Rosenberg)

Jak mamy odnosić się do siebie jako ludzie? Jaki wpływ wywieramy na siebie nawzajem? Czy nasze słowa mogą budować lub niszczyć relacje? Czy komunikacja może wzbogacać świat, w którym żyjemy? Czy możemy czuć się pewni siebie i usatysfakcjonowani, gdy idziemy przez życie ze współczuciem? Czy inni mogą lepiej odpowiadać na nasze potrzeby, jeśli wyrażamy je jasno i bierzemy odpowiedzialność za nasze emocje?

To tylko niektóre z pytań, na które odpowiada Komunikacja Bez Przemocy (NVC), opracowana przez dr. Marshalla B. Rosenberga, poprzez teorię i praktykę. Metoda ta wspiera rozwój współczujących, opartych na współpracy i wzajemnej trosce relacji zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. Może być stosowana w różnych środowiskach – od bliskich relacji, przez konflikty w pracy, szkołach, aż po konflikty międzykulturowe – i stanowi cenne narzędzie dla społeczności zmagających się z przemocą oraz napięciami etnicznymi, religijnymi czy politycznymi.

Ludzie są istotami społecznymi i nie ma takiej ludzkiej aktywności, która nie zależałaby od relacji. Niezależnie od miejsca zamieszkania, od wczesnych lat życia po śmierć, człowiek jest otoczony ludźmi i partnerami, a jego życie wzbogaca się poprzez interakcje społeczne i więzi międzyludzkie. Relacje wpływają na satysfakcję z życia i dobrostan, a ponadto są kluczowym czynnikiem dla pokoju i szczęścia w nowoczesnym społeczeństwie. Relacje mogą być wzmacniane lub niszczone poprzez formy języka i komunikacji. Niestety, często nasz styl komunikacji utrudnia nawiązanie prawdziwych więzi, a wysiłki, by odnosić się do siebie z empatią, są blokowane przez język prowadzący do obrony, winy, ataku czy poniżenia. **Obwinianie, osądzanie, krytykowanie i porównywanie są głównymi przeszkodami w zdrowej i empatycznej komunikacji.** Niemniej jednak, NVC daje nam narzędzia, aby nauczyć się wyrażać siebie i słuchać innych. Wszyscy mamy wypracowane wzorce komunikacyjne, i często, gdy mówimy, nie jesteśmy w pełni świadomi, co naprawdę chcemy powiedzieć lub jaki wpływ nasze słowa mogą wyrzucić na drugą osobę. Dzięki NVC uczymy

się świadomie reagować w oparciu o to, co dostrzegamy, czujemy i czego pragniemy.

**NVC składa się z dwóch głównych części:**

- 1. Szczere wyrażanie siebie**
- 2. Odbieranie z empatią tego, co mówi druga osoba**

Chodzi więc zarówno o naukę wyrażania siebie, jak i o naukę słuchania oraz przyjmowania z empatią tego, co mówi druga osoba. Jak mówi Rosenberg: „dążymy do wyrażania siebie z uczciwością i jasnością, jednocześnie okazując innym szacunek i empatyczną uwagę”.

NVC jest potężnym narzędziem z różnych powodów. Po pierwsze, jego stosowanie w relacjach – z samym sobą, z innymi lub w grupie – pomaga nam pozostawać w naturalnym stanie współczucia. Może być więc stosowane na poziomie osobistym, np. w relacjach intymnych, jak i na poziomie zawodowym. Po drugie, nie wymaga ono, by druga osoba знаła zasady NVC. Jeśli będziemy kontynuować stosowanie zasad, z czasem druga osoba będzie w stanie dołączyć do procesu i wzajemne współczucie będzie możliwe.

- 1. Szczere wyrażanie siebie**

„NVC wspiera głębokie słuchanie, szacunek i empatię oraz wzbudza wzajemne pragnienie dawania z serca” (Rosenberg, M.). Korzystając z jego zasad, możemy łączyć się ze sobą w zdrowszy i bardziej budujący sposób, pozwalając, aby nasze współczucie się przejawiało. W wyrażaniu siebie i słuchaniu innych koncentrujemy się na czterech obszarach: tym, co obserwujemy, czujemy, czego potrzebujemy oraz o co prosimy, aby wzbogacić nasze życie.

- 1. Obserwacje**
- 2. Uczucia**
- 3. Potrzeby**
- 4. Prośby**

Pierwszy element: **Obserwacja**

Indyjski filozof J. Krishnamurti powiedział, że „obserwacja bez oceny jest najwyższą formą ludzkiej inteligencji”. Mamy tendencję do mieszania obserwacji z oceną lub osądem. Obserwacja oznacza jedynie zauważenie tego, co widzimy, słyszymy, dotykamy, co wpływa na nasze poczucie dobrostanu, bez dokonywania jakiegokolwiek oceny czy przypisywania etykiet. Na przykład: *Widzę skarpetki na podłodze* (obserwacja) albo *Pokój jest niechlujny*



przez skarpetki na podłodze (ocena). Jeśli dokonamy oceny zamiast obserwacji, inni nie usłyszą tego, co naprawdę chcemy powiedzieć; raczej usłyszą krytykę, mogą odrzucić naszą wiadomość, a może nawet przyjąć postawę obronną.

W swojej książce *Porozumienie bez Przemocy (Nonviolent Communication)* Rosenberg przedstawia tabelę, która pomaga nam rozróżnić obserwację od oceny. Szczegóły znajdują się w tabeli poniżej.

Komunikacja	Przykład obserwacji połączonej z oceną	Przykład obserwacji oddzielonej od oceny
Użycie czasownika “być” bez wskazania, że oceniający bierze odpowiedzialność za ocenę.	Jesteś zbyt hojny.	Kiedy widzę, że rozdajesz innym swoje pieniądze na lunch, myślę, że jesteś zbyt hojny.
Użycie czasowników o konotacjach oceniających.	Doug odkłada wszystko na później.	Doug uczy się do egzaminów jedynie wieczór przed.
Sugerowanie, że czyjeś wnioski dotyczące myśli, uczuć, intencji lub pragnień innej osoby są jedynymi możliwymi.	Ona nie wykona swojej pracy.	Nie sądzę, żeby udało jej się wykonać swoją pracę. Lub Powiedziała: “Nie wykonam tego.”
Mylenie przewidywania z pewnością.	Jeśli nie będziesz spożywać zbilansowanych posiłków, Twoje zdrowie ucierpi.	Obawiam się, że jeśli nie będziesz spożywać zbilansowanych posiłków, może mieć to negatywny wpływ na twoje zdrowie.
Brak konkretów w odniesieniu do referencji.	Imigranci nie dbają o swoją własność.	Nie widziałem, żeby rodzina imigrantów mieszkająca pod adresem Ross 1679 odśnieżała chodnik.
Używanie słów określających umiejętności bez wskazania, że dokonywana jest ocena.	Hank Smith jest słabym piłkarzem.	Hank Smith nie strzelił gola w 20 meczach.
Używanie przysłówków i przymiotników w sposób, który nie wskazuje na dokonanie oceny.	Jim jest brzydki.	Wygląd Jima mi się nie podoba.

Źródło: Rosenberg, M. (2015) *Non-violent Communication, chapter 3.*

### **! Ważne: Należy odróżnić obserwację od oceny!**

#### Drugi element: **Wyrażanie uczuć**

Budowanie samoświadomości jest kluczowym elementem do precyzyjnego wyrażania naszych uczuć. Po pierwsze, muszę być w stanie rozpoznać, co czuję, aby móc wyrazić to na głos w jasny i pełen współczucia sposób. Medytacja, autorefleksja oraz rozwijanie zdolności

odczuwania ciała to niezbędne kroki w tym procesie. Równie pomocne jest budowanie zasobu słownictwa uczuć. Wielu z nas ma tendencję do mówienia: "Czuję, że...(nie jestem wystarczająco dobry)...". Za każdym razem, gdy po słowie "czuję" następuje "że", nie wyrażamy uczucia, ale raczej opinię lub myśl.

Na przykład: „Czuję, że mnie nie słuchasz”, „Czuję, że Ci nie zależy”. Tutaj uczucie nie jest wyrażone, a słuchacz najprawdopodobniej usłyszy krytykę i przyjmie postawę obronną. W rezultacie komunikat nie dotarł do odbiorcy, a obie strony poczują się sfrustrowane i niezrozumiane.

### **! Ważne: Odróżniaj uczucia od myśli!**

#### Trzeci element: **Uznanie potrzeb za źródło naszych uczuć**

Ważne jest, aby nauczyć się postrzegać zachowania innych jako bodziec, ale nigdy jako przyczynę naszych uczuć. Nikt poza nami nie ma władzy nad naszymi emocjami; są one subiektywną reakcją opartą na tym, co wybieramy z tego, co inni mówią lub robią, jakie znaczenie nadajemy ich słowom i działaniom oraz na naszych potrzebach i oczekiwaniach w danej chwili. Nasze emocje są w naszych rękach, a świadomość myśli, które za nimi stoją, może pomóc nam zrozumieć nasze reakcje oraz nad nimi pracować i świadomie decydować, co chcemy wyrazić – z dojrzałej, świadomej perspektywy.

W ten sam sposób, to, co mówi lub robi druga osoba, jest odzwierciedleniem jej emocji i potrzeb, a nie naszych działań. NVC pokazuje, że wobec negatywnego komunikatu mamy cztery sposoby na jego przyjęcie:

- **Obwinianie siebie** - możemy brać komentarze do siebie, słysząc w nich oskarżenie i krytykę, co prowadzi do poczucia winy, wstydu lub smutku i wpływa na naszą samoocenę. Oznacza to, że akceptujemy ich osąd i obwiniamy siebie.
- **Obwinianie drugiej osoby** – prowadzi do złości i defensywnego zachowania.
- **Rozpoznawanie naszych potrzeb i emocji** – możemy zauważyć uczucie zranienia wynikające z naszych starań, by być zauważonym, zaakceptowanym, lubianym itp.
- **Rozpoznawanie potrzeb i emocji drugiej osoby** – to nie to samo, co branie odpowiedzialności za ich emocje, ale raczej próba usłyszenia, co starają się wyrazić, jakie są ich niewypowiedziane potrzeby i emocje.

Niektóre powszechne wzorce językowe pozwalają nam unikać brania odpowiedzialności za

nasze emocje. Na przykład mamy tendencję do mówienia: „Czuję się zraniony, bo nie pamiętałeś o moich urodzinach” albo „Denerwujesz mnie”. Używając tego typu wyrażen, przenosimy odpowiedzialność za nasze emocje na słowa i działania drugiej osoby. Stosując zasady NVC, bardziej precyzyjny i zdrowszy sposób wyrażania siebie mógłby brzmieć: *Czuję złość, że nie zaplanowałeś nic na moje urodziny, ponieważ potrzebuję czuć się doceniony i widzieć, że jestem dla ciebie ważny.*

W zależności od tego, jak się wyrażamy, druga osoba może być bardziej lub mniej otwarta na nasz komunikat. Kiedy ludzie słyszą krytykę, skupiają swoją energię na obronie i kontrataku. Wówczas nasze emocje i potrzeby nie zostaną wysłuchane ani zrozumiane. Gdy koncentrujemy się na sobie, wyrażając własne uczucia i potrzeby, zamiast wskazywać na zachowanie drugiej osoby, ta będzie bardziej otwarta na słuchanie i odpowie z większą empatią.

Rosenberg zauważył, że kiedy ludzie zaczynają mówić o swoich potrzebach, zamiast obwiniać i krytykować się nawzajem, zwiększa się szansa na spełnienie potrzeb obu stron. Jednym z powodów jest to, że mamy mniej więcej te same potrzeby – my, jako ludzie, dzielimy podstawowe, uniwersalne potrzeby wynikające z naszej wspólnej natury:

- Autonomia
- Świątowanie
- Integralność
- Współzależność
- Zabawa
- Duchowa więź
- Fizyczna troska

Kolejna ważna kwestia poruszona przez Marshalla Rosenberga: **"Jeśli nie cenimy naszych potrzeb, inni również mogą ich nie cenić"**, inni ludzie będą traktować nas tak, jak im na to pozwolimy i tak, jak traktujemy samych siebie. Naszym obowiązkiem jest dbać o nasze potrzeby i je cenić oraz ustalać granice, które są dla nas odpowiednie. Nie ma tu właściwego lub niewłaściwego podejścia – wszystko zależy od osoby.

**! Ważne: Połącz swoje uczucie z potrzebą: "Czuję..., ponieważ potrzebuję..."**

#### Czwarty element: **Prośba**

Po wyrażeniu emocji i potrzeb w danej sytuacji możemy przejść do sformułowania jasnej prośby, która wzbogaci nasze życie i zaspokoi nasze potrzeby. Zaleca się, aby porzucić myśli typu „powinien wiedzieć, jak się czuję i czego potrzebuję” lub „nie powinienem tego mówić”. Każdy z nas jest wyjątkową jednostką i nawet jeśli dzielimy te same uniwersalne potrzeby i emocje, mamy swój własny, specyficzny sposób wyrażania emocji lub zaspokajania naszych potrzeb. Dlatego, jeśli chcemy, by druga osoba lepiej nas zrozumiała i uniknąć rozczarowań oraz frustracji, to naszą odpowiedzialnością jest jasne i precyzyjne określenie tego, czego chcemy – w formie prośby. Zaleca się **mówienie o działaniach w sposób pozytywny** - mów czego chcesz, a nie czego nie chcesz. Sformułuj prośbę jak najbardziej konkretnie i unikaj niejasnych, abstrakcyjnych czy dwuznacznych sformułowań.

Na przykład: *Czy możesz mnie wysłuchać, kiedy do ciebie mówię?*

Dla Ciebie „być wysłuchanym” może oznaczać, że druga osoba odpowie lub zada pytania, a dla kogoś innego może to oznaczać kontakt wzrokowy i skupienie tylko na osobie mówiącej. W takim przypadku samo „wysłuchaj mnie” nie jest wystarczająco precyzyjne, a sposób, w jaki druga osoba słucha, może nie odpowiadać Twojemu rozumieniu aktywnego słuchania. Dlatego formułowanie próśb w sposób konkretny, jasny i pozytywny może pokazać, czego naprawdę chcesz, i zwiększyć szansę na spełnienie Twoich potrzeb.

Oczywiście, odwaga w wyrażaniu tego, czego naprawdę chcemy i potrzebujemy, może być przerażająca, ponieważ druga osoba może odpowiedzieć „nie”. I ma do tego prawo – to część jej wolności. Jednak warto zadać sobie pytanie: „Czy naprawdę chcę, aby ktoś robił coś dla mnie, jeśli tego nie chce?”. Dla wielu z nas odpowiedź brzmi „nie”. Chcemy, aby inni odpowiadali na nasze prośby, o ile jest to zgodne z nimi i o ile naprawdę tego chcą.

**! Ważne: Należy odróżnić prośby od żądań. !**

Żądanie nie akceptuje odmowy, co może prowadzić do osądów, krytyki lub poczucia winy, jeśli nie zostanie spełnione. Narusza także wolność drugiej osoby, która może poczuć, że ma tylko dwie opcje – podporządkować się lub zbuntować. Prośba natomiast akceptuje odmowę, jest zaproszeniem, i druga osoba może odpowiedzieć w sposób odpowiedni dla siebie. Jeśli prośba nie jest poparta emocjami i potrzebami, może brzmieć jak żądanie.

*"Celem NVC nie jest zmienianie ludzi i ich zachowań, abyśmy mogli postawić na swoim, ale*

*ustanowienie relacji opartych na uczciwości i empatii, które ostatecznie zaspokoją potrzeby wszystkich". M. Rosenberg*

## **NVC w akcji**

### *Proces NVC*

*Konkretne działania, które obserwujemy, a które wpływają na nasze samopoczucie*

*Jak się czujemy w odniesieniu do tego, co obserwujemy*

*Potrzeby, wartości, pragnienia itp., które tworzą nasze uczucia*

*Konkretne działania, o które prosimy, aby wzbogacić nasze życie*

## **Proces**

Zaczynamy od obserwacji tego, co dzieje się w danej sytuacji: co jest mówione i robione, co wpływa pozytywnie lub negatywnie na nasze życie? Wyrażajmy te obserwacje bez wprowadzania osądu lub oceny. Mówmy po prostu to, co widzimy i słyszymy, co obserwujemy, niezależnie od naszych opinii na ten temat. Drugim krokiem jest zidentyfikowanie, co czujemy: co dzieje się w moim ciele w tej sytuacji? Jakie emocje, odczucia i uczucia się we mnie pojawiają? Następnie staramy się nazwać te emocje i uczucia. Trzecim krokiem jest wyrażenie potrzeb związanych z tymi emocjami. Ostatni krok to podzielenie się naszą prośbą: czego chcę, co wzbogaciłoby moje życie? Warto, aby prośba była konkretna, pozytywna i jasna.

Aby skutecznie stosować tę praktykę, potrzebny jest dobry poziom samoświadomości oraz kontakt z własnymi emocjami i potrzebami, jak również rozwinięte zdolności empatyczne i współczucie.

## **2. Odbieranie z empatią**

Druga główna część NVC koncentruje się na tym, jak spotykamy drugą osobę oraz jak słuchamy i przyjmujemy z empatią to, co jest mówione lub przemilczane. Chiński filozof Chuang-Tzu mówi, że empatia wymaga słuchania całym sobą: „Słyszenie tylko uszami to jedno. Słyszenie rozumem to coś innego. Ale słyszenie duchem nie jest ograniczone do

żadnego z organów, ucha czy umysłu. Wymaga ono pustki wszystkich zmysłów. I kiedy zmysły są puste, wtedy całe istnienie słucha. Wówczas mamy bezpośredni kontakt z tym, co jest tuż przed nami, czego nie można usłyszeć uszami ani zrozumieć rozumem”.

Empatia wymaga od nas odłożenia osądu i krytyki na bok oraz słuchania z otwartym sercem. Nie chodzi tu o udzielanie rad, pocieszanie, ani znajdowanie rozwiązań ich problemów. Zamiast tego, oznacza to skupienie pełnej uwagi na drugiej osobie, dając jej czas i przestrzeń na wyrażenie tego, co potrzebuje i aby poczuła się zrozumiana, co oddaje buddyjskie powiedzenie: „Nie rób nic, po prostu tam bądź”.

Kiedy uczymy się słuchać empatycznie, możemy stosować zasady NVC i słyszeć jedynie to, co mówi druga osoba: co obserwuje, czuje, czego potrzebuje i o co prosi. Nawet jeśli nie wyraża jasno, co czuje i czego potrzebuje, możemy nauczyć się to usłyszeć i odzwierciedlić, zadając pytania. Na przykład, jeśli ktoś mówi: „*Jestem nieszczęśliwy, bo nigdy do mnie nie dzwonisz*”, stosując NVC, możemy zauważyć, że potrzeby nie zostały wyrażone, a emocje wynikają z zachowania.

#### Narzędzia: **Parafrazowanie**

Dzięki parafrazowaniu możemy poprosić o doprecyzowanie i pomóc drugiej osobie lepiej wyrazić jej potrzeby. Na przykład: *Czy czujesz się nieszczęśliwy, bo potrzebujesz, żebym częściej do ciebie dzwonił, aby pokazać, że jesteś dla mnie ważny?* lub *Czy chciałbyś, żebym dzwonił codziennie?*

Pomocne jest, aby w momencie, gdy prosimy o wyjaśnienie, najpierw wyrazić swoje własne uczucia i potrzeby. Zamiast pytać „*Co takiego zrobiłem, że czujesz się w ten sposób?*”, możemy powiedzieć: „*Jestem sfrustrowany, bo chciałbym jasno zrozumieć, co masz na myśli. Czy mógłbyś powiedzieć, co takiego zrobiłem, co powoduje, że widzisz mnie w ten sposób?*”

#### **Odzwierciedlaj emocjonalnie naładowane komunikaty**

**Słuchaj emocji i potrzeb** – gdy rozwijamy swoją samoświadomość i jesteśmy bardziej w kontakcie z własnymi emocjami i potrzebami, łatwiej nam będzie identyfikować emocje i potrzeby innych. Możemy używać swoich umiejętności, aby odzwierciedlać ich emocje i potrzeby, nawet jeśli nie zostały one bezpośrednio wyrażone. Robimy to w formie pytania lub refleksji, na przykład: „*Mam wrażenie, że czujesz frustrację i że chciałbyś być traktowany z*

szacunkiem.” Możemy również dzielić się naszymi uczuciami, kiedy nie wiemy, jak najlepiej okazać wsparcie drugiej osobie: „*Martwię się o Ciebie i chciałbym wiedzieć, jak mogę najlepiej Cię wesprzeć. Czy mógłbyś powiedzieć, co mogę powiedzieć lub zrobić, abyś poczuł...*”. Jak mówi Bessel: "Inteligencja emocjonalna zaczyna się od nazywania własnych uczuć i dostrajania się do emocji osób wokół nas".

Dzięki fundamentalnym aspektom NVC, ucząc się wyrażać siebie szczerze i przyjmować komunikaty z empatią, budujemy głębokie więzi, które stanowią podstawę każdej relacji.

## II. Siła komunikacji niewerbalnej

Komunikacja niewerbalna odgrywa kluczową rolę w tym, jak wyrażamy siebie i nawiązujemy relacje z innymi. Badania pokazują, że znaczna część komunikacji ma charakter niewerbalny, co oznacza, że sposób, w jaki coś mówimy, często ma większe znaczenie niż same słowa. Dla Gen Z, które dorastało w cyfrowym świecie, opanowanie komunikacji niewerbalnej jest kluczowe, aby budować głębsze, bardziej znaczące relacje twarzą w twarz. Czerpiąc z zasobów Mindvalley na temat komunikacji i rozwoju osobistego, przyjrzyjmy się, jak wykorzystać moc komunikacji niewerbalnej, aby zwiększyć pewność siebie i poprawić swoje interakcje społeczne.

### 1. *Mowa ciała: Komunikacja bez słów*

Mowa ciała to najbardziej widoczny aspekt komunikacji niewerbalnej. Od postawy po gesty — ciało wyraża pewność siebie, otwartość i zainteresowanie lub, przeciwnie, niepewność i brak zaangażowania. Świadome używanie mowy ciała może pomóc w skuteczniejszym komunikowaniu się.

Kluczowe zasady mowy ciała:

- **Postawa:** Stanie lub siedzenie w wyprostowanej pozycji, z ramionami do tyłu i głową uniesioną sygnalizuje pewność siebie i zdecydowanie. Garbienie się lub pochylanie może sprawiać wrażenie niepewności lub niskiej energii.
- **Otwarte gesty:** Trzymanie rąk otwartych i nieskrzyżowanych wskazuje na dostępność i gotowość do rozmowy. Skrzyżowanie rąk lub zamykanie ciała może sprawiać wrażenie obronności lub zamknięcia.

- **Kontakt wzrokowy:** Naturalny, bezpośredni kontakt wzrokowy buduje zaufanie i pokazuje, że jesteś w pełni obecny/a w rozmowie. Unikanie kontaktu wzrokowego może sprawiać wrażenie wycofania lub niepewności.
- **Uśmiech:** Prawdziwy uśmiech łagodzi napięcie, sprawia, że wyglądasz bardziej przyjaźnie, i sprawia, że inni czują się swobodniej. Uśmiechanie się również wyzwala pozytywne emocje, co może pomóc zredukować nerwowość.

Praktyczne wskazówki:

- **Ćwiczenia przed lustrem:** Ćwicz dobrą postawę ciała przed lustrem, aby zwiększyć świadomość, jak prezentujesz się fizycznie. Zwróć uwagę, jak różne postawy wpływają na Twoje poczucie pewności siebie.
- **Nagrywaj swoje interakcje:** Jeśli to możliwe, nagraj siebie podczas swobodnej rozmowy lub prezentacji, aby przeanalizować swoją mowę ciała i zidentyfikować obszary do poprawy.

## ***2. Mimika twarzy: Emocje na widoku***

Twarz jest często pierwszą rzeczą, na którą ludzie zwracają uwagę, i jest niezwykle ekspresyjna. Bez względu na to, czy się uśmiechasz, marszczysz brwi, czy unoszysz brwi, Twoje wyrazy twarzy komunikują emocje i nastawienie bez użycia słów.

Wgląd Mindvalley na temat świadomości emocjonalnej: Wyraz twarzy jest ściśle związany ze świadomością emocji. Według nauk Mindvalley, uświadomienie sobie swoich emocji pozwala kontrolować ich wyraz na twarzy. Regulacja emocji może pomóc zachować spokój i opanowanie, nawet w sytuacjach stresowych.

Jak skutecznie używać mimiki twarzy?

- **Bądź świadomy/a swojego neutralnego wyrazu twarzy:** Wiele osób ma „naturalny wyraz twarzy”, który może nieumyślnie wyrażać znudzenie lub frustrację. Ćwicz utrzymywanie neutralnego lub lekko pozytywnego wyrazu, gdy nie mówisz aktywnie.
- **Dopasuj mimikę do słów:** Upewnij się, że wyraz Twojej twarzy odpowiada temu, co mówisz. Uśmiech podczas przekazywania pozytywnych informacji lub okazanie



zmartwienia przy omawianiu poważnych tematów sprawia, że komunikacja jest bardziej autentyczna.

Praktyczne wskazówki:

- Obserwuj innych: Oglądaj filmy mówców publicznych lub liderów, których podziwiasz i zwracaj uwagę na to, jak używają mimiki twarzy, aby wzmocnić swój przekaz.
- Ćwiczenia twarzy: Wypróbuj ćwiczenia twarzy, aby rozluźnić napięte mięśnie, co może pomóc wyglądać na bardziej zrelaksowanego/ą i otwartego/ą podczas interakcji.

### **3. Gesty: Wzmocnienie komunikacji werbalnej**

Gesty, takie jak ruchy rąk, mogą uzupełniać i podkreślać komunikację werbalną. Badania wykazują, że używanie gestów podczas mówienia poprawia jasność i zaangażowanie w rozmowie. Mindvalley podkreśla, że celowe i przemyślane gesty pomagają wyraźniej formułować myśli i sprawiają, że wydajesz się bardziej dynamiczny/a.

Efektywne wykorzystanie gestów:

- Używaj naturalnych gestów: Pozwól swoim dłoniom poruszać się naturalnie podczas mówienia, ale unikaj przesadnych lub nerwowych ruchów, które mogą rozpraszać.
- Uzupełniaj swoje słowa: Gesty powinny wzmocniać to, co mówisz, a nie temu zaprzeczać. Na przykład szeroki gest rąk przy opisywaniu czegoś dużego pomaga słuchaczom wyobrazić sobie Twój przekaz.
- Unikaj nerwowych nawyków: Bawienie się włosami, biżuterią lub rękami może sugerować zdenerwowanie lub brak pewności siebie. Świadomość takich nawyków pomoże Ci wyeliminować je z Twojego stylu komunikacji.

Praktyczne wskazówki:

- Ćwicz mówienie z gestami: Nagraj się podczas krótkiej prezentacji lub wyjaśniania czegoś, aby zobaczyć, jak używasz rąk. Jeśli Twoje gesty są sztywne lub mało

aktywne, spróbuj dodać więcej ruchów rąk, które naturalnie korespondują z Twoimi słowami.

- Uważaj na tiki nerwowe: Jeśli masz tendencję do bawienia się czymś, świadomie staraj się utrzymywać dłonie spokojne podczas rozmów.

#### ***4. Ton głosu: Przekazywanie emocji i autorytetu***

Twój ton głosu ma ogromny wpływ na odbiór przekazu. Spokojny, równy głos sprawia, że wydajesz się pewny/a siebie i opanowany/a, podczas gdy drżący lub monotony głos może podważyć Twój autorytet. Wskazówki Mindvalley dotyczące komunikacji podkreślają, że ton może przekazywać zarówno energię emocjonalną, jak i intencję, co czyni go istotną częścią komunikacji niewerbalnej.

Opanowanie tonu głosu:

- Wysokość i tempo: Zmienność w tonie i tempie mowy pomaga utrzymać uwagę słuchacza i dodaje akcentu kluczowym punktom. Zbyt szybka mowa może sygnalizować zdenerwowanie, a zbyt wolna — wywoływać utratę zainteresowania.
- Kontrola głośności: Zbyt cichy głos może sugerować niepewność, a zbyt głośny — agresję. Znajdź zrównoważoną głośność, która wyraża pewność siebie bez przytłaczania słuchacza.
- Pauza dla efektu: Krótkie zatrzymanie się po przekazaniu ważnego punktu pozwala odbiorcom lepiej go przyswoić, a Tobie — zebrać myśli, pokazując opanowanie i pewność siebie.

Praktyczne wskazówki:

- Nagraj i odsłuchaj swój głos: Posłuchaj, jak brzmi Twój głos w różnych sytuacjach, takich jak podekscytowanie, zdenerwowanie lub relaks. Zidentyfikuj obszary, w których możesz dodać więcej zróżnicowania lub poprawić klarowność.
- Ćwiczenia oddechowe: Właściwa kontrola oddechu pomaga utrzymać równy ton i redukuje zdenerwowanie. Głębokie oddychanie z przepony wspiera mocniejszy i bardziej pewny głos.

#### ***5. Przestrzeń i dystans: Poszanowanie granic***

Jak blisko stoisz lub siedzisz podczas rozmowy, mówi wiele o Twoim poziomie komfortu i relacji z daną osobą. Eksperti komunikacyjni Mindvalley podkreślają znaczenie zrozumienia granic osobistych i różnic kulturowych w kontekście dystansu.

Efektywne wykorzystanie przestrzeni:

- Szanuj przestrzeń osobistą: Stanie zbyt blisko może sprawić, że druga osoba poczuje się niekomfortowo lub przytłoczona. Zwróć uwagę na to, ile przestrzeni druga osoba potrzebuje, i dostosuj się do tego.
- Używaj przestrzeni, aby zapewnić sobie autorytet: W kontekście zawodowym stój wyprostowany/a i pewny/a siebie w swojej przestrzeni, co sygnalizuje przywództwo i autorytet, podczas gdy skulenie się lub cofnięcie może sugerować niepewność.

Praktyczne wskazówki:

- Zauważaj przestrzeń w interakcjach: Zwróć uwagę na to, ile przestrzeni naturalnie dajesz innym i jak reagują. Dostosuj dystans w zależności od sytuacji i relacji.
- Ćwicz techniki uziemienia: Stań z nogami na szerokość ramion, aby poczuć stabilność i równowagę, co pomoże Ci emanować pewnością siebie.

### **Wnioski: Wykorzystanie komunikacji niewerbalnej dla zwiększenia pewności siebie**

Komunikacja niewerbalna to potężne narzędzie, które może zwiększyć Twoją pewność siebie i poprawić zdolność do nawiązywania kontaktu z innymi. Dzięki opanowaniu mowy ciała, wyrazu twarzy, gestów, tonu głosu i świadomości przestrzeni możesz stać się lepszym rozmówcą w każdej sytuacji. Jak sugerują zasoby Mindvalley, te umiejętności niewerbalne są kluczem do uwolnienia pełnego potencjału i autentycznego wyrażania siebie. Regularna praktyka pozwoli zauważyć znaczącą poprawę w sposobie, w jaki się prezentujesz i jak wchodzisz w interakcje z innymi.

## **SUGEROWANE LEKTURY I ŹRÓDŁA:**

### **Książki**

1. Brown, B. (2021): *Atlas of the Heart: Mapping Meaningful Connection and the Language of Human Experience*. Random House.
2. Darwin, C. (1998): *The Expression of the Emotions in Man and Animals*. London: Oxford University Press.
3. Garcia, H. & Miralles, F. (2016): *Ikigai: The Japanese Secret to a Long and Happy Life*. Tuttle Publishing.
4. Kolk, B. van der (2015): *The Body Keeps the Score: Brain, Mind, and Body in the Healing of Trauma*. Penguin Books Ltd.
5. Levin, P. (1997): *Waking the Tiger: Healing Trauma: The Innate Capacity to Transform Overwhelming Experiences*. North Atlantic Books.
6. Mate, G. (2019): *When the Body Says No: The Cost of Hidden Stress*. Vermilion.
7. Mate, G. (2019): *Scattered Minds: The Origins and Healing of Attention Deficit Disorder*. Vermilion.
8. Neff, K. D. (2023): *Self-Compassion: Theory, Method, Research, and Intervention*. *Annual Review of Psychology*, 74:193-217.
9. Plotkin, B. (2003): *Soulcraft: Crossing into the Mysteries of Nature and Psyche*. New World Library.
10. Plotkin, B. (2008): *Nature and the Human Soul: Cultivating Wholeness and Community in a Fragmented World*. New World Library.
11. Plotkin, B. (2013): *Wild Mind: A Field Guide to the Human Psyche*. New World Library.
12. Plotkin, B. (2021): *The Journey of Soul Initiation*. New World Library.
13. Rosenberg, M. B., & Chopra, D. (2015): *Nonviolent Communication: A Language of Life*. 3rd edition. PuddleDancer Press.
14. Rumi, M. (1997): *The Essential Rumi*. Castle Books.

## **Artykuly**

15. Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A., & Freedman, B. (2006): Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, 62(3), 373–386. doi: 10.1002/jclp.20237. PMID: 16385481.

## **Linki**

16. Wheel of Emotions: [The Wheel of Emotions](#)

17. Ikigai Diagram: [Ikigai Poster Printout](#)
18. *Lifebook* by John and Missy Butcher: [Mindvalley Lifebook Online](#)
19. Self-development program for learning meditation and mindfulness by World Peace Initiative Foundation: [World Peace Initiative Foundation](#)
20. SriMa School of Transformational Yoga: [SriMa Transformational Yoga](#)
21. *Speak and Inspire* by Lisa Nichols: [Mindvalley Speak and Inspire](#)
22. Dr. John Churchill - *Attunement as World Medicine* podcast, 9 March 2024, on *Emerge: Making Sense of What Is Next*.
23. Dr. John Churchill - *How to Wake Up and Show Up for a Planet That Needs You*, 14 May 2024, on *Know Thyself*.

# KONSPEKTY WARSZTATÓW DO ROZDZIAŁU PIERWSZEGO

## WARSZTATY NA TEMAT PEWNOŚCI SIEBIE

### Potrzebne materiały:

Papier A4, długopisy, głośnik do muzyki, kolorowe długopisy i markery

### Krok 1 - Wprowadzenie do sesji (5 min)

Przedstaw się i przedstaw ogólny zarys sesji. Możesz powiedzieć uczestnikom, że podczas tego warsztatu będziemy zgłębiać i wzmacniać naszą pewność siebie, lepiej rozumiejąc swoje wartości oraz to, co nas napędza w życiu. Warsztat będzie interaktywny, uczestniczący i refleksyjny.

### Krok 2 - Ćwiczenie związane z wartościami (20 min)

Rozpocznij od wyjaśnienia uczestnikom, że wezmą udział w krótkim ćwiczeniu, które pozwoli im zastanowić się nad ich najważniejszymi wartościami życiowymi. Na początku wykonają ćwiczenie indywidualnie, a następnie omówią je w grupie. Zachęć wszystkich do wyjęcia kartki i długopisu. Poproś, aby przez następne 5 minut zastanowili się nad najważniejszymi wartościami w swoim życiu i zapisali pięć najważniejszych, w kolejności od 1 (najważniejsza) do 5 (ważna, ale mniej istotna niż pierwsza).

Podczas gdy piszą, możesz w tle puścić spokojną, relaksacyjną muzykę. Po zakończeniu poproś ich, aby spojrzeli na swoją listę i zastanowili się, czy te wartości są obecne w ich codziennym życiu. Możesz podać przykłady, aby ukierunkować ich refleksję: na przykład, jeśli ktoś wymienił rodzinę jako najważniejszą wartość, może zastanowić się, czy spędza z rodziną tyle czasu, ile by chciał, czy może praca często jest priorytetem. Jeśli ktoś uznał przestrzeń osobistą za wartość, może rozważyć, czy codziennie znajduje czas na swoje pasje, czy odkłada je na później.

Daj uczestnikom kolejne 5 minut na refleksję nad tymi pytaniami i zapisanie swoich myśli.

Następnie zaproś grupę do podzielenia się refleksjami. Jeśli grupa jest mała (5-10 osób), możesz zorganizować dyskusję w kole. W przypadku większych grup zaproponuj podzielenie się na pary lub trójki. Zaproponuj kilka pytań przewodnich:

- Czy Twoje wartości są zgodne z tym, co robisz na co dzień?

- Czy chciałbyś/chciałabyś wprowadzić jakieś zmiany, jeśli tak nie jest?
- Jak się czujesz po wykonaniu tego ćwiczenia?

### **Krok 3 - Ćwiczenie związane z tożsamością (90 min)**

Wyjaśnij, że ćwiczenie ma na celu pomóc uczestnikom w zgłębieniu i zrozumieniu ich osobistej oraz kulturowej tożsamości. Podziel się przykładami z własnego życia, pokazując, jak różne aspekty Twojej tożsamości wpłynęły na Twoje decyzje i kształtowały to, kim jesteś. Taki osobisty wkład pomaga stworzyć atmosferę zaufania i przygotować uczestników do ich własnych poszukiwań.

**Uwaga dla prowadzącego:** Zaleca się wykonanie tego ćwiczenia osobiście przed prowadzeniem go dla innych. Dzięki temu zyskasz głębsze zrozumienie procesu, co umożliwi bardziej efektywne i znaczące prowadzenie uczestników.

#### **1. Rysowanie "kwiatu" swojej tożsamości (30 min)**

Po wprowadzeniu do ćwiczenia, zaprosz uczestników do stworzenia wizualnego przedstawienia swojej tożsamości poprzez narysowanie osobistego "kwiatu", z ich imieniem w centrum. Każdy płatek powinien przedstawiać element, który definiuje ich tożsamość. Zachęć uczestników do dodania tylu płatków, ile uznają za potrzebne, aby w pełni zgłębić różne aspekty swojej tożsamości.

Wyjaśnij, że jeśli koncepcja kwiatu im nie odpowiada, mogą wybrać inny symbol, który lepiej ich reprezentuje, np. balon na gorące powietrze, figurę geometryczną, rzekę lub drzewo. Celem jest stworzenie symbolu, który ma dla nich osobiste znaczenie.

Poproś uczestników, aby na każdym płatku (lub odpowiedniku) napisali słowo lub zdanie, które reprezentuje część ich tożsamości. Przykłady mogą obejmować role (np. przedsiębiorca społeczny, student), relacje (np. córka, syn), aspekty ich pochodzenia (np. obywatelstwo, wykształcenie), zainteresowania (np. hobby, religia, język) i wartości (np. miłość).

Daj uczestnikom 30 minut na indywidualną pracę nad tym zadaniem, informując ich, że będą mieli czas, aby podzielić się swoimi refleksjami z innymi.

**Notatka dla facylitatorów:** Poniżej możesz zobaczyć przykład kategorii, które mogą stanowić



część tożsamości ludzi. Możesz podzielić się nimi z uczestnikami jako przykład lub wybrać własne przykłady.

Proponowana lista kategorii:	
Religia	Pochodzenie
Płeć	Orientacja seksualna
Zawód	Wiek
Status społeczny	Hobby, czas wolny
Rodzina	Przyjaciele
Obywatelstwo	Narodowość
Edukacja	Sport
Działalność społeczna	Poglądy polityczne
Sąsiedztwo	Język
Mniejszości	Muzyka i sztuka
Zwyczaje żywieniowe	Duchowość
natura	sieć

**Źródło:** Anna Lindh Intercultural Citizenship Education Handbook

## 2. Refleksja prowadzona (10 min)

Po tym, jak uczestnicy narysują swój kwiat lub wybrany symbol, poprowadź ich przez proces głębszej refleksji. Przedstaw serię pytań, które pomogą im w dalszym odkrywaniu swojej tożsamości. Pytania te mogą być wyświetlane na ekranie lub zapisane w miejscu, w którym uczestnicy mogą się do nich łatwo odwołać:

- Kto lub co ukształtowało twoją tożsamość? Czy tożsamość była formowana przez Ciebie, czy też wpływ na nią miała rodzina, przyjaciele, szkoła, społeczeństwo?
- Czy są jakieś elementy twojej tożsamości, których nie potrzebujesz lub nie chcesz nosić ze sobą przez życie?
- Jak mogłaby zmienić się twoja tożsamość za dziesięć lat? Czy wyglądałaby tak samo w innym kontekście?
- Jakie czynniki wpływają na to, jak definiujesz swoją tożsamość?

- Czy potrafisz wskazać jakieś przekonania bezpośrednio związane z konkretnymi elementami swojej tożsamości?

Uczestnicy powinni kontynuować indywidualną refleksję, podczas gdy Ty krążysz po sali i oferujesz wsparcie, jeśli jest potrzebne.

### 3. Dzielenie się w parach (20 min)

Gdy uczestnicy mieli już czas na refleksję, zaprosz ich do podzielenia się swoimi wnioskami z partnerem. Podkreśl, że powinni dzielić się tylko tym, co czują się komfortowo omawiać, aby zapewnić otwartą, ale szanującą wymianę. Zapewnij 20 minut na tę sesję, tak aby każdy miał czas na mówienie i słuchanie.

### 4. Podsumowanie i dyskusja w grupie (30 min)

Zgromadź grupę w kręgu na wspólną sesję podsumowującą. Poprowadź dyskusję, korzystając z poniższych pytań przewodnich:

- Czy coś było szczególnie trudne w tym ćwiczeniu?
- Czy podczas tego ćwiczenia zdałeś sobie sprawę, że pominąłeś pewne grupy lub aspekty swojej tożsamości? Co może być tego powodem?
- Jakie widzisz powiązania między tożsamością, wartościami a zachowaniem?
- Czy poszukiwanie przynależności do grupy jest naturalnym procesem? Czy zawsze dążymy do tego? Dlaczego lub dlaczego nie?
- Jakie elementy przyczyniają się do kształtowania tożsamości grupowej i poczucia przynależności? Jak te elementy wpływają na nasze postrzeganie innych i różnych grup?

Zachęć uczestników do dzielenia się swoimi myślami i wnioskami, aby pogłębić zrozumienie, jak tożsamość kształtuje zarówno indywidualne, jak i zbiorowe doświadczenia.

**Uwaga:** to ćwiczenie zostało zaczerpnięte z „Intercultural Citizenship Education Handbook” Anny Lindh.

### Krok 4, - Przerwa na kawę (15-30 min)

### Krok 5 - Ćwiczenie oddechowe (10-20 min)

## 1. Wprowadzenie:

- Rozpocznij od przedstawienia uczestnikom celu ćwiczenia: *"Wykonamy proste ćwiczenie oddechowe, które pomoże nam się wyciszyć, uspokoić ciało i umysł oraz stworzyć przestrzeń na relaks"*.
- Poproś uczestników, aby usiedli wygodnie na ziemi lub krześle, jeśli wolą. Ważne, by mieli wyprostowane plecy.

## 2. Wyjaśnienie i demonstracja:

- Przed rozpoczęciem wyjaśnij kroki: *„Będziemy wdychać powietrze przez 8 sekund, zatrzymamy oddech na kolejne 8 sekund, a następnie będziemy wydychać przez 8 sekund”*.
- Zademonstruj wzór oddechu kilka razy, aby uczestnicy mogli zobaczyć, jak to zrobić.

**Notatka dla facylitatorów:** Oddychanie przez liczenie do 8, wstrzymywanie oddechu na 8 i wydech na 8 to jedynie sugestia. Zalecamy dostosowanie długości wdechu i wydechu do tego, co jest dla Ciebie komfortowe. Równie skuteczne w uspokojeniu umysłu uczestników będzie liczenie do 6 lub 4. Sugerujemy również, aby przed rozpoczęciem ćwiczenia poinformować uczestników, by dopasowali liczbę sekund do swojego komfortu i utrzymali ten rytm do końca ćwiczenia (np. jeśli mogą wstrzymać oddech na 5 sekund, powinni wykonać 5-sekundowy wdech i 5-sekundowy wydech).

## 3. Prowadzenie ćwiczenia:

- Poproś uczestników, aby zamknęli oczy i przygotowali się do podążania za Twoimi wskazówkami.
- Użyj następującego skryptu, aby poprowadzić ich przez ćwiczenie: *"Będziemy wdychać powietrze, podczas gdy będę liczyć do 8: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8. Teraz wstrzymajcie oddech, licząc do 8: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8. I zróbcie wydech, licząc do 8: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8"*.
- Powtórz tę sekwencję do 10 razy.

## 4. Relaks po ćwiczeniu:

- Po zakończeniu ćwiczenia oddechowego zachęć uczestników, aby pozostali z zamkniętymi oczami i oddychali w swoim własnym rytmie.
- Zaprosz ich, aby przez 2-3 minuty obserwowali swoje ciało i to, jak się czują.

### **5. Przywracanie uczestników:**

- Delikatnie poprowadź uczestników z powrotem, prosząc ich, by powoli otworzyli oczy, kiedy będą na to gotowi.

### **6. Podsumowanie:**

- Zakończ krótką refleksją, pytając uczestników o ich doświadczenia:
  - *"Jak czuło się twoje ciało podczas ćwiczenia?"*
  - *"Czy zauważyliście jakieś szczególne odczucia w swoim ciele?"*
  - *"Czy pojawiało się wiele myśli?"*
  - *"Czy uspokojenie umysłu było wyzwaniem?"*
  - *„Jak czuje się teraz twój umysł?"*

Proces ten pomaga uczestnikom połączyć się ze swoim ciałem i umysłem, sprzyjając poczuciu relaksu i obecności.

### **Krok 6, - Ćwiczenie “Back2Back” (60 min)**

Po tym, jak uczestnicy zastanowią się nad ćwiczeniem dotyczącym wartości, nadszedł czas, aby przejść do ćwiczenia "Back2Back". Ćwiczenie to ma na celu pomóc uczestnikom stać się bardziej świadomymi tego, co napędza ich w życiu, co kochają robić, a może nawet jaki może być ich cel w życiu. Zachęcamy do dostosowania instrukcji do własnego stylu i potrzeb grupy.

**Uwaga:** to ćwiczenie było testowane na zróżnicowanych grupach w całej Europie od 2017 roku. Choć wydaje się niezwykle proste, jego wpływ na ludzi jest naprawdę głęboki i przynosi niesamowite momenty „aha” u uczestników.

### **Instrukcje dla prowadzącego:**

1. Wprowadzenie: Rozpocznij od wyjaśnienia celu ćwiczenia: *"Przez następne 30 minut będziecie pracować w parach. Przeprowadzimy ćwiczenie, które pomoże wam zgłębić,*

*co was napędza w życiu, co kochacie robić, a może nawet odkryć wasze życiowe powołanie".*

2. Przygotowanie:

- Poproś uczestników, aby dobrali się w pary i znaleźli wygodne, prywatne miejsce w pokoju.
- Każda para będzie potrzebować kartki papieru, długopisu i minutnika.
- Poproś uczestników, aby usiedli plecami do siebie, na ziemi lub na krzesłach, w taki sposób, by czuli swoją obecność, ale nie widzieli swoich twarzy.

3. Wyjaśnienie:

- *"Siedzenie tyłem do siebie jest ważne, ponieważ gdy siedzimy twarzą w twarz, mimika może nieświadomie wpływać na nasze myśli i blokować nas przed swobodnym dzieleniem się tym, co jest w sercu. Siedzenie plecami do siebie pozwala poczuć obecność partnera bez wpływu jego mowy ciała, co może pomóc w dotarciu do głębszych obszarów siebie, które na co dzień rzadko eksplorujemy."*

4. Podsumowanie ćwiczenia:

- Kiedy uczestnicy są gotowi, powinni zdecydować, kto zacznie jako mówca, a kto jako słuchacz.
- Odbędą się dwie rundy, aby każdy miał okazję mówić i słuchać.
- Rolą słuchacza jest uważne słuchanie i zapisywanie wszystkiego, co mówi mówca.
- Mówca będzie mówił przez 7 minut, odpowiadając na jedno pytanie: *„Wyobraź sobie, że jutro budzisz się i musisz wybrać jedną rzecz, którą będziesz robić do końca życia. Co by to było i dlaczego?”*
- *"Nie zastanawiaj się nad tym. Po prostu odpowiedz na pytanie tak, jak przychodzi ci to do głowy. Pod koniec ćwiczenia możesz odkryć własne znaczenie i uzasadnienie tego wyboru. Ciesz się procesem i przechodź przez niego krok po kroku."*

5. Czas:

- Wyjaśnij, dlaczego ćwiczenie trwa 7 minut:

*"Przetestowaliśmy to z różnymi czasami i stwierdziliśmy, że 7 minut to najlepszy czas - nie za krótki, nie za długi. Podczas tych 7 minut mogą pojawiać się chwile ciszy. Pozwól im być; często oznaczają one przejście od mówienia z poziomu*

*umysłu do mówienia z poziomu serca. W tych chwilach ciszy słuchacz może delikatnie ponowić pytanie.”*

6. Zamiana ról:
  - Po 7 minutach uczestnicy zamieniają się rolami, aby oboje mieli możliwość bycia mówcą i słuchaczem.
7. Refleksja i dzielenie się (10 min):
  - Po zakończeniu rozmowy w parach, uczestnicy mogą usiąść naprzeciw siebie i wymienić się kartkami z zapiskami o sobie.
  - Zachęć ich, aby zdecydowali, czy chcą przeczytać kartkę samodzielnie, czy poprosić partnera o jej przeczytanie, co może być mocnym doświadczeniem.
8. Pytania refleksyjne do omówienia w grupie (10 min):
  - Przedstaw uczestnikom pytania do refleksji po zakończeniu ćwiczenia:
    - Czy było coś trudnego w tej aktywności?
    - Czy łatwiej było być słuchaczem czy mówcą?
    - Czy coś cię zaskoczyło?
    - Czy dowiedziałeś/aś się czegoś nowego o sobie lub swoim partnerze?
    - Jakie kroki możesz podjąć, aby zbliżyć się do swojego celu?
9. Deklaracja zobowiązania (5 min)

Po grupowej refleksji zaprosz uczestników do wzięcia kartki papieru A4 i kolorowych długopisów lub markerów. Wyjaśnij, że przez następne 5 minut będą pracować indywidualnie nad stworzeniem deklaracji zaangażowania.

Powiedz im, że to doskonały moment, aby pomyśleć o jednym małym kroku lub zobowiązaniu, które mogą podjąć w nadchodzącym tygodniu lub miesiącu, aby przybliżyć się do realizacji celu, który właśnie odkryli.

**Podaj kilka przykładów, aby zainspirować uczestników:**

- *"Jeśli twoim celem jest zostać pisarzem, prostym zobowiązaniem może być: 'Raz w tygodniu napiszę krótki artykuł lub post na mediach społecznościowych'."*
- *„Jeśli chcesz zostać fotografem, twoim zobowiązaniem może być: 'Raz w tygodniu wyjdę, aby zrobić zdjęcia otaczającej mnie przyrody' lub 'W nadchodzącym miesiącu zapiszę się na kurs fotografii'."*

- „Jeśli dążysz do założenia własnej firmy, drobnym zobowiązaniem może być: ‘W ciągu nadchodzącego miesiąca stworzę plan krok po kroku wszystkiego, co muszę zrobić, aby założyć firmę’.”

Zachęć uczestników do zastanowienia się nad własnymi konkretnymi zobowiązaniami.

## **11. Utrwalenie zobowiązania (10 minut)**

### **Udostępnianie grupowe:**

- Jeśli grupa jest mała (do 30 uczestników), zaprosz wszystkich do utworzenia kręgu. W przypadku większych grup podziel uczestników na mniejsze kręgi.
- Wyjaśnij, że teraz każdy uczestnik wstanie i głośno podzieli się z grupą swoim zobowiązaniem.

### **Znaczenie werbalizacji zobowiązań:**

- Podkreśl, jak istotne jest wypowiedzenie zobowiązań na głos: „Gdy mówimy o naszych zobowiązaniach na głos, powstaje poczucie odpowiedzialności wobec grupy, co zwiększa prawdopodobieństwo realizacji. Dodatkowo, dzielenie się celami może otworzyć możliwości wsparcia ze strony innych obecnych osób, które mogą pomóc nam w osiągnięciu marzeń i życiowego celu.”

### **Dzielenie się:**

- Zaprosz uczestników, by po kolei wstawali i dzielili się swoimi zobowiązaniami z grupą.
- Zachęć ich, by aktywnie słuchali i wspierali nawzajem swoje zobowiązania.

Proces ten nie tylko pomaga uczestnikom utrwalić ich intencje, ale także buduje wspierającą atmosferę, w której mogą inspirować się nawzajem.

## **Krok 7 - Medytacja skanowania ciała (20 min)**

Cel: Uspokojenie i zrelaksowanie umysłu oraz ciała po całym dniu zajęć.

Przygotowanie:

- Poproś uczestników, aby usiedli wygodnie na krześle lub na ziemi, używając poduszki lub maty do jogi. Zwróć uwagę, że ważne jest, aby zachowali prosty kręgosłup dla utrzymania czujności, ale żeby było im na tyle wygodnie, by mogli się zrelaksować bez zasypiania podczas medytacji.

**Przebieg:****Przygotowanie:**

- Gdy wszyscy usiądą wygodnie z wyprostowanymi plecami, poproś uczestników o delikatne zamknięcie oczu.
- Wprowadź medytację spokojnym, kojącym tonem. Możesz posłużyć się poniższym skryptem lub dostosować go do swojego stylu i intuicji.

**Medytacja prowadzona:**

“Delikatnie i spokojnie zamykamy oczy. Możemy wziąć kilka głębokich wdechów i wydechów, aby zacząć być tu i teraz, uspokajając umysł i rozluźniając ciało. Bierzymy jeszcze kilka głębokich oddechów i zaczynamy oddychać naturalnie w swoim własnym rytmie.

Zaczynamy delikatnie i powoli rozluźniać głowę i czoło. Relaksujemy nasze oczy i gałki oczne, czując, jak po całym dniu pracy oczy zaczynają się rozluźniać. Gdy relaksujemy różne części ciała, starajmy się skupić uwagę na tej części i poczuć, jak się rozluźnia. Gdy ciało naprawdę się rozluźnia, zaczyna się rozgrzewać – od środka, rozprzestrzeniając ciepło po całym ciele, w komórkach i narządach.

Rozluźniamy nos, policzki i usta. Relaksując usta, możemy delikatnie uśmiechnąć się do siebie, przygotowując się w pozytywny sposób na medytację. Całe nasze ciało powoli się relaksuje, od czubka głowy po palce u stóp. Poczuj, jak fala relaksu obejmuje całe twoje ciało.

Rozluźniamy szyję i ramiona. Kiedy rozluźniamy ramiona, możemy poczuć, jak delikatnie opadają, uwalniając napięcie. Kontynuujemy relaksowanie górnej i dolnej części pleców, pamiętając o łagodnym i powolnym oddechu. Jeśli przychodzą jakieś myśli, wyobraźmy sobie, że są jak liście na drzewie, które powoli opadają na ziemię. Pozwólmy, aby myśli swobodnie opadały, nie skupiając się na nich. Do myśli możemy wrócić później.

Kontynuujemy relaksowanie ramion, dłoni i palców, czując ciepło w rękach i palcach. Poczuj,



jak to ciepło rozprzestrzenia się po całym ciele, rozgrzewając je od środka.

Rozluźniamy klatkę piersiową i obszar serca, uwalniając wszelkie emocje i uczucia, które mogły być przechowywane w klatce piersiowej i okolicy serca. Pozwalamy sobie na uwolnienie tych emocji, a całe ciało powoli się relaksuje.

Delikatnie relaksujemy brzuch. Możemy poczuć, jak brzuch unosi się przy każdym wdechu i opada przy wydechu. Całe nasze ciało stopniowo się rozluźnia, od czubka głowy aż po palce stóp.

Delikatnie relaksujemy biodra, kolana i nogi, czując coraz głębsze odprężenie. Rozluźniamy stopy i palce u stóp, a całe ciało jest teraz zrelaksowane. Na chwilę będziemy nadal oddychać i skupiać uwagę na oddechu w ciszy.”

**Uwaga:** przestań mówić na 3-5 minut, aby uczestnicy mogli pozostać w ciszy i skupić się na oddechu. Po 3-5 minutach kontynuuj prowadzenie.

Zacniemy teraz powoli wychodzić z medytacji, delikatnie poruszając palcami dłoni i palcami u nóg, poruszając ciałem powoli i łagodnie. Możesz przeciągnąć się z zamkniętymi oczami. I kiedy poczujesz się gotowy, możesz powoli i w swoim czasie otworzyć oczy.”

### **Refleksja:**

Po medytacji zaprosz uczestników do podzielenia się swoimi doświadczeniami. Możesz zadać następujące pytania:

- Jak się czuliście?
- Czy medytacja wydawała się długa czy krótka?
- Czy czujecie się teraz bardziej zrelaksowani?
- Jak czujecie się intelektualnie, fizycznie, emocjonalnie i duchowo?

**Uwaga:** Przypomnij uczestnikom, zwłaszcza tym nowym w medytacji, że to normalne, jeśli nie udało się w pełni zrelaksować. Z czasem praktyka staje się łatwiejsza i osiągnięcie głębszego odprężenia jest prostsze.

### **Krok 8 - Zakończenie (5 min)**

Zaprosz każdego uczestnika do podzielenia się jednym słowem, które oddaje, co zabierają ze

sobą z sesji i jak się czują po jej zakończeniu. Jeśli masz grupę ponad 30 uczestników, możesz po prostu poprosić kilku uczestników w pokoju, aby podzielili się tym, jak się czują i co zabierają ze sobą.

Zachęć uczestników, aby cieszyli się podróżą odkrywania swojego celu i pasji. Przypomnij im, że te ćwiczenia to narzędzia pomagające lepiej zrozumieć, co ich napędza, co kochają robić i co przynosi im flow, zdrowie, dobrostan oraz szczęście w życiu.

## **II. WARSZTATY NA TEMAT KOMUNIKACJI TWARZĄ W TWARZ**

### **Cele:**

- Nauka identyfikowania potrzeb i emocji oraz wyrażania ich w sposób jasny, sprzyjający budowaniu więzi;
- Rozwijanie umiejętności aktywnego słuchania;
- Budowanie zdrowego stylu komunikacji – nauka szczerego, a jednocześnie życzliwego wyrażania siebie oraz empatycznego słuchania;
- Zwiększenie samoświadomości i skupienie na wzorcach mowy;
- Tworzenie więzi poprzez praktykę niewerbalną, eksplorowanie wzajemnych powiązań i zwiększanie świadomości innych osób, rozwijanie empatii;
- Zrozumienie uniwersalności ludzkich potrzeb i emocji oraz rozwój wyobraźni moralnej (zdolności do wyobrażenia sobie siebie w sytuacji innej osoby) oraz wrażliwości na to, jak może się ona czuć;
- Nauka praktyk współczucia wobec siebie;

Praktyki komunikacji bez przemocy, które koncentrują świadomość na czterech obszarach: na tym, co obserwujemy, czujemy i czego potrzebujemy, oraz na tym, o co prosimy, aby wzbogacić nasze życie – a także na tym, co czuje, czego potrzebuje i o co prosi druga osoba, niezależnie od sposobu, w jaki to wyraża.

Tworzenie więzi jako podstawa mediacji i rozwiązywania konfliktów – uczestnicy nauczą się pełnić rolę mediatora, czyli osoby, która tworzy przestrzeń sprzyjającą połączeniu, wyrażaniu potrzeb, wzajemnemu ich rozumieniu oraz dochodzeniu do strategii ich zaspokojenia.

Budowanie relacji opartych na uczciwości i empatii, które ostatecznie pozwolą spełnić potrzeby wszystkich zaangażowanych osób.

## **Krok 1 - Przedstaw się i omów temat warsztatów. (5 min)**

"Jak powinniśmy jako ludzie odnosić się do siebie nawzajem? Jaki wpływ mamy na siebie? Czy nasze słowa mogą wspierać lub niszczyć nasze relacje? Czy komunikacja może wzbogacić świat, w którym żyjemy? Czy możemy czuć się pewnie i spełnieni, przechodząc przez życie z empatią? Czy inni mogą lepiej odpowiedzieć na nasze potrzeby, jeśli wyrażamy je jasno i bierzemy odpowiedzialność za nasze emocje? To tylko niektóre z pytań, na które odpowiada Nonviolent Communication (NVC), czyli Komunikacja Bez Przemocy, stworzona przez dr. Marshalla B. Rosenberga. Metoda ta sprzyja wewnętrznym i interpersonalnym relacjom opartym na współczuciu, współpracy i trosce. Może być stosowana w różnych środowiskach – od bliskich relacji, po konflikty w pracy, w szkołach, a nawet konflikty międzyrasowe. Przedstawione zostaną cele i podstawowe kroki NVC. Metoda ta pomaga nam nawiązać więź ze sobą i innymi w sposób, który pozwala naszej naturalnej empatii rozkwitnąć. Prowadzi nas do zmiany sposobu, w jaki wyrażamy siebie i słuchamy innych, koncentrując naszą świadomość na czterech obszarach: tym, co obserwujemy, co czujemy i czego potrzebujemy, oraz tym, o co prosimy, aby wzbogacić nasze życie. NVC rozwija głębokie słuchanie, szacunek i empatię oraz rodzi wzajemne pragnienie dzielenia się z serca."

**Ustal wytyczne dotyczące pracy w grupie:** Poufność – to, co zostanie powiedziane w grupie, pozostaje tylko między jej członkami. Kolejna zasada to dobrowolność – nic nie jest obowiązkowe, a wszystko, co jest wypowiedziane, jest akceptowane (oczywiście z wyjątkiem jakiegokolwiek formy przemocy).

Aby móc pracować z zasadami NVC, potrzeba dobrej świadomości tego, co dzieje się w naszym umyśle i ciele. W związku z tym zaczniemy od medytacji, której celem jest zwiększenie stanu świadomości i obecności.

## **Krok 2 - Rozwijanie świadomości - 15 min**

Wprowadzenie do medytacji - Celem jest zwiększenie świadomości informacji, które docierają do nas poprzez nasze zmysły. Wystarczy jedynie obserwować, nic więcej – ćwicząc obiektywną obserwację.

### 1. Wzrok - 1 minuta

Skoncentruj się na tym, co widzisz: dostrzeż bogactwo różnorodnych i żywych wrażeń – kształty, kolory, ruch, głębię, cały widoczny świat.

### 2. Słuch - 1 minuta

Skoncentruj się na tym, co słyszysz: zanotuj różne dźwięki odbierane przez uszy – intensywność, ton, barwę, być może także cud mowy lub muzyki.

### 3. Dotyk - 1 minuta

Zwróć uwagę na to, czego dotykasz: tekstury (gładkie, szorstkie, suche, lepkie lub mokre), wagę (ciężkie, lekkie, solidne lub puste), przyjemność, ból, ciepło i zimno itp. Zwróć też uwagę, jak teraz czuje się Twoje ciało i porównaj to z innymi momentami – czy jest zmęczone czy energiczne, sztywne czy elastyczne, bolesne czy przyjemne?

### 4. Smak - 1 minuta

Uświadom sobie, jak to jest smakować: przypomnij sobie różne smaki, wyobraź je sobie dokładnie i zauważ różnorodność.

### 5. Węch - 1 minuta

Skoncentruj się na zapachach: ciepłego ciała, ziemi, kadzidła, dymu, perfum, kawy, cebuli, alkoholu, morza. Przypomnij sobie i wyobraź jak najwięcej z nich.

### 6. Oddech - 1 minuta

Zwróć uwagę na swój oddech. Przed chwilą prawdopodobnie nie byłeś/aś świadomy/a swojego oddechu, mimo że podczas wykonywania tego ćwiczenia wdychałeś i wydychałeś powietrze kilkadziesiąt razy. Wstrzymaj oddech na kilka sekund. Wypuść go. Teraz weź głęboki oddech. Zauważ, że bycie świadomym swojego oddechu pozwala ci go kontrolować.

### 7. Emocje - 1 minuta

Skoncentruj się na swoich emocjach. Przypomnij sobie różnicę między gniewem a radością, spokojem a ekscytacją, i innymi emocjami, które chcesz poczuć. Jak realistycznie odczuwasz emocje?

### 8. Myśli - 1 minuta

Skoncentruj się na swoich myślach. O czym myślałeś/aś podczas tego ćwiczenia? O czym myślisz teraz? Jak realistycznie odczuwasz myśli?

### 9. "Ja" - 1 minuta

Zauważ, że twój świat zawsze obejmuje ciebie. Jak zauważył William James, podstawowym faktem doświadczenia jest to, że ja widzę, ja słyszę, ja czuję i ja myślę. Nie jesteś tym, co widzisz, słyszysz, myślisz lub czujesz; to wszystko to tylko twoje doświadczenia. Być może najważniejsze jest to, że jesteś tym, kto jest świadomy. Zawsze jesteś w centrum swojego wielowymiarowego wszechświata doświadczeń, ale nie zawsze jesteś świadom siebie.

10. Utrzymanie świadomości w ruchu - włącz instrumentalną muzykę – zaprosz uczestników do poruszania się po pokoju, zachęcając ich do skupienia się na tym, co widzą, słyszą, czują, wachają itp. (jak w poprzednich krokach, ale szybciej), podczas ruchu.

Na koniec przeznacz chwilę na dzielenie się doświadczeniami – zaprosz uczestników, by powiedzieli kilka słów o swoich wrażeniach.

## Krok 3 - NVC (30 min)

**Potrzebne materiały** - tablica flipchart

## **Wprowadzenie do procesu NVC:**

Zaczynamy od obserwacji tego, co dzieje się w danej sytuacji: co jest mówione i robione, co może wspierać nasze życie lub też nie? Wyrażamy te obserwacje, unikając jakichkolwiek ocen czy interpretacji. Mówimy jedynie o tym, co widzimy, słyszymy, co obserwujemy, niezależnie od tego, co o tym myślimy. Drugim krokiem jest zidentyfikowanie, jak się czujemy: co dzieje się w moim ciele w tej sytuacji? Jakie emocje, odczucia i wrażenia odczuwam? Następnie nazywamy te emocje i uczucia. Trzeci krok to wyrażenie potrzeb związanych z tymi emocjami. Ostatni krok to podzielenie się naszą prośbą: czego chciałbym/chciałabym, co mogłoby wzbogacić moje życie? Wyrażamy to w sposób konkretny, pozytywny i jasny.

Podaj przykłady.

### *Proces NVC*

*Konkretne działania, które obserwujemy, a które wpływają na nasze samopoczucie*

*Jak się czujemy w odniesieniu do tego, co obserwujemy*

*Potrzeby, wartości, pragnienia itp., które tworzą nasze uczucia*

*Konkretne działania, o które prosimy, aby wzbogacić nasze życie*

Przedstaw **złotą zasadę** i zapisz ją na tablicy - **Czuję się .....(emocja).... kiedy ....(zachowanie)..... Potrzebuję ...(potrzeba). Czy mógłbyś/mogłabyś....(prośba)?**

Poproś uczestników, aby dobrali się w pary i wybrali jedną sytuację w swoim życiu, w której odczuwają konflikt lub napięcie, i wykorzystali zasady NVC, aby spróbować rozwiązać tę sytuację. Osoba A wybiera sytuację i przydziela rolę Osobie B. Osoba A stosuje zasady NVC, aby wyrazić swoje potrzeby, uczucia i przedstawić prośbę, a następnie Osoba B odpowiada. Po zakończeniu zmieniają się rolami, i teraz kolej na Osobę B.

Refleksja w całej grupie – dzielenie się obserwacjami, spostrzeżeniami i doświadczeniami.

## **Krok 4 - Ćwiczenie związane z więzią (25 min)**

**Potrzebne materiały** - głośnik i muzyka

**Wprowadzenie:** Wyjaśnij ćwiczenie: Bycie w interakcji z innymi to gra prowadzenia i

słuchania, łączenia się, podążania, inspirowania i wspólnego tworzenia. W tym ćwiczeniu uczestnicy dobierają się w pary. Stojąc naprzeciw siebie, z dłońmi skierowanymi do siebie, jedna osoba zacznie (rola A), poruszając dłońmi i ciałem, podczas gdy druga osoba (rola B) będzie odzwierciedlać ruchy, podążając za nimi jak najdokładniej. Niech uczestnicy eksplorują przez 5 minut, podczas których osoba A prowadzi, a osoba B podąża. Gdy muzyka się skończy, poproś o zamianę ról. Teraz osoba B prowadzi, a osoba A podąża, przy kolejnej piosence. Na końcu, podczas ostatnich 5 minut (lub ostatniego utworu), role nie są już ustalone – uczestnicy są zaproszeni do eksperymentowania z prowadzeniem i podążaniem, wspólnie tworząc ruch.

### **Refleksja**

Poproś uczestników, aby podzielili się swoimi doświadczeniami, najpierw przez 3 minuty w parach, a na koniec poświęć kilka minut na podzielenie się nimi w dużej grupie.

- Która rola była dla nich wygodniejsza?
- Co było trudne?
- Jak zrozumieli się nawzajem w trzeciej części ćwiczenia?

### **Krok 6 - Przerwa na kawę (15-30 min)**

### **Krok 5 - Aktywne słuchanie (30 min)**

**Potrzebne materiały** - zegar i dzwonek, tablica flipchart (zapisz na niej pytania)

**Wprowadzenie do ćwiczenia:** Druga główna część NVC koncentruje się na tym, jak spełniamy oczekiwania drugiej osoby oraz jak słuchamy i odbieramy z empatią to, co jest wypowiedziane – lub niewypowiedziane. Empatia wymaga od nas odsunięcia na bok osądu i krytyki, aby słuchać z otwartym sercem. Nie polega ona na dawaniu rad ani pocieszeniu, ani też na rozwiązywaniu problemów. Empatia oznacza pełne skupienie na drugiej osobie, dając jej czas i przestrzeń na wyrażenie tego, co potrzebuje, oraz na poczucie się zrozumianą. Budda ujął to słowami: „Nie rób nic, po prostu bądź”.

Ucząc się empatycznego słuchania, możemy korzystać z zasad NVC, skupiając się wyłącznie na tym, co osoba: obserwuje, czuje, potrzebuje i o co prosi.

### **Przebieg ćwiczenia:**

Pierwsza część ćwiczenia: Uczestnicy ponownie dobierają się w pary. Jedna osoba przez 5

minut dzieli się wydarzeniem ze swojego życia, a druga słucha uważnie, bez mówienia, bez przytakiwania – po prostu jest obecna i skupiona. Następnie następuje zamiana ról. Osoba prowadząca pilnuje czasu i dzwoni dzwonkiem, gdy upłynie wyznaczony czas.

Druga część ćwiczenia: W tych samych parach jedna osoba mówi, dzieląc się wydarzeniem ze swojego życia, przez około 4 minuty, podczas gdy druga osoba słucha, mając na uwadze te 5 pytań:

- Co widzę?
- Co słyszę?
- Co czuję?
- Co sobie wyobrażam?
- Co się we mnie porusza?

Po wysłuchaniu historia zostaje zakończona, a słuchający zapisuje odpowiedzi na te pytania. Po zapisaniu następuje zamiana ról i druga osoba dzieli się swoją historią przez 4 minuty, bez przerywania. Następnie ponownie notowane są odpowiedzi na 5 pytań. Po zakończeniu tej części ćwiczenia uczestnicy mają 5 minut na podzielenie się swoimi refleksjami na temat doświadczenia.

Trzecia część ćwiczenia polega na ćwiczeniu słuchania w parach, koncentrując się na tym, co mówi dana osoba. Jedna osoba mówi przez 5 minut, a druga słucha, starając się zidentyfikować uczucia, potrzeby i prośby, nawet jeśli nie są one wyrażone wprost. Następuje zamiana ról.

Uczestnicy dzielą się doświadczeniami najpierw w parach, a następnie odbywa się podsumowanie w całej grupie. Warto zadać następujące pytania:

- Jakie różnice zauważyliście w jakości swojej uwagi?
- Jak to było być słuchanym i dzielić się historią bez przerywania?
- Która rola była trudniejsza?
- Co sprawiło największą trudność?

## **Krok 6 - Współczucie dla samego siebie (30 min)**

### **Potrzebne materiały - kartki papieru, długopisy**

**Wprowadzenie:** Wszyscy mamy w sobie aspekty, zachowania, cechy, które czasami trudno nam zaakceptować, a które mogą sprawiać, że myślimy o sobie negatywnie lub odczuwamy wstyd czy poczucie winy. Człowiek jest z natury istotą niedoskonałą, a poczucie porażki i

niedostateczności jest częścią ludzkiego doświadczenia.

Zachęć uczestników do krótkiego ćwiczenia w formie pisania dziennika. Poproś, by zaczęli od zidentyfikowania cech, wydarzeń czy błędów, które trudno im zaakceptować, i by napisali o sytuacji, która sprawia, że czują się niewystarczający lub źle myślą o sobie. Daj im 7 minut na swobodne pisanie o tym, skupiając się na narracjach, wewnętrznym dialogu oraz emocjach, które pojawiają się w związku z tym tematem. Podpowiedz pytania, jeśli będą potrzebne: Jakie mają myśli? Jak się czują? Co jest dla nich trudne? Jak się z tym czują?

Poproś uczestników, aby pomyśleli teraz o osobie, którą kochają najbardziej, i wyobrazili sobie, że ta osoba ma złe zdanie o sobie, osądza się i obwinia za swoje wady czy błędy. Niech zapiszą, co by jej powiedzieli, w jaki sposób by do niej mówili. (5 minut)

Zaproś uczestników do przeczytania obu tekstów i zauważenia, czy występują między nimi jakieś różnice, a jeśli tak, to jakie i dlaczego. Zastanów się, co sprawia, że zasługują na inne traktowanie niż ich bliska osoba? (5 minut)

W ostatniej części (7 minut) poproś uczestników, aby napisali list do siebie z perspektywy wymyślanego przyjaciela – pełnego bezwarunkowej miłości, troski, czułości, współczucia. Przyjaciel ten dostrzega wszystkie ich mocne i słabe strony, w tym te, które opisali na początku. Zachęć ich do pełnego poczucia tego, co czuje ten przyjaciel i napisania listu w imieniu tej kochającej osoby, koncentrując się na temacie, o którym pisali na początku. Niech zastanowią się, co ten przyjaciel by im powiedział, jak by do nich mówił. Jakie słowa mądrości, miłości i troski mógłby im przekazać? Zaproś ich, by przelali na papier tę współczującą, ciepłą i akceptującą energię. Po zakończeniu poproś, by poświęcili chwilę na pełne odczucie współczucia i przyjęcie bezwarunkowej miłości od tego przyjaciela, ponownie przeczytali list i pozwolili sobie na pełne doświadczenie tego uczucia.

### **Krok 7 - Podsumowanie (10 min)**

Zapytaj uczestników, co zabierają ze sobą po dzisiejszym spotkaniu, i zachęć niektórych do podzielenia się swoimi przemyśleniami z grupą. Na zakończenie poproś każdego, aby podał jedno słowo, które odzwierciedla, jak się teraz czuje. W przypadku grupy liczącej ponad 30 osób możesz zapytać tylko kilku uczestników, jak się czują i co zabierają ze sobą.



# **ROZDZIAŁ II: “CZAS MA KLUCZOWE ZNACZENIE”**

**(stworzone przez SEP)**

## 1. Generacja Z i jej relacja z czasem

### 1.1 Kim jest Generacja Z?

Gen Z to młodzi ludzie, którzy urodzili się między połową lat 90. a 2010 rokiem. Nazywani są także „pokoleniem cyfrowym” lub „iGen”, ponieważ od najmłodszych lat byli narażeni na kontakt z technologią i Internetem. Jest to dynamiczne pokolenie, które jest głęboko związane z nowoczesną technologią i środowiskiem online. Ich charakterystyczne cechy oraz postawy wpływają na współczesne społeczeństwo i kulturę.

- ❖ Ich życie jest zdominowane przez technologię i środowisko online. Internet, urządzenia mobilne, sieci społecznościowe i inne technologie cyfrowe są integralną częścią ich codziennego życia od najmłodszych lat.
- ❖ Ich życie społeczne toczy się online. Internetowa komunikacja i socjalizacja są podstawowymi cechami Gen Z. Intensywnie korzystają z mediów społecznościowych do interakcji z przyjaciółmi, rodziną oraz do budowania swojej cyfrowej tożsamości.
- ❖ Są elastyczni i potrafią dostosować się do szybkiego rozwoju technologii. Gen Z charakteryzuje się otwartym, elastycznym i zdolnym do adaptacji sposobem myślenia. Są przyzwyczajeni do szybkiego dostosowywania się do zmian technologicznych i społecznych oraz przyjmowania nowych trendów i pomysłów.
- ❖ Wykazują silnego ducha niezależności i przedsiębiorczości. Wielu członków Gen Z wykazuje silne pragnienie niezależności i tworzenia własnych możliwości. Pociąga ich przedsiębiorczość i możliwość budowania własnych firm i karier.
- ❖ Mają postępowe wartości i postawy. Gen Z często kojarzone jest z postępowymi wartościami i podejściem do kwestii społecznej inkluzji oraz różnorodności. Zależy im na problemach społecznych i środowiskowych, a także aktywnie wspierają sprawy, w które wierzą.
- ❖ Mają krótką zdolność skupienia uwagi. Mimo że potrafią skutecznie poruszać się po skomplikowanym środowisku cyfrowym, członkowie Gen Z mogą mieć trudności z



utrzymaniem uwagi i koncentracji przez długi okres czasu z powodu stałej ekspozycji na bodźce cyfrowe i szybkiej konsumpcji treści.

- ❖ Promują różnorodność i inkluzywność. Gen Z jest bardzo zróżnicowane pod względem etnicznym, kulturowym i społecznym. Wspierają wartości inkluzywności i różnorodności, a także są otwarci na różne idee i perspektywy.

## 1.2. Jak Generacja Z postrzega czas?

Czas jest dla Ciebie cennym zasobem, ale zarządzanie nim nie zawsze jest łatwe. Badania ujawniły kilka interesujących rzeczy na temat tego, jak się organizujesz, co preferujesz i z jakimi wyzwaniami się mierzysz. Zobaczmy, jak wygląda czas oczami Generacji Z!



### - Czas i technologia: nierozłączne

Dorastałeś w otoczeniu telefonów, tabletów i laptopów, które stały się przedłużeniem Ciebie — nic dziwnego, że spędzasz godziny online, ucząc się, rozmawiając ze znajomymi czy po prostu odpoczywając. Choć technologia jest niezwykle pomocna, czas spędzony w sieci może czasem wymknąć się spod kontroli, pozostawiając mniej przestrzeni na inne aktywności.

### - Rozpraszacze są wszędzie

Powiadomienia, memy i krótkie filmiki nieustannie bombardują Twoją uwagę. Skupienie się na jednym zadaniu bywa trudne, gdy telefon wibruje co kilka minut. Cyfrowe rozpraszacze to jedno z największych wyzwań w zarządzaniu czasem.

### - Komunikacja cyfrowa: bardziej dostępna, szybsza

Po co dzwonić, skoro można wysłać krótką wiadomość? Wielu z Was preferuje komunikację online, ponieważ jest efektywniejsza i mniej inwazyjna. Jednak taki styl wpływa na sposób budowania relacji i czas, który im poświęcasz.

### - Planowanie w wersji cyfrowej

Tradycyjne planowanie może wydawać się żmudne, ale aplikacje i narzędzia cyfrowe to idealni sprzymierzeńcy. Automatyczne przypomnienia, kolorowe kalendarze i interaktywne listy pomagają utrzymać wszystko pod kontrolą, nawet jeśli długoterminowe planowanie wciąż stanowi wyzwanie.

### - Najpierw czas wolny

Elastyczność i swoboda wyboru sposobu spędzania czasu są dla Ciebie kluczowe. Twoje

preferencje dotyczące relaksu i rozrywki mogą jednak czasem kolidować z czasem przeznaczonym na rozwój osobisty czy zawodowy.

### **Co to wszystko oznacza?**

Technologia odgrywa ogromną rolę w Twoim codziennym życiu, kształtując sposób, w jaki spędzasz czas i wchodzisz w interakcje ze światem. Jednak przy odrobinie organizacji (i kilku przydatnych aplikacjach) możesz przekuć te nawyki w swoją korzyść.

Od czego zacząć? Znajdź równowagę między światem cyfrowym a offline, wykorzystuj technologię do wspierania swoich celów i pamiętaj, że czasem warto się zatrzymać, wziąć głęboki oddech i po prostu cieszyć się chwilą. 🕒

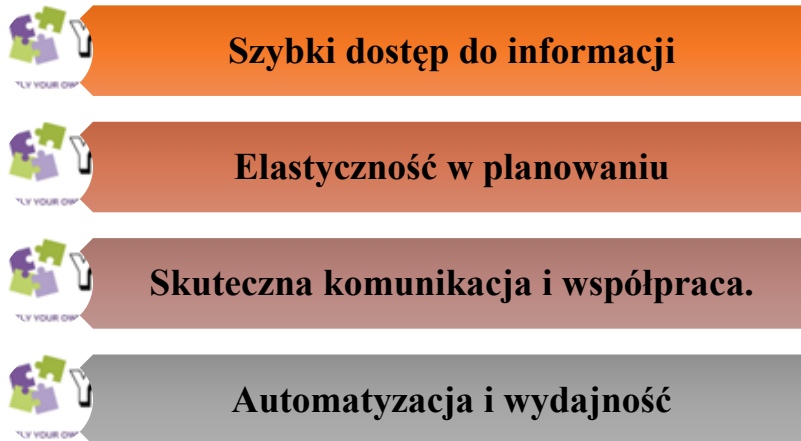
### **1.3. Jak technologia wpływa na zarządzanie czasem przez Generację Z**

Głęboka zależność od środowiska cyfrowego i technologii w znacznym stopniu wpływa na sposób, w jaki członkowie tego pokolenia postrzegają czas i nim zarządzają. Wpływ technologii na zarządzanie czasem młodych ludzi ma zarówno pozytywne skutki, jak i niesie ze sobą istotne wyzwania.

#### **Pozytywny wpływ: jak technologia pomaga zaoszczędzić czas**

- ❖ **Szybki dostęp do informacji.** Technologia daje Gen Z natychmiastowy dostęp do szerokiej gamy informacji i zasobów online, pozwalając im szybko znaleźć odpowiedzi na pytania i uczyć się nowych rzeczy w efektywny sposób.
- ❖ **Elastyczność w planowaniu.** Środowisko cyfrowe pozwala Gen Z organizować i zarządzać swoim czasem w elastyczny i spersonalizowany sposób. Mają dostęp do aplikacji i narzędzi online do planowania oraz śledzenia aktywności i zadań.
- ❖ **Skuteczna komunikacja i współpraca.** Technologia ułatwia szybką i skuteczną komunikację między osobami z pokolenia Gen Z niezależnie od odległości. Mogą oni wspólnie pracować nad projektami lub zadaniami za pomocą platform internetowych i narzędzi do współpracy.

- ❖ **Automatyzacja i wydajność.** Korzystanie z technologii może zautomatyzować niektóre codzienne zadania, takie jak płatności online lub zarządzanie programami, oszczędzając czas i wysiłek.



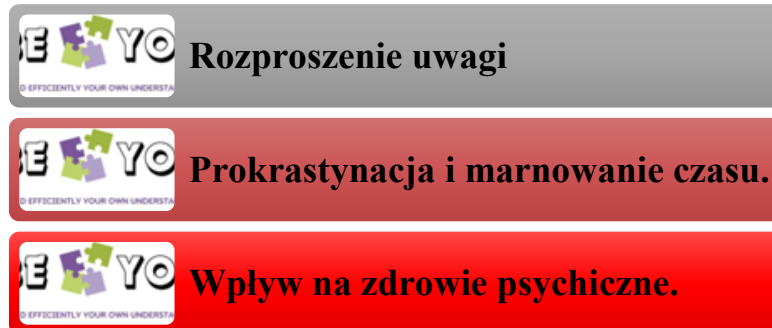
### Negatywny wpływ: problemy ery cyfrowej



- ❖ **Rozproszenie uwagi.** Gen Z jest często narażone na wiele cyfrowych bodźców, takich jak powiadomienia z mediów społecznościowych, natychmiastowe wysyłanie wiadomości i treści online, które mogą rozpraszać uwagę i zmniejszać koncentrację, wpływając na produktywność.
- ❖ **Prokrastynacja i marnowanie czasu.** Korzystanie z treści cyfrowych, takich jak media społecznościowe, gry wideo lub rozrywka streamingowa, może prowadzić do marnowania czasu i poczucia, że nie jest on wykorzystywany produktywnie ani wartościowo. Nadmierna koncentracja na różnych urządzeniach prowadzi do opóźniania realizacji obowiązkowych zadań.
- ❖ **Wpływ na zdrowie psychiczne.** Uzależnienie Gen Z od technologii i środowiska online może mieć wpływ na zdrowie psychiczne, w tym na lęk, depresję i izolację społeczną, co może wpływać na sposób zarządzania czasem i angażowania się w produktywne działania.

Dla młodzieży z Gen Z technologia i środowisko online przyniosły zarówno korzyści, jak i wyzwania związane z zarządzaniem czasem. Zrozumienie tych wpływów i podejście do nich

w świadomy i zrównoważony sposób może pomóc Gen Z wykorzystywać swój czas bardziej efektywnie i uniknąć pułapek związanych z rozproszeniem uwagi i uzależnieniem od technologii.



### Jak znaleźć równowagę?

Technologia to potężne narzędzie, ale kluczowe jest jej świadome używanie.

- Ustalaj limity – Korzystaj z funkcji monitorujących czas spędzony na urządzeniach i wprowadzaj regularne przerwy.
- Priorytetyzuj najważniejsze zadania – Rozpoczynaj dzień od rzeczy, które mają największe znaczenie, a czas na relaks zostaw na później.
- Odłącz się od sieci – Chwile offline są niezbędne dla zdrowia psychicznego. Wybierz się na spacer, przeczytaj książkę lub spędź czas z przyjaciółmi twarzą w twarz.

Technologia to niesamowity sprzymierzeniec, ale – jak każde narzędzie – wymaga mądrego wykorzystania. Zachowując równowagę, możesz przekształcić cyfrowe środowisko w prawdziwe wsparcie w zarządzaniu czasem i osiągnięciu swoich celów. 😊

#### **1.4 Dlaczego zarządzanie czasem jest dla Ciebie ważne?**

Czas jest jak codzienny budżet – dostajesz go każdego ranka, ale nie możesz go zaoszczędzić na jutro. To, jak go wykorzystasz, decyduje o tym, czy spełnisz swoje marzenia, czy będziesz mieć wrażenie, że ciągle zostajesz w tyle. Zarządzanie czasem to nie tylko umiejętność – to klucz do zrównoważonego, szczęśliwego i produktywnego życia. Zobaczmy, jak może pomóc Ci zbudować życie, o jakim marzysz!

Zarządzanie czasem jest niezbędną umiejętnością do prowadzenia zrównoważonego i satysfakcjonującego życia, zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. To inwestycja w nas samych i nasz długoterminowy sukces.

Korzyści płynące z efektywnego zarządzania czasem:

- **Stajesz się bardziej efektywny i zorganizowany:** Przede wszystkim ważne jest, aby wiedzieć, co i kiedy należy zrobić. Jeśli nadajesz priorytet ważnym zadaniom, możesz uniknąć prokrastynacji i wykorzystać swoją energię tam, gdzie jest to najważniejsze. Zadaj sobie pytanie:



*"Co mam zrobić?"*

*"Kiedy muszę to zrobić?"*

- **Redukcja stresu.** Efektywne zarządzanie czasem daje poczucie kontroli, dzięki czemu nie czujemy się już przytłoczeni zadaniami i terminami. Mamy większą kontrolę nad sytuacją i rzadziej odczuwamy przytłoczenie obowiązkami. To zmniejsza poziom stresu i lęku wywołanego pracą lub innymi zadaniami i obowiązkami.
- **Stres znika (lub przynajmniej się zmniejsza):** Czujesz się przytłoczony chaosem i nadmiarem zadań? Dzięki dobrze opracowanemu planowi wszystko staje się jasne, a terminy przestają być tak przerażające. Gdy masz kontrolę nad swoim czasem, masz mniej stresu i więcej spokoju.
- **Jesteś bardziej produktywny w krótszym czasie:** Skupiając się na najważniejszych zadaniach, zauważysz, że jesteś w stanie zrobić więcej w ciągu dnia. Po co marnować godziny na nieistotne rzeczy, skoro możesz skupić się na celach, które naprawdę mają znaczenie?
- **Zachowujesz równowagę między pracą a życiem prywatnym:** Życie to nie tylko praca czy szkoła, ale także czas dla przyjaciół, rodziny, hobby i dla siebie. Właściwe zarządzanie czasem pozwala cieszyć się tym wszystkim bez poczucia winy czy wyczerpania.
- **Osiągasz swoje cele krok po kroku:** Masz wielkie marzenia? Świetnie! Zarządzanie czasem pomaga podzielić je na mniejsze etapy i konsekwentnie robić postępy. Za każdym razem, gdy odhaczysz kolejny krok, zbliżasz się do tego, czego pragniesz.
- **Elastyczność pomaga Ci się dostosować:** Pamiętaj, że plany nie są sztywne. Życie potrafi zaskakiwać, dlatego ważne jest, aby umieć się dostosować, nie tracąc z oczu tego, co naprawdę istotne. Bądź elastyczny, ale nie trać koncentracji na swoich długoterminowych celach.

## 1.5 Jak efektywne zarządzanie czasem pomoże Ci w szkole i w rozwoju Twojej kariery

Efektywne zarządzanie czasem może mieć znaczący wpływ na wyniki w nauce i sukces zawodowy osób należących do Gen Z. Wyniki w szkole, zdolność do rozwoju kariery mogą zależeć od tego, jak organizujesz i zarządzasz swoim czasem.

### Wpływ na wyniki w nauce

- **Planowanie nauki i kursów szkolnych.** Efektywne zarządzanie czasem pozwala odpowiednio zaplanować i zorganizować działania związane z nauką. Możesz w zrównoważony i konsekwentny sposób przydzielać czas na naukę, powtórki i przygotowanie do egzaminów.
- **Ustalanie priorytetów zadań.** Skuteczna identyfikacja i priorytetyzacja zadań związanych z pracą w szkole zgodnie z ich istotnością i pilnością przyczynia się do dobrego zarządzania czasem. W ten sposób będziesz w stanie przeznaczyć więcej czasu na osiągnięcie doskonałych wyników w nauce, które przyczynią się do osiągnięcia Twoich celów zawodowych.
- **Unikanie prokrastynacji.** Zarządzanie czasem pozwala utrzymać motywację i dyscyplinę podczas nauki. Zdolność do unikania prokrastynacji oraz regularnej i konsekwentnej pracy może poprawić wyniki w nauce.
- **Zarządzanie stresem.** Utrzymanie zdrowej równowagi między szkołą a życiem osobistym można osiągnąć poprzez skuteczną organizację i planowanie czasu.

### Wpływ na sukces zawodowy.

- **Wydajność i produktywność.** Wydajność i produktywność. Zwiększoną wydajność w miejscu pracy można osiągnąć tylko poprzez efektywne zarządzanie czasem, które prowadzi do wykonywania zadań na czas i osiągania celów związanych z osiągnięciami wymaganych przez pracodawcę.
- **Elastyczność i zdolność do adaptacji.** Elastyczność i zdolność do adaptacji. Efektywne zarządzanie czasem pozwoli Ci na większą elastyczność i lepsze dostosowywanie się do częstych zmian w środowisku pracy. Dzięki temu będziesz w stanie szybko reagować na pilne zadania lub nowe wymagania pracodawcy.
- **Ciągły rozwój.** Możesz wygospodarować czas na inwestowanie w ciągły rozwój swoich umiejętności i wiedzy, uczestnicząc w szkoleniach, konferencjach i innych formach nauki, które mogą pomóc Ci w rozwoju kariery.



- **Przywództwo i inicjatywa.** Dzięki efektywnemu zarządzaniu czasem możesz wziąć na siebie dodatkowe obowiązki i zaangażować się w projekty i inicjatywy, które ułatwią Ci awans.

## 1.6 Zarządzanie czasem: czego możemy się od siebie nauczyć?

Czy kiedykolwiek kłóciłeś się z dorosłym w swoim życiu — może z rodzicami, nauczycielami lub szefem w pracy dorywczej — ponieważ mieli inne zdanie na temat tego, jak powinieneś spędzać swój czas? Być może usłyszałeś komentarze w stylu: „Za dużo czasu spędzasz na telefonie!” lub „Musisz być bardziej zorganizowany!”. Takie rozmowy wynikają z różnic w sposobie zarządzania czasem przez młodych ludzi i dorosłych, które są związane z różnymi obowiązkami, priorytetami i doświadczeniami życiowymi.

Przeanalizujmy te różnice na bardziej osobistym przykładzie:

Wyobraź sobie, że musisz przygotować prezentację do szkoły, ale wolisz najpierw trochę się zrelaksować, przeglądając media społecznościowe. W tym samym czasie Twój rodzic martwi się o dokończenie obowiązków domowych, opłacenie rachunków i organizację swojego dnia pracy. Jak myślisz, co każde z was dostrzega w tej sytuacji u drugiej osoby?

### ❖ Obowiązki i priorytety

- ✓ **Młodzi ludzie** traktują priorytetowo edukację (prace domowe, studia), zajęcia pozalekcyjne (sport, kluby, hobby) i życie towarzyskie (przyjaciele, społeczności internetowe). Obowiązki finansowe i rodzinne są zazwyczaj mniejsze.
- ✓ **Dorośli** mają znacznie bardziej zróżnicowane i złożone obowiązki: praca, prowadzenie gospodarstwa domowego, opieka nad rodziną, zarządzanie finansami, obowiązki społeczne i obywatelskie. Ustalanie priorytetów wymaga większego zaangażowania, aby zachować równowagę między tymi aspektami.

### ❖ Zdolności organizacyjne

- ✓ **Młodzi ludzie** często mają trudności z prawidłowym oszacowaniem czasu potrzebnego na wykonanie zadań i mogą łatwo rozpraszać się przyjemnymi czynnościami.
- ✓ **Dorośli** Bazując na doświadczeniu zdobytym z upływem czasu, **dorośli** zazwyczaj mają bardziej rozwinięte umiejętności planowania, organizacji i zarządzania czasem. Posiadają również lepszą zdolność przewidywania i rozwiązywania problemów.

### ❖ **Motywacja i cele długoterminowe**

- ✓ *Młodzi ludzie* mają zmienną motywację, na którą wpływa chęć dostosowania się do grupy przyjaciół. Ich długoterminowe cele są zazwyczaj mniej jasne.
- ✓ *Dorośli* mają lepiej zdefiniowane długoterminowe cele związane z karierą, rodziną i rozwojem osobistym. Na motywację duży wpływ mają obowiązki finansowe i rodzinne.

### ❖ **Odmienne postrzeganie czasu**

- ✓ *Młodzi ludzie:* Czasami możesz mieć wrażenie, że masz go nieskończenie dużo na wszystko. Niezależnie od tego, czy chodzi o szkołę, projekty czy hobby, presja może wydawać się niewielka – aż do dnia przed terminem!
- ✓ *Dorośli* Postrzegają czas jako ograniczony zasób. Dlatego czasami frustruje ich, gdy wydaje się, że „marnujesz czas.”

### **Jak możemy się od siebie uczyć?**

- Ucz się od dorosłych: Obserwuj, jak planują swój dzień, i spróbuj zastosować metody, które działają również dla Ciebie. Na przykład stwórz krótką listę zadań do ukończenia w określonym czasie.
- Pomóż im Cię zrozumieć: Wytłumacz, że dla Ciebie przerwy na relaks lub czas spędzony z przyjaciółmi online są ważne dla Twojej równowagi emocjonalnej.
- Znajdźcie wspólny język: Możesz zaakceptować ich rady dotyczące ustalania priorytetów, pokazując jednocześnie, że potrafisz wykonywać ważne zadania bez całkowitej rezygnacji z przyjemności.

Na koniec – zarządzanie czasem nie musi być powodem do konfliktu. To „gra,” której uczysz się w trakcie życia – i chociaż dorośli mają lata dodatkowej praktyki, kiedyś byli tacy jak Ty. A Ty masz coś, o czym oni mogli zapomnieć – spontaniczność i umiejętność cieszenia się chwilą. Jeśli będziecie się wzajemnie słuchać, możecie nauczyć się od siebie cennych rzeczy o równowadze między obowiązkami a radością z życia.

### **2. Czas na wagę złota: naucz się bronić przed „złodziejami czasu”**

Często zdarza się, że zaczynamy dzień zdeterminowani, aby rozwiązać zestaw zadań, a pod koniec dnia okazuje się, że osiągnęliśmy bardzo niewiele z tego, co zamierzaliśmy zrobić. I to nie dlatego, że nie byliśmy w stanie, ale dlatego, że zmarnowaliśmy dużo czasu na robienie nieistotnych rzeczy. Nasz czas został skradziony przez "złodziei czasu"

Złodzieje czasu to ludzie, czynności, wydarzenia, które mają miejsce w ciągu dnia i które marnują Twój czas. "Złodzieje czasu" niespodziewanie przerywają dzień roboczy, wpływają na zdolność koncentracji, wydajność i wyniki działań.

Są wszędzie; niewidoczni, cisi, ale jednocześnie bardzo aktywni i jeśli nie jesteś uważny/a, kradną dużą część tego ważnego zasobu. Na próżno będziesz płakać "nie mam czasu", gdy w końcu okaże się, że nie będziesz w stanie odzyskać straconych minut. Chociaż "złodzieje czasu" nigdy nie znikną, zarządzanie czasem może pomóc Ci ich kontrolować.

Pierwszą rzeczą, którą musisz zrobić, jest zidentyfikowanie tych „złodziei czasu”. Jest to niezwykle ważne, jeśli chcesz przestać marnować czas i zwiększyć efektywność nauki lub pracy. „Złodzieje czasu” przybierają różne formy, wykorzystując Twoją codzienną rutynę, pod przykrywką zadań lub obowiązków, które wydają Ci się pilne i ważne: przewijanie mediów społecznościowych, zbyt częste sprawdzanie e-maili, nieistotne spotkania, niepotrzebne zadania, itp. Ich wspólną cechą jest to, że nie przyczyniają się do rozwoju osobistego i osiągania celów zawodowych. Zamiast tego dają Ci poczucie zapracowania, jakbyś robił/a coś wyjątkowego, ale w rzeczywistości uniemożliwiają Ci wykonywanie ważnej pracy, która ma wpływ na Twoje życie. Mimo że złodzieje czasu działają w różny sposób w zależności od osoby, istnieją wspólne wzorce, które wpływają na nas wszystkich. W zależności od środowiska, z którego pochodzą, „złodzieje czasu” mogą być zewnętrzni i wewnętrzni.

**“Zewnętrzni złodzieje czasu”** pochodzą z otoczenia i nawet jeśli nie możesz zapobiec ich pojawieniu się, nie oznacza to, że nie możesz kontrolować i minimalizować ich skutków. Są oni ukryci pod postacią połączeń telefonicznych, wiadomości, nieplanowanych wizyt i wszelkiego rodzaju czynników rozpraszających ze strony przyjaciół, krewnych, znajomych, itp.

**“Wewnętrzni złodzieje czasu”** znajdują się w Twoim własnym zachowaniu, w Twoim sposobie wykonywania czynności: nawyki, organizacja osobista, brak planowania, itp. Są one trudniejsze do zidentyfikowania i zaakceptowania, ponieważ będziesz chciał/a zrzucić winę na „zewnętrznych złodziei czasu”. Musisz zdać sobie sprawę, że jeśli marnujesz swój czas, to z powodu słabego zarządzania samym/a sobą. Samozarządzanie jest kluczową umiejętnością



potrzebną we wszystkich aspektach życia. Wielu młodych ludzi z pokolenia Gen Z osiąga słabe wyniki w szkole nie dlatego, że nie są w stanie przyswoić sobie materiału z lekcji, ale dlatego, że są przytłoczeni ilością pracy. Na przykład, w firmie zdarza się, że pracownicy, którzy są w stanie poradzić sobie z dużą ilością pracy, są awansowani, zamiast tych, uważanych za bardziej inteligentnych lub lepiej wykształconych. Brak osobistej organizacji może wpływać na finanse i relacje.

Jeśli pozwolisz „złodziejom czasu” kraść Twój czas, możesz wpaść w bardzo negatywną dynamikę. Będziesz potrzebował/a więcej czasu, aby wypełnić swoje zobowiązania i nie będziesz mógł/mogła go zdobyć, chyba że zabierzesz go z innego obszaru: czasu spędzanego z rodziną, czasu przeznaczonego na hobby.

Niektórzy „złodzieje czasu” kradną mnóstwo czasu przy każdej czynności i można ich łatwiej zidentyfikować. Inni, bardziej podstępni, kradną tylko kilka minut na raz, ale pojawiają się często i jeśli policzyć, pod koniec dnia lub tygodnia okaże się, że ukradli dużo Twojego czasu.

Jacy są najczęstszy i najbardziej niebezpieczni "złodzieje czasu"?

❖ **Przerwy** są niezwykle niebezpieczne dla czasu przeznaczonego na daną czynność. Pochłaniają one nie tylko czas poświęcony na wstrzymanie danej aktywności. Odzyskanie utraconej koncentracji po przerwie zajmuje średnio około 15 minut. Dlatego bardzo ważne jest, aby uprzejmie ograniczyć niepotrzebne i długie rozmowy telefoniczne, być stanowczym i asertywnym w regularnych dyskusjach biurowych, odkładać nagłe sprawy innych osób na dogodny dla siebie czas i wyłączać telefon / powiadomienia, gdy potrzebujesz maksymalnej koncentracji. Kolejnym zaleceniem jest wysłanie kalendarza osobom, które mają tendencję do przerywania Ci, aby wiedziały, kiedy jesteś dostępny/a.



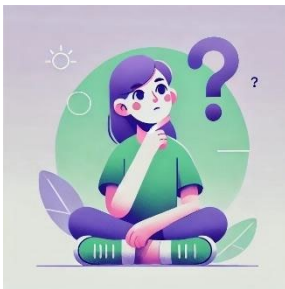
*Czy wiesz że:*

*Otrzymałeś/aś wiadomość na swój telefon. Nawet jeśli potrzebujesz tylko 30 sekund, aby ją zobaczyć, potrzebujesz co najmniej 15 minut, aby powrócić do poprzedniego poziomu koncentracji.*

❖ **Nie wiesz, jak powiedzieć "NIE"**. Możesz być hojną osobą, ale kiedy nieustannie przekładasz zadowolenie innych nad swoje własne, przestajesz żyć własnym życiem. Wejdiesz w błędne koło, w którym będziesz robić wiele rzeczy, które nie mają żadnej

wartości dla Twojego rozwoju osobistego i zawodowego. Za każdym razem, gdy powiesz czemuś TAK, z założenia będziesz musiał/a powiedzieć NIE wielu innym rzeczom. Dlaczego niektórym trudno jest odmówić? Ponieważ istnieje negatywne skojarzenie ze słowem NIE. Ale nie musisz tak myśleć, ponieważ odmawianie jest po prostu kwestią priorytetów. Nigdy nie musisz czuć się winny/a za powiedzenie NIE.

Dobłą wiadomością jest to, że można nauczyć się mówić NIE. Aby to ułatwić, musisz określić, czemu powinieneś/powinnaś odmówić:

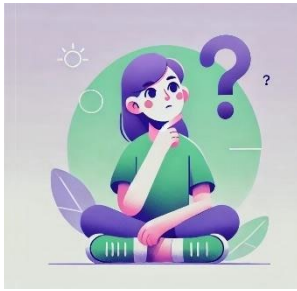


- ✓ temu, co można zlecić na zewnątrz;
- ✓ temu, co Cię rozprasza;
- ✓ temu, co jest niezdrowe;
- ✓ działaniom, których nie możesz kontrolować;
- ✓ działaniom, które są sprzeczne z Twoimi zasadami.

Następnym krokiem jest ćwiczenie mówienia NIE. Możesz zacząć od sytuacji niskiego ryzyka, oferując alternatywy, takie jak sugerowanie innego czasu, w którym możesz przerwać swoją aktywność. Należy mówić krótko, uprzejmie i stanowczo.

❖ **Dezorganizacja.** Czasami myślisz, że tworzenie planu działania to strata czasu. Jeśli dasz się na to nabrać, okaże się, że to, co postanowiłeś/aś zrealizować, zajmie Ci 2 lub 3 razy więcej czasu niż początkowo myślałeś/aś. Wielokrotnie ludzie nie planują swoich działań. Prowadzi to do poświęcania uwagi mniej ważnym rzeczom i niewykonywania istotnych zadań. Planowanie zadań to świetny sposób, aby temu zapobiec.

❖ **Prokrastynacja** jest bardzo aktywnym złodziejem czasu wśród Gen Z. Ważne, ale mniej przyjemne zadania są odkładane na rzecz nieważnych, ale przyjemniejszych czynności. To właśnie prokrastynacja trzyma nas w strefie komfortu i daje złudne wrażenie, że jeśli zignorujemy swoje zadania, to same się o siebie zatroszczą. Ale okaże się, że wszystko było tylko iluzją. Terminy zaczną Cię przytłaczać, a wczorajsze nierozwiązane sprawy staną się dzisiejszymi nagłymi wypadkami. Jak zareagujesz? Zaczyniesz rozwiązywać sprawy losowo, powierzchownie, popełniając wiele błędów i zwiększając stres. Niepożądanym skutkiem prokrastynacji można jednak przeciwdziałać poprzez dyscyplinę.



- ✓ Duże, wymagające zadania podziel na mniejsze kroki
- ✓ Nagródź się za każdy ukończony etap zadania

Jeśli odkładasz coś na później, upewnij się, że są to mniej ważne rzeczy, które nie będą miały większych konsekwencji. Odkładanie nieistotnych rzeczy na później może mieć pozytywny wpływ na dzień pracy.

❖ **Wielozadaniowość** jest powszechnym zjawiskiem w świecie Gen Z, a wielu młodych ludzi uważa ją za skuteczny sposób pracy. Szybkie tempo wydarzeń w obecnym okresie prowadzi do żonglowania kilkoma zadaniami jednocześnie. Choć może Ci się wydawać, że jesteś wydajny/a, w rzeczywistości wielozadaniowość często prowadzi do utraty koncentracji i spadku produktywności. Zamiast poświęcać całą swoją uwagę jednemu zadaniu naraz, dzielisz swoją energię i skupienie między kilka czynności, co skutkuje wynikami o słabej jakości. Badania przeprowadzone przez Uniwersytet Stanforda i Uniwersytet Kalifornijski wykazały, że osoby, które często zmieniają zadania, łatwiej się rozpraszają, są mniej produktywne i wolniej kończą swoją pracę niż ci, którzy koncentrują się na jednym zadaniu naraz. Dzieje się tak dlatego, że gdy próbujesz robić zbyt wiele rzeczy naraz, Twój mózg zostaje przytłoczony nadmiarem informacji. Prowadzi to do błędów lub wydłużenia czasu wykonywania zadań. Aby naprawdę osiągnąć znaczące wyniki i spostrzeżenia, konieczne jest poświęcenie pełnej uwagi jednemu zadaniu naraz.



**Skup się na jednym zadaniu i zaplanuj sobie czas na każde zadanie z osobna.**

❖ **Media społecznościowe i korzystanie z Internetu** to okrutny pożeracz czasu dla młodzieży z Gen Z. Zależność od technologii i środowiska online, spędzanie nadmiernej ilości czasu w mediach społecznościowych lub przeglądanie Internetu bez konkretnego celu

pochłania cenne godziny. Pokusa niekończącego się przewijania i potrzeba natychmiastowej gratyfikacji mogą łatwo wciągnąć Cię w cykl marnowania czasu i niskiej samooceny.



Wyznacz jasną granicę dla czasu, kiedy jesteś dostępny/a online.  
 Urzywaj aplikacji odcinających dostęp do social mediów podczas pracy

❖ **E-maile i powiadomienia** to kolejny pożeracz czasu, który *zachowuje się bardzo nonszalancko* wśród członków Pokolenia Z. Mając urządzenie stale podłączone do Internetu, odczuwasz pokusę ciągłego sprawdzania go i odpowiadania na e-maile i powiadomienia. Wpływa to na przebieg pracy i obniża produktywność. Ponadto nawyk ten wpływa na uwagę i przyczynia się do zmęczenia psychicznego.



Wyznacz sobie jasny harmonogram sprawdzania poczty i wyłącz niepotrzebne powiadomienia.

❖ **Spotkania**, choć niezbędne do współpracy i komunikacji, mogą łatwo stać się pożeraczem czasu, jeśli nie są skutecznie zarządzane. Częste i długie spotkania mogą pochłaniać znaczną część dnia roboczego, pozostawiając niewiele czasu na rzeczywistą pracę. Dodatkowo, jeśli spotkania nie mają jasnych celów lub przynoszą niewielkie namacalne rezultaty, stają się bezproduktywne i obniżają naszą ogólną produktywność.



Tylko niezbędne spotkania.  
 Przygotuj jasny harmonogram i limituj czas trwania spotkań

❖ **Złe ustalanie priorytetów** może stać się złodziejem czasu. Skuteczne planowanie jest niezbędne dla produktywności, ale jeśli spędzasz zbyt dużo czasu na planowaniu i organizowaniu codziennych zadań, tracisz cenny czas, który mógłbyś/mogłabyś poświęcić na ważną pracę. Trzeba znaleźć równowagę między planowaniem a realizacją.

❖ **Delegowanie** zadań może znacząco wpłynąć na Twoją produktywność, o ile potrafisz z niego korzystać. Niechęć do delegowania zadań może prowadzić do nadmiernej pracy i spadku wydajności spowodowanego stresem. Musisz nauczyć się ufać i polegać na kompetentnych osobach, abyś mógł/mogła skupić się na zadaniach o wysokiej wartości i zrobić więcej w krótszym czasie.

❖ **Samosabotaż** jest jednym z najbardziej okrutnych złodziei czasu. Negatywne myśli o serii przeszłych wydarzeń lub strach spowodowany hipotetyczną porażką mogą pochłonąć znaczną część Twojego czasu. Pozytywne nastawienie i zwycięski duch mają moc odpierania autosabotażu.

❖ **Niejasne cele.** Jeśli nie sformułowałeś/aś swoich celów bardzo klarownie, nie będziesz w stanie opracować dobrego planu, Twoja praca będzie chaotyczna, a produktywność zmniejszona. Będziesz tracił/a mnóstwo czasu na wykonywanie zadań, które okażą się nieistotne dla Twojej kariery zawodowej.

❖ **Nadmierne zastanawianie się i niezdecydowanie.** Ciągłe rozważanie każdej decyzji może prowadzić do opóźnień w postępach oraz straconych okazji. Chociaż ostrożne przemyślenie jest potrzebne, ważne jest, aby znaleźć równowagę i podejmować decyzje w odpowiednim czasie.

### ***Jak chronić się przed „złodziejami czasu”?***

#### *1. Ogranicz zewnętrzne zakłócenia:*

- ✓ Odbieraj tylko ważne telefony.
- ✓ Odkładaj długie rozmowy na bardziej odpowiedni moment.
- ✓ Wyłącz powiadomienia i zamknij niepotrzebne aplikacje.

#### *2. Zarządzaj „wewnętrznymi złodziejami”:*

- ✓ Bądź ze sobą szczery i rozpoznaj nawyki, które pochłaniają Twój czas.
- ✓ Planuj dzień, korzystając z list zadań, i priorytetyzuj to, co naprawdę ważne.
- ✓ Uważaj na „fałszywe pilne sprawy” – rzeczy, które wydają się istotne, ale w rzeczywistości nie są.



### 3. Planuj czas mądrze:

- ✓ Stwórz kalendarz i blokuj czas na głęboką, nieprzerwaną pracę.
- ✓ Naucz się grzecznie mówić „nie”, gdy ktoś Cię niepotrzebnie rozprasza.

### 4. Dostosuj się:

- ✓ Zrozum, że nie wszystkich „złodziei czasu” da się całkowicie wyeliminować. Ważne jest, aby nad nimi panować i minimalizować straty.

### Wiadomość dla Ciebie

Czas to ograniczony zasób, którego nie da się odzyskać. Każda minuta ma znaczenie, a to, jak zarządzasz swoim czasem dzisiaj, może mieć ogromny wpływ na Twoje życie w przyszłości. Zidentyfikuj swoich „złodziei czasu,” zarządzaj nimi skutecznie i poświęcaj czas na to, co naprawdę ważne – czy to naukę, karierę, czy chwile spędzane z bliskimi.

Dziś jest idealny dzień, aby zacząć działać. Który „złodziej czasu” najbardziej przeszkadzał Ci ostatnio i jak zamierzasz się go pozbyć? 😊

### **Co możesz zrobić w domu**

#### **Wyeliminuj lub ogranicz „złodziei czasu” za pomocą techniki Pareto**

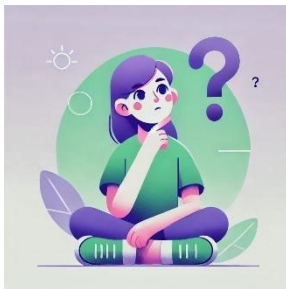
- ✓ Przez 3 dni obserwuj swój czas i zapisuj wszystkie wykonywane czynności, nawet te pozornie nieistotne (np. sprawdzanie e-maili, rozmowy w mediach społecznościowych, przeglądanie internetu, przerwy spowodowane przez znajomych, kolegów, itp.). Zapisuj również czas poświęcony na każdą z tych aktywności.
- ✓ Przeanalizuj, które z tych czynności najmniej przyczyniają się do realizacji Twoich celów i przynoszą najmniej pozytywnych efektów.
- ✓ Zastosuj zasadę 80/20: Zidentyfikuj te 20% działań, które odpowiadają za 80% zmarnowanego czasu. To właśnie one są Twoimi głównymi „złodziejami czasu.”
- ✓ Opracuj plan eliminacji lub redukcji tych działań. Możesz zastosować metody takie jak blokowanie czasu, eliminowanie rozpraszaczy lub delegowanie zadań.

#### **Oczekiwany rezultat:**

**Będiesz mieć więcej wolnego czasu na produktywne aktywności i ograniczysz straty czasu spowodowane niepotrzebnymi czynnościami.**

### 3. Ustalanie priorytetów – klucz do sukcesu w zarządzaniu czasem

Czy kiedykolwiek znalazłeś/aś się w sytuacji, w której byłeś/aś przytłoczony/a ilością zadań, które musisz rozwiązać i nie wiedziałeś/aś, od czego zacząć? Założę się, że tak. Każdemu z nas zdarza się, że w ciągu dnia w pracy nie wiemy, jak uporać się ze swoimi obowiązkami.



*Od czego zacząć?*

*Które zadanie powinno mieć pierwszeństwo?*

To pytania, na które czasami ciężko znaleźć odpowiedź. W takich sytuacjach trzeba ustalić priorytety.

Priorytet to cecha bycia pierwszym w chronologicznej kolejności. Priorytety są organizowane w ranking rzeczy, osób lub działań. Pomagają one odróżnić to, co jest naprawdę ważne i wartościowe w Twoim życiu zawodowym i osobistym, od tego, co jest mniej ważne lub nieistotne.

Niektóre priorytety ustalają się same, podczas gdy inne wynikają z naszych decyzji. Ważne jest, aby zrozumieć, w jaki sposób ustalasz ranking wybranych przez siebie priorytetów.

Dlaczego ten ranking jest ważny? Ponieważ życie jest ograniczone w czasie i często zdarza się, że pojęcie "kiedyś" oznacza "nigdy". Sukces w życiu jest związany z optymalnym zarządzaniem czasem.

Pytanie, na które musisz odpowiedzieć brzmi: "Jak stworzyć ten ranking?". Jeśli chcesz zrozumieć znaczenie układania priorytetów w swoim grafiku, obejrzyj tę prezentację:

<https://www.youtube.com/watch?v=Uls5b64pBM4>

Możesz ustalać priorytety na podstawie ograniczeń czasowych, korzyści płynących z zadań, którą musisz wykonać, lub presji, pod jaką się znajdujesz, aby wykonać dane zadanie.

- Ograniczenia czasowe są ważne, gdy inni ludzie polegają na Tobie, kiedy pracujesz w zespole nad projektem.

- Ustalanie priorytetów na podstawie zysku jest uważane za niezwykle ważne i motywujące. Prowadzi to do najbardziej efektywnych wyników.
- Presja, aby wykonać zadanie może pochodzić od szefa, nauczyciela, rodziny i trzeba ją rozważyć wiele razy.

W książce "The Power of Focus" Jack Canfield proponuje 4-etapową formułę ustalania priorytetów.

**Krok I: Naucz się mówić NIE.** Musisz to robić za każdym razem, gdy pojawi się mniej ważne zadanie (tzw. złodziej czasu), które odciąga Cię od ważnego dla Ciebie celu.

**Krok II. Deleguj zadania.** Niektóre zadania mogą być dla Ciebie zbyt trudne lub nieistotne, a wtedy będziesz musiał/a nauczyć się delegować je komuś innemu. Musisz powiedzieć: "Ktoś inny to zrobi".

**Krok III: Odłóż na później.** Ta prokrastynacja odnosi się do czynności, które należy wykonać samodzielnie, ale nie teraz. Musisz nauczyć się odłożyć to zadanie na bardziej odpowiedni czas. Uwaga: Nie wpadnij w pułapkę używania prokrastynacji do ważnych i pilnych czynności.

**Krok IV: Działaj.** Po wyeliminowaniu nieistotnych zadań, dotarłeś/aś do tych, których nie można odłożyć na później i które musisz zacząć TERAZ. Nie zwlekaj, nie szukaj wymówek. Nie zapomnij dać sobie nagrody po wykonaniu zadania w sposób terminowy.

### **Dlaczego priorytetyzacja jest ważna?**



- Skupiasz się na tym, co naprawdę wartościowe.
- Unikasz marnowania czasu na nieistotne działania.
- Z pewnością podejmujesz się pilnych zadań, które są istotne dla Twoich długoterminowych celów.

Priorytetyzacja nie polega tylko na szybszym wykonywaniu zadań – chodzi o skupienie się na tym, co naprawdę ma znaczenie. Twoje życie składa się z wyborów, które podejmujesz każdego dnia. Jeśli nauczysz się mądrze zarządzać swoim czasem, sukces nie każe na siebie długo czekać.

### 3.1. Narzędzia priorytetyzacji

Chociaż proste ustalanie priorytetów sprawdza się w wielu sytuacjach, istnieją takie, w których potrzebujesz specjalnych narzędzi do ustalania priorytetów i zarządzania czasem, jeśli chcesz być skuteczny/a.

3.1.1. **Benchmarking rówieśniczy** Pomaga ona ustalić priorytety, porównując każdy element z innymi w danej liście. Jest przydatna, gdy kryteria decyzji są niejasne, subiektywne lub niespójne. Metoda polega na podzielenie zestawu opcji na serię bezpośrednich głosowań. Musisz wybrać, która aktywność z dwóch grup ma wyższy priorytet. Po wybraniu priorytetów należy utworzyć nowe pary i ponownie wybrać priorytet. <https://www.opinionx.co/research-method-guides/paired-comparison>

3.1.2. **Macierz priorytetów działań.** Może pomóc w sortowaniu listy rzeczy do zrobienia według pilności, znaczenia lub wpływu. Korzystanie z macierzy priorytetów pozwala określić jak i kiedy zająć się każdym zadaniem.

Taka macierz priorytetów jest narzędziem wielokrotnego użytku, które pozwala szybko ustalić priorytety na liście zadań. Jeśli stworzyłeś/aś szablon, nie musisz tracić czasu na tworzenie nowej macierzy na początku każdego dnia, tygodnia lub miesiąca. Wystarczy skopiować szablon, dodać zadania i rozpocząć ustalanie priorytetów.

Liczba kwadrantów w macierzy może być różna (od 4 do 20) i zależy od tego, jak złożoną chcesz ją uczynić. Do użytku osobistego możesz zastosować macierz z 4 kwadrantami. Nie musisz tworzyć nowej macierzy za każdym razem. Możesz korzystać z szablonów. Szablony macierzy priorytetów są przydatne, gdy chcesz uporządkować zadania lub inicjatywy, aby określić, na których się skupić (i w jakiej kolejności). Pomagają one lepiej zarządzać czasem i planować przepływy pracy.

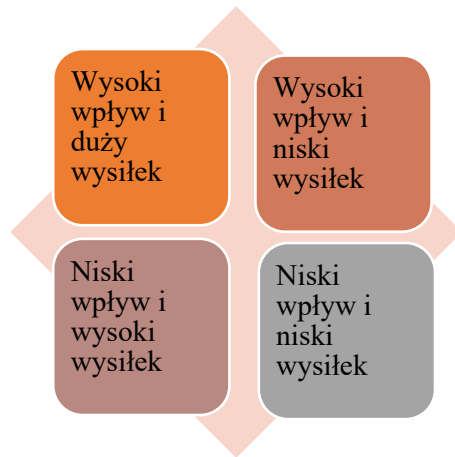
#### ❖ **Macierz priorytetów dla każdego zadania**

Macierz Priorytetów Zadań pokazuje, jak ustalać priorytety czynności, aby jak najlepiej wykorzystać swój czas, energię i talenty. Korzystanie z tej macierzy pomoże Ci poświęcić więcej czasu na działania, które mają wpływ na Twoje życie zawodowe i osobiste. Jest to przydatne, ponieważ rzadko masz czas na wszystkie czynności, które chcesz wykonać.

Ważny jest, aby wybierać mądrze, żeby jak najlepiej wykorzystać swój czas i możliwości, które pojawiają się w życiu. Nie będziesz w stanie tego zrobić, jeśli nie zidentyfikujesz czynności, które musisz wykonać i unikniesz tych, które nie mają dla Ciebie wartości.

Szablon 4-kwadrantowej macierzy priorytetów może zawierać:

- Wysoki wpływ i duży wysiłek
- Wysoki wpływ i niski wysiłek
- Niski wpływ i wysoki wysiłek
- Niski wpływ i niski wysiłek



Po utworzeniu szablonu z tymi 4 kwadrantami należy

utworzyć sekcje, które oznaczają zalecane działania dla każdego zadania na podstawie wysiłku i wpływu.

Przykład:

- **Teraz:** Zadania o dużym wpływie i niskim wysiłku, które nie zajmują dużo czasu. Na przykład, podpisywanie nowych dokumentów zatrudnienia.
- **Następnie:** Zadania o dużym wpływie i dużym wysiłku, które zajmują dużo czasu, ale są również bardzo ważne. Na przykład, tworzenie propozycji strategii dla klienta.
- **Później:** Zadania o małym wpływie i niskim wysiłku, które obejmują pracę, która nie ma tak dużego wpływu, ale nadal jest warta wykonania. Na przykład, porządkowanie listy kontaktów z klientami.
- **Nie rób:** Zadania o małym wpływie i dużym wysiłku. Na przykład, poprawa strategicznego dokumentu komunikacyjnego, który został już zatwierdzony przez dział kreatywny.

Po utworzeniu szablonu z etykietami i dostosowanymi sekcjami wystarczy wykonać następujące kroki:

- 1) Skopiuj podstawowy szablon macierzy priorytetów.
- 2) Zmień nazwę szablonu (na przykład, "Macierz priorytetów na tydzień ....).
- 3) Dodaj wszystkie właściwe zadania do szablonu.
- 4) Przypisz własne etykiety do każdego zadania, wskazując wysiłek i wpływ.
- 5) Umieść zadania w odpowiedniej sekcji (Teraz, Następnie, Później, Nie rób).
- 6) Dodaj daty rozpoczęcia

### 3.1.3. Macierz Eisenhowera

Matryca Eisenhowera to proste narzędzie do ustalania priorytetów zadań, które pozwala efektywnie zarządzać czasem.

Zasada działania tej matrycy opiera się na klasyfikacji zadań na dwie główne kategorie:

- "WAŻNE" oznacza wszystko, co przybliży nas do naszych celów i zadań.
- "PILNE" oznacza wszystko, co wymaga naszej natychmiastowej uwagi, bez długoterminowej ostateczności.

Eisenhower uważał, że kluczowe jest skupienie się na tym, co naprawdę ważne, a niekoniecznie na tym, co pilne. Podczas ustalania priorytetów zawsze napotkasz sprzeczność między tym, co ważne, a tym, co pilne.

Rzeczywistość, która nas otacza, jest pełna pułapek związanych z pilnymi sprawami, które tylko utrudniają nam drogę do naprawdę ważnych i wartościowych rzeczy w naszym życiu. Tylko wtedy, gdy wiesz, które działania są ważne, a które pilne, możesz oprzeć się pokusie skupiania się na pilnych, ale nieistotnych czynnościach.

Aby zastosować zasadę Eisenhowera w praktyce, należy sporządzić listę wszystkich zadań/projektów, które musisz wykonać. Zaleca się uwzględnienie wszystkich czynności związanych z pracą, domem, szkołą i hobby, niezależnie od tego, jak mało ważne mogą się wydawać. Jeśli korzystałeś/aś kiedyś z Listy Zadań ("To-do" list), wiesz, o co chodzi. Po zidentyfikowaniu wszystkich działań będziesz musiał/a umieścić je w jednej z 4 kategorii, jak pokazano na poniższym rysunku:



Pomyśl o matrycy jak o grze wideo, w której musisz zarządzać zasobami (czyli swoim czasem), aby zdobyć jak najwyższy wynik. Każde zadanie to misja, którą musisz wykonać w strategiczny sposób, aby wygrać.

Znaczenie każdego kwadrantu jest następujące:

- Ważne i pilne.** Są to priorytety klasy A i musisz je rozwiązać osobiście w jak najkrótszym czasie. Mogły być nieprzewidziane lub odkładałeś/aś je na później, aż nadszedł termin ich realizacji. Nawet jeśli myślisz, że możesz uniknąć tej kategorii poprzez planowanie, nie zawsze jest to możliwe. Najlepszym podejściem jest zostawienie zawsze w swoim harmonogramie trochę wolnego czasu na nieoczekiwane problemy i zaległe zadania. Jeśli nie jest to możliwe, będziesz musiał/a odłożyć inne zadania. Ważne jest, aby spróbować określić, w jaki sposób można maksymalnie zmniejszyć listę zaległych zadań, które stały się pilne z powodu Twojego przekładania.
- Ważne, ale niepilne.** Są to priorytety klasy B i obejmują działania, które pomogą Ci osiągnąć cele zawodowe i osobiste. Jest to kwadrant, do którego należy przywiązywać największą wagę. Zadania w tym kwadrancie są ważne dla Twojej kariery i życia zawodowego, a także zaplanowane z wyprzedzeniem. Nie muszą być wykonane dzisiaj, ale wymagają strategicznego planowania z jasno określonymi terminami,

kamieniami milowymi oraz niezbędnymi działaniami. Realizacja tych zadań pozwala uniknąć stresu i niepokoju związanego z presją czasu.

- **Mało ważne, ale pilne.** Są to priorytety klasy C, czyli zadania, które stresują Cię swoją pilnością, pochłaniają cenny czas i odciągają Cię od naprawdę istotnych celów w życiu. Głównym źródłem tych zadań są inni ludzie w Twoim życiu. Musisz nauczyć się uprzejmie odmawiać i zachęcać ich do rozwiązywania własnych problemów. Jakie zadania można zaliczyć do tej kategorii?
  - Publikowanie w mediach społecznościowych
  - Odpowiadanie na mało istotne maile
  - Przejmowanie zadania współpracownika, który ma inny priorytet

Te zadania muszą zostać wykonane, ale niekoniecznie przez Ciebie. Jeśli zastanawiasz się, jak sobie z nimi poradzić, odpowiedź brzmi: DELEGUJ. Oczywiście nie zawsze znajdziesz kogoś, komu możesz przekazać takie zadania. W takim przypadku będziesz musiał/a przełożyć je na czas, kiedy będziesz dostępny/a, lub poinformować osoby, które mają tendencję do przerywania Twojej pracy, o swoim harmonogramie.

- **Nie jest to ani ważne, ani pilne.** Są to priorytety klasy D, czyli sprawy, które są zbyt słabo określone, takie, które czas rozwiązuje sam lub po prostu “śmieci”. Większość z nich można zignorować lub anulować. Jeśli są jakieś działania, które inni chcieliby, żebyś wykonał/a, będziesz musiał/a grzecznie odmówić i wyjaśnić, dlaczego nie możesz się tego podjąć.

Największą wagę należy przywiązywać do zadań z kwadrantu 2. Musisz zidentyfikować czynności, które będziesz musiał/a wykonać i je zaplanować. W ten sposób zmniejszysz presję w kwadrancie 1, redukując liczbę pilnych i ważnych zadań. Poprzez planowanie i ustalanie priorytetów możesz wyeliminować lub ograniczyć liczbę zadań z kwadrantów 3 i 4. Aby ta zasada działała w Twoim życiu i stała się skutecznym narzędziem decyzyjnym, musisz stworzyć własny system priorytetów. W tym celu dostosuj macierz do własnych celów i planów. Zrób to na piśmie, jak najdokładniej i najbardziej wiążąco, ponieważ tylko wtedy Twój system priorytetów stanie się “prawem” przy podejmowaniu przyszłych decyzji. Aby system naprawdę działał, musisz aktywnie komunikować go osobom w swoim otoczeniu.

### **Wskazówki dotyczące ustalania priorytetów zadań**





- W miarę możliwości planuj z wyprzedzeniem.
- Zostawiaj czas na nieoczekiwane sytuacje.
- Regularnie rezerwuj czas na ważne, ale niepilne zadania.
- Deleguj mniej ważne obowiązki.
- Ustalaj jasne granice dla zadań, które służą innym, ale nie Tobie.

### Co możesz zrobić w domu

#### *Zarządzaj intensywnym dniem*

- ✓ Rozpocznij dzień od zapisania wszystkich zadań, które musisz wykonać.
- ✓ Przypisz każde zadanie do odpowiedniego kwadrantu matrycy Eisenhowera.
- ✓ Zaczynij dzień od zadań z kategorii „Pilne i Ważne”.
- ✓ W ciągu dnia obserwuj, jak zmienia się lista, i w razie potrzeby dostosowuj priorytety.

**Na koniec dnia przeanalizuj, jak dobrze udało Ci się trzymać planu. Co możesz poprawić? Jakie zadania powinieneś wykonać inaczej?**

### Co możesz zrobić w domu

#### *Planuj swoje tygodniowe zadania*

- ✓ Na początku każdego tygodnia poświęć 20 minut na planowanie.
- ✓ Korzystając z czterech kwadrantów, zaplanuj, co będziesz robić każdego dnia.
- ✓ Na przykład w poniedziałek rano skup się na zadaniach „Pilnych i Ważnych”.
- ✓ Staraj się realizować zadania z kategorii „Ważne, ale niepilne”, aby zmniejszyć stres i poprawić organizację.

**Na koniec tygodnia oceń, jak poradziłeś sobie z zadaniami. Czy udało Ci się skupić na tym, co naprawdę ważne? Co możesz zmienić na kolejny tydzień?**

### 3.1.4. Metoda MoSCoW

Metoda MoSCoW to technika stosowana do ustalania priorytetów zadań i wymagań w projektach. Dzięki jej zastosowaniu zespół może skupić się na kluczowych celach i efektywnie zarządzać zasobami.

MoSCoW jest przydatną metodą do nauki zarządzania czasem, zasobami i priorytetami – zarówno w szkole, życiu osobistym, jak i w rozwoju kariery. Choć jest powszechnie stosowana w zarządzaniu projektami i tworzeniu oprogramowania, jej zasady można z powodzeniem dostosować do organizacji codziennych obowiązków i podejmowania ważnych decyzji.

Co oznacza MoSCoW?

Nazwa metody to akronim czterech kategorii priorytetów:

✓ M—Must have (Musi być)

Najważniejsze wymagania, które muszą zostać spełnione. Są niepodlegające negocjacom – ich brak spowoduje niepowodzenie projektu.

✓ S—Should have (Powinno być)

Istotne wymagania, ale nie kluczowe. Ich brak może utrudnić projekt, ale go nie przekreśla.

✓ C—Could have (Mogłoby być)

Wymagania pożądane, ale niekonieczne. Jeśli czas i zasoby na to pozwolą, można je dodać, ale ich brak nie wpłynie znacząco na sukces projektu.

✓ W—Won't have (Nie będzie – na razie)

Elementy, które w danym etapie nie są planowane do realizacji. Zwykle są odkładane na później lub całkowicie wykluczane.

#### Przykłady zastosowania MoSCoW

a) Planowanie podróży ze znajomymi

1. Must have: Paliwo, mapa GPS i dokumenty tożsamości. Bez nich podróż nie może się rozpocząć.

2/ Should have: Dobra playlista na Spotify i przekąski. Nie są konieczne, ale umilą wyjazd.

3. Could have: Aparat Polaroid do klimatycznych zdjęć. Fajny dodatek, ale jego brak nie zepsuje wyjazdu.
4. Won't have (na razie): Zwiedzanie wszystkich atrakcji po drodze. Jeśli zabraknie czasu, można to przełożyć na inną podróż.

b) Zastosowanie MoSCoW w życiu ucznia

1. Must have: Ukończenie projektu prezentacji na jutro.
2. Should have: Nauka do testu zaplanowanego na przyszły tydzień.
3. Could have: Praca nad dodatkowym, kreatywnym projektem na konkurs szkolny.
4. Won't have (na razie): Czytanie nowej powieści dla przyjemności – można to odłożyć na weekend.

Jak metoda MoSCoW może Ci pomóc?

✓ Efektywne zarządzanie czasem – Masz na głowie mnóstwo obowiązków (zadania domowe, egzaminy, zajęcia dodatkowe, hobby)? Dzięki metodzie MoSCoW nauczysz się priorytetyzować najważniejsze zadania („Must have”) i lepiej planować swój czas.



*Przykład: Zadania niezbędne do zdania egzaminu będą „Must have”, podczas gdy czynności relaksacyjne mogą należeć do kategorii „Could have” lub „Won't have”, w zależności od momentu.*

✓ Rozwijasz zdolność podejmowania decyzji. Używanie metody MoSCoW rozwija bardziej uporządkowane myślenie na temat tego, które działania zasługują na natychmiastową uwagę, a które można odłożyć lub wyeliminować. Pomaga to podejmować bardziej świadome decyzje i unikać prokrastynacji.



*Przykład: Jeśli musisz wybierać między nauką do ważnego testu a wyjściem ze znajomymi, metoda MoSCoW pomoże Ci zdecydować, że test to „Must have”, a wyjście ze znajomymi to „Won't have” w tym momencie.*

✓ Redukujesz stres. Jasna priorytetyzacja wymagań i działań pomaga zmniejszyć uczucie przytłoczenia. Kiedy wiesz, co jest kluczowe, a co można pominąć, unikasz próby robienia zbyt wielu rzeczy jednocześnie.



*Przykład: W okresie egzaminacyjnym możesz używać metody MoSCoW, aby skupić się na kluczowych przedmiotach i egzaminach, tym samym redukując niepokój związany z niemożnością opanowania wszystkiego.*

✓ Planujesz na dłuższą metę. Jeśli chcesz zaplanować cele osobiste lub zawodowe, możesz zastosować metodę MoSCoW do strukturalizacji swoich celów krótkoterminowych, średnioterminowych i długoterminowych. Może to obejmować zarówno planowanie kariery, jak i cele życiowe.



*Przykład: Jeśli chcesz zostać programistą, możesz priorytetyzować naukę języka programowania jako „Must have”, naukę języków pomocniczych jako „Should have” oraz inne mniej istotne działania jako „Could have”.*

### **Ograniczenia metody MoSCoW**

✓ Brak doświadczenia w priorytetyzowaniu. Możesz mieć trudności z rozróżnieniem między „Must have” a „Should have”, zwłaszcza jeśli nie masz doświadczenia w zarządzaniu czasem. Możesz traktować zbyt wiele rzeczy jako niezbędne.

✓ Wpływy zewnętrzne. Przyjaciele, rodzina lub nauczyciele mogą wpływać na to, jakie powinny być Twoje priorytety, co może utrudniać obiektywne stosowanie metody.

### **Wnioski**

Metoda MoSCoW może być niezwykle przydatna, ponieważ daje Ci uporządkowany sposób

organizacji życia i podejmowania lepszych decyzji. Aby jednak funkcjonować optymalnie, musisz nauczyć się rozróżniać wymagania istotne od mniej ważnych, co wymaga praktyki i doświadczenia. Stosując ją konsekwentnie, metoda MoSCoW pomoże Ci stać się bardziej efektywnym i zorganizowanym.

### **Co możesz zrobić w domu**

#### **Priorytetyzuj codzienne zadania**

Napisz listę 10 zadań, które musisz wykonać w nadchodzącym tygodniu. Powinna obejmować zarówno zadania osobiste, jak i zawodowe.

Używając metody MoSCoW, sklasyfikuj każde zadanie do jednej z kategorii: „Must have”, „Should have”, „Could have”, „Won’t have”.

Przeanalizuj swoje decyzje. Dlaczego zdecydowałeś, aby niektóre zadania znalazły się w kategorii „Must have”, a inne w „Could have”?

#### **Wskazówki**

✓ **Po zastosowaniu metody MoSCoW do swoich codziennych zadań, sprawdź je na koniec tygodnia lub miesiąca.**

✓ **Oceń, czy Twoje priorytety były trafne i czy pomogły w osiągnięciu Twoich celów. Dostosuj swoją strategię na kolejny okres.**

### **3.1.5. Reguła ABC**

Zasada ABC to prosty i skuteczny sposób priorytetyzacji zadań, oparty na ich wpływie na Twoje cele. Reguła ta reprezentuje Zasadę Pareto zastosowaną do priorytetów. Zasada Pareto mówi, że w wielu sytuacjach około 80% rezultatów pochodzi z jedynie 20% przyczyn lub działań. Początkowo była stosowana w ekonomii i rozkładzie dochodów, jednak z czasem rozszerzono jej zastosowanie na różne dziedziny, w tym zarządzanie czasem, produktywność osobistą i efektywność w pracy biurowej.

Aby zastosować regułę ABC, należy wykonać 2 kroki:

1. **Identyfikacja działań.** Zaczynj od stworzenia listy wszystkich zadań i działań, które musisz wykonać.

2. **Ocena wpływu.** Oceń, jaki wpływ ma każde z działań na Twoje cele, zadając sobie pytanie: "Jakie znaczenie to działanie ma dla mojego długoterminowego sukcesu?"

Działania należy podzielić na 3 kategorie:

- **Kategoria A (20%).** Są to działania, które mają największy wpływ na Twoje cele. Powinny być traktowane jako absolutny priorytet i realizowane w pierwszej kolejności.
- **Kategoria B (30%).** Są to ważne działania, ale nie mają takiego wpływu jak te z kategorii A. Powinny być realizowane po zakończeniu działań z kategorii A.
- **Kategoria C (50%).** Są to zadania o stosunkowo niskim wpływie, które możesz wykonać, jeśli masz czas, ale nie są one pilne ani kluczowe dla Twoich głównych celów.

Kiedy już ustalisz priorytety, działaj zgodnie z nimi, koncentrując swój czas i energię najpierw na zadaniach z kategorii A, potem B, a na końcu C.

Zalety stosowania Zasady Pareto przy ustalaniu priorytetów:

- ❖ **Skupienie na działaniach o największym wpływie.** Zasada Pareto przypomina nam, że większość rezultatów pochodzi z niewielkiej liczby przyczyn lub działań. Dlatego ważne jest, aby zidentyfikować i skupić się na tych działaniach, które generują największe efekty i mają największy wpływ.
- ❖ **Priorytetyzacja zadań na podstawie ich wagi i wpływu.** Dzięki zastosowaniu Zasady Pareto możemy priorytetyzować zadania i działania na podstawie ich wpływu na nasze cele, co pozwala skupić się na tych, które w największym stopniu przyczyniają się do osiągnięcia pożądanych rezultatów.
- ❖ **Eliminacja niepotrzebnych lub nieistotnych działań.** Zasada Pareto pomaga nam zidentyfikować i wyeliminować działania, które nie mają znaczącego wpływu lub pochłaniają zasoby, nie przynosząc proporcjonalnych korzyści. Dzięki temu możemy skupić nasze zasoby i energię na czynnościach, które naprawdę się liczą.
- ❖ **Zastosowanie w planowaniu czasu i zarządzaniu zadaniami.** Zasada Pareto może być również stosowana do zarządzania czasem, pomagając nam zidentyfikować najważniejsze i najbardziej efektywne działania, na które powinniśmy poświęcać nasz czas i wysiłki. Dzięki temu możemy optymalizować nasze codzienne rutyny i organizować harmonogram w taki sposób, by maksymalizować rezultaty i produktywność.

Zasada Pareto to użyteczne narzędzie do zarządzania czasem i zasobami, które pomaga zidentyfikować i skupić się na działaniach przynoszących największy wpływ i rezultaty w życiu osobistym oraz zawodowym. Dzięki zastosowaniu tej zasady zoptymalizujesz swoją efektywność i osiągniesz lepsze rezultaty w mądrzejszy i bardziej strategiczny sposób.

### **Co możesz zrobić w domu**

#### **Zaplanuj zajęcia pozalekcyjne na następny tydzień**

Zapisz wszystkie zajęcia pozalekcyjne, do których się zobowiązałeś lub które chciałbyś wykonać. Na przykład: treningi sportowe, lekcje muzyki, wolontariat, projekty osobiste itp.

Skategoryzuj te zajęcia w 3 kategorie: A, B i C.

Priorytetyzuj w ramach każdej kategorii: Zaplanuj tydzień tak, aby najpierw przydzielić czas na zadania z kategorii A, potem te z kategorii B, a jeśli wciąż będziesz miał czas, zajmij się zadaniami z kategorii C.

**Będziesz miał lepszą równowagę między obowiązkami pozalekcyjnymi a czasem wolnym, nie zaniedbując nauki.**

## Co możesz zrobić w domu

### Równowaga między szkołą a życiem towarzyskim

Lista zajęć: Sporządź listę zajęć, które masz w swoim planie, zarówno szkolnych, jak i towarzyskich. Na przykład: prace domowe, wyjścia z przyjaciółmi, imprezy, nauka indywidualna itp.

Kategorie zajęć:

- A: Zajęcia krytyczne dla wyników w szkole (np. wykonanie zadania z bliskim terminem).
- B: Ważne zajęcia, które można odłożyć na później (np. wyjście z przyjaciółmi, które można przełożyć).
- C: Zajęcia opcjonalne lub niewpływające na wyniki (np. oglądanie serialu).

Priorytetyzacja w ramach każdej kategorii: Upewnij się, że zadania z kategorii A są zawsze wykonywane w pierwszej kolejności. Następnie zaplanuj czas na zadania z kategorii B, a zadania z kategorii C możesz wykonać tylko, jeśli będziesz miał wystarczająco dużo wolnego czasu.

**Będziesz w stanie lepiej zrównoważyć życie szkolne i towarzyskie, nie poświęcając żadnej z tych sfer.**

## Co możesz zrobić w domu

### Ocena i reorganizacja zadań

Po pogrupowaniu swoich zadań w kategorii ABC, przejrzyj swoją listę na koniec dnia lub tygodnia. Czy pozostały jakieś nierozwiązane zadania z kategorii A? Może niektóre zadania z kategorii B stały się bardziej pilne w międzyczasie?

*Przykład:*

*Jeśli nie skończyłeś nauki do jutrzejszego testu (zadanie z kategorii A), powinieneś dostosować swoje priorytety i przeznaczyć więcej czasu na to zadanie.*

***Cel: Rozwijanie umiejętności dostosowywania priorytetów w miarę pojawiania się nowych pilnych spraw lub zmian w harmonogramie.***



## 4. Plan dnia

To, jak zorganizujesz swoje 24 godziny na dobę, ma ogromne znaczenie. Aby skutecznie zarządzać czasem, potrzebujesz planu dnia.

Plan dnia to szczegółowa lista lub harmonogram aktywności i zadań, które zamierzamy wykonać danego dnia. Dla starszych pokoleń lub osób konserwatywnych, Plan Dnia to papierowy notatnik z zapiskami. Dla większości młodych ludzi z Gen Z jest to harmonogram zorganizowany na urządzeniu przenośnym.

Papierowy dziennik jest idealny dla tych, którzy cenią przerwę od technologii i dla których pisanie stanowi metodę porządkowania myśli oraz zobowiązań. Spisywanie zadań może przynieść Ci radość, pozwalając rysować, podkreślać i odznaczać wykonane zadania, co poprawia samopoczucie.

Cyfrowy dziennik to z kolei ulubieniec wielu młodych ludzi, którzy są zaznajomieni z technologią i cenią sobie wygodę oraz efektywność. Jest on łatwy do edytowania i oferuje przypomnienia. Ma także tę zaletę, że może być zsynchronizowany na wszystkich Twoich urządzeniach, dzięki czemu masz do niego dostęp bez względu na to, gdzie jesteś.

Niezależnie od tego, jak jest zorganizowany, plan dnia powinien zawierać zaplanowane godziny dla każdej aktywności. Możesz również powiązać z nimi lokalizacje, zaangażowane osoby oraz inne istotne informacje.

Aby Plan Dnia był skuteczny, powinien zawierać następujące sekcje:

- ❖ **Sekcja priorytetów:** W tej sekcji znajdują się zadania pilne i priorytetowe. Mają one największy wpływ na osiągnięcie Twoich celów.
- ❖ **Przedziały czasowe:** Każda aktywność musi mieć przypisany czas, który pozwoli na uzyskanie jakościowego rezultatu. Określenie przedziałów czasowych pomaga lepiej zarządzać czasem i unikać przeciążenia harmonogramu. Między aktywnościami warto zaplanować okresy buforowe, aby poradzić sobie z ewentualnymi opóźnieniami.
- ❖ **Przypomnienia i powiadomienia:** Ustawienie przypomnień i powiadomień pomaga Ci nie przegapić żadnej zaplanowanej aktywności.

- ❖ **Sekcja notatek:** Tutaj możesz dodać ważne informacje, które uzyskałeś/aś podczas wykonywania zadań, nowe pomysły, itp.
- ❖ **Cele dnia:** Ustalanie celów na dany dzień jest istotne, aby utrzymać motywację.
- ❖ **Przegląd i ocena dnia:** W tej sekcji zapisujesz, co udało Ci się osiągnąć, czego się nauczyłeś i co możesz poprawić w nadchodzących dniach.

Dla efektywnej organizacji możesz połączyć Plan Dnia z innymi narzędziami, takimi jak elektroniczne kalendarze, aplikacje do zarządzania zadaniami oraz listy rzeczy do zrobienia. Zaleca się, aby zadania były pogrupowane według kategorii: praca, edukacja, aktywności osobiste, obowiązki domowe. Taka organizacja pozwoli Ci lepiej określić, ile czasu przeznaczasz na życie prywatne i zawodowe.

### Ważne

*Podgląd na tydzień lub miesiąc pomaga lepiej planować i przygotować się na nadchodzące wydarzenia.*

#### **4.1 Blokowanie czasu – metoda, która ratuje Twój dzień**

Jeśli zauważysz, że przeskakujesz z jednej czynności do drugiej, nie kończąc żadnej z nich, spróbuj „Time Blocking” (blokowanie czasu). „Time blocking” to technika organizacji czasu, która polega na dzieleniu dnia na bloki czasowe, przeznaczone na określone czynności lub typy zadań. Zamiast realizować zadania z listy „to-do” w miarę ich pojawiania się, rezerwujesz określone okresy dnia, aby skupić się na konkretnych zadaniach. Ta metoda pomaga wyeliminować multitasking, zwiększyć produktywność i lepszą organizację czasu.

#### **Jak wdrożyć technikę "Time blocking"**

1. **Zidentyfikuj kluczowe zadania:** Zaczynij od określenia, jakie zadania są najważniejsze w danym dniu. Mogą być one związane z pracą, życiem osobistym lub innymi obowiązkami.
2. **Przydziel bloki czasu dla każdego zadania:** Podziel dzień na segmenty (bloki czasowe), w których będziesz pracować nad tymi zadaniami. Taki sposób organizacji eliminuje multitasking, pomaga być bardziej produktywnym i daje więcej czasu wolnego.
3. **Zorganizuj każdy blok:** Każdy blok czasowy jest dedykowany do konkretnego zadania lub rodzaju zadania. Podczas bloku skup się wyłącznie na tej aktywności, bez przerw. Możesz ustawić timer, aby pomóc sobie trzymać się przydzielonego czasu.
4. **Przydziel bloki na przerwy i odpoczynek:** Nie zapomnij przydzielić czasu na przerwy pomiędzy blokami pracy, aby naładować energię. Przerwy mogą trwać od 5 minut między zadaniami do 30-60 minut na posiłki lub relaks.
5. **Bądź elastyczny:** Choć ważne jest, aby trzymać się swoich bloków czasowych, bądź gotów dostosować harmonogram do nieprzewidzianych sytuacji. Czasami zadania

trwają dłużej lub krócej niż przewidywałeś, więc elastyczność jest kluczowa, by unikać stresu.

Godzina	Zadanie
7,00 – 8,00	Poranna rutyna (higiena, sport, śniadanie)
8,00 – 10,00	Ważne zadania zawodowe
10,00 – 10,30	Przerwa (relaks, herbata, szybkie sprawdzenie e-maili)
10,30 – 12,00	Skupiona praca nad ważnym projektem
12,00 – 13,00	Obiad
13,00 – 15,00	Spotkania, telefony, współpraca
15,30 – 17,00	Zadania administracyjne
17,00 – 18,00	Czas wolny/ćwiczenia
18,00 – 19,00	Kolacja
19,00 – 21,00	Czas na hobby, rodzinę, relaks

### Porady dotyczące wdrażania techniki Time Blocking

- Zaczynij od ważnych zadań: Przydziel pierwsze bloki czasowe zadaniom, które wymagają największego wysiłku intelektualnego lub koncentracji.
- Bądź realistyczny: Nie blokuj każdej minuty dnia. Pozostaw przestrzeń na dostosowania i nieprzewidziane wydarzenia.
- Przeglądaj i dostosowuj: Pod koniec dnia lub tygodnia oceniaj, jak skuteczny był Twój harmonogram i dostosuj go, aby stał się bardziej efektywny.



### Dlaczego warto stosować technikę Time Blocking

- Skupianie się na jednym zadaniu na raz pomaga pracować bardziej efektywnie i szybciej kończyć zadania.
- Dzięki wyznaczonemu czasowi na każde zadanie, będziesz mniej skłonny do odkładania rzeczy na później.
- Twój harmonogram staje się przejrzysty, wiesz dokładnie, kiedy musisz wykonać każde zadanie.
- Blokując czas na osobiste aktywności (np. ćwiczenia, czytanie, czas z rodziną), możesz utrzymać zdrową równowagę.

***Time blocking to doskonała metoda dla młodych ludzi, którzy chcą lepiej zarządzać czasem, zmniejszyć rozproszenia i osiągnąć wysoką produktywność.***

## 4.2 Etapy opracowywania planu dnia

- ❖ **Krok 1. Zidentyfikuj zadania na dany dzień.** Zanim zaczniesz organizować swoje zadania, musisz sporządzić listę tego, co masz do zrobienia. Jeśli korzystasz z aplikacji, wprowadź je jedno po drugim, aby mieć pewność, że zostały zapisane. Ważne, aby w tej liście uwzględnić wszystkie zadania, nawet te, które wydają się błahe. Na przykład, powinieneś/powinnaś uwzględnić przerwy na posiłki, relaks, jako powtarzalne aktywności. Jeśli pojawią się nowe zadania, możesz je dodać do listy.
- ❖ **Krok 2. Ustal priorytety zadań.** Już wiesz, jak priorytetyzować swoje zadania. Zanim umieścisz je w Planie Dnia, powinieneś/powinnaś wyjaśnić jeden ważny aspekt: "Które zadania mają terminy, których nie można przełożyć?" Jeśli na Twojej liście znajdują się zadania, które są ze sobą sprzeczne, musisz wziąć pod uwagę to, które jest pilniejsze.
- ❖ **Krok 3. Zapisz terminy realizacji:** Terminy realizacji informują, kiedy musisz zakończyć dane zadanie. Jeśli nie ustalisz terminu, możesz przegapić zobowiązanie, mimo że miałeś/aś wystarczająco dużo czasu na pracę nad nim. Nawet jeśli nie masz pewności co do dokładnej daty, warto ustalić rozsądny termin, który zawsze można później zaktualizować. Terminy odnoszą się nie tylko do projektów zawodowych, ale także osobistych.
- ❖ **Krok 4. Zidentyfikuj powtarzające się zadania.** Po zapisaniu terminów na swojej liście, wyróżnij wszystkie zadania powtarzające się. To pomoże Ci w planowaniu przyszłych harmonogramów. Warto teraz ocenić, czy któreś z tych powtarzających się aktywności można wyeliminować lub oddelegować.
- ❖ **Krok 5. Wpisz zadania do planu według czasu, priorytetu lub terminu:** Teraz nadszedł czas, aby wprowadzić aktywności do Planu Dnia według czasu rozpoczęcia i zakończenia. Jednym z dylematów, z którymi się zmierzysz, będzie pytanie: czy zająć się najpierw trudnymi, czy łatwymi zadaniami? Nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Niektórzy wolą zająć się najpierw prostymi i szybkimi zadaniami, ponieważ ich realizacja podnosi pewność siebie i daje poczucie gotowości na bardziej skomplikowane zadania. Inni z kolei preferują trudniejsze zadania, gdy ich energia jest na najwyższym poziomie. Musisz także wziąć pod uwagę, że niektóre zadania

mają czas wykonania uwarunkowany czynnikami zewnętrznymi, i uwzględnić to. Nie zapomnij o przerwach, które naładują Twoją energię.

- ❖ **Krok 6. Bądź elastyczny/a:** Kiedy już wypełnisz swój harmonogram, musisz zrozumieć, że musisz pozostać elastyczny/a, ponieważ mogą się pojawić wydarzenia, które zakłócą Twój plan. Rozwiązaniem będzie przełożenie zadań. Korzystanie z cyfrowego planera znacznie ułatwi reorganizację zadań.

#### Dlaczego Plan Dnia jest ważny?

- Pomaga zorganizować i uporządkować czas zgodnie z priorytetami. Ustalenie jasnego planu ma na celu uniknięcie marnowania czasu i skupienie się na zadaniach, które naprawdę mają znaczenie.
- Dobrze zorganizowany plan pozwala efektywnie rozdzielać zasoby, abyś mógł/mogła zrealizować jak najwięcej zadań w produktywny sposób.
- Stworzenie Planu Dnia pomaga skoncentrować się na zadaniach, które są zarówno ważne, jak i pilne, i odpowiednio je zrealizować.
- Posiadanie precyzyjnego planu na każdy dzień zmniejsza poziom stresu i niepokoju, związany z niepewnością i poczuciem przytłoczenia obowiązkami.
- Monitorowanie zrealizowanych zadań i ich odznaczanie w planie daje poczucie satysfakcji i pomaga zobaczyć, ile udało Ci się osiągnąć w ciągu dnia, motywując Cię do dalszego efektywnego zarządzania czasem.
- Tworzenie planu pozwala określić czas na aktywności osobiste i relaks, co przyczynia się do zachowania zdrowej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.
- Zapisanie zadań i aktywności w kalendarzu pozwala odciążyć pamięć roboczą, co pozwala Ci lepiej skupić się na bieżących zadaniach i zmniejsza ryzyko zapomnienia o ważnych czynnościach.
- Korzystanie z dziennego planera pomaga wziąć odpowiedzialność za zarządzanie czasem i realizację zadań, co sprzyja rozwijaniu samodyscypliny.
- Plan dnia pozwala dostosować się do nieprzewidzianych zmian i zorganizować zadania zgodnie z nowymi priorytetami.

- Korzystanie z planu pomaga sprecyzować codzienne cele i skupić się na ich realizacji bez rozpraszania uwagi. Każde zadanie staje się wtedy konkretnym celem, co pozwala Ci pracować wydajniej.
- Opracowanie jasnego planu dnia pomaga ograniczyć prokrastynację. Plan dnia stanowi wyraźny przewodnik po tym, co należy zrobić, zmniejszając tendencję do odkładania realizacji zadania na później.
- Planowanie i organizowanie codziennych zadań pozwala przeznaczyć wystarczającą ilość czasu na każdą czynność, co może podnieść jakość uzyskanych rezultatów. Każde zadanie ma swoje miejsce bez konieczności pośpiechu.
- Korzystając z terminarza, stajesz się bardziej niezależny/a w zarządzaniu swoim czasem i działaniami. Nie musisz polegać na innych, by pamiętać, co masz do zrobienia, co daje Ci większą kontrolę nad własnym życiem.
- Korzystanie z dziennego harmonogramu pozwala śledzić postępy w czasie i umożliwia skuteczne planowanie długoterminowe. Zidentyfikujesz wzorce aktywności, które pomogą Ci wprowadzać niezbędne korekty w celu poprawy ogólnej wydajności.
- Proces planowania czasu sprzyja także rozwojowi kreatywności i innowacyjności.
- Tworzenie i trzymanie się planu dnia rozwija samodyscyplinę, co jest kluczowe dla długoterminowego sukcesu w każdej dziedzinie.

*Codzienny plan dnia to proste, ale skuteczne narzędzie, które pomaga zorganizować życie i*

**Co możesz zrobić w domu**

***Przejrzyj swoje cotygodniowe cele***

Przeanalizuj cele, które wyznaczyłeś na nadchodzący tydzień, i podziel je na mniejsze, osiągalne codzienne zadania.

***Rezultat: Lepsze planowanie czasu, uwzględniające zarówno ogólne cele, jak i codzienne szczegóły.***

## Co możesz zrobić w domu

### *Wieczorna refleksja*

Poświęć 10 minut na koniec dnia, aby zastanowić się nad osiągnięciami i wyzwaniem mijającego dnia.

**Rezultat:** *Zwiększenie samoświadomości i dostosowanie codziennego planu do wyciągniętych wniosków.*

## 4.3 Jak organizować czas za pomocą cyfrowego planera?

Jeśli lubisz technologię, poniższe aplikacje są popularne wśród młodych ludzi. Dlaczego? Ponieważ są niedrogie, łatwe w użyciu i automatycznie synchronizują się z telefonem, laptopem lub tabletem. Oznacza to, że możesz efektywnie organizować swój czas – szkołę, projekty zawodowe lub plany ze znajomymi.

### 1. Google Kalendarz

**Dlaczego jest tak popularny?** Prawdopodobnie jest to najczęściej używana aplikacja do organizacji ze względu na bezproblemową integrację z Gmail, Google Meet i innymi usługami Google. Otrzymałeś e-mail o spotkaniu? Google Kalendarz może automatycznie dodać je za Ciebie.

**Co robi dobrze?** Możesz ustawiać wydarzenia, otrzymywać powiadomienia i udostępniać kalendarze znajomym lub współpracownikom. Dodatkowo umożliwia tworzenie kilku kalendarzy, aby oddzielić szkołę od hobby lub innych aktywności.

- [Jak korzystać z kalendarza Microsoft Outlook dla początkujących \(2024\)](#)
- [Jak korzystać z nowego kalendarza Microsoft Outlook – Kurs dla początkujących](#)
- [Pierwsze kroki z kalendarzem Outlook](#)



### 2. Kalendarz Microsoft Outlook

**Dlaczego jest tak popularny?** Dzięki bezproblemowej synchronizacji w ekosystemie iCloud jest naturalnym wyborem dla użytkowników urządzeń Apple. Każdy, kto korzysta z iPhone'a, iPada lub MacBooksa, może szybko i łatwo uzyskać dostęp do zaplanowanych wydarzeń.

**Co robi dobrze?** Kalendarz Outlook pozwala tworzyć i udostępniać wydarzenia, ustawiać powiadomienia i synchronizować wszystko na różnych urządzeniach.

Charakteryzuje się przejrzystym, minimalistycznym i intuicyjnym designem, co czyni go niezwykle łatwym w obsłudze.



- [Jak korzystać z kalendarza Microsoft Outlook dla początkujących \(2024\)](#)
- [Jak korzystać z nowego kalendarza Microsoft Outlook – Kurs dla początkujących](#)
- [Pierwsze kroki z kalendarzem Outlook](#)

### 3. Kalendarz Apple

***Dlaczego jest tak popularny?*** Dzięki bezproblemowej synchronizacji w ekosystemie iCloud jest naturalnym wyborem dla użytkowników urządzeń Apple. Każdy, kto korzysta z iPhone’a, iPada lub MacBooka, może szybko i łatwo uzyskać dostęp do zaplanowanych wydarzeń.

***Co robi dobrze?*** Kalendarz Apple pozwala tworzyć i udostępniać wydarzenia, ustawiać powiadomienia i synchronizować wszystko na różnych urządzeniach. Jego przejrzysty, minimalistyczny i intuicyjny design sprawia, że jest niezwykle łatwy w obsłudze.



- [Jak najlepiej wykorzystać Kalendarz Apple](#)
- [Korzystaj z Kalendarza Apple jak profesjonalista: 7 funkcji, które musisz znać](#)
- [Kalendarz Apple na Maca | Wszystko, co musisz wiedzieć \(2023\)](#)

### 4. Trello

***Dlaczego jest tak popularne?*** Młodzi ludzie uwielbiają Trello za jego elastyczność w zarządzaniu projektami. Wizualny system kart i kolumn sprawia, że jest idealne do organizowania zadań i łatwego śledzenia postępów.

***Co robi dobrze?*** Trello wykorzystuje format „kanban”, aby przedstawiać zadania jako karty, które można przenosić między kolumnami (np. „Do zrobienia”, „W trakcie” i „Zakończone”). Możesz dodawać etykiety, terminy i załączniki, co czyni je doskonałym narzędziem zarówno do indywidualnych projektów, jak i pracy zespołowej.





- [Pierwsze kroki z Trello \(demo\)](#)
- [Jak korzystać z TRELLO – poradnik dla początkujących](#)
- [Poradnik Trello: Jak korzystać z Trello, aby zwiększyć swoją produktywność](#)

## 5. Todoist

***Dlaczego jest tak popularne?*** Todoist jest ceniony za minimalistyczny design i łatwość, z jaką można organizować codzienne zadania. To idealne narzędzie dla osób poszukujących prostego, ale skutecznego rozwiązania do zarządzania czasem.

***Co robi dobrze?*** Aplikacja pozwala tworzyć listy zadań, nadawać im priorytety, używać etykiet i kategorii do organizacji. Funkcja integracji z zewnętrznymi kalendarzami sprawia, że planowanie staje się jeszcze bardziej efektywne.



- [Korzystanie z integracji z kalendarzem](#)
- [Zaplanuj swój kolejny tydzień](#)
- [Todoist: Aktualizacja kalendarza](#)
- [Nowości w Todoist](#)

## 6. TickTick

***Dlaczego jest tak popularne?*** TickTick jest idealne dla młodych ludzi, którzy chcą łączyć planowanie z zaawansowanymi funkcjami, takimi jak technika Pomodoro i śledzenie czasu. To ciekawa alternatywa dla Todoist.

***Co robi dobrze?*** Oferuje funkcje do organizowania zadań, planowania dnia i tygodnia oraz narzędzia zwiększające produktywność. Możesz ustawiać timery Pomodoro i synchronizować wszystko z innymi kalendarzami.



- [Przewodnik dla początkujących](#)
- [TickTick Calendar QuickStart: 4 kroki do pełnego blokowania czasu](#)
- [Jak korzystać z kalendarza TickTick](#)

Cyfrowe kalendarze są idealne dla tych, którzy chcą być zorganizowani bez tracenia czasu. Wystarczy telefon i odrobina chęci do zaplanowania swojego dnia! 😊

## 5. Jak okiełznać swój czas

### 5.1. Prawo Parkinsona: Dlaczego robisz wszystko na ostatnią chwilę?

Wyobraź sobie, że musisz oddać esej za tydzień. Co robisz przez pierwsze sześć dni? Nic lub prawie nic. W ostatni dzień nagle stajesz się ekspertem w organizacji i kończysz wszystko w panicznym pośpiechu przy kubku kawy. Cóż, to klasyczny przykład Prawa Parkinsona.

**Prawo Parkinsona** to zasada zaobserwowana przez brytyjskiego historyka Cyrila

Northcote'a Parkinsona w 1955 roku, która opisuje ludzką tendencję do wypełniania dostępnego czasu na wykonanie zadania, niezależnie od jego złożoności lub znaczenia. Zasada ta została pierwotnie sformułowana w kontekście działań administracyjnych i wydatków rządowych, ale z czasem zaczęto ją stosować również w innych dziedzinach, w tym w zarządzaniu czasem i produktywności osobistej.

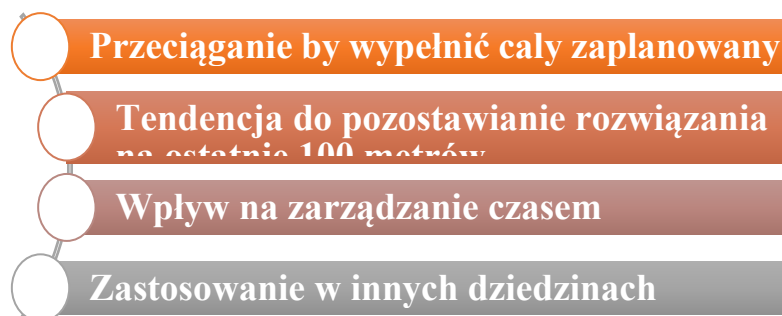
Zasady prawa Parkinsona:

- ❖ Rozciąganie zadania na cały dostępny okres czasu: Podstawową zasadą prawa Parkinsona jest to, że czynności zawsze zajmują tyle czasu, ile jest dostępne na ich wykonanie. Innymi słowy, jeśli masz określoną ilość czasu na wykonanie zadania, skłaniasz się do tego, by wydłużyć działania tak, by wypełnić cały dostępny czas, nawet jeśli nie jest to konieczne.



- ❖ Tendencja do zostawiania rzeczy na ostatnią chwilę. Kolejnym aspektem Prawa Parkinsona jest to, że gdy mamy więcej czasu na wykonanie zadania, często odkładamy rzeczy na później, aby pracować intensywniej tuż przed upływem terminu.
- ❖ Wpływ na zarządzanie czasem. Prawo Parkinsona uczy nas, że ważne jest, by być świadomym tego, jak zarządzamy swoim czasem i nie popadać w pułapkę wypełniania dostępnego czasu zadaniami niskiej wartości. Uczy nas także, że ustalanie jasnych i ścisłych terminów może pomóc ograniczyć tendencję do odkładania wszystkiego na ostatnią chwilę.
- ❖ Zastosowanie w innych dziedzinach. Poza zarządzaniem czasem, Prawo Parkinsona może być również stosowane w innych aspektach życia, takich jak organizacja i planowanie finansowe lub zarządzanie projektami i zasobami w środowisku zawodowym.

Prawo Parkinsona przypomina nam, że czas to cenny zasób i że ważne jest, by świadomie nim zarządzać. Ustalanie jasnych celów i ścisłych terminów pozwala nam efektywniej wykorzystywać nasz czas.



## Zasady Prawa Parkinsona

### *Jak nie wpaść w pułapkę?*

- Ustalaj krótkie, jasne terminy. Jeśli masz dwa dni na zrobienie czegoś, traktuj to tak, jakbyś miał tylko jeden dzień.
- Pracuj małymi krokami. Nie pozwól, by wszystkie zadania narastały jak góra, która przytłacza cię na koniec.

- Uciekaj przed prokrastynacją. Jeśli czujesz, że marnujesz czas, zapytaj siebie: „Czy naprawdę muszę sprawdzać TikToka po raz trzeci dzisiaj?”

## 5.2 Technika Pomodoro

*Kiedy mamy do czynienia z czasem, są sytuacje, w których może on wydawać się drapieżnikiem.*

- ❖ **Podczas pracy nad zadaniem, czas może pojawiać się w Twojej głowie w formie myśli, takich jak:**
  - *Chyba czas sprawdzić, co nowego pojawiło się na TikToku.*
  - *Powiniennem/Powinnam przymierzyć ubrania na jutrzejszą imprezę.*
  - *Dlaczego nie zacząłem/zaczęłam pracować wcześniej?*
  - *To trudne. Może zrobię sobie przerwę? Mam wiele rzeczy do zrobienia.*
- ❖ **W ciągu dnia masz kilka zadań do wykonania, a czas może pojawiać się w postaci myśli takich jak:**
  - *Czy nie byłoby lepiej zostawić to na koniec dnia?*
  - *Czy zapomniałem/am o czymś, co muszę dziś zrobić?*
  - *Zdecydowanie istnieje łatwiejszy sposób, aby to zrobić. Jaki?*
- ❖ **W ciągu tygodnia musisz osiągnąć kilka różnych celów, a czas może pojawiać się w Twojej głowie w postaci myśli takich jak:**
  - *Praca nad projektem idzie bardzo dobrze... nie przestawaj teraz.*
  - *Nie możesz zbyt wiele zrobić z tym projektem... nie przestawaj teraz.*
- ❖ **Podczas pracy w zespole czas może wkradać się do umysłu w postaci myśli takich jak:**
  - *Nie powinienem był/Nie powinienam była przyjmować tego zadania.*
  - *Moi koledzy pracowali więcej ode mnie. Nie sądzę, że zdążę na czas.*

*W każdej z tych sytuacji czas jawi się jako drapieżnik, a Twoje reakcje są dysfunkcyjne.*

Wiele osób zmaga się z brakiem czasu na wykonywanie codziennych zadań zawodowych i osobistych. Ty też z pewnością byłeś/aś przytłoczony/a ogromną ilością zadań do wykonania i nie wiedziałeś/aś, od czego zacząć. Lęk wywołany terminami sprawia, że Twoja praca staje się



nieefektywna i powoduje prokrastynację. Na szczęście ktoś znalazł rozwiązanie: Francesco Cirillo wynalazł Technikę Pomodoro.

Francesco Cirillo, twórca techniki Pomodoro®, opowiada "Historię Pomodoro".

"Byłem studentem uniwersytetu w 1987 roku i musiałem przystąpić do egzaminu z socjologii we wrześniu. Nie mogłem skupić się na książce. Ciągłe się rozpraszałem. Założyłem się z samym sobą: "Czy potrafisz utrzymać koncentrację przez dwie minuty bez rozpraszania się? Poszedłem do kuchni, wziąłem minutnik i wróciłem do stołu. Zegar był czerwony i miał kształt Pomodoro (pomidora), ustawiłem go na dwie minuty i zacząłem czytać książkę. Wygrałem zakład z czasem. Zaskoczony, zacząłem się zastanawiać, dlaczego to działa. Stopniowo zwiększałem czas do godziny, ale szybko zrozumiałem, że z wielu względów idealną jednostką pracy było 25 minut w połączeniu z przerwą trwającą od 2 do 5 minut.

Tam, na tym stole we wrześniu 1987 roku, nie zauważyłem jeszcze, ale po raz pierwszy udało mi się zmienić czas w sprzymierzeńca. Właśnie wtedy, gdy czas wydawał mi się tak okrutnym drapieżnikiem, byłem w stanie stanąć przed nim i ze strachem zadać to proste pytanie: "Jak ty, Czasie, możesz mi się teraz przydać?"

Po raz pierwszy wykorzystałem czas zamiast przed nim uciekać. Postanowiłem wykorzystać czas, poświęcić go na zrobienie sobie przerwy, sprzyjać moim procesom umysłowym, pozwolić umysłowi uporządkować informacje, które zdobył podczas pracy i postawić się w najlepszej sytuacji, aby rozpocząć następną Pomodoro".

Jeśli czas sprawia, że czujesz się jak chomik biegający bez celu w kołowrotku, technika Pomodoro pomoże ci zejść z kołowrotka i stać się superproduktywnym.

Technika Pomodoro odniosła ogromny sukces i stała się niezwykle popularna. Została przyjęta przez ekspertów od zarządzania czasem na całym świecie. Metoda została z czasem udoskonalona przez Francesco Cirillo, który dodał sugestie dotyczące zwiększenia koncentracji, produktywności i wydajności.

### ***Czym jest technika Pomodoro?***

Technika Pomodoro to rewolucyjny sposób na odzyskanie kontroli nad swoim czasem. Jest to ustrukturyzowana metoda zarządzania czasem składająca się z procesów, narzędzi, zasad i

wartości, dzięki którym można nauczyć się radzić sobie z czasem i przekształcić go w sprzymierzeńca zwiększającego produktywność. Opiera się na szeregu zasad zbudowanych na samoobserwacji i świadomości. Rozwijanie tych umiejętności pozwala na zmianę podejścia do czasu i osiągnięcie celów przy mniejszym wysiłku i niepokoju.

Technika Pomodoro polega na podzieleniu czasu pracy na 25-minutowe interwały intensywnej pracy zwane *pomodoro*. Po każdym pomodoro następuje 5-minutowa przerwa. Po 4 interwałach można zrobić dłuższą przerwę: zwykle 15-30 minut.

Można by pomyśleć, że Technika Pomodoro to tylko minutnik. Tak jednak nie jest. To prawda, że Pomodoro Timer jest symbolem tej techniki, ale jest to tylko jeden z wielu elementów.

### ***Technika Pomodoro obejmuje wykonanie 5 kroków***

1. Wybór zadania do wykonania.
2. Ustawienie timera na 25 minut.
3. Pracuj nad zadaniem do momentu wyłączenia timera, a następnie zapisz zakończenie pomodoro. Zaleca się, aby dla każdego pomodoro zarezerwować czas na podsumowanie, aby zapewnić przejście do następnego pomodoro. Ważne jest, aby podczas pomodoro skupić się na zadaniu roboczym, unikając wewnętrznych i zewnętrznych czynników rozpraszających: przerw, telefonów, sieci społecznościowych, e-maili, itp.
4. Zrób 5-minutową przerwę. W przypadku osób zaawansowanych przerwę można skrócić do 2 minut. W przypadku przerw zaleca się wybieranie aktywności, która kontrastuje z obciążeniem pracą. Jeśli pracowałeś/aś przy komputerze w czasie pomodoro, powinienesz/powinnaś odejść od niego i wykonać jakąś aktywność fizyczną, wybrać się na spacer, coś przekąsić lub się zrelaksować.
5. Duża 15-30 minutowa przerwa po 4 pomodoro.

### ***Wskazówki, które mogą pomóc Ci we wdrożeniu Techniki Pomodoro***

- ❖ **Korzystaj z timera, ponieważ pomoże Ci to w przestrzeganiu interwałów.**  
Możesz użyć staromodnego minutnika kuchennego, aby ustawić alarm dla każdego interwału pomodoro i każdej przerwy. Dla osób z Gen Z wygodniejsze jest korzystanie z aplikacji minutnika na telefonie. Na komputerach niektóre przeglądarki mają również dostępne wtyczki do timera Pomodoro.
- ❖ **Zaplanuj swoje zadania** na dzień roboczy i oszacuj, ile interwałów pomodoro potrzebujesz dla każdego zadania. Zaleca się podzielenie złożonych zadań na mniejsze części, aby można je było łatwo podzielić na interwały pomodoro.



- ❖ **Wykorzystaj w pełni swoje przerwy**, wykonując czynności, które pomogą Ci się *odświeżyć* przed kolejnym pomodoro. Możesz wykonywać dowolne czynności, które Cię relaksują i dodają energii.
- ❖ **Dostosuj interwały**. Być może 25-minutowy interwał pracy i 5-minutowa przerwa Ci nie odpowiadają. W takim przypadku możesz dostosować czas, który najbardziej Ci odpowiada. Ogólną ideą jest przeznaczenie wystarczającej ilości czasu na skupienie się na pracy i robienie przerw, aby zrelaksować umysł i dodać sobie energii.



### **Zasady zapewniające maksymalną produktywność**

1. **Dziel złożone projekty**. Jeśli zadanie wymaga więcej niż czterech pomodoro, należy podzielić je na mniejsze, osiągalne etapy. Stosowanie tej zasady pomoże Ci osiągnąć wyraźne postępy w pracy.
2. **Łącz małe zadania**. Zadania, które zajmą mniej czasu niż jedno Pomodoro, powinny być łączone z innymi prostymi zadaniami.
3. **Gdy już ustawisz Pomodoro musi zadzwonić**. Pomodoro jest niepodzielną jednostką czasu, której nie można przerywać, szczególnie nie w obliczu „złodziei czasu”. Wszelkie pomysły, zadania czy prośby, które się pojawią, należy zanotować i wrócić do nich później. Można do tego użyć cyfrowego menedżera zadań lub klasycznego terminarza.

Skomplikowane projekty dziel na etapy

Grupuj małe zadania

**Gdy już ustawisz Pomodoro musi zadzwonić**

W

przypadku nieuniknionej przerwy, zrób 5-minutową przerwę i zacznij od nowa. Cirillo zaleca monitorowanie przerw (wewnętrznych lub zewnętrznych) w miarę ich występowania i zastanowienie się, jak ich uniknąć w następnej sesji. Zasada ta ma zastosowanie nawet wtedy, gdy zakończysz swoje zadanie przed włączeniem się alarmu. Pozostały czas można wykorzystać na ponowną naukę lub doskonalenie umiejętności czy wiedzy w danej dziedzinie.

Jeśli system wydaje się prosty, to dlatego, że taki jest. Technika Pomodoro polega na

wprowadzeniu umysłu w stan gotowości do realizacji zadań.

### ***Korzyści płynące z techniki Pomodoro***

- Zachęca do skupienia się na pracy. Wyznaczenie czasu tylko na pracę pozwala skupić się na wykonywanym zadaniu. Ustrukturyzowane podejście pozwala zachować czujność umysłu, umożliwiając skupienie się na zadaniach i zmniejsza pokusę odkładania ich na później. W ten sposób wyeliminujesz rozpraszanie uwagi przez różnych “złodziei czasu”.
- Pomaga w organizacji, dzieląc złożone zadania na mniejsze części, które można wykonywać pojedynczo i łatwiej nimi zarządzać. Będziesz w stanie dokładniej śledzić, w jaki sposób przydzielasz czas do różnych zadań, co sprzyja planowaniu i wydajności zarówno w codziennych zadaniach, jak i w długoterminowych projektach. Dzięki segmentacji pracy na odrębne Pomodori, staniesz się bardziej świadomy/a wartości czasu.
- Poprawia wydajność dzięki lepszemu zarządzaniu czasem u osób, które mają tendencję do prokrastynacji lub rozpraszania się.
- Zapewnia adaptację do różnych wymagań zadania. Technikę można dostosować do wymagań zadania, niezależnie od tego, czy wymaga ono intensywnej koncentracji, czy bardziej kreatywnego, swobodnego myślenia.
- Redukuje stres i niepokój, ponieważ daje kontrolę nad czasem, w którym wykonujesz zadanie i osiągasz wyniki. Regularne przerwy pomagają zapobiegać zmęczeniu psychicznemu i obniżają poziom stresu. Ponadto czas nie jest już mierzony w minutach i godzinach, ale w... pomodori (pomidorach), co może być zabawniejsze.
- Zapewnia lepszą komunikację w zespole i elastyczność. Technika Pomodoro może być również stosowana w pracy zespołowej, gdzie ułatwia ustrukturyzowaną i efektywną komunikację. Ustalenie konkretnych przedziałów czasowych na współpracę i pracę indywidualną redukuje przerwy i pozwala członkom zespołu skuteczniej planować swoje interakcje, w tym wymieniać się parami w różnych zadaniach lub perspektywach.

### ***Wady techniki Pomodoro***

- Sztywny harmonogram może powodować dyskomfort, jeśli nie masz odpowiedniej kultury dyscypliny;
- Jeśli nie wykonasz zadania podczas pomodoro, możesz poczuć się zestresowany;



- Program nie uwzględnia *zakłóceń*, których nie możesz kontrolować: współpracowników, szefów, którzy chcą skonsultować się z Tobą w różnych kwestiach zawodowych.

***Technika Pomodoro jest dla Ciebie, jeśli:***



Jesteś osobą, która łatwo się rozprasza podczas pracy;



Nie jesteś w stanie prawidłowo określić, co możesz zrobić w ciągu dnia roboczego;



Stawiasz czoła skomplikowanym zadaniom przez długi czas (przygotowanie do ważnego egzaminu);



**Naprawdę lubisz pomidory!**

## Co możesz zrobić w domu

### ***"Wybierz swój Pomodoro"***

Zastosuj technikę Pomodoro do codziennych czynności związanych z nauką. Podziel czas przeznaczony na naukę na kilka sesji Pomodoro, oddzielonych przerwami.

Podziel się z grupą, jak zorganizowałeś swój czas i czy efektywne było stosowanie techniki Pomodoro:

**„Jak się czuleś, kiedy pracowałeś nieprzerwanie nad zadaniem przez 25 minut?”**

**„Jak często czuleś potrzebę przerwy, kiedy pracowałeś?”**

## 6. WNIOSKI

Zarządzanie czasem i ustalanie priorytetów to nie tylko umiejętności, ale także sposób myślenia, który można rozwijać i doskonalić w miarę upływu czasu.

Stosując koncepcje i strategie omówione w tym rozdziale, będziesz w stanie zoptymalizować swoje życie i osiągać cele z większą pewnością siebie i skutecznością. Będziesz w stanie poprawić swoje umiejętności zarządzania czasem i ustalania priorytetów. Codzienne i cotygodniowe planowanie, korzystanie z list zadań do zrobienia i ćwiczenie koncentracji za pomocą techniki Pomodoro to tylko niektóre z dostępnych narzędzi do optymalizacji zarządzania czasem.

Ważne jest, aby zrozumieć, że zarządzanie czasem to ciągły proces uczenia się i adaptacji. Nie ma uniwersalnego podejścia, które sprawdzi się dla każdej osoby czy sytuacji. Każda osoba ma własne priorytety, potrzeby i preferencje, a umiejętności zarządzania czasem muszą być odpowiednio dostosowane.

Naszym zaleceniem jest eksperymentowanie z różnymi technikami i strategiami, identyfikowanie tego, co działa najlepiej dla Ciebie i ciągłe dostosowywanie swojego podejścia wraz ze zmianami w życiu osobistym i zawodowym. Z czasem, praktyką i otwartym nastawieniem do poprawy, możesz zoptymalizować swoje życie i osiągnąć swoje cele z większą pewnością siebie i efektywnością.

Praktyczne strategie i techniki, które pomogą Ci zarządzać czasem:

#### ❖ **Codzienne i cotygodniowe planowanie zadań**

Codzienne planowanie aktywności może obejmować ustalanie celów na dany dzień, identyfikowanie ważnych i pilnych zadań oraz przydzielanie czasu na każdą czynność.

*Przykład*



*Uczeń może zaplanować swój dzień, ustalając godziny nauki dla różnych przedmiotów, przeznaczając czas na pracę lub inne obowiązki oraz uwzględniając czas na relaks lub zajęcia rekreacyjne.*

#### ❖ **Korzystanie z list zadań do organizowania i śledzenia postępów**

Lista zadań jest skutecznym narzędziem do organizowania i śledzenia rzeczy do wykonania.



Może być zorganizowana według kategorii lub priorytetów, co ułatwia zarządzanie zadaniami.

*Przykład*

*Przedsiębiorca może utworzyć listę zadań dla swoich projektów, w tym zadań takich*

*jak opracowanie biznesplanu, umawianie spotkań z klientami lub przegląd budżetu.*

❖ **Ćwiczenie koncentrowania się na jednej czynności na raz przy użyciu techniki Pomodoro.**

Technika Pomodoro polega na podzieleniu czasu na interwały pracy, po których następują krótkie przerwy na odpoczynek. Pomaga to utrzymać koncentrację i zmaksymalizować produktywność.



*Przykład*

*Pracownik biurowy może ustawić interwał Pomodoro na pracę nad ważnym projektem, a następnie krótką przerwę na relaks lub krótki spacer w celu odświeżenia umysłu.*

**Znajdź to, co Ci odpowiada!**

Nie ma jednej uniwersalnej recepty – i to jest świetne! Każdy z nas funkcjonuje w inny sposób, a zarządzanie czasem to narzędzie, które można dostosować do siebie. Jeśli jeden sposób planowania nie działa, zmień swoje podejście, nie zniechęcając się.

Jeśli jesteś osobą neurozróżnicowaną, pamiętaj, że elastyczność i adaptacja to Twoi sprzymierzeńcy. Eksperymentuj, baw się pomysłami i wybieraj tylko to, co czujesz, że z Tobą rezonuje. Masz pełne prawo robić rzeczy inaczej – a nawet możesz odkryć metody, które zainspirują innych.

***Kontekst 1***



*Alex ma 17 lat, jest uczniem szkoły średniej i ma ADHD. Ma trudności z utrzymaniem koncentracji na długich zadaniach i czasami czuje się przytłoczony pracami domowymi, zajęciami pozalekcyjnymi i codziennymi obowiązkami.*

***Wyzwanie:***

*Alex musi przygotować projekt z biologii, ale ma tendencję do odkładania wszystkiego na ostatnią chwilę.*

***Dostosowany plan zarządzania czasem:***

***1. Podzielenie projektu na małe i jasne zadania:***

*Zamiast myśleć "Muszę skończyć projekt", Alex dzieli swoją pracę na proste, konkretne kroki:*

- *Badania na temat (2 dni).*
  - *Tworzenie konspektu (1 dzień).*
  - *Pisanie wstępu i zakończenia (1 dzień).*
  - *Przegląd i weryfikacja (1 dzień).*
- 2. Ustawienie wizualnego kalendarza:**  
*Alex korzysta z aplikacji organizacyjnej lub kolorowego kalendarza fizycznego. Każdemu zadaniu przypisany jest inny kolor. Na przykład badania to kolor zielony, pisanie konspektu to żółty, a rewizja to niebieski.*
- 3. Wdrożenie dostosowanej techniki Pomodoro:**  
*Ponieważ trudno mu skupić się przez dłuższy czas, Alex ustawia 15-minutowe interwały pracy, po których następuje 5-minutowa przerwa. Po 4 interwałach (około godziny) robi przerwę na 20 minut.*
- 4. Tworzenie przyjaznego miejsca do pracy:**  
*Alex organizuje swoje biurko z rzeczami, które pomagają mu się skupić: kolorową lampą, która tworzy relaksującą atmosferę, wizualnym timerem Pomodoro i zabawką sensoryczną (np. spinnerem), którą używa podczas przerw.*
- 5. Używanie nagród motywacyjnych:**  
*Po ukończeniu każdego zadania (np. badań) Alex daje sobie małą nagrodę, jak np. 10 minut gry na telefonie lub ulubioną przekąskę.*

**Rezultaty:**

- *Alex kończy projekt na czas, nie czując presji, by robić wszystko naraz.*
- *Czuje się bardziej zmotywowany i pewny siebie, ponieważ dostosował swoją strategię do swojego sposobu funkcjonowania.*
- *Odkrywa, że potrafi lepiej się skupić, używając kolorów i regularnych przerw.*

**Zapamiętaj!**

*Dla neurozróżnicowanych młodych ludzi kluczem jest personalizacja metod. Krótsze interwały, częste przerwy i małe nagrody mogą sprawić, że przytłaczające zadanie stanie się bardziej przyjemne i łatwiejsze do wykonania. 🎯*

## Kontekst 2



*Maria, 16 lat, jest uczennicą i ma dysleksję. Ma trudności z organizowaniem materiałów do nauki i czuje się przytłoczona wieloma zadaniami.*

### **Strategia:**

#### **1. Priorytetyzacja zadań metodą Eisenhowera:**

*Maria zapisuje wszystkie swoje prace domowe i klasyfikuje je:*

- *Ważne i pilne: Praca domowa z matematyki (na jutro).*
- *Ważne, ale nie pilne: Przeczytanie rozdziału na quiz w przyszłym tygodniu.*
- *Nieważne: Posprzątanie starych notatek.*

#### **2. Używanie aplikacji audio do listy zadań:**

*Ponieważ pisanie sprawia jej trudność, Maria korzysta z aplikacji, która zamienia mowę na tekst, aby tworzyć codzienne listy zadań.*

#### **3. Dostosowane bloki czasowe:**

*Maria pracuje przez 25 minut nad pracą domową z matematyki, po czym robi 10-minutową przerwę, podczas której słucha relaksującej muzyki.*

#### **4. Wizualna informacja zwrotna:**

*Używa kolorowych naklejek do oznaczania ukończonych zadań, co daje jej poczucie osiągnięcia.*

### **Rezultat:**

*Maria kończy ważne zadanie bez poczucia przytłoczenia i udaje jej się utrzymać kurs do kolejnego testu. Wizualne i audio metody pomagają jej utrzymać motywację i klarowność. 🌟*

### **Zapamiętaj!**

*Zarządzanie czasem to nie rozwiązanie "jedno dla wszystkich". To bardziej jak para butów sportowych – musisz spróbować kilku, aby znaleźć model, który Ci odpowiada. Zaczynaj od tego, co Cię przyciąga, i dostosuj to w trakcie.*

*Bądź otwarty na naukę na błędach, eksperymentowanie z nowymi metodami i dopasowywanie ich do własnego tempa. Z odrobiną cierpliwości odkryjesz, jak zapanować nad czasem i zbudować życie, które chcesz – bez niepotrzebnego stresu i z wieloma sukcesami.*

*Każdy z nas ma unikalny mózg, co oznacza, że strategie organizacji czasu muszą być równie różnorodne. Jeśli znajdujesz się na spektrum ADHD, autyzmu lub innej formy neurozróźnicowania, możesz potrzebować metod dopasowanych do Twojego szczególnego sposobu myślenia. I to jest całkowicie w porządku! Chodzi o to, by znaleźć to, co działa dla*

Ciebie.

Masz wszystko, czego potrzebujesz – teraz do pracy i zapanuj nad czasem!

## 7. Bibliografia

### Książki

1. **Jarrow, Craig.** (2019). *The Time Management Ninja: 21 Rules for More Time and Less Stress in Your Life*. Indianapolis: Wiley.
2. **Newport, Cal.** (2016). *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*. New York: Grand Central Publishing.
3. **Clear, James.** (2018). *Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones*. New York: Avery.
4. **Knapp, Jake & Zeratsky, John.** (2018). *Make Time: How to Focus on What Matters Every Day*. New York: Currency.

### Artykuły akademickie

1. **"Time Management Strategies for Generation Z Students: Challenges and Opportunities"** (2022). *Journal of Educational Psychology*, 34(2), 123-140.
2. **"Digital Distractions: How Social Media Impacts the Productivity of Generation Z"** (2021). *Journal of Technology and Education*, 29(4), 56-68.
3. **"The Role of Technology in Time Management Skills of Generation Z"** (2023). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(1), 98-115.

### Źródła online

1. **Vanderkam, Laura.** (2016). *TED Talk: How to Gain Control of Your Free Time*. TED [https://www.ted.com/talks/laura\\_vanderkam\\_how\\_to\\_gain\\_control\\_of\\_your\\_free\\_time?subtitle=en](https://www.ted.com/talks/laura_vanderkam_how_to_gain_control_of_your_free_time?subtitle=en)
2. **Vanderkam, Laura: How to Take CONTROL of Your TIME and Get MORE DONE!** | <https://www.youtube.com/watch?v=-K2Wg-lpaf4>
3. **Vanderkam, Laura: 9 Strategies To Better Control Your Time - Laura Vanderkam** <https://www.youtube.com/watch?v=Ff12RsvjdPc>
4. **Mind Tools.** (n.d.). *What is Time Management?* <https://www.mindtools.com/arb6j5a/what-is-time-management>
5. **Urgent or Important? The Eisenhower Principle** <https://www.mindtools.com/a8z08fb/the-eisenhower-principle>

6. **Diamond, Dylan "I Help Gen Z Students with Time Management"**  
<https://www.fastcompany.com/91146564/i-help-gen-z-students-with-time-management-heres-what-you-need-to-know-about-entering-the-workforce>
7. **"Gen Z, Masters of Time Management?"** on Z.Lab by Hotel Institute Montreux  
<https://www.zlab-by-him.com/post/gen-z-masters-of-time-management>

**Other resources**

- <https://panorama.ro/deficit-atentie-gen-z-tineri-munca/>
- <https://extension.umn.edu/youth-learning-and-skills/daily-time-management-wellbeing>
- <https://www.verywellfamily.com/teaching-time-management-skills-to-teens-2608794>
- <https://mentalhealthcenterkids.com/blogs/articles/time-management-for-teens>
- <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7729922/>
- <https://www.connectionsacademy.com/support/resources/article/time-management-for-teens/>
- <https://www.healthychildren.org/English/family-life/family-dynamics/Pages/time-management-as-a-teen-wellness-tool-less-stress-more-balance.aspx>
- <https://myhealth.alberta.ca/Health/aftercareinformation/pages/conditions.aspx?hwid=ug6046>
- <https://www.additudemag.com/time-management-for-teens/>
- <https://rise.crimsoneducation.org/articles/time-management-for-teens-made-easy-in-5-steps-parents-guide>
- <https://www.calendar.com/blog/arrest-these-12-time-and-productivity-thieves/>
- <https://facilethings.com/blog/en/time-thieves>
- <https://pandorafms.com/blog/time-thieves/>
- <https://www.linkedin.com/pulse/10-time-thieves-you-need-fight-every-day-francisco-s%C3%A1ez/>
- <https://libguides.marshall.edu/c.php?g=1022652&p=7416703>
- <https://libguides.marshall.edu/c.php?g=1022652&p=7407359>
- <https://teamhood.com/productivity/time-thieves/>
- <https://itrevolution.com/articles/the-five-time-thieves/>
- <https://www.zn-advisory.com/blog/2023/5/24/identifying-and-overcoming-time-thieves-in-your-daily-routine>

- <https://leanscape.io/time-thieves-how-time-slips-away/>
- <https://www.teacherspayteachers.com/Product/Time-Thieves-a-time-management-activity-4390858>
- <https://www.zn-advisory.com/blog/2023/5/24/identifying-and-overcoming-time-thieves-in-your-daily-routine>
- <https://www.pomodoro-technique.com/book-pomodoro-technique.php>
- <https://todoist.com/productivity-methods/pomodoro-technique#three-pomodoro-technique-rules-for-maximum-productivity>
- <https://pomofocus.io/>
- <https://www.techtarget.com/whatis/definition/pomodoro-technique>
- <https://flexi-project.com/ro/metoda-moscow-o-tehnica-eficienta-de-prioritizare-a-sarcinilor-in-managementul-proiectelor/>
- [https://ca.koshachek.com/articles/ce-este-metoda-moscow-knowledge-compact.html#google\\_vignette](https://ca.koshachek.com/articles/ce-este-metoda-moscow-knowledge-compact.html#google_vignette)

## PRAKTYCZNE ZAJĘCIA DLA



# MŁODZIEŻY

## WPROWADZENIE DO ZAJĘĆ

Zajęcia praktyczne związane z rozdziałem 2 "**Czas ma kluczowe znaczenie**" składają się z dwóch warsztatów: warsztatu treningu umiejętności oraz warsztatu z wykorzystaniem larpa "**Czas ma kluczowe znaczenie**".

Warsztat szkoleniowy "Czas ma kluczowe znaczenie" przeznaczony jest dla młodych ludzi

(20-30 uczestników) w wieku od 15 do 20 lat. Zaprojektowaliśmy go tak, aby trwał około 5 godzin. Przestrzeń, w której odbywać się będą zajęcia w formie stacjonarnej, musi umożliwiać pracę zespołową i działania indywidualne.

Potrzebne wyposażenie: projektor, flipchart, markery, wydruki materiałów, stoper Pomodoro.

Warsztat 1 składa się z dwóch modułów oddzielonych 15-minutową przerwą. Sekwencje są oddzielone ćwiczeniami energetyzującymi (10 minut).

**Moduł I** (140 minut) składa się z 2 sekwencji:

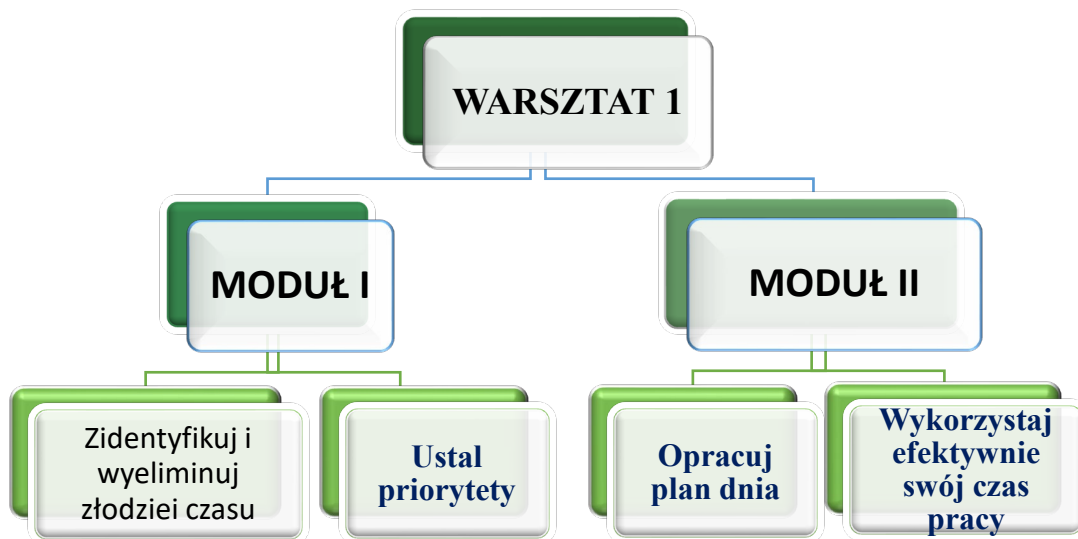
Sekwencja 1: Zidentyfikuj i wyeliminuj złodziei czasu (65 minut)

Sekwencja 2: Ustal priorytety (65 minut)

**Moduł II** (145 minut) składa się z 2 sekwencji:

Sekwencja 1: Opracuj plan dnia

Sekwencja 2: Wykorzystaj efektywnie swój czas pracy



## WARSZTAT 1

### 1. MODUŁ I

#### 1.1. Sekwencja 1. Identyfikuj i wyeliminuj "złodziei czasu"



### Potrzebne materiały



❖ **Przedstaw sekwencję, strukturę i cele (5 minut).** Przedyskutuj z uczestnikami czas trwania, strukturę, cele i ich zaangażowanie.

❖ **Ćwiczenia identyfikujące „złodziei czasu” (50 minut).**

- Przełamanie lodów (10 minut). Podziel uczestników na grupy po 5 osób i zaproponuj aktywność (bez względu na temat), która będzie wymagała 2 minut intensywnej pracy. Podczas tych 2 minut uczestnicy wcielają się w rolę "złodziei czasu": będą stale zakłócać pracę innych grup, uniemożliwiając im realizację zadań. Możesz także zaangażować wolontariuszy z grona uczestników, bez wiedzy reszty grupy o ich roli. Po zakończeniu tych 2 minut zbierz wyniki uzyskane przez każdą grupę i sprawdź, czy wszystkie grupy zakończyły zadanie. Celem jest uświadomienie uczestnikom czynników, które pochłaniają ich czas, odciągając ich od realizacji celów.

- Wstęp teoretyczny (15 minut). Przedstaw znaczenie zarządzania czasem i konieczność nieakceptowania, by czas był nam kradziony. Te informacje można znaleźć w części teoretycznej rozdziału.

- Zajęcia praktyczne (25 minut). Zachowaj grupy utworzone podczas aktywności "przełamywania lodów". Podaj każdej grupie arkusz roboczy z poniższym obrazkiem, aby przeanalizowały, jak „złodzieje czasu” pochłaniają czas. Poproś, aby znalazły zależności między tymi „złodziejami czasu”.

❖ **Informacja zwrotna (10 minut).** Zachęć uczestników do podzielenia się własnymi doświadczeniami związanymi z tymi "złodziejami czasu":

- Jak często masz wrażenie, że marnujesz czas na nieistotne czynności?
- Jakie czynności wydają się pochłaniać Twój czas, ale nie przynoszą Ci wartości?
- W jaki sposób, twoim zdaniem, ta analiza złodziei czasu pomaga ci stać się bardziej wydajnym?

❖ **Praktyczne zastosowanie.** Zachęć młodych ludzi do rozwiązania proponowanego ćwiczenia w domu, aby skrócić czas skradziony przez "złodziei czasu".

**Materiały Robocze**  
*Złodzieje czasu*



- *Przeanalizuj "złodziei czasu" i zastanów się, w jaki sposób pochłaniają Twój czas.*
- *Zidentyfikuj powiązania między złodziejami czasu.*
- *Zapisz obok każdego "złodzieja czasu" rozwiązanie, aby go zmniejszyć.*

## Przykłady powiązań między złodziejami czasu



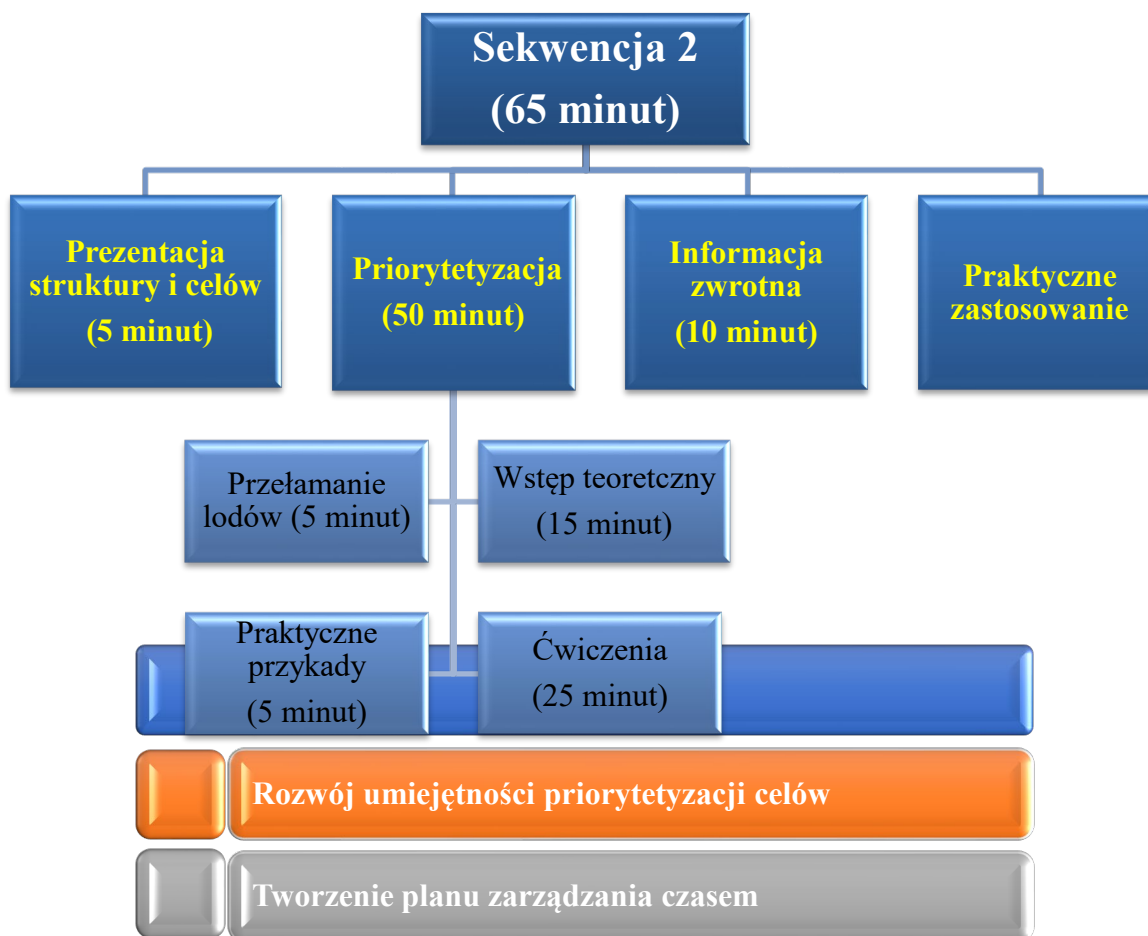
### Co możesz robić w domu

#### ***Wyliminuj/zmniejsz liczbę złodziei czasu za pomocą techniki Pareto***

- Przez 3 dni monitoruj swój czas i zapisuj wszystkie swoje czynności, w tym te, które wydają się nieistotne (np. sprawdzanie e-maili, czatowanie w mediach społecznościowych, przeglądanie internetu, przerwy spowodowane przez przyjaciół, znajomych, współpracowników itp.). Zapisz również czas, który poświęcasz na te czynności.
- Przeanalizuj, które z tych działań w najmniejszym stopniu przyczyniają się do osiągnięcia Twoich celów i przynoszą najmniej pozytywnych rezultatów.
- Stosuj zasadę 80/20: Zidentyfikuj te 20% działań, które są odpowiedzialne za 80% straty czasu. To są główni złodzieje czasu.
- Opracuj plan wyliminowania lub ograniczenia tych działań. Możesz użyć metod takich jak blokowanie czasu, eliminowanie rozproszeń lub delegowanie zadań.

***Oczekiwany rezultat: Będziesz miał więcej wolnego czasu na produktywne działania i ograniczysz stratę czasu spowodowaną niepotrzebnymi czynnościami.***

## 1.2. Sekwencja 2. Ustal priorytety



### Potrzebne materiały



❖ **Przedstaw strukturę i cele (5 minut).** Omów z uczestnikami czas trwania, strukturę sekwencji, cele i ich zaangażowanie.

❖ **Działania ustalające priorytety (50 minut).**



- I. **Przełamywanie lodów (5 minut)**: Poproś kilku uczestników, aby zidentyfikowali zadanie, którego nie byli w stanie rozwiązać w ciągu ostatniego tygodnia i dlaczego.
- II. **Wstęp teoretyczny (15 minut)**. Zapoznaj uczniów ze znaczeniem ustalania priorytetów w osiąganiu celów osobistych i zawodowych oraz różnicy między tym, co ważne, a tym, co pilne. W zależności od struktury grupy (wiek, wykształcenie, zawód) można przedstawić pojedynczą metodę priorytetyzacji lub kilka z opisanych w części teoretycznej.
- III. **Praktyczny przykład (5 minut)**. Zapewnia uczestnikom model ustalania priorytetów specyficzny dla wybranej metody (metod). Model ma na celu zapoznanie ich z zastosowaniem metody.
- IV. **Ćwiczenia (25 minut)**. W zależności od ich dostępności, zapewnij uczestnikom jedno lub więcej ćwiczeń ustalających priorytety. Przez wyznaczony czas 25 minut struktura może składać się z 15 minut rozwiązywania zadań i 10 minut omawiania w parach, w jaki sposób ustalają priorytety.
  - ❖ **Informacja zwrotna (10 minut)**. Zachęć uczestników do opowiedzenia o trudnościach związanych z ustalaniem priorytetów.
  - ❖ **Praktyczne zastosowanie**. Uczestnicy są proszeni o zaangażowanie się w rozwiązanie zaproponowanych zadań do wykonania w domu, aby wykształcić nawyk priorytetyzowania zadań w codziennym życiu.
  - ❖ **Dalsze działania**. Zaproponuj uczestnikom sesje mentoringowe, podczas których młodzi ludzie mogą omówić konkretne kwestie i otrzymać dodatkowe wskazówki, jak lepiej zastosować tę metodę.

## Ustalanie priorytetów za pomocą macierzy Eisenhowera

W tej części przedstawiono ranking priorytetów z wykorzystaniem macierzy Eisenhowera. Stopień szczególności jest ustalany w zależności od czasu, którym dysponujesz.

Po przedstawieniu koncepcji teoretycznych zaproponuj uczniom, aby rozważyli następujący przykład ustalania priorytetów w oparciu o macierz Eisenhowera. Przekaż uczestnikom arkusz macierzy Eisenhowera oraz listę zadań, które muszą ułożyć w odpowiednim kwadrancie.

### ***Przykład użycia macierzy Eisenhowera***

#### ***Lista zadań***

- *Ucz się do egzaminu (2 dni do egzaminu).*
- *Wyślij e-mail do swojego nauczyciela (już dziś).*
- *Zrób pranie (masz tylko kilka czystych ubrań).*
- *Graj na swoim telefonie.*
- *Wyjdź dziś wieczorem z przyjaciółmi.*

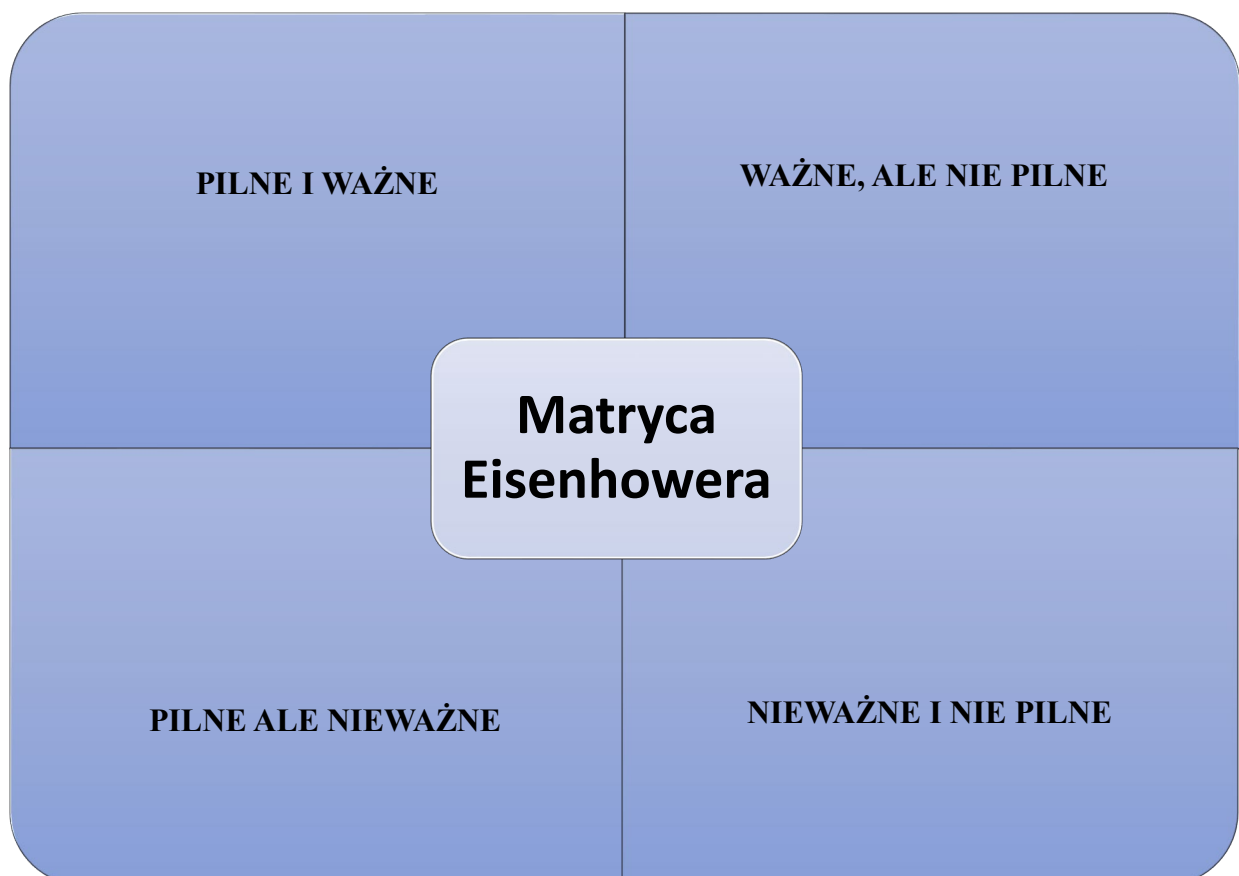


## Arkusz roboczy 1

### *Edukacja*

#### **Zadania:**

- Ciągła nauka w obszarze zainteresowań.
- Przygotowanie do egzaminu, który jest jutro.
- Czytanie materiałów, które nie wnoszą realnej wartości do studiów.
- Rozwiązanie tematu, który nie jest zbyt istotny dla celów długoterminowych, ale ma krótkoterminowy.

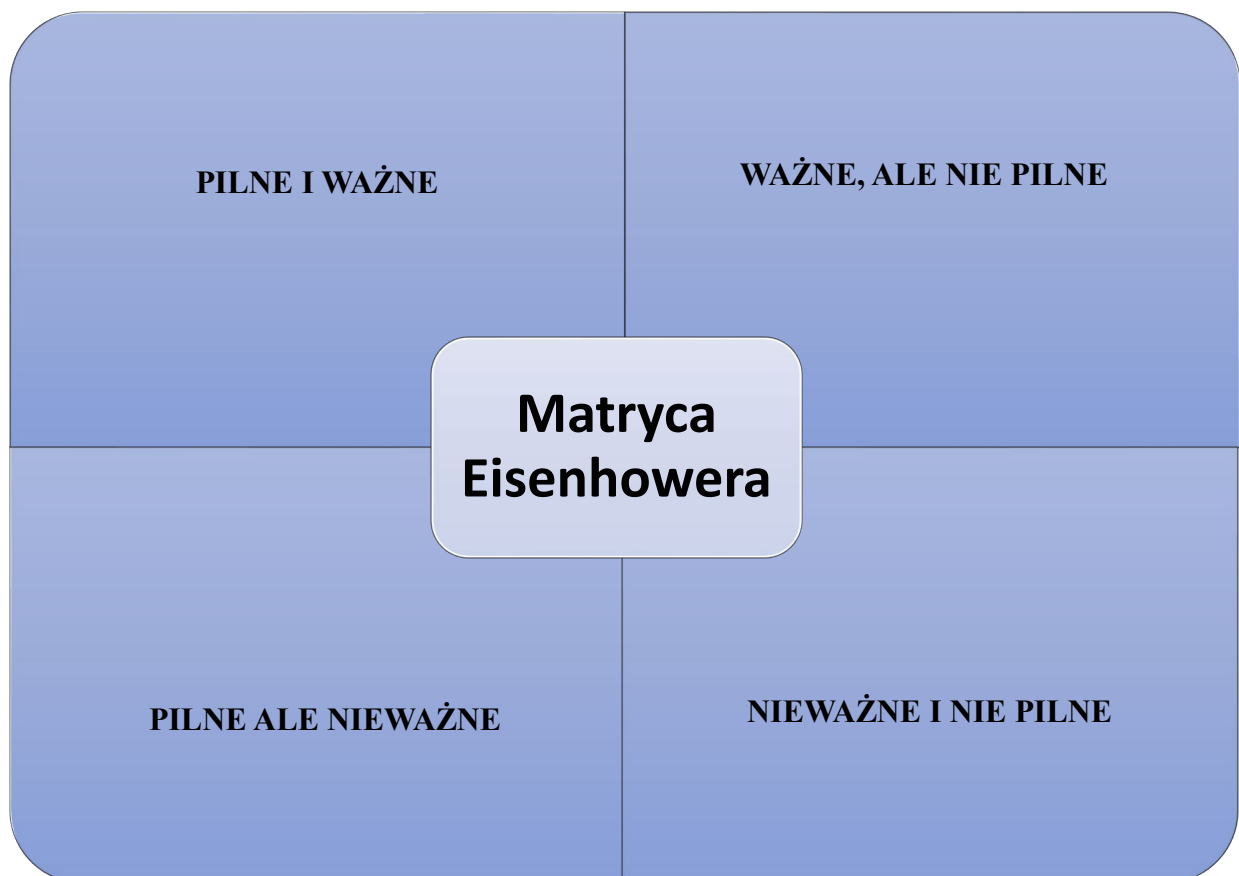


## Arkusz roboczy 2

### *Zarządzanie projektami w pracy*

**Zadania:**

- Odpowiadanie na codzienne e-maile, które nie wymagają szczególnej uwagi, ale mają krótkie terminy.
- Sprawdzanie mediów społecznościowych w godzinach pracy.
- Opracowanie strategii marketingowej na najbliższe pół roku.
- Ukończenie prezentacji dla ważnego klienta z terminem jutra.

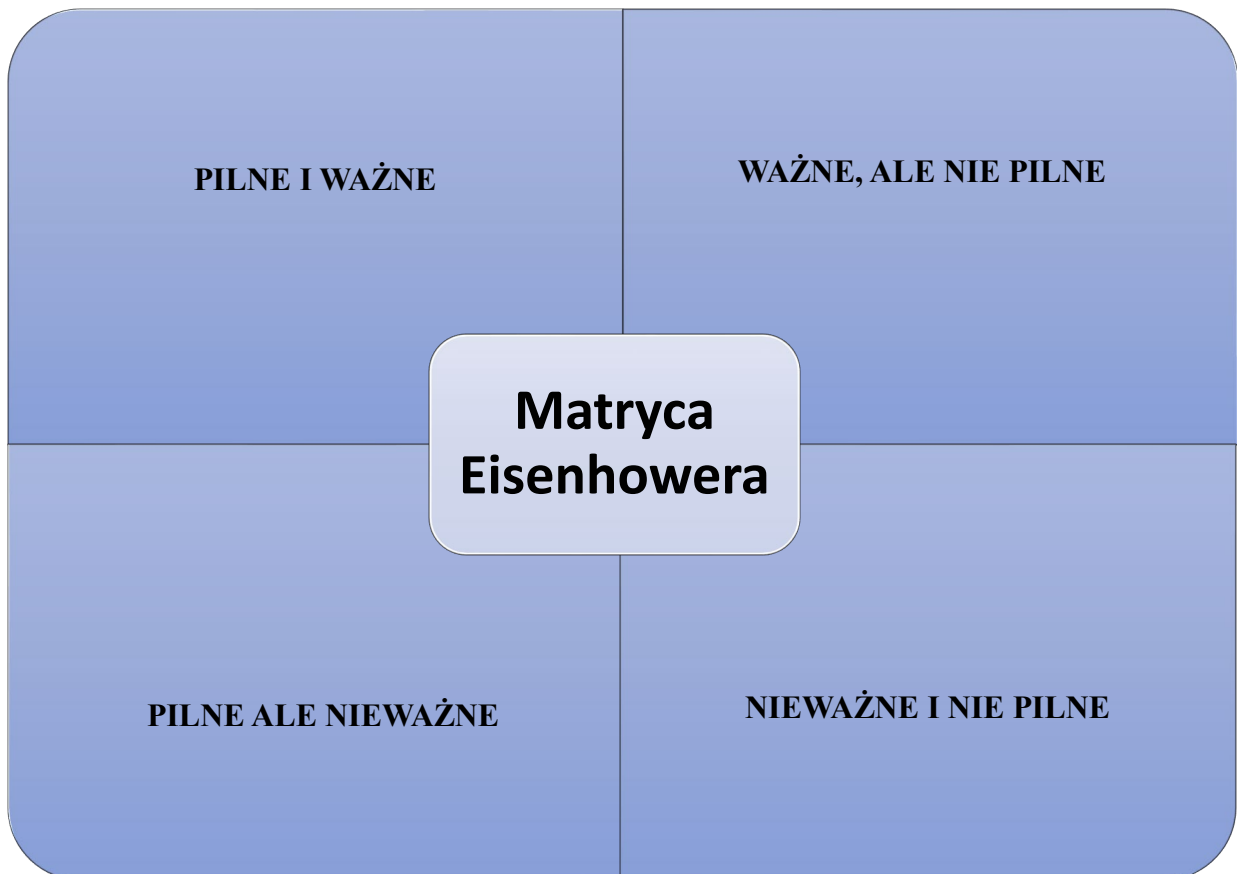


## Arkusz roboczy 3

## Planowanie działań osobistych

### Zadania:

- Udanie się do lekarza na kontrolę w nagłych wypadkach.
- Oglądanie serialu lub przeglądanie internetu bez celu.
- Rozwiązywanie drobnych problemów administracyjnych, takich jak opłacenie faktury, która nie osiągnęła jeszcze terminu.
- Planowanie wakacji lub wyznaczanie celów rozwoju osobistego.

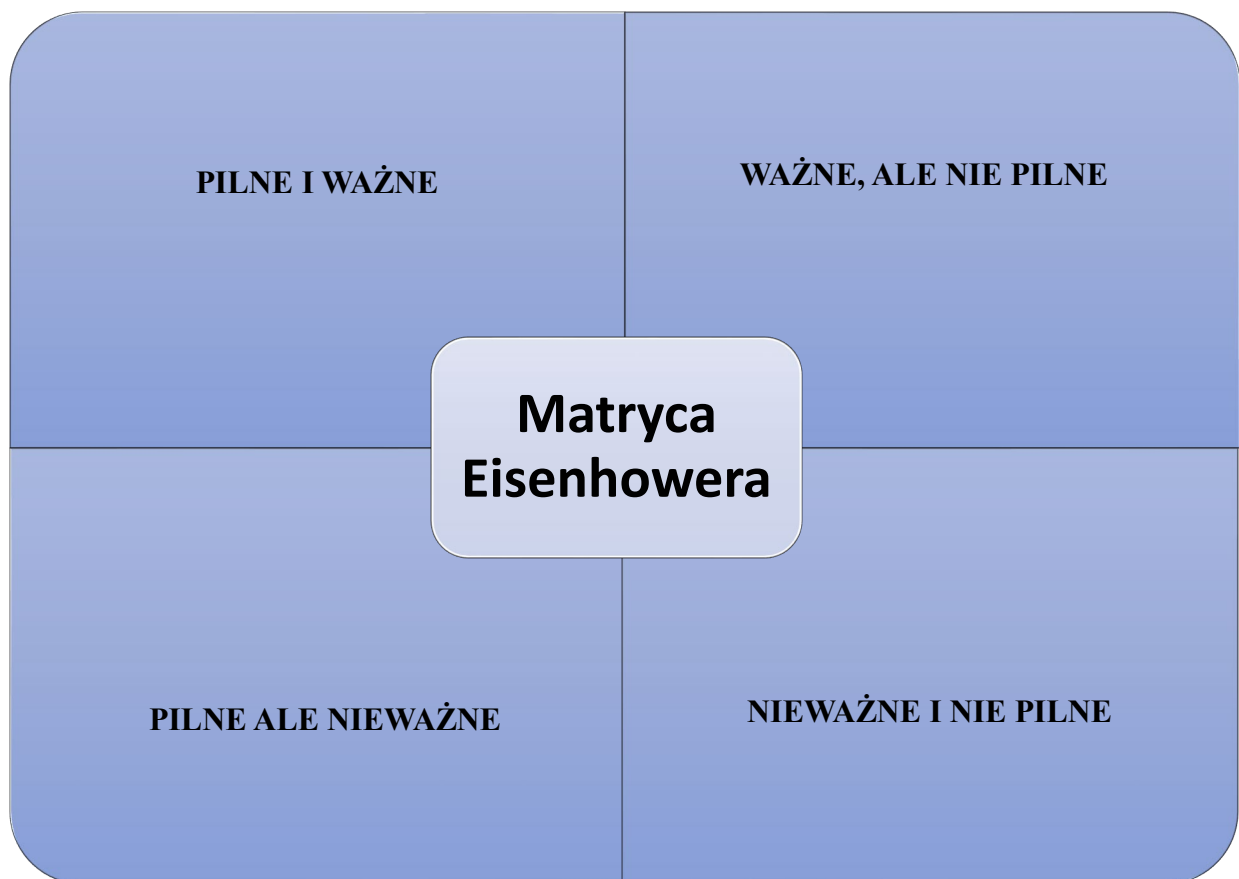


### Arkusz roboczy 4

### *Zarządzanie czasem spędzonym z rodziną*

### **Zadania**

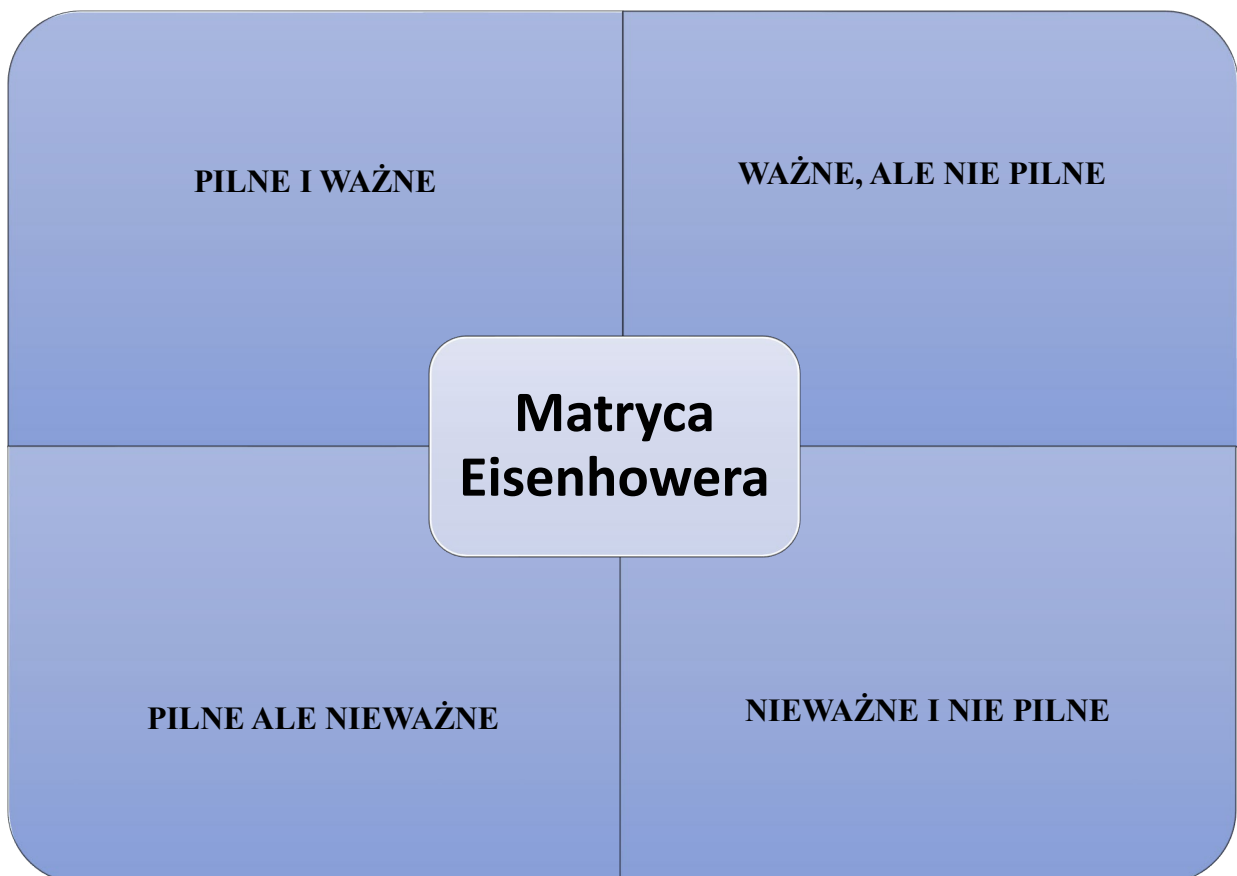
- Zarządzanie nagłym wypadkiem medycznym w rodzinie.
- Oglądanie programów telewizyjnych, które nie wnoszą wartości dodanej do czasu spędzonego z rodziną.
- Rozwiązywanie nieistotnych zadań domowych.
- Zorganizowanie rodzinnego spotkania, aby spędzić razem czas.



## *Planowanie finansów osobistych*

### **Zadania:**

- Stworzenie długoterminowego budżetu i inwestycji na przyszłość.
- Impulsywne wydawanie pieniędzy na rzeczy nieistotne.
- Zakup przecenionych produktów, które nie są potrzebne od razu.
- Impulsywne wydawanie pieniędzy na rzeczy nieistotne.



## **Rozwiązania do ćwiczeń**

### **Arkusz roboczy 1. Edukacja**

- *Pilne i ważne:* Przygotowanie do egzaminu, który jest jutro.
- *Ważne, ale nie pilne:* Ciągłe uczenie się i gromadzenie wiedzy w obszarze zainteresowań.
- *Pilne, ale nieważne:* Realizacja tematu, który nie jest zbyt istotny dla celów długoterminowych, ale ma cel krótkoterminowy.
- *Nieważne i nie pilne:* czytanie materiałów, które nie wnoszą realnej wartości do badań.

### **Arkusz roboczy 2. Zarządzanie projektami w pracy**

- *Pilne i ważne:* Ukończenie prezentacji dla ważnego klienta z terminem jutra.
- *Ważne, ale nie pilne:* Opracowanie strategii marketingowej na najbliższe sześć miesięcy.
- *Pilne, ale nie ważne:* Odpowiadanie na codzienne e-maile, które nie wymagają szczególnej uwagi, ale mają krótkie terminy.
- *Nieważne i nie pilne:* sprawdzanie sieci społecznościowych w godzinach pracy.

### **Arkusz roboczy 3. Planowanie działań osobistych**

- *Pilne i ważne:* Udaj się do lekarza na pilnie potrzebne badanie kontrolne.
- *Ważne, ale nie pilne:* Planowanie wakacji lub wyznaczanie celów rozwoju osobistego.
- *Pilne, ale nieważne:* Rozwiązywanie drobnych problemów administracyjnych, takich jak opłacenie faktury, która nie osiągnęła jeszcze terminu.
- *Nieważne i nie pilne:* oglądanie serialu lub surfowanie po Internecie bez celu.

### **Arkusz roboczy 4. Zarządzanie czasem spędzonym z rodziną**

- *Pilne i ważne:* Zarządzanie nagłym wypadkiem medycznym w rodzinie.
- *Ważne, ale nie pilne:* Zorganizowanie rodzinnego spotkania, aby spędzić razem czas.
- *Pilne, ale nieważne:* Rozwiązywanie drobnych zadań domowych, które można oddelegować lub odłożyć na później.



- Nieważne i nie pilne: oglądanie programów telewizyjnych, które nie wnoszą wartości dodanej do czasu spędzonego z rodziną.

### **Arkuszy roboczy 5. Planowanie finansów osobistych**

- Pilne i ważne: Spłata rat lub zaległych faktur.
- Ważne, ale nie pilne: Stworzenie długoterminowego budżetu i inwestycji na przyszłość.
- Pilne, ale nieważne: Kupuj przecenione produkty, które nie są potrzebne od razu.
- Nieważne i nie pilne: impulsywne wydawanie pieniędzy na rzeczy nieistotne.

#### **Informacja zwrotna:**

- Czy jest dla Ciebie jasne, jak każda kategoria wpływa na podejście i priorytetyzację zadań?
- Czy łatwo było określić, które zadania są pilne, a które ważne?
- Czy udało Ci się znaleźć wyraźne rozróżnienie między tym, co ważne, a tym, co pilne?
- Czy zidentyfikowałeś zadania, które wydawały się pilne, ale nie były ważne? Jak sobie z tym poradziłeś?
- Czy uważasz, że ta technika pomaga Ci skuteczniej ustalać priorytety?

### **Co możesz robić w domu**

#### **Zarządzanie pracowitym dniem**

1. Zaczynaj dzień od zapisania wszystkich zadań, które musisz wykonać.
2. Umieść każde zadanie w odpowiedniej ćwiartce.
3. Rozpocznij dzień od zadań w kwadrancie "Pilne i ważne". W ciągu dnia obserwuj, jak lista ewoluuje i w razie potrzeby dostosuj priorytety.

***Na koniec dnia przeanalizuj, jak dobrze udało Ci się zrealizować swój plan. Co mógłbyś poprawić? Jakie zadania należało wykonać inaczej?***

### **Co możesz robić w domu**

#### ***Zaplanuj swoje tygodniowe zadania***

1. Na początku każdego tygodnia poświęć 20 minut na zaplanowanie.
2. Opierając się na czterech kwadrantach, zaplanuj, co będziesz robić każdego dnia.  
*Na przykład w poniedziałkowy poranek skupisz się na pilnych i ważnych zadaniach.*
3. Postaw sobie za cel wielozadaniowość w kategorii "Ważne, ale nie pilne", aby zmniejszyć stres i usprawnić planowanie.

***Oceń sposób wykonywania zadań. Czy udało Ci się skupić na tym, co naprawdę ważne?  
Co możesz zmienić w ciągu najbliższego tygodnia?***

### **Priorytetyzacja metodą MoSCoW**

W tej części przedstawiono ranking priorytetów metodą MoSCoW. Stopień szczegółowości jest określany w zależności od czasu, jakim dysponujesz.

***Scenariusz dla ucznia***

*Uczę się. Zostało mi 10 tygodni na przygotowanie się do matury i chcę ustalić priorytety swoich działań, aby mieć pewność, że uzyskam dobre wyniki.*

**1. Muszę:**

- Muszę przejrzeć tematy egzaminów, aby upewnić się, że rozumiem wszystkie kluczowe pojęcia.
- Muszę powtórzyć tematy, które nie do końca zrozumiałem i wyjaśnić swoje wątpliwości z nauczycielami lub kolegami.
- Muszę rozwiązywać testy i symulacje z poprzednich lat, aby zapoznać się z formatem egzaminu.

**2. Powiniennem:**

- Powiniennem powtórzyć przedmioty pomaturalne, które nie są ważne na egzaminach, ale mogą pojawić się w ocenach ogólnych.
- Powiniennem uczestniczyć w dodatkowych sesjach studyjnych z kolegami, aby omawiać i omawiać bardziej złożone tematy.
- Powiniennem ułożyć codzienny plan nauki, aby skutecznie zarządzać swoim czasem prowadzącym do egzaminów.

**3. Mógłbym:**

- Mógłbym uczestniczyć w zajęciach pozalekcyjnych, takich jak kółka szkolne, tylko jeśli czas na to pozwalał.
- Mógłbym oglądać filmy edukacyjne, aby pogłębić niektóre tematy, ale tylko wtedy, gdy inne priorytety są już omówione.

**4. Nie będę:**

- Nie będę uczestniczyć w dużych wydarzeniach towarzyskich ani zajęciach, które mogą odciągnąć mnie od nauki w tym krytycznym okresie.
- Nie będę uprawiać czasochłonnych hobby, takich jak nowe zajęcia sportowe lub plastyczne, aż do czasu po egzaminie.

***Scenariusz dla młodego mężczyzny***

*Jestem młodym człowiekiem, który chce uporządkować priorytety rozwoju osobistego i zawodowego w ciągu najbliższych sześciu miesięcy.*

### **1. Muszę:**

- Muszę zdać egzaminy lub zdać projekty szkolne/uniwersyteckie.
- Muszę znaleźć staż lub pracę w niepełnym wymiarze godzin odpowiednią dla dziedziny, w której chcę pracować.
- Muszę ćwiczyć co najmniej 3 razy w tygodniu, aby zachować zdrowie.
- Muszę odłożyć 10% mojego miesięcznego dochodu na przyszłe potrzeby (np. kurs lub podróż).

### **2. Powinienem:**

- Powinienem wziąć udział w kursie online lub webinarze w mojej dziedzinie zainteresowań.
- Powiniam przeczytać co najmniej dwie książki o rozwoju osobistym lub zawodowym.
- Powiniam zgłosić się na ochotnika do lokalnego projektu na rzecz rozwoju umiejętności społecznych i zawodowych.

### **3. Mógłbym:**

- Mógłbym założyć bloga lub kanał na YouTube, aby dzielić się swoimi doświadczeniami i wiedzą.
- Mógłbym zacząć nowe hobby.
- Mogłam odwiedzać nowe miasta lub miejsca, aby poszerzyć swoje horyzonty kulturowe.

### **4. Nie będę (w ciągu najbliższych 6 miesięcy):**

- Nie zacznę uczyć się nowych języków (mogę to odłożyć na inny czas).
- Nie przeprowadzam się do innego miasta w celu podjęcia studiów lub pracy (może to być opcja długoterminowa, ale nie jest realna na najbliższe 6 miesięcy).

## **Informacja zwrotna**

Jak oceniasz kryteria, na podstawie których klasyfikowałeś zadania?

- Czy były one wystarczająco istotne i jasne?
- Czy czułeś, że każdemu zadaniu nadajesz odpowiednią wagę?
- Czy klasyfikacja w każdej kategorii była jasna i łatwa do zrozumienia?
- Czy napotkałeś trudności w ustaleniu różnic między tymi kategoriami?

## **Co możesz robić w domu**

### ***Ustalanie priorytetów codziennych zadań***

- Napisz listę 10 zadań, które musisz wykonać w ciągu najbliższego tygodnia. Obejmuje zarówno zadania osobiste, jak i zawodowe.
- Korzystając z metody MoSCoW, sklasyfikuj każde zadanie do jednej z kategorii "muszę", "powinienem", "mógłbym" i "nie będę".
- Przeanalizuj swoje decyzje. Dlaczego zdecydowaliście się umieścić niektóre zadania w "muszę", a inne w "powinienem"?

#### ***Porady***

- ***Po zastosowaniu MoSCoW do codziennych zadań przejrzyj je na koniec tygodnia lub miesiąca.***
- ***Oceń, czy Twoje priorytety były właściwe i czy pomogły Ci osiągnąć Twoje cele. Dostosuj swoją strategię na następny okres.***

## **Ustalanie priorytetów za pomocą techniki ABC**

Przedstawiono w nim ranking priorytetów z wykorzystaniem metody ABC. Stopień szczegółowości jest określany w zależności od czasu, jakim dysponujesz.

### ***Przykład zastosowania techniki ABC***

- ***Zadania na dziś***
  1. *Wypełnij raport klienta (termin: dzisiaj).*
  2. *Przygotuj prezentację na spotkanie w przyszłym tygodniu.*
  3. *Odpowiadaj na przychodzące wiadomości e-mail.*
  4. *Zakup materiałów biurowych.*

5. *Uporządkuj dokumenty na biurku.*

- ***Klasyfikacja i priorytetyzacja w ramach każdej kategorii***

- *A1: Wypełnienie raportu dla klienta (niezbędne i pilne).*
- *B1: Przygotowanie prezentacji na spotkanie w przyszłym tygodniu (ważne, ale nie pilne).*
- *C1: Organizacja dokumentów na biurku (ani pilnych, ani ważnych).*
- *C2: Zakup materiałów biurowych (ani pilnych, ani ważnych).*
- *B2: Odpowiadaj na przychodzące wiadomości e-mail (ważne, ale nie pilne).*

- ***Realizacja zadań***

*W takim przypadku rozpoczniesz od zadania A1 (ukończenie raportu), ponieważ jest ono najbardziej krytyczne. Po zakończeniu zadań w kategorii A przejdziesz do zadania B, a następnie do zadania C.*

### **Praktyczne ćwiczenia priorytetyzacji z wykorzystaniem techniki ABC**

#### ***Ćwiczenie 1***

Zapisz wszystkie zadania, które musisz wykonać jutro i pogrupuj je w kategorie A, B i C.

*Cel: Nauczyć się odróżniać zadania pilne od mniej pilnych.*

#### ***Ćwiczenie 2***

Wyobraź sobie, że masz kilka pilnych zadań w ciągu jednego dnia (na przykład masz co najmniej dwa zadania).

A). Spróbuj nadać im priorytety w każdej kategorii i określić, które z nich należy rozwiązać w pierwszej kolejności.

*Cel: Rozwijanie umiejętności pracy pod presją czasu oraz dokonywania szybkich i skutecznych wyborów między priorytetowymi zadaniami.*

#### ***Ćwiczenie 3***

Wymień swoje długoterminowe cele (np. edukacyjne, zawodowe, osobiste) i użyj techniki ABC, aby nadać im priorytety.

*Cel: Ustal priorytety działań, które pomogą Ci osiągnąć długoterminowe cele, unikając prokrastynacji.*

#### ***Ćwiczenie 4***

Po tygodniu stosowania techniki ABC przeanalizuj, ile zadań wykonałeś w każdej kategorii i co mógłbyś poprawić w zarządzaniu priorytetami. Być może wykonałeś wszystkie zadania z

kategorii A, ale wiele z nich odłożyłeś na później. Oceń, czy zadania z kategorii B powinny być zostać potraktowane priorytetowo wcześniej.

*Cel: Ocena Twojej efektywności i dostosowanie techniki w przyszłości w celu lepszego zarządzania czasem.*

### Informacja zwrotna po zastosowaniu techniki ABC

- Jak wygodne było klasyfikowanie zadań do kategorii A, B i C?
  - Czy było jasne, które zadania muszą należeć do każdej kategorii?
  - Czy miałeś trudności z ustaleniem właściwych priorytetów?
- Czy kusiło Cię, aby umieścić zbyt wiele zadań w kategorii A?
  - Co doprowadziło do tego trendu?
  - Jak uniknąć przeciążenia kategorii A?

#### Co możesz robić w domu

##### *Zarządzanie pracowitym tygodniem*

Na każdy dzień tygodnia stwórz listę codziennych zadań i ustal ich priorytety za pomocą techniki ABC.

***Cel: Opracuj plan na cały tydzień i upewnij się, że wszystkie niezbędne zadania zostały wykonane.***

#### Co możesz robić w domu

##### *Ocena i reorganizacja zadań*

Po pogrupowaniu zadań w kategorii ABC przejrzyj swoją listę na koniec dnia lub tygodnia. Czy są jakieś zadania kategorii A, które pozostały nierozwiązane? Może w międzyczasie niektóre zadania z kategorii B stały się pilniejsze?

*Przykład:*

*Jeśli nie skończyłeś uczyć się do jutrzejszego sprawdzianu (zadanie kategorii A), powinieneś skorygować swoje priorytety i przeznaczyć więcej czasu na tę czynność.*

***Cel: Rozwijanie umiejętności dostosowywania priorytetów w miarę pojawiania się nowych sytuacji awaryjnych lub zmian w harmonogramie.***

## Co możesz robić w domu

### *Zaplanuj zajęcia pozalekcyjne na przyszły tydzień*

- Zapisz wszelkie zajęcia pozalekcyjne, do których się zobowiązałeś lub chciałbyś je wykonać. Na przykład: treningi sportowe, lekcje muzyki, wolontariat, projekty osobiste itp.
- Podziel działania na 3 kategorie: A, B i C.
- Ustal priorytety w każdej kategorii: Zaplanuj swój tydzień tak, aby najpierw przeznaczyć czas na działania w kategorii A, a następnie te w kategorii B, a jeśli nadal masz czas, te w C.

*Będziesz miał lepszą równowagę między obowiązkami pozalekcyjnymi a czasem wolnym, nie zaniedbując przy tym studiów.*

## Co możesz robić w domu

### *Zorganizuj swój dzień nauki*

- Zapisz wszystkie czynności związane ze studiowaniem, które musisz wykonać tego dnia. Na przykład: nauka do testu, wykonanie zadania, przeczytanie rozdziału, przejrzanie notatek itp.
- Podziel zadania na 3 kategorie.
- Ustal priorytety w każdej kategorii. Rozpocznij dzień nauki od zadania A, a następnie przejdź do zadań B i C w zależności od dostępnego czasu.

*Będziesz mógł skupić się na podstawowych zadaniach i uniknąć ich odkładania na później, co zwiększy Twoje szanse na odniesienie sukcesu w szkole.*



## Co możesz robić w domu

### *Równowaga między szkołą a życiem społecznym*

- Lista zajęć: Sporządź listę zajęć, które masz w swoim harmonogramie, zarówno szkolnych, jak i towarzyskich. Na przykład: praca domowa, wyjścia z przyjaciółmi, imprezy, indywidualna nauka itp.
- Kategoryzuj działania:
  - O: Czynności mające kluczowe znaczenie dla wyników w szkole (np. wykonanie zadania w krótkim terminie).
  - B: Ważne czynności, które można nieco odłożyć na później (na przykład wyjście z przyjaciółmi, które można przełożyć).
  - C: Czynności opcjonalne lub niemające wpływu (np. oglądanie programu telewizyjnego).
- Ustal priorytety w każdej kategorii: Upewnij się, że zadania A są zawsze wykonywane jako pierwsze. Następnie możesz przeznaczyć czas na zajęcia B, a te z kategorii C możesz wykonać tylko wtedy, gdy masz wystarczająco dużo wolnego czasu.

*Będziesz w stanie lepiej zrównoważyć swoje życie szkolne i towarzyskie, nie poświęcając żadnego z nich.*

## Ustalanie priorytetów z wykorzystaniem zasady Pareto

Ta część wprowadza uczestników w ustalanie priorytetów przy użyciu zasady Pareto. Stopień szczegółowości jest określany w zależności od czasu, jakim dysponujesz.

*Przykład zastosowania zasady Pareto w ustalaniu priorytetów*

Załóżmy, że masz na swojej liście dziesięć zadań na jeden dzień:

1. Wykonanie raportu dla ważnego klienta.
2. Odpowiadanie na codzienne e-maile.
3. Udział w spotkaniu.
4. Opracowanie strategii nowego projektu.
5. Napisanie artykułu na bloga firmowego.
6. Sprawdzanie i zatwierdzanie dokumentów.
7. Przygotowanie planu marketingowego.
8. Spotkanie z kolegą w celu uzyskania informacji zwrotnej.

## 9. Nauka nowej umiejętności poprzez kurs online.

Stosując zasadę Pareto, można stwierdzić, że wypełnienie raportu klienta i opracowanie strategii nowego projektu to dwie czynności (20%), które będą miały największy wpływ na Twój sukces zawodowy (80% wyników). Dlatego powinny być traktowane priorytetowo w danym dniu, podczas gdy zadania o niskim wpływie można delegować lub odkładać na później.

### **Ćwiczenie. Analiza dnia pracy/nauki**

- Zrób listę wszystkich czynności, które dzisiaj wykonałeś.
- Oceń wpływ: Zadaj sobie pytanie, które działania najbardziej przyczyniły się do osiągnięcia Twoich celów. Wypisz najważniejsze z nich.
- Zastosuj zasadę 80/20: Zidentyfikuj te 20% działań, które przyniosły 80% Twoich wyników lub postępów w ciągu dnia.
- Zaplanuj następny dzień: Skorzystaj z tej analizy, aby zaplanować następny dzień, koncentrując się na działaniach, które mają największy wpływ.

*Oczekiwany efekt: Staniesz się bardziej świadomy działań, które przynoszą Ci największe korzyści i będziesz mógł skuteczniej ustalać priorytety ważnych zadań.*

### **Informacja zwrotna:**

- Czy łatwo było rozeznaczyć, które działania przynoszą największą wartość?
- Jakich kryteriów użyłeś, aby określić wpływ każdego zadania?
- Czy zdarzały się przypadki, w których prawie wszystkie zadania wydawały się ważne i trudne do rozróżnienia?
- W jaki sposób udało Ci się zarządzać działaniami, które przyniosły pozornie podobny efekt?

### **Co możesz robić w domu** ***Zoptymalizuj czas osobisty***

- Sporządź listę swoich zajęć w czasie wolnym z typowego tygodnia (np. hobby, spotkania z przyjaciółmi, oglądanie filmów, surfowanie po Internecie).
- Dla każdej czynności oceń, ile satysfakcji, relaksu lub wartości Ci przynosi. Możesz użyć skali od 1 do 10.
- Zidentyfikuj te 20% działań, które przynoszą Ci 80% satysfakcji lub korzyści
- Zastanów się, w jaki sposób możesz skrócić czas poświęcany na działania niewnoszące wartości dodanej i jak możesz zwiększyć czas przeznaczony na

## **Co możesz robić w domu**

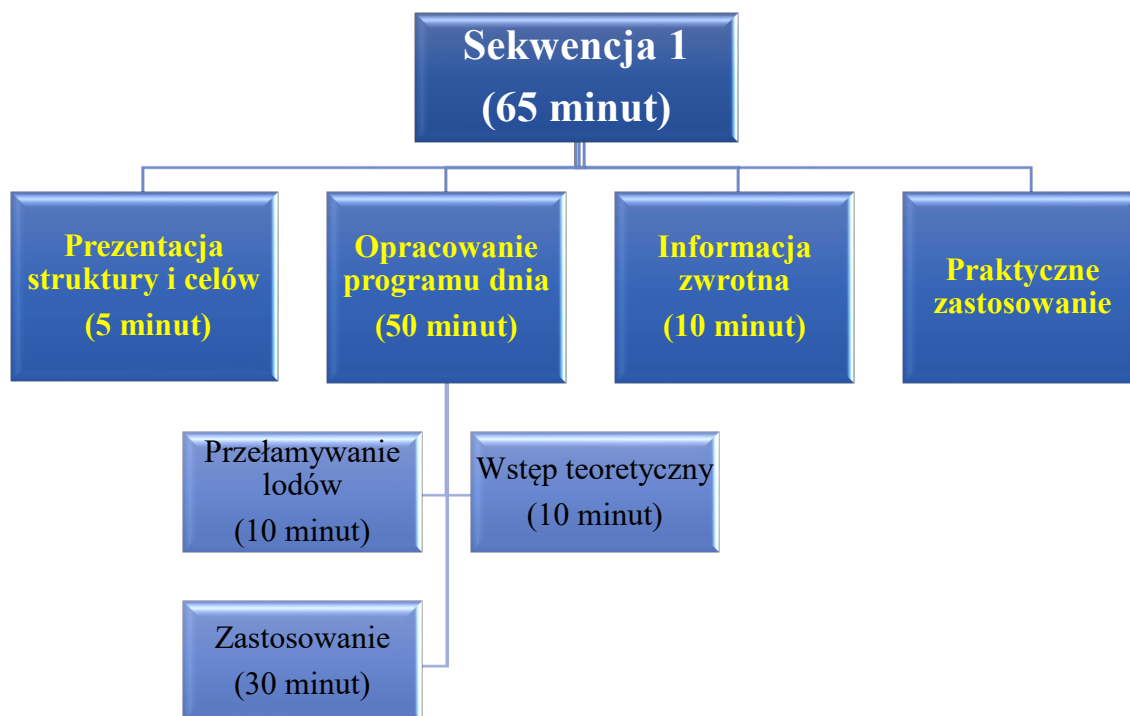
### ***Ustalanie priorytetów projektu***

- Wybierz ważny projekt, który masz w toku lub chcesz rozpocząć.
- Sporządź listę wszystkich zadań i kroków wymaganych do ukończenia projektu.
- Dla każdego zadania oszacuj jego wpływ na ogólny sukces projektu. Zastanów się, które zadania są krytyczne, a które mniej ważne.
- Zidentyfikuj te 20% zadań, które przyczynią się do 80% sukcesu projektu. Ustal priorytety tych zadań i przydziel do nich niezbędne zasoby.
- Stwórz plan działania, koncentrując się na tych priorytetowych zadaniach i zapewniając ich wykonanie w pierwszej kolejności.

***Projekt będzie się do przodu szybciej i sprawniej, ponieważ skupisz się na zadaniach, które mają największe znaczenie.***

## **2. MODUŁ II**

### **2.1. Sekwencja 1. Opracowanie programu dnia**



**Potrzebne materiały**



❖ **Prezentacja struktury sekwencji i celów (5 minut).** Porozmawiaj z uczestnikami o czasie trwania, strukturze sekwencji, celach i ich zaangażowaniu.

❖ **Codzienne ćwiczenia związane z opracowaniem agendy (50 minut).**

**I. Przełamywanie lodów (10 minut).** Poproś uczestników, aby zaangażowali się w jedno z następujących działań:

a) "Słowo, które opisuje mój program" - każdy uczestnik wypowiada słowo, które odzwierciedla sposób, w jaki organizuje swój dzień.

*Przykład: agenda nie istnieje, jest skrócona, przejrzysta, zorganizowana, szczegółowa, ustrukturyzowana, załadowana, zwięzła, szczegółowa, elastyczna, użyteczna itp.*

b) Zadaj pytanie otwarte: "Jak zazwyczaj organizujesz swój dzień?"

c) Poproś uczestników, aby zapisali w arkuszu, jak spędzają czas w typowy dzień.

*Nie analizuj tego, co piszą uczniowie. Ćwiczenie ma na celu zapoznanie uczniów z tematyką tej sekcji.*

**II. Wstęp teoretyczny (10 minut).** Przedstawia zasady i znaczenie opracowywania codziennego planu dnia jako narzędzia do osiągnięcia codziennych celów. Informacje te można znaleźć w części teoretycznej rozdziału.

**III. Zajęcia praktyczne (30 minut).**

- *W pierwszej fazie* Prowadzisz praktyczne zajęcia z młodzieżą przed szczegółowym omówieniem programu dnia. Mają one na celu uświadomienie uczestników, jak wykorzystują swój czas: które aktywności zajmują najwięcej czasu, które są częścią codziennej rutyny i ile czasu każda z nich pochłania. Przykłady tego typu aktywności można znaleźć w odpowiedniej sekcji.

- *W drugiej fazie* uczestnicy opracowują zarys swojego programu dnia (z przykładami w dedykowanym akapicie)



*Sugestia. Wybierz zaproponowane poniżej ćwiczenie/ćwiczenia, które uważasz za najbardziej odpowiednie w danym czasie lub które odpowiadają specyfice grupy, z którą pracujesz.*

❖ **Informacja zwrotna (10 minut).** Porozmawiaj z grupą o tym, czego się nauczyli.

- Co było najtrudniejsze do zaplanowania?
- Jakie zmiany wprowadziłoby takie podejście w Twoim codziennym życiu?

❖ **Praktyczne zastosowanie.** Zachęć uczestników do rozwiązania proponowanego ćwiczenia/ćwiczeń w domu, aby zrozumieć i udowodnić skuteczność wykorzystania agendy w osiągnięciu celów.

## **Etap 1. Zajęcia praktyczne przed opracowaniem dziennego planu dnia**

**1. Ćwiczenie samooceny:** Podziel grupę na zespoły składające się z 4-5 członków. Każdy uczeń zapisuje, jak spędza czas w typowy dzień i identyfikuje mocne strony i wyzwania w swojej codziennej rutynie.

*Jeśli korzystałeś z ćwiczenia c) z punktu "przełamanie lodów", poproś uczestników, aby zastanowili się nad tym, co zapisali w tym momencie.*

**2. Dziennik czasu:** Uczestnicy zapisują swoje codzienne czynności z poprzedniego tygodnia, aby ocenić, jak wykorzystali swój czas. Ćwiczenie ma na celu zidentyfikowanie wzorców wykorzystania czasu i odkrycie momentów maksymalnej produktywności i czasochłonnych czynności.

## **Etap 2. Praktyczne zajęcia do opracowania planu dnia**

**Krok 1.** Zaproponuj, aby uczniowie zapisali zadania, które muszą wykonać na następny dzień.

**Krok 2.** Uczniowie planują dzień za pomocą **bloków czasowych** zgodnie z poniższym modelem.



### ***Rada dla młodych uczestników***

*Używaj wykresów, kolorów lub symboli, aby rozróżnić rodzaje czynności (np. praca, przerwy, czas dla siebie), aby przejrzysto zwiualizować plan dnia i zarządzać równowagą między różnymi obszarami życia.*

**Krok 3.** Uczniowie organizują działania w każdym bloku czasu przy użyciu metody ustalania priorytetów.



### ***Wskazówki dla młodzieży:***

- *Program nie musi być idealny, ale funkcjonalny i realistyczny*
- *Przeglądaj swój plan każdego wieczoru*
- *Bądź elastyczny, wszystko może się zmienić*
- *Wyznaczaj realistyczne cele*
- *Zaznacz każdą aktywność w agendzie. Da Ci to poczucie dobrego samopoczucia.*

### Oczekiwane rezultaty

- *Każdy uczestnik wychodzi ze spersonalizowanym planem dnia i konkretnymi technikami efektywnego zarządzania czasem*
- *Podnoszenie świadomości na temat znaczenia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym*



### Sugestie dla osób pracujących z młodzieżą:



- **Zachęć uczestników, aby znaleźli odpowiedni czas na zaplanowanie następnego dnia** (np. wieczór przed snem).
- **Bądź elastyczny:** Bądź przygotowany do dostosowania działań do poziomu zaangażowania uczestników.
- **Bądź wzorem do naśladowania:** Podziel się swoimi doświadczeniami za pomocą codziennego planera, aby stworzyć prawdziwy przykład.
- **Zachęcaj do uczestnictwa:** Używaj pytań otwartych, aby stymulować dyskusję i dzielenie się pomysłami.

### Informacja zwrotna:

- Czy udało Ci się ustalić jasną i realistyczną strukturę zajęć w ciągu dnia?
- Czy łatwo było przydzielić odpowiedni czas na każdą czynność?
- Czy użyłeś określonej techniki (Pareto, ABC itp.), aby określić, które działania powinny znaleźć się na szczycie Twojego programu?
- Czy udało Ci się odróżnić zadania pilne od ważnych?

### Szablon planu dnia dla ucznia w oparciu o metodę blokowania czasu

Przedział czasowy	Aktywność	Osiągnięcie
6,45 – 7,15	Pobudka i higiena osobista (mycie, ubieranie się)	
7,15 – 7,30	Śniadanie	
7,30-8,00	wyjście do szkoły	
8,00 – 13,00	Harmonogram zajęć szkolnych	
13,00 – 13,30	Powrót ze szkoły	
13,30 – 14,00	Obiad	
14,00 – 15,00	Przerwa i relaks (gry, czytanie, relaks)	
15,00 – 17,00	Czas na pracę domową i naukę	
17,00 – 17,15	Lekka przekąska	
17,15 – 18,45	Zajęcia pozalekcyjne (sport, hobby)	
18,45 – 19,45	Kontynuacja wybranych tematów	
19,45 – 20,15	Rodzinna kolacja	
20,15 – 21,00	Relaks lub zajęcia z rodziną (dyskusje, gry planszowe)	
21,00 – 21,20	Higiena osobista	
21,20 – 21,30	Opracowanie agendy na następny dzień	
21,30 – 22,30	Czas na czytanie	
22,30 – 6,45	Sen	

*Harmonogram można dostosować do potrzeb i aktywności każdego dnia.*



### Szablon agendy dnia dla młodego pracownika w oparciu o blokadę czasową

Przedział czasowy	Aktywność	Osiągnięcie
7,00 – 7,30	Pobudka i higiena osobista (mycie, ubieranie się)	
7,30 – 8,00	Śniadanie	
8,00 – 8,30	Dojazd do pracy (sprawdzanie maili, słuchanie podcastu w drodze (jeśli to możliwe)	
8,30 – 13,00	Harmonogram pracy (I): koncentracja na zadaniach priorytetowych, spotkaniach, spotkaniach zespołu	
13,00 – 14,00	Obiadowa	
14,00 – 17,30	Harmonogram pracy (II): wykonanie zadań z danego dnia, sprawdzenie agendy na następny dzień	
17,30 – 18,00	Powrót do domu	
18,00 – 19,00	Zajęcia sportowe lub rekreacyjne	
19,00 – 20,00	Kolacja	
20,00 – 21,00	Czas wolny: czytanie, seriale, media społecznościowe, spotkania z przyjaciółmi)	
21,00 – 22,00	Rozwój osobisty: czytanie artykułów z dziedziny zainteresowań, nauka języków obcych	
22,00 – 22,30	Organizowanie jutrzejszych działań, rewizja agendy	
22,30 – 23,30	Relaks i przygotowanie do snu: higiena osobista, czytanie itp.	
23,30 – 7,00	Sen	

*Program może się różnić w zależności od specyfiki pracy i osobistych preferencji, ale uwzględnia zdrową równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.*

### **Co możesz robić w domu**

#### ***Refleksja wieczorna***

Pod koniec dnia poświęć 10 minut na zastanowienie się nad osiągnięciami i wyzwaniem dnia.

***Rezultat: Zwiększenie świadomości osobistej i dostosowanie codziennego planu dnia do wyciągniętych wniosków.***

### **Co możesz robić w domu**

#### ***Sprawdzanie celów tygodniowych***

Przeanalizuj cele, które wyznaczyłeś na nadchodzący tydzień i podziel je na mniejsze, osiągalne codzienne zadania.

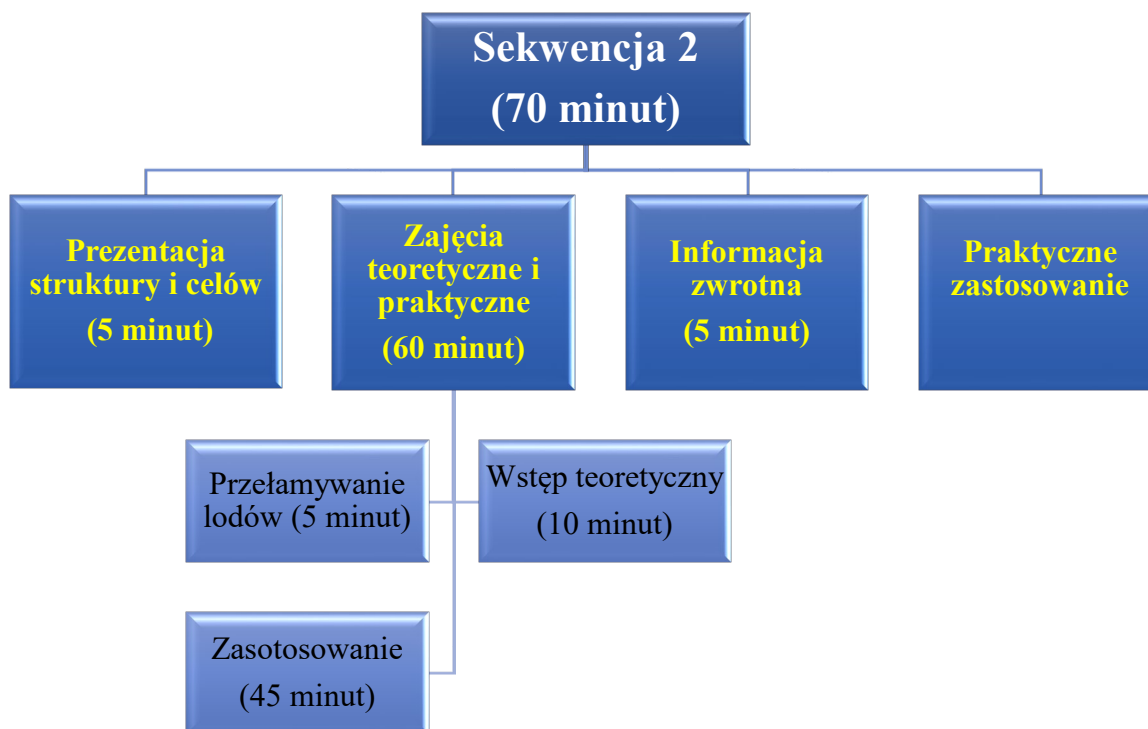
***Rezultat: Lepsze planowanie czasu z uwzględnieniem ogólnych celów i codziennych szczegółów.***

### **Co możesz robić w domu**

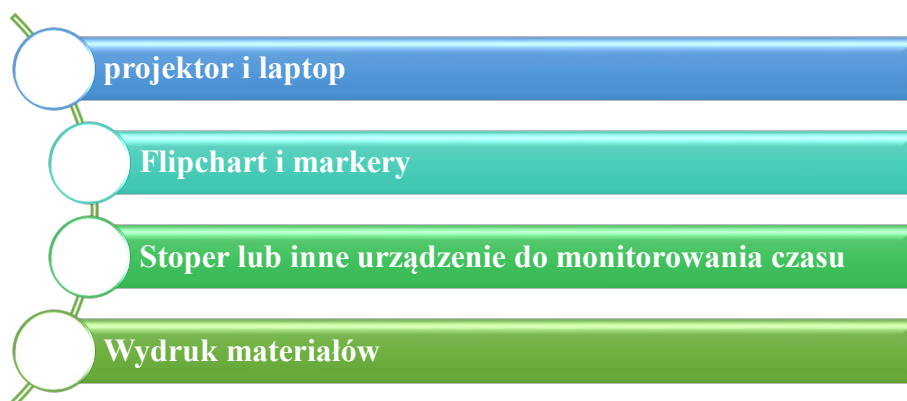
#### ***Wypełnij agendę cyfrową***

- Wybierz aplikację i doświadczyć realizacji swojego planu na dany dzień/tydzień
- Podziel się z kolegami w grupie doświadczeniami związanymi z korzystaniem z agendy cyfrowej

## **2.2.Sekwencja 2. Efektywne wykorzystanie czasu pracy**



**Potrzebne materiały**



❖ **Prezentacja struktury sekwencji i celów (5 minut).** Omów z uczestnikami czas trwania, strukturę, cele i ich zaangażowanie.

❖ **Czynności pozwalające efektywnie wykorzystać czas na realizację zadań (45 minut).**

**I. Przełamywanie lodów (5 minut).** Ćwiczenie to zachęca uczestników do zilustrowania niedawnej aktywności, w której wzięli udział, a która trwała dłużej niż to konieczne, oraz do zidentyfikowania przyczyn, dla których czas ten został nadmiernie wydłużony (np. prokrastynacja, brak jasnego terminu, rozproszenie uwagi).

*Przykład: praca nad projektem w biurze, organizacja wydarzenia, opracowanie zadania szkolnego, napisanie raportu itp.*

**II. Wstęp teoretyczny (10 minut).** Przedstaw uczniom, co to jest technika Pomodoro, jak z niej korzystać oraz jakie ma zalety. Przedstaw także zalety przeciwdziałania zasadzie Parkinsona oraz jak to zrobić. Stopień szczegółowości jest określany w zależności od czasu, jakim dysponujesz.

**III. Zajęcia praktyczne (45 minut).** Zachęć uczestników do udziału w przedstawionych poniżej zajęciach praktycznych w celu rozwinięcia umiejętności efektywnego wykorzystania czasu pracy.

❖ **Informacja zwrotna (5 minut).** Bardzo dobrą metodą informacji zwrotnej jest "kciuk w górę / kciuk w dół". Ta metoda jest przydatna, jeśli chcesz uzyskać szybką informację zwrotną na temat działania lub pomysłu bez wdawania się w długie lub szczegółowe dyskusje.

❖ **Praktyczne zasotsowanie.** Zachęć uczestników do zaangażowania się w proponowane zajęcia domowe w celu nabycia umiejętności efektywnego wykorzystania czasu pracy.

## Zajęcia praktyczne z młodzieżą

### ❖ *Korzystanie z techniki Pomodoro w celu usprawnienia czasu wykonywania zadań*

*Cel:*

*Wyrobienie w sobie nawyku wykonywania zadania w krótszym czasie niż zwykle zwiększa koncentrację i efektywność.*

**"Pomodoro Story"** (minimum 25 minut, optymalne 45-50 minut). Podziel grupę na zespoły składające się z 3-4 członków. Każda drużyna otrzymuje podpowiedź lub motyw fabularny (przygoda, tajemnica, sci-fi itp.). Członkowie każdego zespołu współpracują ze sobą i piszą historię.

Ustawiasz timer Pomodoro na 10 minut, a zespoły muszą intensywnie pracować, aby rozwiązać zadanie w wyznaczonym czasie. Po 10 minutach zespoły robią 3-minutową przerwę (mogą omówić strategię lub zrelaksować się).

- Pierwsze Pomodoro (10 minut): Członkowie zespołu przeprowadzają burzę mózgów i szkicują historię.
  - ✓ *Krótką przerwę (2 minuty): Grupy omawiają swoje pomysły nieformalnie lub odpoczywają.*
- Drugie Pomodoro (10 minut): Drużyny piszą początek historii.
  - ✓ *Krótką przerwę (2 minuty): Zespoły odpoczywają.*
- Trzecie Pomodoro (10 minut): Zespoły piszą środkową część historii.
  - ✓ *Krótką przerwę (2 minuty): Zespoły odpoczywają i przygotowują się do wykonania zadania.*
- Czwarte Pomodoro (10 minut): Zespoły kończą i poprawiają historię.
  - ✓ *Długą przerwę (5 minut): Członkowie zespołu odpoczywają i przygotowują się do prezentacji.*
- Prezentacja i refleksja. Każda grupa przedstawia swoją historię całego warsztatu. Zastanów się nad wyzwaniami, przed którymi stanęli i jak udało im się je pokonać.



**Sugestie dla osoby pracującej z młodzieżą:**

*Jeśli dostępny czas jest bardzo krótki, można zasymulować tylko dwie 10-minutowe sekwencje z 2-3-minutową przerwą między nimi.*

*Zwróć uwagę na dynamikę grupy i upewnij się, że każdy wnosi swój wkład. Zachęcaj do dyskusji na temat tego, jakie to uczucie pracować nieprzerwanie przez pewien czas i jakie są skutki krótkich przerw.*

**Informacja zwrotna:**

- Czy rozumiesz dzielenie działań na krótkie, skoncentrowane sesje robocze, po których następują przerwy?
- Czy rozumiesz, jak ważne jest przestrzeganie przerw, aby uniknąć zmęczenia i utrzymać stałą produktywność?
- Jak łatwo/trudno możesz zastosować technikę Pomodoro w swoich działaniach?
- Czy podoba Ci się pomysł szybkiej nauki/pracy i skupienia w krótkim czasie?
- Czy uważasz, że technika Pomodoro pomaga poprawić koncentrację i zmniejszyć prokrastynację?
- Czy jesteś gotowy, aby skupić się tylko na pracy, czy też będziesz kuszony, aby odpowiadać na wiadomości, telefony lub e-maile?
- Czy uważasz, że możesz ściśle trzymać się 25-minutowych interwałów, zwłaszcza w przypadku bardziej złożonych zadań?

**Co możesz zrobić w domu**

***"Wybierz swoje Pomodoro"***

- Zastosuj technikę Pomodoro do codziennych zajęć edukacyjnych. Podziel czas, który przeznaczyłeś na naukę, na kilka sesji Pomodoro oddzielonych przerwami.
- Podziel się z grupą, jak zorganizowałeś swój czas i czy skuteczne było użycie techniki Pomodoro:
  - ✓ **"Jak się czuleś, gdy pracowałeś nieprzerwanie nad zadaniem przez 25 minut?"**
  - ✓ **"Jak często odczuwałeś potrzebę przerwy, kiedy pracowałeś?"**

*Dowiedz się, jak wykonać zadanie w krótszym czasie niż zwykle, zwiększając koncentrację i wydajność.*

### **Instrukcje:**

1. Daj uczestnikom proste, standardowe zadanie:

- *Pisanie profesjonalnego maila.*
- *Planowanie dnia lub tygodnia zajęć.*
- *Zorganizowanie małego projektu (np. listy zakupów lub planu podróży).*

*Jeśli czas pozwala na przesyłanie złożonych zadań.*

2. Szacowanie czasu. Przed rozpoczęciem pracy poproś każdego ucznia, aby oszacował, ile czasu zazwyczaj spędza na wykonaniu wybranego zadania.

3. Skrócenie przydzielonego czasu. Zgodnie z szacunkami, poproś uczniów, aby skrócili ten czas o 50%. Stymuluje to skrócenie czasu, w którym zadanie musi zostać wykonane, zmuszając ich do większego skupienia się i większej wydajności.

4. Rozwiązywanie zadania. Uczniowie przystępują do rozwiązywania zadania w wyznaczonym czasie. Użyj timera, aby śledzić czas i ogłaszać czas pozostały do połowy interwału, aby utrzymać presję czasu.

5. Refleksja i informacja zwrotna Po upływie tego czasu poproś uczniów, aby opowiedzieli, w jaki sposób dotrzykali nowego terminu. Pytania do refleksji:

- *Czy udało Ci się ukończyć zadanie w krótkim czasie?*
- *Czy udało Ci się ustalić bardziej rygorystyczne terminy dla swoich zadań?*
- *Czy opierałeś się na wcześniejszych doświadczeniach, aby ocenić rzeczywisty czas trwania zadań?*
- *Jakie to uczucie pracować pod większą presją czasu?*
- *Jakie zmiany wprowadziłeś, aby być bardziej efektywnym (uproszczenie, wyeliminowanie niepotrzebnych kroków, ograniczenie rozpraszania uwagi)?*

6. Wnioski. Porozmawiaj z uczestnikami, w jaki sposób mogą zastosować tę metodę w swoim codziennym życiu, skracając czas spędzany na zadaniach, aby uniknąć prokrastynacji.

### **Warianty ćwiczenia**

Rywalizacja: Możesz podzielić uczestników na zespoły i rzucić im wyzwanie, aby wykonali zadanie w krótszym czasie niż drugi zespół.

***Ćwiczenie to ma na celu udowodnienie, że zadania można wykonać w krótszym czasie, niż***

*sobie wyobrażamy, jeśli ustalimy bliższy termin. Jak mówi zasada Parkinsona, przeciwdziała to nadmiernemu wydłużaniu czasu.*

## **ROZDZIAŁ III: "Współpracuje i integruje się"**



# METODY ZWIĘKSZANIA ZDOLNOŚCI PRACY ZESPOŁOWEJ, SAMOORGANIZACJI.

---

Stworzone przez **EUROPE4YOUTH**

## **1. CZY BYCIE DOBRYM W PRACY ZESPOŁOWEJ ZAPEWNI MI ZATRUDNIENIE? - KOMPETENCJE XXI WIEKU**

Umiejętności XXI wieku są jak supermoce, których można się nauczyć, aby lepiej myśleć, uczyć się

sprytniej, dobrze współpracować z innymi i prowadzić udane życie. Umiejętności te obejmują bycie kreatywnym, rozwiązywanie problemów, pracę w zespołach, uczenie się, dobrą komunikację, rozumienie technologii i bycie odpowiedzialnym obywatelem zarówno lokalnie, jak i globalnie.

W przeszłości samo ukończenie szkoły średniej było wystarczające, ale teraz musisz być gotowy/a na studia, karierę i prawdziwe wyzwania. Oto dlaczego umiejętności XXI wieku są tak ważne:

- Uczelnie i pracodawcy twierdzą, że umiejętności miękkie, takie jak komunikacja i praca zespołowa, są kluczem do sukcesu zarówno w szkole, jak i w pracy.
- Dzisiejsze szkoły pomagają uczniom przygotować się do pracy, która jeszcze nie istnieje. Oznacza to, że potrzebujesz różnorodnych umiejętności, aby poradzić sobie ze wszystkim, co pojawi się na Twojej drodze.
- Media społecznościowe zmieniły sposób, w jaki wchodzimy ze sobą w interakcje, przynosząc nowe wyzwania w radzeniu sobie z sytuacjami społecznymi.
- Internet daje nam dostęp do mnóstwa informacji, ale ważne jest, aby wiedzieć, jak je sortować i nadawać im sens.
- Znajomość faktów jest świetna, ale ważne jest również, aby nauczyć się wykorzystywać tę wiedzę do rozwiązywania złożonych problemów.

Zrozumienie i rozwijanie tych umiejętności pomoże Ci poruszać się po świecie i być gotowym na wszystko, co przyniesie przyszłość.

Jedną z najważniejszych umiejętności XXI wieku jest współpraca w zespole, zwana również pracą zespołową. Ten rozdział przewodnika BE YOU skupi się szczegółowo na tej kompetencji, analizując wiedzę, umiejętności i postawy, z których się składa, pomagając ocenić, jakimi jesteś pracownikiem zespołowym i dając konkretne pomysły, jak się poprawić.

Zacznijmy od odpowiedzi na pytanie, czym jest praca zespołowa i dlaczego jest tak ważna. Praca zespołowa, jako kompetencja inteligencji społecznej, to umiejętność współpracy z innymi w celu osiągnięcia wspólnego celu. Obejmuje ona aktywne uczestnictwo, dzielenie się zarówno obowiązkami, jak i nagrodami oraz zwiększanie ogólnej efektywności zespołu. Liderzy, którzy są dobrymi pracownikami zespołowymi, są w stanie wczuć się w sytuację innych i stworzyć atmosferę szacunku, pomocy i współpracy. Inspirują innych do pełnego zaangażowania w starania zespołu, budują silne więzi i tworzą poczucie dumy i jedności w zespole. Umiejętność ta jest niezbędna do udanej współpracy w każdej sytuacji.

John J. Murphy, autor książki "*Pulling Together: 10 Rules for High-Performance Teamwork*" twierdzi, że praca zespołowa jest niezbędna do osiągnięcia sukcesu przez każdą grupę, która stoi przed trudnym zadaniem. "Każda osoba ma unikalne dary, talenty i umiejętności. Kiedy je wnosimy i dzielimy się nimi dla wspólnego celu, może to dać firmom prawdziwą przewagę konkurencyjną." - mówi. Badania

przeprowadzone przez Institute of International Communication wykazały, że ponad 50% pracowników w Wielkiej Brytanii twierdzi, że ich praca jest zależna od współpracy, a 75% z nich ocenia pracę zespołową i współpracę jako bardzo ważne. Co więcej, 54% kierowników projektów i pracodawców twierdzi, że komunikacja ma większe znaczenie dla powodzenia projektu niż umiejętności techniczne członków zespołu.

Praca zespołowa jest niezwykle ważna w każdej pracy lub zadaniu, ponieważ pomaga grupie działać płynnie i wspiera jej wydajność operacyjną. Kiedy ludzie dobrze ze sobą współpracują, mogą podzielić duże projekty na mniejsze, łatwe do wykonania zadania, dzięki czemu wszyscy są bardziej produktywni i pomagają grupie odnieść sukces. Dobra praca zespołowa tworzy również wspierające środowisko, które sprawia, że praca jest przyjemniejsza i poprawia nastrój.

Kiedy zespół jest naprawdę zsynchronizowany, zachęca to do generowania nowych pomysłów i prowadzi do kreatywnych rozwiązań. Pomaga to również wszystkim łatwiej radzić sobie z trudnymi zadaniami. Liderzy zespołów są tu kluczowi - upewniają się, że wszyscy komunikują się otwarcie, a ich pomysły są wysłuchiwanie. Prowadzi to nie tylko do lepszych decyzji, ale także przynosi korzyści całej grupie.

Istnieje wiele korzyści płynących z opanowania pracy zespołowej w każdej sytuacji: w miejscu pracy, w grupie projektowej w szkole lub w każdym innym zadaniu lub hobby, które wymaga wysiłku grupowego. Poniżej wymieniamy te, które uważamy za najważniejsze:

1. Praca zespołowa zwiększa efektywną komunikację  
Skuteczna praca zespołowa zaczyna się od solidnej komunikacji. Aby dobrze współpracować - niezależnie od tego, czy chodzi o burzę mózgów, czy o nowy projekt - wszyscy muszą się skutecznie komunikować. Pomaga to ustalić jasne cele i utrzymać wszystkich na tej samej stronie.
2. Praca zespołowa usprawnia burzę mózgów  
Burza mózgów polega na nieszablonowym myśleniu zespołowym. Gdy zespół dobrze się komunikuje i czuje się komfortowo dzieląc się pomysłami, można znaleźć kreatywne rozwiązania dla projektów, procesów lub produktów. Bez pracy zespołowej sesje burzy mózgów mogą nie być tak produktywne, co może wpłynąć na ogólną wydajność zespołu.
3. Praca zespołowa pozwala wszystkim skupić się na wspólnym celu  
Posiadanie wspólnego celu ma kluczowe znaczenie dla ustalania priorytetów zadań i projektów. Gdy wszyscy dążą do tego samego celu, zespół jest skoncentrowany i ma pewność, że wszystkie zadania są zgodne i ukończone na czas.
4. Praca zespołowa poprawia umiejętności rozwiązywania problemów  
Samodzielne rozwiązywanie problemów może być trudne, ale współpraca w zespole pozwala znaleźć szybsze i skuteczniejsze rozwiązania.
5. Praca zespołowa buduje zaufanie

Zaufanie nie pojawia się z dnia na dzień - rośnie z czasem dzięki otwartej komunikacji, interakcjom jeden-na-jeden i wzajemnemu wsparciu. Zespół, który sobie ufa, czuje się bardziej komfortowo dzieląc się pomysłami, pracując razem i przyczyniając się do sukcesu zespołu.

6. Praca zespołowa wzmacnia kulturę organizacyjną

Budowanie długotrwałej grupy to coś więcej niż tylko wydarzenia towarzyskie; chodzi o to, aby każdy czuł się wysłuchany i wspierany w swojej pracy. Praca zespołowa pomaga stworzyć środowisko, w którym ludzie mogą dać z siebie wszystko, jednocześnie ciesząc się równowagą między życiem zawodowym a prywatnym.

7. Praca zespołowa zwiększa wydajność

Skuteczna komunikacja i silna kultura pracy zespołowej prowadzą do większej wydajności. Wydajny zespół może szybko wykonywać zadania i rozwiązywać problemy, mądrze wykorzystując zasoby i szybciej dotrzymując terminów.

8. Praca zespołowa zwiększa zaangażowanie

Kiedy ludzie czują się częścią wspierającego zespołu, są szczęśliwsi i bardziej zaangażowani w to, co robią. To poczucie przynależności może z czasem zwiększyć ich satysfakcję.

9. Praca zespołowa motywuje zespół

Praca zespołowa zachęca do odpowiedzialności, zmuszając wszystkich do nie tylko spełniania oczekiwań, ale i przekraczania ich. Gdy każdy członek zespołu osiąga lepsze wyniki, cały zespół staje się lepszy, co prowadzi do wysokiej jakości pracy i większej satysfakcji każdego członka.

10. Praca zespołowa rozwija indywidualne mocne strony

W pracy zespołowej nie chodzi tylko o grupę - pomaga ona również rozwijać się każdej osobie. Pracując razem, można uczyć się od innych i rozwijać ważne umiejętności, takie jak rozwiązywanie problemów, komunikacja i zarządzanie czasem. To czyni Cię silniejszym członkiem zespołu i pomaga całemu zespołowi odnieść sukces.

11. Praca zespołowa poprawia umiejętności podejmowania decyzji

Dobre podejmowanie decyzji wymaga pewności siebie i wiedzy. Praca w zespole pomaga budować te umiejętności, ponieważ nauczysz się podejmować szybkie, świadome decyzje, wspólnie stawiając czoła wyzwaniom.

1. TAK, ALE GDZIE MOGĘ SIĘ TEGO NAUCZYĆ? - JAK POPRAWIĆ SWOJE KOMPETENCJE

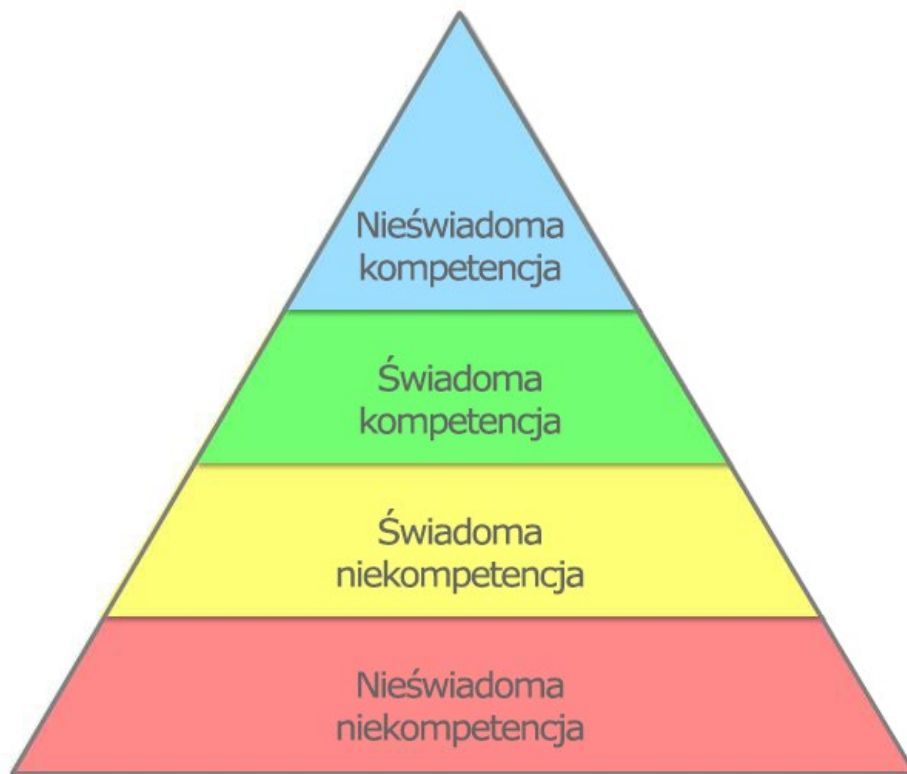
Przyspieszenie uczenia się, ćwiczenie pracy zespołowej, budowanie umiejętności przywódczych i wprowadzanie nowych pomysłów do grupy to kluczowe umiejętności, które można rozwijać za pomocą różnych metod uczenia się. Jednym z popularnych podejść są Cztery Poziomy Kompetencje, stworzone

przez Noela Burcha. Model ten dzieli etapy, przez które przechodzisz, ucząc się czegoś nowego, pomagając Ci zrozumieć, jak doskonalić się w dowolnym obszarze umiejętności lub wiedzy.

### **Model czterech poziomów kompetencji**

Model Czterech Poziomów Kompetencji wyjaśnia, w jaki sposób uczymy się nowych umiejętności w czterech etapach: nieświadomej niekompetencji, świadomej niekompetencji, świadomej kompetencji i nieświadomej kompetencji.

1. **Nieświadoma niekompetencja:** Na tym etapie nie wiesz, czego nie wiesz. Nie jesteś świadomy/a swojego braku wiedzy lub umiejętności w danym obszarze, więc możesz nie widzieć potrzeby poprawy. Na przykład ktoś, kto nie zdaje sobie sprawy z tego, jak ważny jest marketing w mediach społecznościowych w dzisiejszym świecie, może znajdować się na tym etapie.
2. **Świadoma niekompetencja:** Tutaj zaczynasz zdawać sobie sprawę, że brakuje Ci pewnych umiejętności lub wiedzy. Wiesz, że musisz nauczyć się więcej, co może być frustrujące lub przytłaczające. Na przykład, jeśli wiesz, że marketing w mediach społecznościowych jest ważny, ale nie rozumiesz jeszcze, jak go dobrze wykorzystać, jesteś na tym etapie.
3. **Świadoma kompetencja:** Na tym etapie nauczyłeś/aś się danej umiejętności, ale nadal wymaga ona wysiłku i skupienia, aby wykonać ją poprawnie. Możesz potrzebować regularnych ćwiczeń, aby utrzymać swoje umiejętności. Na przykład, jeśli nauczyłeś/aś się korzystać z marketingu w mediach społecznościowych, ale nadal musisz skoncentrować się na tworzeniu dobrych treści i śledzeniu wyników, jesteś na tym etapie.
4. **Nieświadoma kompetencja:** Na tym ostatnim etapie stałeś się tak wykwalifikowany, że możesz wykonać zadanie niemal bez zastanowienia. Wiedza i umiejętności są teraz drugą naturą. Na przykład, jeśli możesz z łatwością tworzyć świetne treści w mediach społecznościowych i analizować wyniki bez większego wysiłku, jesteś na tym etapie.



## Hierarchia kompetencji

Chwila, ale jak to wszystko może mi się przydać? Świadomość tego procesu jest pierwszym krokiem do zrozumienia, w jaki sposób się uczymy. Zwłaszcza jeśli chodzi o kompetencje społeczne, takie jak praca zespołowa, zrozumienie Czterech Poziomów Kompetencji może pomóc Ci dowiedzieć się, gdzie jesteś w swojej podróży edukacyjnej i jak się poprawić. Stosując ten model, możesz wyznaczyć realistyczne cele, skupić się na tym, czego musisz się nauczyć i wykształcić w sobie nastawienie na rozwój, które pomoże Ci odnieść sukces w nauce, przywództwie i innowacjach. Pomaga również organizacjom tworzyć lepsze programy szkoleniowe i wskazywać obszary, w których młodzi ludzie mogą potrzebować dodatkowego wsparcia i rozwoju.

1. **Zaangażuj się w autorefleksję:** Autorefleksja jest kluczem do lepszego zrozumienia siebie. Pomaga dostosować to, jak postrzegasz siebie do tego, jak widzą Cię inni. Zastanawiając się nad swoimi myślami, emocjami i działaniami, możesz zidentyfikować obszary, w których chcesz się rozwijać i poprawiać. Ta praktyka daje jaśniejszy obraz swoich mocnych i słabych stron, umożliwiając dokonywanie celowych zmian i postępów.
2. **Ćwicz mindfulness**  
 Mindfulness oznacza bycie w pełni obecnym w danej chwili, nie pozwalając na rozpraszanie się lub uprzedzenia. Skupiając się na "tu i teraz", możesz głębiej połączyć się ze swoimi doświadczeniami i otworzyć się na nowe możliwości rozwoju osobistego. Mindfulness pomaga

stać się bardziej świadomym swoich myśli i emocji, co ma kluczowe znaczenie dla samodoskonalenia.

### 3. **Kultywuj nastawienia na rozwój**

Nastawienie na rozwój to przekonanie, że zdolności i umiejętności można rozwijać poprzez wysiłek i naukę. Kiedy wierzysz w swoją zdolność do doskonalenia się, jest bardziej prawdopodobne, że włożysz pracę potrzebną do rozwoju. Ten sposób myślenia pomaga postrzegać wyzwania jako możliwości, a niepowodzenia jako doświadczenia edukacyjne, popychając Cię do osiągnięcia celów osobistych i zawodowych.

### 4. **Uświadom sobie uczucie wstydu**

Czasami nasze pragnienie poprawy wynika z zewnętrznych nacisków lub poczucia nieadekwatności. Jeśli Twoja motywacja do rozwoju jest napędzana potrzebą spełnienia oczekiwań innych, możesz nie znaleźć prawdziwego spełnienia nawet po osiągnięciu swoich celów. Ważne jest, aby rozpoznać wszelkie uczucia wstydu i ponownie ocenić swoje cele, aby upewnić się, że są one zgodne z tym, co naprawdę ma dla Ciebie znaczenie. Prawdziwy rozwój ma miejsce, gdy samodoskonalenie kieruje się wartościami i autentycznymi aspiracjami, a nie wpływami zewnętrznymi.

Oprócz tych ogólnych wskazówek, przedstawiamy kilka innych pomysłów na poprawę kompetencji w zakresie pracy zespołowej. Jeśli jesteś już świadomy/a obszarów, które musisz poprawić, jest to pierwszy krok do sukcesu. Reszta zależy od praktyki. Zapoznaj się z poniższymi sugestiami i spróbuj wdrożyć niektóre z nich w swojej codziennej pracy. Nie próbuj robić wszystkiego na raz - bądź cierpliwy/a i pamiętaj, że każda zmiana zaczyna się od jednego kroku. Po pierwsze, będziesz musiał/a pamiętać o sugestjach, z czasem stanie się to Twoim nawykiem, który który będzie pojawiał się w sposób automatyczny.

Oto, co możesz zrobić, aby stać się lepszym członkiem zespołu:

1. Zachęcaj wszystkich do dzielenia się pomysłami i opiniami, organizując regularne spotkania grupowe - twarzą w twarz lub online - jeśli to możliwe. Posiadanie przestrzeni do dyskusji jest niezbędne, nawet dla najbardziej doświadczonych zespołów, i nie można go lekceważyć.
2. Upewnij się, że każdy rozumie cele zespołu oraz swoją rolę w ich osiągnięciu. Każdy członek zespołu musi być świadomy celu grupy i oczekiwań wobec niego - pomoże to uniknąć potencjalnych konfliktów i rozczarowań.
3. Buduj zaufanie, uznając mocne strony każdej osoby i przydzielając im zadania, które wykorzystują te mocne strony. Na przykład osobie, która jest najlepiej zorganizowana, powierzaj zarządzanie szczegółami.
4. Organizuj grupową rozrywkę, takie jak wspólne wyjścia lub wirtualne wieczory z grami, aby pomóc wszystkim zacieśnić więzi i lepiej współpracować.

5. Dawaj dobry przykład, aktywnie uczestnicząc w projektach zespołowych, dziękując członkom zespołu za ich wysiłki podczas spotkań i dbając o to, by każdy otrzymał uznanie za swój wkład.
6. Bądź otwarty/a na feedback: Opinie są kluczowe dla rozwoju. Naucz się akceptować konstruktywną krytykę od kolegów i korzystaj z niej, aby się doskonalić. Nie bój się również oferować pomocnych uwag innym, zawsze w sposób pełen szacunku.
7. Szanuj różnice: Każdy zespół składa się z osób o różnych umiejętnościach, doświadczeniach i perspektywach. Doceniaj te różnice i ucz się od nich. Szanuj wkład każdej osoby, nawet jeśli różni się on od Twojego własnego.
8. Upewnij się, że inni członkowie zespołu Ci ufają: Zaufanie jest podstawą każdego dobrego zespołu. Bądź niezawodny/a i rób, co w Twojej mocy, aby wspierać sukces zespołu. Pokaż, że można na Tobie polegać, dotrzymując terminów, wspierając kolegów z zespołu i będąc szczerym.
9. Praktykuj empatię: Zrozumienie uczuć i perspektyw członków zespołu jest kluczem do dobrej współpracy. Postaraj się spojrzeć na sprawy z ich punktu widzenia i zaoferuj wsparcie, gdy tego potrzebują.
10. Bądź pozytywnie nastawiony/a: Pozytywne nastawienie może poprawić morale zespołu. Zachęcaj swoich kolegów z zespołu, świętuj sukcesy i pozostań zmotywowany/a, nawet gdy pojawiają się trudności.
11. Naucz się kompromisu: Praca zespołowa często wymaga znalezienia wspólnego rozwiązania. Praktykuj kompromis, aby podejmować decyzje, które będą korzystne dla całego zespołu, a nie tylko dla jednej osoby.
12. Refleksja i poprawa: Po zakończeniu pracy nad projektem zespołowym poświęć czas na zastanowienie się nad tym, co poszło dobrze, a co można poprawić. Wykorzystaj te spostrzeżenia, aby wzmocnić swoje umiejętności pracy zespołowej w przyszłości.

## 2. PRACA ZESPOŁOWA - JAK TO WŁAŚCIWIE DZIAŁA?

W następnej części tego rozdziału zajmiemy się kompetencją pracy zespołowej i wszystkimi jej elementami. Aby naprawdę zrozumieć, w jaki sposób przejawia się ta umiejętność, należy przyjrzeć się bliżej kryteriom, w jakim stopniu jest ona rozwijana przez nas samych oraz wskaźnikom spełnienia tych kryteriów. W tym celu wykorzystamy Model Kompetencji SALTO. SALTO Youth to sieć centrów zasobów, która wspiera pracę z młodzieżą i uczenie się pozaformalne w całej Europie. Jest częścią programu Erasmus+ Unii Europejskiej i koncentruje się na zapewnieniu szkoleń, zasobów i wsparcia dla osób pracujących z młodzieżą, organizacji i młodych ludzi.

Model Kompetencji SALTO to struktura zaprojektowana, aby pomóc młodym ludziom, takim jak Ty,



rozwinąć umiejętności niezbędne do rozwoju osobistego i zawodowego. Niezależnie od tego, czy chcesz poprawić swoją komunikację, przywództwo czy umiejętności pracy zespołowej, model ten zapewnia jasną ścieżkę do opanowania kluczowych kompetencji. Chodzi o to, aby pomóc Ci stać się osobą bardziej pewną siebie, elastyczną i gotową do podejmowania wyzwań, zarówno w życiu codziennym, jak i w przyszłej karierze. Rozumiejąc i stosując Model Kompetencji SALTO, będziesz lepiej przygotowany/a do odniesienia sukcesu we wszystkim, co wybierzesz.

Model kompetencji SALTO opisuje każdy obszar kompetencji, dzieląc go na konkretne umiejętności, postawy i wiedzę, które są niezbędne do skutecznej pracy z młodzieżą i rozwoju osobistego.

Model obejmuje pracę zespołową w obszarze kompetencji zwanym "skuteczną współpracą w zespole" i dzieli ją na sześć umiejętności:

1. Aktywny wkład w realizację zadań zespołu,
2. Chęć wzięcia na siebie odpowiedzialności,
3. Zachęcanie i angażowanie innych członków zespołu,
4. Uczenie się z innymi i od innych,
5. Świadomość procesów zachodzących w zespole i ich wpływu na jego efektywność,
6. Konstruktywne zarządzanie nieporozumieniami.

Każda z tych kompetencji jest zdefiniowana przez wiedzę, umiejętności i postawy, które świadczą o nabyciu danej umiejętności, a także liczne wskaźniki oceniające, w jakim stopniu kryteria zostały osiągnięte. Przyjrzyjmy się bliżej tym kompetencjom.

Aktywny wkład w realizację zadań zespołu		
	Kryteria	Wskaźniki
Wiedza	Znajomość zadań zespołu	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wie, jak ukierunkować i powiązać swoje wysiłki z zadaniami zespołu.</li> </ul>
Umiejętności	Umiejętność wyjaśniania ról i obowiązków w zespole	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Opanował/a metody i techniki wspierające jasny i sprawiedliwy podział ról i obowiązków.</li> <li>● Promuje komunikację i współpracę między członkami zespołu, aby pokazać ich zalety i przezwyciężyć opór.</li> </ul>
Postawy	Otwartość na zadania, które niekoniecznie są częścią ich zwykłej roli	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ma odwagę stawiać czoła wyzwaniom, i przyjąć nowe role i obowiązki.</li> <li>● Prosi o wsparcie i oferuje je w razie potrzeby</li> <li>● W razie potrzeby poszukuje dodatkowych zasobów</li> </ul>

<b>Chęć wzięcia na siebie odpowiedzialności</b>		
	Kryteria	Wskaźniki
Wiedza	Znajomość własnych możliwości i ograniczeń w kontekście działalności edukacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizuje i identyfikuje własne zasoby i ograniczenia w kontekście danego działania.</li> </ul>
Umiejętności	Umiejętność zapewnienia właściwego podziału ról i obowiązków w zespole.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zapewnia, że wiedza i umiejętności w zespole są dzielone i przekazywane.</li> <li>Przyczynia się do dobrego samopoczucia członków zespołu w odniesieniu do wykonywanych zadań.</li> </ul>
Postawy	Otwartość i gotowość do podejmowania wyzwań	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rzuca wyzwanie własnym kompetencjom.</li> <li>Postępuje zgodnie z nowymi zadaniami, aby zapewnić bezpieczeństwo członkom zespołu i uczniom.</li> </ul>

<b>Zachęcanie i angażowanie innych członków zespołu</b>		
	Kryteria	Wskaźniki
Wiedza	Znajomość zasobów członków zespołu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wykazuje zrozumienie kompetencji zespołu.</li> </ul>
Umiejętności	Umiejętność angażowania innych członków zespołu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treduje współpracowników - tam, gdzie jest to możliwe i konieczne - w oparciu o podejście do uczenia się pozaformalnego (np. na żądanie).</li> <li>Motywuje współpracowników.</li> <li>Buduje ducha zespołu i zaufanie.</li> </ul>
	Umiejętność wspierania współpracy między członkami zespołu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stosuje mechanizmy pracy zespołowej.</li> <li>Równoważy style pracy i preferencji.</li> <li>Rzuca wyzwania współpracownikom, gdy jest to konieczne i właściwe.</li> <li>Podkreśla mocne strony każdej osoby.</li> </ul>
Postawy	Ciekawość i życzliwość w stosunku do członków zespołu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wykazuje autentyczne zainteresowanie członkami zespołu i wspiera ich.</li> </ul>

### **Uczenie się z innymi i od innych**

	Kryteria	Wskaźniki
Wiedza	Świadomość potencjału uczenia się, jaki mogą zaoferować inni, oraz zasad "otrzymywania i dawania".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uznaje potencjał edukacyjny współpracowników i jak najlepiej go wykorzystuje.</li> </ul>
Postawy	Otwartość na dzielenie się własnym potencjałem i ciekawość zasobów innych osób	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dzieli się własnymi pomysłami i zasobami oraz wykazuje zainteresowanie pomysłami i zasobami innych członków zespołu.</li> <li>• Prosi o wsparcie i uznaje własne ograniczenia.</li> <li>• Wspiera potrzeby edukacyjne współpracowników.</li> </ul>

#### Świadomość procesów zachodzących w zespole i ich wpływu na jego efektywność.

	Kryteria	Wskaźniki
Wiedza	Znajomość procesów zespołowych i ich wpływu na efektywność zespołu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odnosi się do procesów zespołu i ich potencjalnego wpływu na efektywność zespołu.</li> </ul>
Umiejętności	Umiejętność rozpoznawania procesów zespołowych podczas pracy zespołowej i odpowiedniego ich dostosowywania.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarządza dostosowanymi do potrzeb procesami pracy zespołowej.</li> </ul>
Postawy	Otwartość na procesy zespołowe i uznanie ich znaczenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykazuje zainteresowanie procesem zespołu i nie ignoruje żadnych kwestii związanych z pracą zespołową.</li> </ul>

#### Konstruktywne zarządzanie nieporozumieniami

	Kryteria	Wskaźniki
Wiedza	Znajomość teorii i koncepcji konstruktywnej komunikacji (np. inteligencja społeczna i emocjonalna, rozwiązywanie konfliktów)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odnosi się do tych teorii i koncepcji, aby zrozumieć i wyjaśnić różnice zdań.</li> </ul>

	itp.)	
Umiejętności	Umiejętność rozpoznawania nieporozumień oraz stosowania określonych sposobów i metod radzenia sobie z nieporozumieniami.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rozpoznaje nieporozumienia i stosuje różne sposoby radzenia sobie z nimi.</li> <li>● Kieruje zbiorowymi i indywidualnymi emocjami w stronę porozumienia.</li> <li>● Przyjmuje i wyraża krytykę z szacunkiem, uczciwie i konstruktywnie.</li> <li>● Słucha i wyraża emocje w kontekście pracy zespołowej.</li> </ul>
Postawy	Tolerancja na napięcia interpersonalne i otwartość na rozwiązywanie sporów.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Radzi sobie z frustracją w konstruktywny sposób.</li> </ul>

Gdy kończymy naszą eksplorację pracy zespołowej poprzez Model Kompetencji SALTO, staje się jasne, że bycie dobrym graczem zespołowym to coś więcej niż tylko dogadywanie się z innymi - to rozwijanie zestawu wartości, postaw, przekonań, umiejętności i wiedzy, których używasz do skutecznego radzenia sobie w różnych sytuacjach i zadaniach. Niezależnie od tego, czy pracujesz nad projektem grupowym w szkole, uczestniczysz w drużynie sportowej, czy współpracujesz przy inicjatywie społecznej, ważne jest, aby mieć pewność siebie, pozostać zmotywowanym i czuć się dobrze z samym sobą.

Rozumiejąc i stosując zasady Modelu Kompetencji SALTO, możesz przenieść swoje umiejętności pracy zespołowej na wyższy poziom. Zaczynaj od rozpoznania swoich obecnych mocnych stron i obszarów do rozwoju, a następnie aktywnie pracuj nad rozwojem kluczowych umiejętności, takich jak komunikacja, zdolność adaptacji i rozwiązywanie konfliktów. Przyjmij pozytywne nastawienie, zaufaj swoim kolegom z zespołu i pamiętaj, że każde wyzwanie jest okazją do nauki i doskonalenia.

Praca zespołowa to nie tylko to, co można osiągnąć razem - to także podróż polegająca na uczeniu się i rozwijaniu wraz z innymi. W miarę dalszego rozwijania swoich kompetencji w zakresie pracy zespołowej przekonasz się, że Twoja zdolność do wnoszenia znaczącego wkładu w każdą grupę będzie się rozszerzać, prowadząc do bardziej satysfakcjonujących i udanych doświadczeń, zarówno teraz, jak i w przyszłości.

Wykorzystaj więc to, czego się nauczyłeś/aś, zastosuj to w praktyce i staraj się być najlepszym graczem zespołowym, jakim możesz być. W końcu, gdy pracujemy razem, możemy osiągnąć niesamowite rzeczy.

### 3. CZY JESTEŚ DOBRYM PRACOWNIKIEM ZESPOŁOWYM? SPRAWDŹ SIĘ!

W tej części przewodnika chcielibyśmy, abyś przyjrzał/a się różnym sytuacjom, w których pracowałeś/aś w różnych zespołach, niezależnie od rodzaju zadania. Spróbuj przeanalizować swoje działanie - jakie postawy przyjmowałeś/aś i jakie emocje Ci towarzyszyły. Zanim to zrobisz, spójrz jeszcze raz na różne kompetencje związane z pracą zespołową, opisane w poprzedniej części tego rozdziału. Spróbuj zastanowić się, w jakim stopniu wskaźnik nabycia tych kompetencji odnosi się do Ciebie, w oparciu o sytuacje z przeszłości, kiedy pracowałeś/aś w zespole. Samoocena to proces przyglądania się własnym umiejętnościom, postawom i wiedzy, aby lepiej zrozumieć swoje mocne strony oraz obszary, które mogą wymagać poprawy. Pomaga przejść kontrolę nad własnym rozwojem i wzrostem - dzięki zrozumieniu swoich mocnych i słabych stron zwiększysz pewność siebie, ale także będziesz wiedział/a, na których obszarach kompetencji musisz się skupić, aby je poprawić.

Autorefleksja jest zazwyczaj procesem indywidualnym, ale można ją również dzielić z kimś innym. Warto jednak najpierw zastanowić się samodzielnie, zanim zaczniesz szukać partnera do omówienia swoich przemyśleń, koncepcji lub wszelkich pojawiających się pytań. Masz pełną swobodę wyboru metody refleksji – możesz spacerować, pisać, rysować, budować lub tworzyć mapy myśli - cokolwiek wydaje się dla Ciebie odpowiednie. Dlatego wybierz wygodne miejsce, które najbardziej ci odpowiada, na przykład ławkę w parku, kanapę, stół, komputer lub po prostu otwartą przestrzeń. Ważne jest, abyś czuł/a się swobodnie.

- **Krok 1:** Cofnij się pamięcią do kilku sytuacji, w których pracowałeś/aś w grupie nad ważnym zadaniem. Spróbuj przypomnieć sobie, kiedy po raz pierwszy zacząłeś/zaczęłaś wykorzystywać kompetencje związane z pracą zespołową albo sytuacje, w których dostrzegłeś/aś, że brakuje Ci niektórych z nich. Co było dla Ciebie wyzwaniem w tych sytuacjach? Jak zareagowałeś/aś na wyzwanie? Jakie emocje towarzyszyły Ci w tamtej chwili?
- **Krok 2:** Rozważ inne kluczowe momenty w rozwoju tych kompetencji. Przypomnij sobie ważne szkolenia, warsztaty lub doświadczenia, podczas których zacząłeś/zaczęłaś je rozwijać lub wykorzystywać. Zastanów się nad postęпами w doskonaleniu tych kompetencji i zidentyfikuj wszelkie wyzwania, które nadal pozostały.
- **Krok 3:** Oto kilka pytań przewodnich, których możesz użyć, aby pomóc sobie w refleksji, choć nie musisz odpowiadać na wszystkie z nich:
  - Jak rozwinąłeś/rozwinęłaś te kompetencje? Z jakimi aspektami poradziłeś/aś sobie dobrze?
  - Jakie wyzwania napotkałeś/aś? Które aspekty były wciąż trudne?
  - Jak oceniłeś/aś swoje postępy w rozwijaniu tej kompetencji?
  - Na jakim etapie obecnie się znajdujesz? Jak pewnie się czujesz w tej kompetencji?

- Jakie wyzwania pozostały? Które obszary wymagają dalszego rozwoju? W czym czujesz niepewność lub strach?
- Co te refleksje mówią o Twojej motywacji, strategii i koncentracji na dalszym rozwijaniu tej kompetencji?
- **Krok 4:** Zapisz wyniki refleksji w dowolny sposób, jaki najbardziej Ci odpowiada – pisząc, tworząc mapę myśli, rysując lub w innej formie, która jest dla Ciebie wygodna.

Gratulacje! Właśnie stworzyłeś/aś plan swojego rozwoju. Realizując go, będziesz stawał/a się coraz lepszym członkiem zespołu. Możesz powtórzyć to ćwiczenie za kilka miesięcy, aby porównać wyniki i śledzić swoje postępy.

Innym obszarem, nad którym możesz się zastanowić, jest Twoje zachowanie podczas pracy w zespole. Być może są pewne schematy, które często powielasz? Bycie ich świadomym pomoże Ci lepiej zrozumieć, co możesz zaoferować swojemu zespołowi oraz czego potrzebujesz od innych, aby czuć się komfortowo.

W tym celu wykorzystamy Model Ról Zespołowych Belbina. Model ten pomaga zrozumieć różne role, które osoby naturalnie przyjmują podczas pracy w zespole. Można to postrzegać jako rozpoznawanie mocnych stron, jakie posiadają różni ludzie, i jak każda z tych zalet może wspierać zespół. Model został opracowany w 1981 roku przez dr Meredith Belbina, brytyjskiego badacza i konsultanta ds. zarządzania, najbardziej znanego ze swojej pracy nad zespołami zarządzającymi. Model identyfikuje dziewięć odrębnych ról, z których każda posiada swoje mocne i słabe strony, i klasyfikuje je w trzech grupach: **Role Zorientowane na Działanie**, **Role Zorientowane na Ludzi** i **Role Zorientowane na Myślenie**. W każdym zespole ważne jest, aby mieć mieszankę tych ról. Niektóre osoby naturalnie pasują do określonych ról, a zrozumienie tego może pomóc zespołowi wykorzystać mocne strony każdej z nich do osiągnięcia swoich celów. Na przykład, zespół pełen kreatywnych myślicieli może mieć wiele pomysłów, ale może mieć trudności z ich realizacją bez kogoś, kto je zorganizuje i popchnie do przodu.

Znając swoją rolę i role innych, możesz lepiej się komunikować, efektywniej współpracować i tworzyć silniejszy, bardziej zrównoważony zespół.

Model opisuje dziewięć typowych ról, które ludzie zwykle przyjmują podczas pracy w zespole. Przyjrzyjmy się mocnym i słabym stronom każdej z nich.

#### 1. **Role zorientowane na działanie:**

- **Lokomotywa:** Napędza zespół do działania, kwestionuje normy i dobrze sobie radzi pod presją. Jest dynamiczna i często popycha zespół do postępów, ale może być kłótniwa.

Mocne strony:

- Dynamiczna i zmotywowana; popycha zespół do osiągania wyników.
- Dobrze radzi sobie z pokonywaniem przeszkód i napędzaniem postępów.

- Rywalizująca, doskonale funkcjonuje pod presją.

Słabe strony:

- Może być podatna na frustrację lub agresję, szczególnie w sytuacjach stresowych.
- Może być postrzegana jako konfrontacyjna lub niewrażliwa na uczucia innych.
- Może wywierać zbyt duży nacisk, co grozi wypaleniem siebie lub zespołu.

- **Implementer:** Przekształca pomysły w praktyczne działania. Jest zdyscyplinowany i niezawodny, ale czasami oporny na zmiany..

Mocne strony:

- Wysoce zorganizowany i zdyscyplinowany; skutecznie realizuje zadania.
- Praktyczny i niezawodny, zamienia pomysły w wykonalne plany.
- Dobrze zarządza codziennymi operacjami.

Słabe strony:

- Może opierać się zmianom, preferując znane metody i rutynę.
- Może być nieelastyczny, zbyt sztywno trzymając się planów.
- Może mieć trudności z kreatywnością, preferując jasne instrukcje i procesy.

- **Perfekcjonista:** Koncentruje się na szczegółach, zapewniając, że zadania są wykonywane w wysokim standardzie. Jest skrupulatny, ale może być nadmiernie perfekcjonistyczny.

Mocne strony:

- Zorientowany na szczegóły i skrupulatny; zapewnia wysoką jakość pracy.
- Dobrze radzi sobie z dotrzymywaniem terminów i dopilnowaniem szczegółów.
- Wytrwały i zaangażowany w doprowadzanie zadań do perfekcji.

Słabe strony:

- Może być nadmiernie perfekcjonistyczny i mieć trudności z odpuszczaniem zadań.
- Może nadmiernie przejmować się drobnymi szczegółami, co spowalnia postępy.
- Czasami ma trudności z delegowaniem zadań, woli zrobić wszystko sam.

## 2. Role zorientowane na ludzi:

- **Koordinator:** Działa jako lider lub przewodniczący, delegując zadania i pomagając zespołowi skupić się na celach. Jest pewny siebie i dobrze decyduje, ale może być postrzegany jako manipulacyjny.

Mocne strony:

- Posiada silne umiejętności przywódcze, efektywnie deleguje zadania.
- Dobrze organizuje działania zespołu i docenia wkład każdego członka.
- Spokojny i pewny siebie, pomaga utrzymać zespół skupiony na celach.

Słabe strony:

- Może być postrzegany jako manipulatywny, jeśli zbytnio polega na innych.
- Może być odbierany jako kontrolujący lub władczy.
- Może mieć trudności z zadaniami praktycznymi, woląc zarządzać zamiast bezpośrednio uczestniczyć.

- **Dusza Zespołu:** Dbą o spójność zespołu, wspiera innych i łagodzi konflikty. Jest kooperatywny i dyplomatyczny, ale może być niezdecydowany w kluczowych momentach.

Mocne strony:

- Kooperatywny i dyplomatyczny, pomaga utrzymać harmonię w zespole.
- Dobrze słucha i mediuje między członkami zespołu.
- Elastyczny i chętny do adaptacji w zależności od potrzeb zespołu.

Słabe strony:

- Może być niezdecydowany, zwłaszcza gdy trzeba podjąć trudne decyzje.
- Może unikać konfrontacji, nawet jeśli jest to konieczne.
- Czasami stawia harmonię zespołu ponad realizację zadań.

- **Poszukiwacz Źródeł:** Poszukuje możliwości i nawiązuje kontakty. Jest entuzjastyczny i komunikatywny, ale może stracić zainteresowanie, gdy mija początkowe podekscytowanie.

Mocne strony:

- Doskonały w nawiązywaniu kontaktów i budowaniu relacji zewnętrznych.
- Entuzjastyczny i towarzyski; wnosi energię do zespołu.
- Dobry w odkrywaniu możliwości i zbieraniu informacji.

Słabe strony:

- Może stracić zainteresowanie, gdy początkowa ekscytacja opadnie.
- Bywa nadmiernie optymistyczny i może nie zawsze doprowadzać swoje pomysły do końca.
- Może rozpraszać się, skupiając się na zbyt wielu rzeczach naraz.

### 3. Role zorientowane na myślenie:

- **Kreator:** Generuje pomysły i rozwiązuje trudne problemy. Jest kreatywny i innowacyjny, ale może być niepraktyczny lub ignorować szczegóły.

Mocne strony:

- Wysoce kreatywny i innowacyjny; myśli nieszablonowo.
- Dobrze radzi sobie z rozwiązywaniem złożonych problemów.
- Wnosi unikalne pomysły i podejścia.

Słabe strony:

- Może być zbyt skupiony na własnych pomysłach, ignorując praktyczne szczegóły.



- Czasem ma trudności z jasnym przekazywaniem swoich pomysłów.
- Może być roztrzepany lub zapominalski w codziennych zadaniach.
- **Ewaluator:** Analizuje opcje i podejmuje wyważone decyzje. Jest strategiczny i bezstronny, ale może być zbyt krytyczny i powolny w działaniu.

Mocne strony:

- Logiczny i analityczny; podejmuje przemyślane decyzje.
- Doskonały w obiektywnej ocenie pomysłów i opcji.
- Niezawodny w dostarczaniu zrównoważonych osądów.

Słabe strony:

- Może być nadmiernie krytyczny, skupiając się raczej na negatywach niż pozytywach.
- Może być powolny w podejmowaniu decyzji, potrzebując czasu na rozważenie wszystkich aspektów.
- Czasami brakuje mu entuzjazmu, co może obniżać morale zespołu.

- **Specjalista:** Wnosi dogłębną wiedzę w określonej dziedzinie. Jest wysoko wykwalifikowany i zaangażowany, ale może skupiać się zbyt wąsko na swojej specjalizacji.

Mocne strony:

- Wysoce kompetentny w swojej dziedzinie; wnosi specjalistyczną wiedzę do zespołu.
- Skoncentrowany i oddany swojej dziedzinie zainteresowań.
- Dostarcza cennych wglądów, których mogą brakować innym.

Słabe strony:

- Może mieć wąskie spojrzenie, czasami pomijając szerszy obraz.
- Może być nadmiernie pochłonięty swoją specjalizacją, ignorując inne aspekty projektu.
- Może mieć trudności z przekazywaniem swojej wiedzy osobom spoza swojej dziedziny, co prowadzi do nieporozumień.

Zrozumienie mocnych i słabych stron każdej z ról zespołowych Belbina może pomóc jednostkom i zespołom w pełni wykorzystać ich talenty, jednocześnie zdając sobie sprawę z potencjalnych pułapek. Każda rola jest cenna na swój sposób, ale efektywny zespół potrzebuje ich połączenia, aby zrównoważyć mocne i słabe strony. Zrozumienie charakterystyki każdej roli pomaga członkom zespołu wspierać się nawzajem i kompensować wszelkie potencjalne niedociągnięcia. Pomaga to również w przydzielaniu zadań, które są zgodne z naturalnymi mocnymi stronami każdej osoby, co prowadzi do lepszej współpracy i sukcesu. Do której roli pasujesz najbardziej?

## 4. MODELE ROZWOJU GRUPOWEGO - JAK ZROZUMIEĆ INNYCH?

Kiedy ludzie łączą się, aby pracować w grupie, niezależnie od tego, czy chodzi o projekt szkolny, drużynę sportową, czy inną działalność, nie działają od razu w sposób płynny. Podobnie jak jednostki, grupy przechodzą przez różne etapy wzrostu i rozwoju. Zrozumienie tych etapów może pomóc w radzeniu sobie z wyzwaniami, poprawie pracy zespołowej i skuteczniejszym osiągnięciu celów.

Modele rozwoju grup to ramy, które wyjaśniają, w jaki sposób grupy rozwijają się w czasie. Pokazują nam, jak zespoły zaczynają jako zbiór jednostek i stopniowo stają się spójną całością, która dobrze ze sobą współpracuje. Zapoznając się z tymi modelami, zyskasz wgląd w to, czego możesz się spodziewać w miarę rozwoju swojej grupy, jak wnieść pozytywny wkład na każdym etapie i jak pomóc zespołowi pokonać przeszkody.

Te modele są jak mapa drogowa dla skutecznej współpracy. Mogą poprowadzić Cię przez wzloty i upadki dynamiki grupy, pomagając Ci budować silne, efektywne zespoły zdolne do wykorzystania w pełni swojego potencjału. Niezależnie od tego, czy dopiero zaczynasz pracę z nową grupą, czy chcesz poprawić istniejącą, zrozumienie rozwoju grupy jest kluczowym krokiem do stania się lepszym członkiem zespołu i liderem.

### 5.1 ETAPY ROZWOJU GRUPY WEDŁUG TUCKMANA

Jednym z najpopularniejszych modeli jest model opracowany przez amerykańskiego profesora psychologii edukacyjnej Bruce'a Tuckmana w 1965 roku, nazwany „Etapami Rozwoju Grupy Tuckmana”. Model ten opisuje, jak grupy rozwijają się i zmieniają w czasie, dzieląc ten proces na pięć etapów: Formowanie, Burza, Normowanie, Działanie i Reformowanie. W miarę jak zespół dojrzewa i zdobywa doświadczenie, członkowie zaczynają budować silniejsze relacje, a przywództwo staje się oparte bardziej na współpracy i współdzieleniu.

Pierwotnie model Tuckmana był jedynie obserwacją tego, jak grupy naturalnie ewoluują, niezależnie od tego, czy są tego świadome, czy nie. Prawdziwa siła tego modelu polega jednak na zrozumieniu, na jakim etapie znajduje się zespół i wspieranie go w dalszym rozwoju. W rzeczywistości zespoły stale się tworzą i zmieniają - za każdym razem, gdy coś się zmienia, np. dołącza nowy członek lub ktoś opuszcza spotkania, zespół może przejść do innego etapu. Na przykład zespół, który płynnie przechodził w fazę *Normowania* lub *Działania*, może cofnąć się do etapu *Burzy* z powodu tych zmian. Świadomość tego procesu pomaga liderom zespołu szybko przywrócić grupę do etapu *Działania*.

Przyjrzyjmy się bliżej temu, co dzieje się wewnątrz grupy na każdym z etapów.

## **1. Formowanie: Początek pracy zespołowej**

Kiedy zespół zbiera się po raz pierwszy, wchodzi w fazę "formowania", w której budowane są fundamenty grupy. W tym czasie każdy próbuje znaleźć swoje miejsce i dopasować się do zespołu. Większość osób jest uprzejma i ostrożna, unikając konfliktów, ponieważ chcą być akceptowane. Członkowie zespołu często w dużym stopniu polegają na liderze, który udziela im wskazówek i wytycznych.

Na tym etapie można zauważyć kilka rzeczy. Ludzie zazwyczaj zachowują się jak najlepiej, by zrobić dobre wrażenie. Mogą tworzyć się mniejsze grupki, ponieważ ludzie łączą się z innymi osobami, z którymi czują się komfortowo. Większość członków będzie koncentrować się na zrozumieniu przyszłych zadań, sposobu działania i najlepszej metody ich realizacji, ale będą unikać zagłębiania się w głębokie lub kontrowersyjne tematy. Potrzeba poczucia bezpieczeństwa i akceptacji przez grupę jest silna.

Pod względem emocjonalnym ten etap może być mieszanką uczuć. Niektórzy ludzie mogą być podekscytowani i optymistyczni, chętni do rozpoczęcia pracy i zobaczenia, co zespół może osiągnąć. Inni mogą czuć się nieco zaniepokojeni pracą z nowymi ludźmi lub niepewni tego, czego się od nich oczekuje. Myśli takie jak "Jaka jest moja rola?" lub "Dlaczego tu jestem?" mogą pojawić się w Twojej głowie podczas nawigowania po nowej dynamice grupy.

Aby zespół mógł iść naprzód, musi wydarzyć się kilka rzeczy. Ważne jest, aby jasno zdefiniować misję i wizję zespołu, wyznaczyć konkretne cele i ustalić rolę każdej osoby. Należy uzgodnić podstawowe zasady, a każdy powinien wiedzieć, czego się od niego oczekuje. Pierwsze spotkania - zarówno osobiste, jak i na czacie - mają kluczowe znaczenie dla nadania tonu i upewnienia się, że zespół podąża w dobrym kierunku. Informacje zwrotne od przewodników projektu są również kluczowe, aby pomóc wszystkim się dostosować.

Przywództwo na tym etapie ma kluczowe znaczenie. Przewodnicy projektu i instruktorzy muszą zapewnić jasną strukturę i kierunek, dając zespołowi poczucie pewności siebie i optymizmu. Powinni oni stwarzać okazje, by wszyscy mogli się poznać, dzięki czemu grupa poczuje się bardziej żyta. Na tym etapie członkowie zespołu często oczekują od lidera podejmowania decyzji i wskazywania drogi, a komunikacja odbywa się głównie w jedną stronę - od lidera do członków zespołu.

Aby przejść od etapu formowania do kolejnej fazy rozwoju zespołu, wszyscy członkowie grupy będą musieli wyjść ze swoich stref komfortu. Oznacza to rozpoczęcie poruszania trudniejszych tematów i zaakceptowanie możliwości wystąpienia konfliktu. Jest to niezbędny krok, aby zespół stał się silniejszy i pracował bardziej efektywnie.

## **2. Burza: Wyzwania związane z rozwojem zespołu**

Po początkowej fazie zgrywania się, zespoły często wkraczają w fazę "burzy", w której sytuacja może stać się nieco trudna. Charakterystycznym w tym etapie jest pojawienie się konfliktów interpersonalnych, gdy członkowie zespołu zaczynają organizować zadania i zastanawiać się, jak

współpracować. Na pierwszy plan wysuwają się kwestie związane z przywództwem, władzą i strukturą, co może wywołać napięcia w grupie.

Podczas etapu Burzy można zauważyć pewne zachowania. Mogą pojawiać się kłótnie, ponieważ członkowie mają różne pomysły, style pracy lub rywalizują o to, kto powinien przejąć inicjatywę. Ludzie mogą zacząć rywalizować o kontrolę, a zespół może mieć trudności z podejmowaniem decyzji lub wyjaśnianiem ról. Brak jasności i ciągłe zmagania o władzę mogą prowadzić do frustracji, spowalniając postęp, a czasami powodując ustalanie nierealistycznych celów. Ogólny nastrój może wydawać się chaotyczny, z niektórymi członkami martwiącymi się o obciążenie pracą i kierunek, w którym zmierza zespół.

Pod względem emocjonalnym ten etap może być trudny. Możesz czuć się defensywny/a lub zdezorientowany/a, a Twój entuzjazm wobec misji zespołu może słabnąć. Opór przed wykonywaniem zadań może narastać, a nastawienie do zespołu może ulegać znacznym wahaniom. Niektórzy członkowie mogą nawet zacząć kwestionować sens istnienia zespołu lub czuć się niepewnie co do swojej roli i wpływu w grupie. Napięcie i zazdrość mogą rosnąć, prowadząc do poczucia, że "nigdzie nie dojdziemy".

Aby przejść przez ten etap, zespół musi skupić się na poprawie relacji w grupie. Niezbędne jest potwierdzenie i omówienie różnic stylistycznych i osobistych, które powodują tarcia. Skuteczna komunikacja staje się kluczowa - członkowie zespołu muszą ćwiczyć słuchanie siebie nawzajem, udzielanie i otrzymywanie feedback'u oraz rozwiązywanie konfliktów w zdrowy sposób. Jest to również dobry moment na ponowne przeanalizowanie i wyjaśnienie celu, ról i podstawowych zasad zespołu oraz zajęcie się wszelkimi naruszeniami kodeksu postępowania zespołu.

Przywództwo podczas Szturmu polega na prowadzeniu zespołu przez konflikt. Przewodnicy projektu i instruktorzy powinni dostrzegać napięcia i pomagać grupie w dążeniu do konsensusu. Mogą zachęcać członków do wzięcia na siebie większej odpowiedzialności, wprowadzać koncepcję wspólnego przywództwa i uczyć umiejętności rozwiązywania konfliktów. Wsparcie i pochwały w tym trudnym czasie jest kluczowe, ponieważ członkowie zespołu zaczynają częściej konsultować się ze sobą i dzielić rolami przywódczymi, choć podejmowanie decyzji może być nadal trudne.

Aby zespół mógł przejść dalej, jego członkowie muszą zmienić sposób myślenia z „testowania i dowodzenia” na rozwiązywanie problemów. Najważniejszą umiejętnością w tej transformacji jest słuchanie - zwracanie uwagi na to, co mówią członkowie zespołu i próba zrozumienia ich perspektywy. Gdy zespół zacznie skuteczniej słuchać i współpracować, może przejść do następnego etapu rozwoju.

### **3. Normowanie: Odnalezienie swojego rytmu jako zespół**

Na etapie "Normowania" zespoły zaczynają w pełni współpracować. To moment, w którym grupa wypracowuje nowe, efektywne sposoby działania, a członkowie zespołu tworzą silniejsze więzi i wspólnie dzielą odpowiedzialność za przywództwo. Zaufanie staje się podstawą tego wspólnego przywództwa - wszyscy zdają sobie sprawę, że aby zespół odniósł sukces, muszą na sobie polegać i wspierać się nawzajem.

Na tym etapie można zauważyć, że procesy i procedury stają się bardziej ustrukturyzowane. Zespół czuje się ze sobą swobodnie, co pozwala skoncentrować energię na zadaniach i ich realizacji. Umiejętności rozwiązywania konfliktów się poprawiają, a zespół podejmuje świadome próby podejmowania decyzji, które satysfakcjonują wszystkich. Wpływy są równomiernie rozłożone w grupie, a rozwiązywanie problemów staje się wspólnym wysiłkiem. Zespół wypracowuje także rutyny i wspólnie osiąga kamienie milowe w projekcie.

Pod względem emocjonalnym etap Normowania to czas rosnącej pewności siebie i zaufania. Członkowie zespołu mają silne poczucie przynależności i swobodnie wyrażają konstruktywną krytykę. Panuje ogólne przekonanie, że wszystko pójdzie dobrze, a ludzie czują się swobodnie wnosząc swój wkład i wyrażając siebie. Wzajemna akceptacja jest wysoka, a zespół działa w poczuciu jedności i wzajemnego szacunku.

Aby kontynuować postęp, zespół musi skupić się na procesach decyzyjnych, zachęcać wszystkich do zgłaszania pomysłów i sugestii oraz kontynuować dzielenie odpowiedzialności za przywództwo. Ważne jest także, aby korzystać ze wszystkich dostępnych zasobów w celu wspierania wysiłków zespołu oraz przekazywania i otrzymywania feedback'u od przewodników projektu. W miarę jak członkowie zespołu przejmują większą odpowiedzialność, nadal rozwijają swoje umiejętności przywódcze.

Na tym etapie przywództwo jest naprawdę wspólnym wysiłkiem. Przewodnicy projektu zapewniają feedback i wsparcie, ale pozwalają na mniej struktury, promując więcej interakcji w zespole. Zachęcają do wnoszenia wkładu przez wszystkich członków zespołu, pomagając doprecyzować współpracę i wzmocnić relacje w grupie.

Głównym celem na etapie normowania jest poprawa komunikacji między członkami zespołu. To właśnie wtedy zespół zaczyna swobodnie dzielić się uczuciami i pomysłami, oferować i akceptować feedback oraz badać działania związane z ich zadaniami. Kreatywność osiąga szczyt, a współpraca staje się wyraźniejsza, ponieważ wszyscy rozumieją i akceptują etykę pracy zespołu oraz wspólne przywództwo.

Jednak jedną z potencjalnych wad tego etapu jest to, że członkowie mogą zacząć martwić się o nieunikniony przyszły rozpad zespołu. Ten strach przed zmianą może sprawić, że będą odporni na wszelkie adaptacje lub nowe kierunki.

#### **4. Działanie: Osiągnięcie szczytu współpracy**

Na etapie "Działania" zespoły osiągają maksymalną efektywność. Na tym etapie prawdziwa współzależność jest już normą. Zespół jest elastyczny, a jego członkowie dostosowują się do potrzeb innych i wspierają siebie nawzajem. To niezwykle produktywna faza, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i grupowym, gdzie wszystko zdaje się działać perfekcyjnie.

Na tym etapie zespół jest w pełni funkcjonalny, z jasno określonymi rolami i silnym poczuciem niezależności. Zespół potrafi sam się zorganizować, bez potrzeby stałego nadzoru. Członkowie są elastyczni, pracują dobrze samodzielnie, w małych grupach lub jako część całego zespołu. Każdy lepiej

rozumie mocne i słabe strony innych członków, zyskując cenne wnioski na temat funkcjonowania grupy jako całości.

Pod względem emocjonalnym etap Działania charakteryzuje się głębokim poczuciem wzajemnej empatii, wysokim poziomem zaangażowania i solidnym zrozumieniem, co oznacza współpracę. Więzy między członkami zespołu są silne, a atmosfera wypełniona jest zabawą, ekscytacją i kreatywnością. Rozwój osobisty kwitnie i panuje ogólne poczucie satysfakcji, ponieważ zespół nieustannie odkrywa sposoby na utrzymanie tempa i entuzjazmu.

Aby utrzymać zespół na właściwym torze na tym etapie, przewodnicy projektu dbają o to, aby zespół kontynuował współpracę, zachowując elastyczność. Pomagają mierzyć wydajność, dostarczają niezbędnych informacji oraz ułatwiają przekazywanie feedback'u i dialog wewnątrz grupy.

Przywództwo w fazie Działania polega na współodpowiedzialności. Członkowie zespołu praktykują wspólne przywództwo, przejmując inicjatywę w celu obserwowania, dociekania i zaspokajania potrzeb zespołu. Przewodnicy projektu cofają się o krok, oferując niewielkie wskazówki i pozwalając zespołowi na samodzielne zarządzanie. Członkowie zespołu wspierają się nawzajem, oferując pozytywne wzmocnienie i dzieląc się nowymi informacjami w razie potrzeby.

Nie wszystkie zespoły osiągają etap Działania, ale te, którym się to udaje, zauważają znaczny rozwój zarówno w zakresie współpracy, jak i relacji międzyludzkich. Na tym etapie ludzie mogą pracować niezależnie, w małych grupach lub jako całość z równymi kompetencjami i pewnością siebie. To tutaj dzieje się magia prawdziwej pracy zespołowej.

## **5. Reformowanie: Wiatr zmian**

Etap Reformowania (często nazywany także „Kończeniem”) rozpoczyna się, gdy zespoły zaczynają podsumowywać swoją pracę, przygotowując się na zakończenie wspólnej drogi. Ten etap zazwyczaj pojawia się, gdy projekt zbliża się ku końcowi, na przykład w ostatnim tygodniu zajęć lub w finalnych etapach realizacji zadania grupowego. Członkowie zespołu przygotowują się do rozstania, co prowadzi do istotnych zmian w strukturze zespołu, składzie lub jego ogólnym celu. Mimo że zespół nadal produktywnie pracuje, pojawia się potrzeba zarządzania emocjami związanymi z zakończeniem współpracy i wyjściem z grupy.

Na tym etapie można dostrzec wyraźne oznaki zbliżającego się końca. Ludzie mogą wykazywać widoczne oznaki smutku, tempo pracy może zwolnić, a pojawić się może także pewna niepokój, gdy każdy uświadamia sobie zakończenie wspólnej pracy. Czasami pojawiają się przyływy energii, gdy każdy stara się zakończyć projekt na wysokim poziomie, ale te przyływy mogą być często przerywane zauważalnym spadkiem energii.

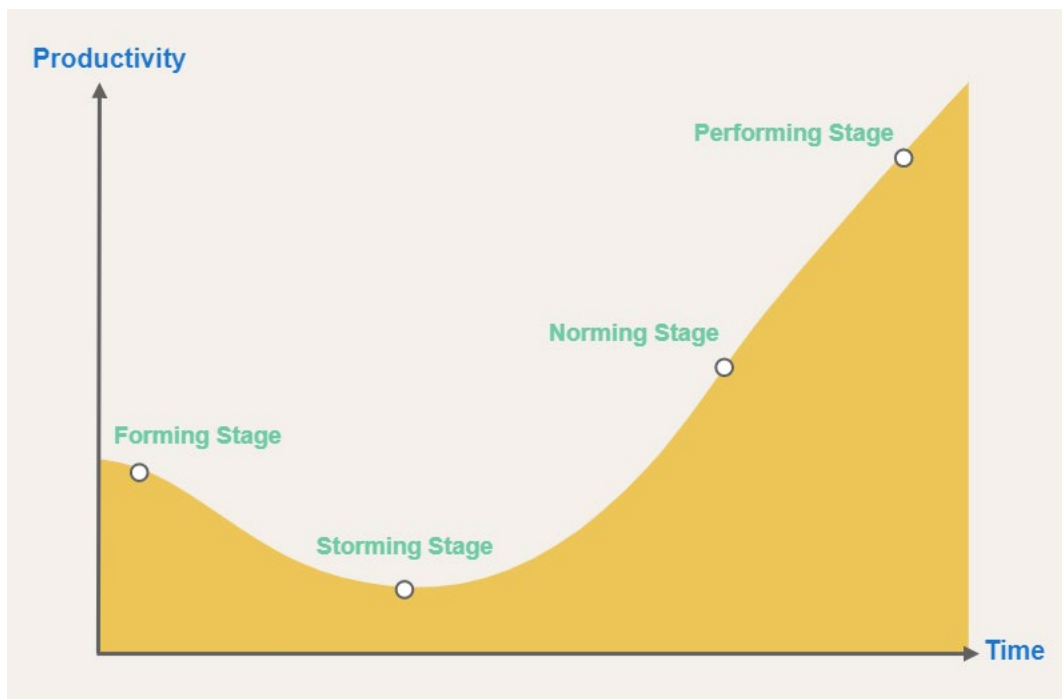
Emocjonalnie ten etap może być mieszanką różnych odczuć. Często pojawia się poczucie smutku, gdy ludzie uświadamiają sobie, że ich wspólny czas dobiega końca. Można też zauważyć humor, który dla osób z zewnątrz może wydawać się nieco szorstki – to często sposób, w jaki grupa radzi sobie z końcem.

Obok smutku może również pojawić się poczucie ulgi, że ciężka praca wreszcie się kończy.

W tym momencie zespół powinien skupić się na ocenie swoich wysiłków, zakończeniu niedokończonych spraw i uznaniu ciężkiej pracy, którą wszyscy włożyli. Ważne jest, aby zastanowić się nad tym, co zostało osiągnięte i świętować sukcesy, zarówno duże jak i małe.

Przewodnicy projektu odgrywają kluczową rolę w tej fazie, pomagając zespołowi przejść przez proces zakończenia. Są uważnymi słuchaczami, oferują opcje, jak zespół może zakończyć projekt pozytywnie, i zachęcają do refleksji, aby zdobyte umiejętności współpracy można było przenieść na przyszłe wyzwania.

Etap Reformowania polega na zakończeniu pracy grupy i oderwaniu się od zbudowanych relacji. Zaplanowane zakończenie zazwyczaj wiąże się z uznaniem wkładu i osiągnięć każdego członka oraz możliwością pożegnania się. Zakończenie pracy w grupie może być odczuwane jako mały kryzys, ponieważ wiąże się z rezygnacją zarówno z kontroli, jak i poczucia przynależności, które wiązało się z byciem częścią zespołu. Jest to jednak również okazja do spojrzenia wstecz z dumą na to, co udało się wspólnie osiągnąć.



Na obrazie występują kolejno etapy: Formowania, Burzy, Normowania i Działania.

Rozumiejąc i stosując model Tuckmana, możesz poruszać się po każdym etapie rozwoju zespołu z większą świadomością i celowością. Rozpoznanie, na jakim etapie procesu znajduje się zespół, pozwala dostosować podejście do potrzeb grupy, niezależnie od tego, czy oznacza to budowanie zaufania i ustalanie jasnych celów na etapie Formowania, rozwiązywanie konfliktów w fazie Burzy, czy też wspieranie głębszej współpracy i wspólnego przywództwa w miarę postępów w Normowaniu i Działaniu. Model ten dostarcza narzędzi, które pomogą Ci aktywnie przyczynić się do sukcesu zespołu,

co umożliwi bardziej efektywną i harmonijną współpracę. Uwzględniając dynamikę każdego etapu, można wzmocnić relacje, poprawić umiejętności pracy zespołowej i poprowadzić zespół do osiągnięcia jego celów. Ostatecznie model Tuckmana służy jako mapa drogowa do stania się bardziej efektywnym członkiem zespołu, przygotowując Cię do odniesienia sukcesu w każdej grupie, niezależnie od tego, czy to w szkole, pracy, czy w innych sytuacjach.

## 5.2 MODEL LENCIONIEGO

Kolejny model pracy zespołowej, o którym wspomniemy, został przedstawiony przez amerykańskiego pisarza, Patricka Lencioniego, w jego książce "Pięć Dysfunkcji Pracy Zespołowej". Być może zastanawiasz się, czym ten model różni się od modelu Tuckmana, który omówiliśmy wcześniej. Otóż model Lencioniego nie mówi dokładnie, co robić podczas kierowania lub tworzenia zespołu, ale identyfikuje niektóre z problemów, które mogą pojawić się podczas tego procesu. Jak widać na poniższym obrazku, istnieje 5 głównych dysfunkcji zespołu, które, jeśli nie zostaną zaadresowane, mogą doprowadzić do porażki zespołu.



Oto nieco więcej informacji na temat każdej z nich:

- **Brak zaufania:** wynika z niechęci członków zespołu do wykazywania się otwartością w grupie. Logika jest taka, że jeśli członkowie zespołu nie mogą być naprawdę szczerzy wobec siebie na temat swoich słabości i błędów, staje się niemożliwe zbudowanie fundamentu zaufania. Bez zaufania inne problemy mają większe szanse się pojawić;
- **Strach przed konfliktem:** gdy w zespole brakuje zaufania, trudniej jest angażować się w otwartą debatę nad pomysłami – oznacza to, że członkowie będą bardziej powściągliwi i



niechętni do wskazywania pomysłów, które mogą być szkodliwe dla zespołu, aby uniknąć konfliktu z osobą, która je zaproponowała;

- **Brak zaangażowania:** zwykle wynika ze strachu przed konfliktem. Jeśli podczas dyskusji nie wskazałeś/aś pomysłów, które uważasz za nielogiczne i po prostu zgodziłeś/aś się ze wszystkim, co zostało powiedziane, trudno będzie Ci uwierzyć w plan działania - a trudno jest zaangażować się w coś, w co się nie wierzy;
- **Unikanie odpowiedzialności:** jeśli nie wierzysz w plan działania i chcesz jedynie, aby zadanie dobiegło końca, to jesteś mniej skłonny do zwracania uwagi na działania i zachowania innych członków zespołu, które mogą przynieść efekt przeciwny do zamierzonego;
- **Brak dbałości o wyniki:** jest rezultatem unikania odpowiedzialności. Jeśli zdecydujesz się skupić tylko na własnym zadaniu, nie dbając o to, co (lub jak) robią inni członkowie zespołu, stawiasz swoje indywidualne potrzeby (np. uznanie, ego, rozwój kariery) ponad zbiorowymi celami zespołu - co, nawet jeśli wykonasz swoje zadanie perfekcyjnie, doprowadzi do porażki.

Te dysfunkcje, o których wspomnieliśmy powyżej, zwykle nawarstwiają się na siebie nawzajem, ale jeśli pozwoli się na rozkwit choćby jednej z nich, praca zespołowa ulegnie pogorszeniu. Teraz przeanalizujemy każdą z tych dysfunkcji z osobna i przedstawimy wskazówki, jak sobie z nimi radzić, gdy zauważysz je w swoim zespole. Po omówieniu każdej z dysfunkcji zaprezentujemy praktyczne narzędzia, które mogą być pomocne, jeśli zdecydujesz się skorzystać z tego modelu.

## 1. Brak zaufania

W kontekście tego fragmentu przewodnika, zaufanie oznacza pewność wśród członków zespołu, że ich intencje są dobre i że nie ma potrzeby chronić się lub być nadmiernie ostrożnym w grupie. Budowanie zaufania jest prawdopodobnie najważniejszą częścią modelu Lencioniego, ponieważ tworzy fundament, na którym każdy zespół powinien się opierać.

Możesz rozpoznać, czy Twój zespół zmagają się z tą dysfunkcją, jeśli członkowie zespołu wykonują niektóre z poniższych czynności:

- Ukrywają swoje słabości i błędy przed sobą nawzajem,
- Niechętnie proszą o pomoc lub udzielają konstruktywnego feedback'u (*aby udzielić konstruktywnego feedback'u członkowi zespołu, spróbuj przedstawić ją w formie pomocy i wskazówek; ważne jest, aby być szczerym, pełnym szacunku i dać członkom zespołu możliwość wyjaśnienia, dlaczego robią coś inaczej*),
- Wahają się oferować pomoc poza własnymi zadaniami (*należy pamiętać, że w zespole ważną jest współpraca – nawet jeśli wykonasz swoje zadanie perfekcyjnie, zespół może nie osiągnąć wspólnego celu, jeśli nie ma wzajemnego wsparcia*).

- Szybko wyciągają wnioski na temat intencji innych bez pytania o wyjaśnienia (*np. jeśli członkowie zespołu denerwują się, gdy otrzymują feedback lub są pytani, czy potrzebują pomocy*).
- Nie dostrzegają i nie wykorzystują umiejętności i doświadczenia innych,
- Marnują czas i energię na dyskusje na tematy niezwiązane z celem zespołu (*np. omawianie polityki podczas spotkań zespołu, podczas gdy nie ma to nic wspólnego z tym, co zespół próbuje osiągnąć*),
- Chowają urazy (*np. obrażają się, gdy ktoś daje im feedback, i czekają na okazję, by się “odwdzięczyć”*),
- Unikają spotkań i szukają powodów, aby nie spędzać czasu razem.

Jeśli jesteś liderem i Twój zespół zmagają się z tą dysfunkcją, powinieneś/powinnaś być osobą, która jako pierwsza pokaże swoją wrażliwość, starając się stworzyć środowisko, które nie karze ani nie wyśmiewa słabości. Poniżej znajdziesz narzędzie, które powinno pomóc w rozwiązaniu tej dysfunkcji:

### **NARZĘDZIE:**

#### ***Osobiste historie***

*Wymagany czas: 30 minut*

*Ćwiczenie to służy do podjęcia pierwszych kroków w kierunku budowania zaufania. Jedyne, czego będziesz potrzebować, to długopisy i papier! Podczas tego ćwiczenia członkowie zespołu będą musieli odpowiedzieć na kilka pytań na swój temat, takich jak:*

- *Liczba rodzeństwa*
- *Miasto rodzinne*
- *Hobby*
- *Wyjątkowe wyzwania*
- *Ulubiony rodzaj muzyki*
- *Ulubiony film*

*Możesz dodać więcej pytań do tej listy lub zmienić dowolne z nich na bardziej pasujące do Twojego zespołu. Po tym, jak wszyscy skończą odpowiadać na pytania, każdy z was przeczyta po kolei na głos swoje odpowiedzi. Ćwiczenie to służy lepszemu zrozumieniu członków zespołu i pozwala szybko przełamać początkowe bariery!*

## **2. Strach przed konfliktem**

Drugą dysfunkcją, którą się zajmiemy, jest strach przed konfliktem. Jeśli Twój zespół z powodzeniem zbudował fundament zaufania, angażowanie się w konstruktywne dyskusje powinno być możliwe. Dlaczego tak jest? Otóż jeśli wszyscy członkowie zespołu sobie ufają, będą czuli się swobodniej, wyrażając swoje opinie, ponieważ będziecie wiedzieć, że nie spotkacie się z osądem. Jednak wiele

zespołów ma tendencję do unikania (produktywnego) konfliktu i uważa go za niepotrzebny.

Jeśli Ty i Twoi współpracownicy robicie następujące rzeczy, możliwe, że macie do czynienia z tą dysfunkcją:

- Macie nudne spotkania (*np. gdzie nikt nie wyraża swojego zdania z obawy przed oceną*),
- Tworzycie środowisko, w którym powszechne są plotki i ataki personalne (*np. obgadywanie członków zespołu za plecami, pozwalanie na to podczas dyskusji...*).
- Ignorujecie tematy kluczowe dla sukcesu zespołu (*terminy, obowiązki, informacje o tym, co zostało zrobione...*),
- Nie uwzględniacie wszystkich opinii i perspektyw członków zespołu (*oczywiście nie oznacza to, że należy po prostu zgodzić się ze wszystkimi opcjami - oznacza to rozważenie ich wszystkich i wybranie najlepszych*),
- Marnowanie czasu i energii na niepowiązane tematy.

Jeśli pełnisz rolę lidera zespołu, staraj się okazywać powściągliwość, gdy ludzie angażują się w konflikt, i pozwól, by rozwiązanie nastąpiło naturalnie. Oczywiście, będziesz musiał/a moderować sytuację i „przywracać na właściwy tor”, jeśli członkowie zespołu odbiegną od istotnych dla zespołu tematów.

#### **NARZĘDZIE:**

##### ***Zezwolenie w czasie rzeczywistym***

*To ćwiczenie może się naturalnie pojawić, gdy zespół dzieli się pomysłami lub szuka rozwiązań, które się pojawiły. Musisz rozpoznać, gdy osoby zaangażowane w konflikt (debatę, dyskusję) zaczynają czuć się niekomfortowo z powodu poziomu napięcia, a następnie przerwać im, przypominając im, dlaczego dyskusja jest konieczna (wspominając o dobru zespołu). To skuteczny sposób na przerwanie napięcia i zapobieganie zbyt osobistym konfliktom.*

### **3. Brak zaangażowania**

Według Lencioniego dwie największe przyczyny braku zaangażowania to pragnienie konsensusu i potrzeba pewności. W przypadku konsensusu, jeśli Ty i pozostali członkowie zespołu wyrażiliście swoje opinie i jeśli wszystkie z nich zostały uwzględnione, o wiele łatwiej będzie Ci zaangażować się w plan działania, nawet jeśli to nie Twoja propozycja została ostatecznie przyjęta przez zespół. Będziesz bowiem wiedział, że zostałeś wysłuchany. Jeśli chodzi o pewność, mówi, że każda decyzja jest lepsza niż brak decyzji, nawet jeśli ta decyzja okaże się błędna. W przypadku potrzeby pewności – każda decyzja jest lepsza niż jej brak, nawet jeśli decyzja okaże się błędna. Jeśli tak się stanie, ważne jest, by szybko zareagować i zmienić ją, gdyż odwlekanie decyzji wprowadza niepewność i pogarsza sytuację.

Będziesz wiedział/a, że Twój zespół jest dotknięty tą dysfunkcją, jeśli:

- Pozwala na więcej niż jedną interpretację kierunku i priorytetów,
- Łamie terminy z powodu nadmiernej analizy i prokrastynacji,
- Wykazuje brak pewności siebie i boi się porażki,
- Wielokrotnie omawia te same decyzje, oraz
- Zachęca członków zespołu do kwestionowania decyzji.

Jeśli jesteś liderem zespołu, musisz czuć się komfortowo podejmując decyzję, która może okazać się błędna - ponieważ nawet jeśli tak się stanie, unikasz niepewności i dajesz swojemu zespołowi coś, nad czym może pracować. Powinieneś/Powinnaś także sprawdzić, czy wszyscy przestrzegają terminów i harmonogramu ustalonego przez zespół.

## **NARZĘDZIA**

### **Terminy**

*Jednym z najlepszych narzędzi zapewniających zaangażowanie jest stosowanie jasnych terminów. Oznacza to, że gdy zadania są przydzielane członkom zespołu, każdy musi dokładnie wiedzieć, do kiedy musi je ukończyć - nic nie powinno być niejasne. Warto ustalić więcej niż tylko jeden, ostateczny termin - powinieneś/powinnaś wyznaczyć terminy dla różnych kamieni milowych na drodze do osiągnięcia głównego celu Twojego zespołu. Za każdym razem, gdy osiągniesz jeden z kamieni milowych, Twój zespół powinien się spotkać i sprawdzić, czy wszystkie terminy zostały dotrzymane. Jeśli zorganizujesz swoje terminy w ten sposób, będziesz w stanie zidentyfikować, które zadania wymagają priorytetyzacji lub przydzielenia większego wsparcia, zanim będzie za późno.*

### **Komunikaty kaskadowe**

*Minimalny wymagany czas: 10 minut*

*Ćwiczenie to nie zajmuje dużo czasu i powinno być wykonywane po każdym spotkaniu zespołu. Po zakończeniu spotkania i podjęciu decyzji należy je powtórzyć, aby wszyscy byli na tej samej stronie. Im mniej rzeczy pozostawisz do interpretacji, tym bardziej efektywny będzie Twój zespół. W ten sposób upewniasz się, że wszyscy w zespole zrozumieli wszystko w ten sam sposób i unikasz niepewności.*

### **Analiza sytuacji awaryjnych i najgorszych możliwych scenariuszy**

*Ćwiczenie to ma na celu pomóc w radzeniu sobie z obawami dotyczącymi decyzji podejmowanych przez zespół. Jak sama nazwa wskazuje, podczas spotkania możesz omówić z nim plan awaryjny, a nawet przeprowadzić analizę najgorszego scenariusza, w której podchodzisz do rozważanej decyzji w taki sposób, że próbujesz przeanalizować, jak by się sprawy miały, gdyby wszystko poszło nie tak. Zwykle prowadzi to do zmniejszenia obaw członków zespołu, ponieważ najczęściej koszty błędnych decyzji są "do przeżycia" i można je naprawić.*

#### 4. UNIKANIE ODPOWIEDZIALNOŚCI

Kolejną dysfunkcją, którą zamierzamy się zająć, jest unikanie odpowiedzialności. Jak wspomnieliśmy powyżej, odnosi się to do gotowości Ciebie i członków Twojego zespołu do wytykania sobie nawzajem zachowań, które mogą zaszkodzić zespołowi. Na przykład - wytykanie współpracownikom braku terminowości, niewystarczającej staranności (co skutkuje obniżeniem jakości...). Zespół, który cierpi na tę dysfunkcję, zazwyczaj:

- Powoduje niechęć wśród członków zespołu, którzy mają różne standardy lub wydajność,
- Zachęca do przeciętności i jest z niej zadowolony,
- Nie dotrzymuje terminów,
- Niepotrzebnie obciąża lidera zespołu, który musi być jedynym źródłem dyscypliny.

Jeśli jesteś liderem, powinieneś/powinnaś zachęcać zespół, by samodzielnie wprowadzał mechanizm odpowiedzialności - nie powinno to spoczywać tylko na Tobie. Członkowie zespołu powinni czuć się komfortowo i mieć możliwość wzajemnego rozliczania się z uzgodnionych zadań. Twoim zadaniem jako lidera zespołu będzie wprowadzenie dyscypliny, jeśli zespół tego nie zrobi.

#### **NARZĘDZIA**

##### ***Publikacja celów i standardów***

*Jest to proste narzędzie, które można wykorzystać do zachęcania do odpowiedzialności w zespole. Po ustaleniu zadań dla każdego członka możesz je opublikować na wybranej platformie, której używasz do komunikacji z zespołem. Może to być grupa w mediach społecznościowych lub nawet lista zapisana na papierze, jeśli spotykasz się z zespołem osobiście w tym samym miejscu. W ten sposób każdy wie, kto jest za co odpowiedzialny i można to łatwo sprawdzić.*

##### ***Odprawy***

*Odprawy są świetnym narzędziem do pokazania całemu zespołowi postępów na większą skalę. Odprawy powinny odbywać się dwa razy w tygodniu na koniec dnia (oczywiście można je dostosować do potrzeb zespołu). Działa to w ten sposób, że każdy członek zespołu jest proszony o wyjaśnienie, w jaki sposób realizuje swoje zadania i co zostało zrobione od czasu poprzedniej odprawy. W ten sposób wszyscy są na bieżąco informowani o tym, co robią pozostali członkowie zespołu i o postępach w realizacji głównego celu.*

#### 5. BRAK DBAŁOŚCI O WYNIKI

Ostatnią i według Lencioniego najważniejszą dysfunkcją jest brak dbałości o wyniki. W swojej książce Lencioni identyfikuje dwa rodzaje przeszkód, które odciągają uwagę od wyników - status zespołowy i status indywidualny. Jeśli chodzi o status zespołowy, dotyczy to ludzi zadowolonych tylko z

przynależności do grupy, bez troski o wynik (wyobraź sobie, że jesteś częścią drużyny piłkarskiej, przychodzisz na treningi, spędzasz czas z resztą członków drużyny, ale tak naprawdę nie próbujesz poprawić swoich umiejętności piłkarskich - lub stale unikasz przychodzenia na mecz, w którym miałeś/aś zagrać). Status indywidualny byłby niemal odwrotny. Jeśli weźmiemy ten sam przykład z drużyną piłkarską, byłbyś/byłabyś z kolei zbyt skoncentrowany/a na doskonaleniu swoich umiejętności piłkarskich, nie chciałbyś/chciałabyś integrować się z drużyną, żądałbyś/żądałabyś od trenera, aby pozwolił Ci grać w każdym meczu, nie byłbyś/byłabyś skłonny/a podawać piłki kolegom z drużyny - wszystko dlatego, że chcesz zostać "wybrany/a" przez lepszą drużynę. Jak rozpoznać, że zespół cierpi na tę dysfunkcję? Otóż zespół, który nie koncentruje się na wynikach:

- Nie rozwija się,
- Rzadko pokonuje rywali (*możesz być najlepszym piłkarzem na świecie, ale sam nie wygrasz meczu*),
- Traci członków ukierunkowanych na osiągnięcia,
- Zachęca członków zespołu do skupienia się na ich indywidualnych celach oraz
- łatwo się rozprasza (*jeśli każdy koncentruje się na własnych, indywidualnych sprawach, nikt nie skupia się na wynikach zespołu*).

Jeśli jesteś liderem zespołu, powinieneś/powinnaś skupić się na wynikach zespołu, być obiektywnym/obiektywna i doceniać tych, którzy wnoszą rzeczywisty wkład w osiąganie celów grupy.

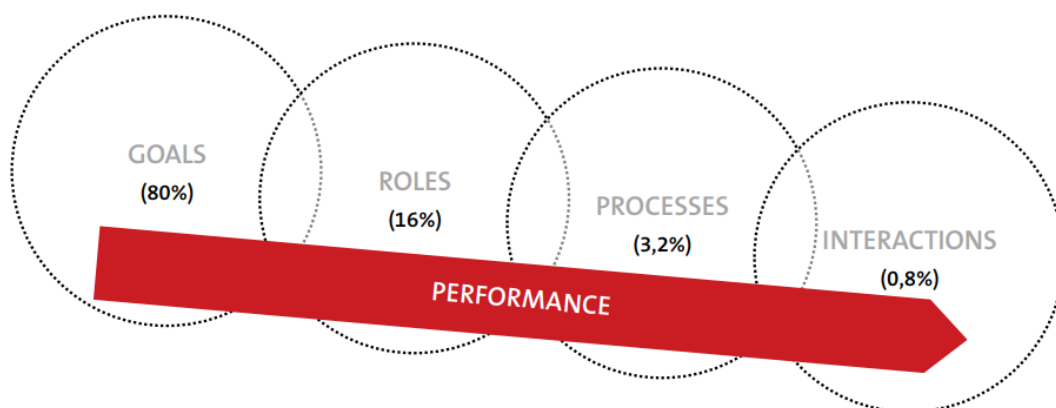
## **NARZĘDZIE**

### ***Deklaracja publiczna***

*Jednym z narzędzi, które można wykorzystać do zwalczania tej dysfunkcji, jest publiczna deklaracja. Oznacza to "obiecanie" lub zobowiązanie się, że zespół osiągnie określony rezultat. Na przykład, jeśli jesteś członkiem zespołu, który organizuje coroczny festiwal, możesz ogłosić, że w tym roku Twój festiwal będzie lepszy niż w poprzednim. Pomaga to zespołowi zachować motywację podczas dążenia do obiecanego rezultatu.*

### 5.3 MODEL GRPI

Innym modelem rozwoju zespołu, który zamierzamy przedstawić, jest model GRPI - skrót od Goals, Roles, Processes, Interactions (Cele, Role, Procesy, Interakcje). Został po raz pierwszy wprowadzony przez Richarda Beckharda w 1972 roku. Ideą tego modelu jest podkreślenie różnych aspektów współpracy zespołowej poprzez identyfikację celów, wyjaśnienie ról, obowiązków i procesów oraz relacji interpersonalnych członków zespołu. Model GRPI kładzie nacisk na podstawową misję zespołu i przekształca ją w jasny plan działania. Umożliwia znalezienie rozwiązań na właściwym poziomie poprzez ustalenie priorytetów i identyfikację potencjalnych problemów.



Noel Tichy, w swoich badaniach opartych na tym modelu, zaobserwował, że konflikty kumulują się na każdym poziomie w stosunku 80:20

- 80% konfliktów w zespołach wynika z niejasnych celów.
- Z pozostałych 20%, 80% jest przypisanych do niejasnych ról
- Z pozostałej części ponownie 80% można znaleźć w niejasnych procesach
- I tylko 1% konfliktów w zespołach można przypisać relacjom interpersonalnym między członkami zespołu

Niepewność na jednym poziomie wpływa na kolejne, co widać tutaj:

- Jeśli cele nie są jasne, pojawi się niepewność co do poszczególnych ról;
- Jeśli role są niejasne, spowoduje to konflikt w zakresie procesów,
- Jeśli procesy są niejasne, konflikty na wyższych poziomach pojawią się na poziomie ludzi

Model GRPI podkreśla, że kluczowe jest ustanowienie pełnej jasności na każdym poziomie, ponieważ stworzy to podstawę wspólnego zaangażowania wśród członków zespołu.

#### Cele

Cele powinny stanowić podstawę dobrej pracy zespołowej poprzez określenie głównej misji zespołu i

nadanie sensu jego istnieniu. Cele są istotne, ponieważ nadają zespołowi kierunek - pozwalają zrozumieć, gdzie aktualnie się znajdujemy, dokąd chcemy dotrzeć, a także tworzą więź między członkami zespołu, jednocząc ich wizję dążenia do wspólnego celu. Według Beckharda cele są tym, co czyni zespół zespołem - nadają tożsamość i tworzą sens. Jeśli zespół nie posiada jasno określonego, wspólnego i zaakceptowanego celu, wszelkie działania na rzecz rozwoju zespołu będą miały ograniczony efekt

Jeśli wszyscy członkowie zespołu rozumieją, akceptują, dzielą i angażują się we wspólne cele, będą w stanie dostosować swoje indywidualne cele do wspólnych celów zespołu (*wspomnieliśmy o celach SMART w innym rozdziale tego przewodnika*).

### **Role**

Rolę można opisać przez autorytet, zakres obowiązków i zadań, które powinny być dostosowane do celów zdefiniowanych przez zespół. Aby zespół działał sprawnie, każdy członek zespołu powinien mieć jasny obraz tego, kto co robi, kto jest za co odpowiedzialny i powinien znać zakres swoich uprawnień (*np. gdzie jest granica, za którą zaczynasz ingerować w czyjeś zadania*). Każdy członek zespołu powinien zgodzić się ze swoją rolą i być z niej zadowolony, ponieważ stworzy to indywidualną i zbiorową odpowiedzialność. Jeśli zgodziłeś/aś się wziąć na siebie pewne zadanie, to oczywiście będziesz bardziej zaangażowany/a, by wykonać je z pasją i sumiennie. Dobrze zdefiniowane role stanowią podstawę do klarownego procesu rozwiązywania problemów i wyjaśniania niejasności.

Aby zrozumieć, co rozumiemy przez autorytet, gdy mówimy o rolach - jest to stopień swobody działania w zakresie swojej roli. Autorytet wyznacza granice działania, podejmowania inicjatyw czy decyzji przez osobę w danej roli. Ponieważ role nadają autorytet, wymagają również odpowiedzialności - co oznacza, że każdy członek zespołu powinien być rozliczany z realizacji zadań wynikających z jego roli. Powinno również być jasne, do kogo każdy członek zespołu może się zwrócić w razie wystąpienia jakichkolwiek problemów.

### **Procesy**

Procesy są narzędziem służącym przezwyciężaniu nieefektywności w podejmowaniu decyzji, kontroli, koordynacji i komunikacji. Model rozwoju zespołu GRPI rozwoju zespołu sugeruje, że jeśli jasno zdefiniujesz procesy na wczesnym etapie, możesz wesprzeć cele swojego zespołu, ponieważ interakcje wewnątrz zespołu zostaną określone. Ilość rodzajów procesów będzie zależeć od wielkości zadania i składu zespołu.



Mówiąc o procesach, model GRPI porusza tematy podejmowania decyzji, zarządzania konfliktami oraz komunikacji. Zajmiemy się nimi po kolei:

- Komunikacja jest niezbędna. Komunikujemy się we wszystkim, co robimy lub mówimy. Bardzo ważne jest, aby znać kanały komunikacji w zespole, ponieważ ma to kluczowe znaczenie dla osiągnięcia sukcesów. Efektywna komunikacja sprawia, że każdy członek zespołu wie, co robią inni, a to pozwala śledzić postępy zespołu w dążeniu do celu.
- Jasno określone role stanowią podstawę podejmowania decyzji. Decyzje w zespole muszą być podejmowane kolektywnie, a po ich podjęciu należy upewnić się, że wszyscy są zgodni co do ich treści. Dzięki temu każdy członek zespołu będzie działał szybko i dbał o dotrzymanie terminów.
- Zespół tworzą ludzie - co oznacza, że konflikty osobiste lub międzyludzkie mogą się pojawić. Jest to naturalna część interakcji między ludźmi. Zgodnie z modelem GRPI, zarządzanie konfliktami polega na przestrzeganiu jasno określonego procesu w przypadku ich wystąpienia. Powinien istnieć proces rozwiązywania problemów, ponieważ pozwoli to szybko je rozwiązać i uniknąć eskalacji.

## Interakcje

Interakcje obejmują interpersonalny aspekt modelu GRPI. W tym punkcie koncentrujemy się na relacjach, stylach indywidualnych, z naciskiem na budowanie zaufania, otwartą komunikację i feedback – co stworzy komfortowe środowisko pracy. Podobnie jak w innych częściach omawianego modelu, interakcje powinny być oparte na jasno ustalonych, zrozumiałych, akceptowanych i wspólnie uzgodnionych zasadach. Aby poprawić ten aspekt pracy zespołu, proponujemy pięć zasad relacji interpersonalnych. Zasady te opierają się na dążeniu do szczerego zrozumienia, co jest ważne dla członków zespołu, jednocześnie pamiętając o własnych wartościach - i dostosowując zachowanie w razie potrzeby. Pięć zasad to:

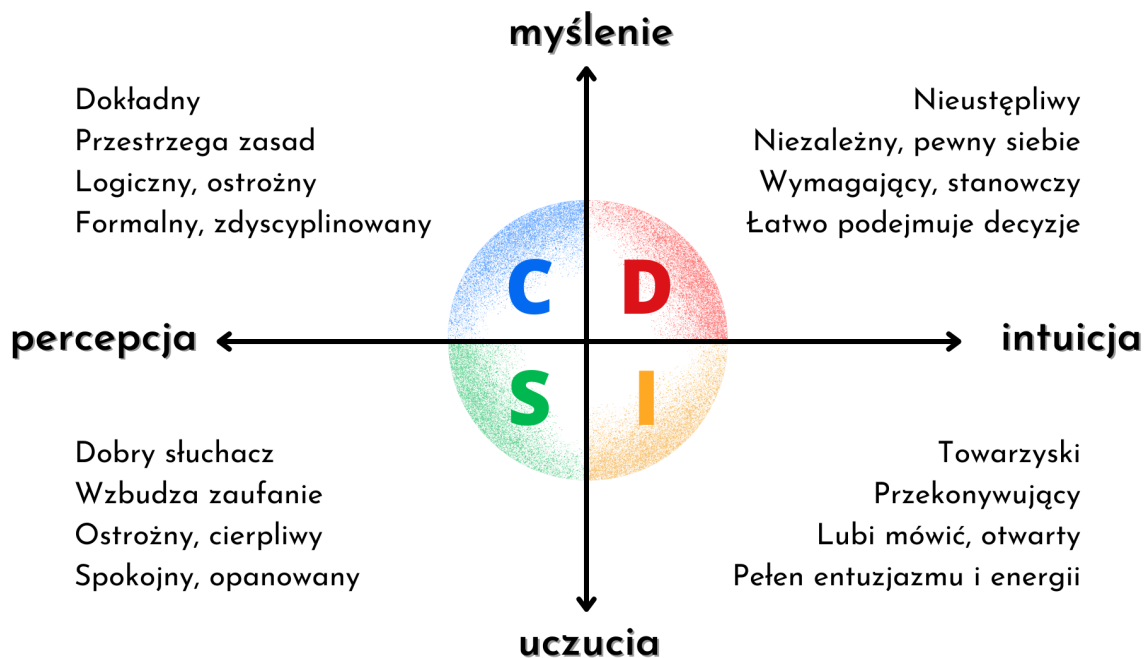
- **Zwracaj uwagę na drobne gesty;** zaleca się drobne akty uprzejmości, jak uśmiech, komplement czy zaoferowanie pomocy.
- **Dotrzymuj zobowiązań;** ludzie wierzą w obietnice, a jeśli ich nie spełniasz, mogą być zirytowani.
- **Wyjaśniaj oczekiwania;** Ty i Twoi współpracownicy powinniście upewnić się, że rozumiecie siebie nawzajem (i swoje obowiązki).
- **Okazuj osobistą uczciwość;** oznacza to dotrzymanie obietnic i terminów, spełnianie oczekiwań i okazywanie szacunku – tak budujesz zaufanie..
- **Szczerze przepraszaaj, gdy zawiedziesz;** oznacza to szczerowość i wyjaśnienie swojego działania członkom zespołu (na przykład, gdy nie dotrzymasz terminu lub nie spełnisz oczekiwań).

Oczywiście, jeśli działasz w sposób sprzeczny z tymi pięcioma zasadami, możesz się spodziewać, że

relacje między Tobą a Twoimi współpracownikami będą się pogarszać.

## 5.4 MODEL DISC

Ostatnim modelem budowania zespołu, który zamierzamy przedstawić, jest model DISC. Model ten koncentruje się na osobowościach członków zespołu i oznacza Dominację, Wpływ, Stałość i Sumiennność (ang. Dominance, Influence, Steadiness, Conscientiousness). Celem tego modelu jest wspieranie lepszej komunikacji, wzmocnienie pracy zespołowej i stworzenie środowiska, w którym każdy w zespole czuje się doceniany i rozumiany.



Model DISC postrzega zespół jako układankę, w której każdy element to inna osobowość. Aby zobaczyć pełny obraz, musisz zrozumieć, jak te elementy do siebie pasują. Tutaj można znaleźć link do darmowego testu osobowości DISC: <https://discpersonalitytesting.com/free-disc-test/>. W następnej części tego rozdziału wyjaśnimy wszystkie główne style osobowości (dominacja, wpływ, stałość, sumiennność):

- **Dominacja (D):** osoby o tym stylu osobowości są asertywne, zorientowane na wyniki i uwielbiają przejmować kontrolę. Dobrze czują się w środowiskach o szybkim tempie i są świetni w podejmowaniu szybkich decyzji.
- **Wpływ (I):** osoby z tym stylem osobowości to dusze towarzystwa - zazwyczaj są entuzjastyczne, przekonujące i świetne w komunikacji. Doskonale sprawdzają się w

sytuacjach, w których kluczowe jest współdziałanie i interakcja z innymi. Osoby o tym typie osobowości potrafią również skutecznie motywować innych.

- **Stalość (S):** osoby o tym typie osobowości są spokojne i niezawodne. Preferują stabilność, ale są konsekwentni i doskonale wspierają zespół poprzez swoją niezawodność.
- **Sumiennosc (C):** osoby o tym typie osobowości są analityczne, precyzyjne i cenią sobie dokładność ponad wszystko. Są świetni w rozwiązywaniu problemów i upewnianiu się, że zespół nie przeoczy ważnych szczegółów.

Zgodnie z modelem DISC, rozpoznanie osobowości w zespole jest kluczowe, ponieważ polega na zrozumieniu i docenieniu unikalnych mocnych stron, które każda osoba wnosi do grupy.

Aby skutecznie zarządzać zespołem, trzeba zrozumieć, że kluczem jest komunikacja – a różne osobowości preferują różne style komunikacji. Na przykład osoby z typem Dominacja preferują komunikację bezpośrednią i zwięzłą, podczas gdy osoby z typem Wpływ wolą podejście bardziej przyjazne i współpracujące. Powinieneś/Powinnaś dostosować swój styl komunikacji do potrzeb członków zespołu, ponieważ to prowadzi do lepszego zrozumienia i mniejszej liczby konfliktów. To samo dotyczy motywacji – różne typy osobowości są motywowane przez różne czynniki – a rozpoznanie tych motywacji pozwoli ci prowadzić zespół w sposób, który rezonuje z każdym członkiem.

Ważne jest, aby zaakceptować różnorodność w zespole, ponieważ drużyny z mieszanką typów osobowości DISC mogą być bardzo dynamiczne. Na przykład osobowości typu Dominacja napędzają postęp, osobowości typu Wpływ dążą do tworzenia pozytywnej atmosfery, osobowości typu Stalość zapewniają stabilne wsparcie, a osobowości typu Sumiennosc dbają o dokładność i jakość. Jako lider zespołu powinieneś/powinnaś znaleźć równowagę między tymi cechami oraz zapewnić, że każdy typ osobowości jest doceniany i efektywnie wykorzystywany.

Oto kilka wskazówek na temat tego, jakie rodzaje aktywności integracyjnych należy stosować w przypadku każdego typu DISC:

- **Dominacja** - aktywności takie jak debaty, konkursy rozwiązywania problemów, wydarzenia sportowe.
- **Wpływ** - działania, które pozwalają im wyrazić swoją kreatywność i umiejętności społeczne, takie jak burze mózgów.
- **Stalość** - projekty grupowe, do których mogą wnieść wsparcie i konsekwentność; na przykład dzień wolontariatu zespołowego lub zespołowa gra logiczna.
- **Sumiennosc** - działania wymagające dbałości o szczegóły i precyzji; na przykład zespołowe quizy z ciekawostkami i planowanie złożonych harmonogramów projektów.

Jeśli zdecydujesz się na niektóre z tych aktywności integracyjnych, nie ograniczaj ich tylko do konkretnych typów osobowości - zachęcaj wszystkich do udziału. Pomoże to członkom zespołu zrozumieć i docenić różne osobowości, a także rozwijać wszechstronne umiejętności w całym zespole.

Oczywiście po przeprowadzeniu aktywności integracyjnych zespołu DISC, będziesz chciał/a ocenić ich wpływ. Jak to zrobić? Możesz na przykład organizować regularne sesje feedbackowe, podczas których członkowie zespołu będą mogli omówić swoje doświadczenia z udziału w tych aktywnościach. Możesz także obserwować zmiany w interakcjach i dynamice zespołu, próbując zauważyć, czy członkowie zespołu komunikują się skuteczniej lub czy widoczna jest poprawa w sposobie rozwiązywania konfliktów.

Pamiętaj, że jeśli zdecydujesz się skorzystać z tego modelu, celem integracji wszystkich osobowości DISC w ramach budowania zespołu jest nie tylko poprawa produktywności lub skuteczności, ale także wzajemny szacunek i zrozumienie. Kiedy każdy czuje się zauważony, wysłuchany i rozumiany, szansa na konflikt maleje, a Ty tworzysz komfortowe środowisko dla wszystkich. Jeśli nie ma konfliktów, a członkowie zespołu rozumieją swoje mocne i słabe strony, będą mogli lepiej się wspierać i nie będą mieli oporów przed działaniem.

## 6. CZY NA POKŁADZIE JEST PILOT? - ROLA LIDERA

Potrzeby każdej grupy są różne. Nawet wewnątrz tej samej grupy oczekiwania wobec lidera zmieniają się z czasem. Jak już wiesz, rola lidera różni się w zależności od etapu rozwoju grupy. Wiedza o tym, jak dostosować swój styl przywództwa jest kluczowa. Nadszedł więc czas, aby zapoznać się z Teorią Przywództwa Sytuacyjnego, opracowaną przez dr Paula Herseya i dr Kena Blancharda w połowie lat 10. XX wieku.

Przywództwo sytuacyjne opiera się na umiejętności dostosowania swojego stylu przywództwa do tego, co dzieje się wokół Ciebie i czego w danej chwili potrzebuje Twój zespół. Zamiast trzymać się jednego sposobu przewodzenia, lider sytuacyjny wie, jak zmienić swoje podejście w oparciu o konkretne wyzwania, przed którymi stoi zespół lub środowisko, w którym się znajduje. Nie chodzi tu o to jak wykwalifikowany jest lider ogólnie, ale raczej o jego zdolność do odczytywania sytuacji i reagowania w najlepszy możliwy sposób. Według Blancharda i Herseya, lider sytuacyjny może wybierać spośród różnych stylów przywództwa w zależności od sytuacji.

1. **Instruowanie:** Ten styl stosowany jest wtedy, gdy zespół potrzebuje dużo wskazówek i wytycznych. Lider podejmuje wszystkie decyzje, a następnie wyjaśnia je zespołowi. Często stosowany jest wtedy, gdy zespół jest nowy lub niedoświadczony albo gdy zadania muszą być wykonywane w specyficzny, powtarzalny sposób.

2. **Sprzedawanie:** To podejście stosuje się, gdy zespół lub osoba nie jest zmotywowana do wykonania zadania. Lider musi przekonać i zainspirować ich do podjęcia działań.
3. **Uczestnictwo:** Liderzy stosują ten styl, gdy zespół wie, jak wykonywać zadania, ale może brakować mu pewności siebie lub motywacji. Lider pracuje razem z zespołem, pomagając im się zaangażować i czuć bardziej komfortowo.
4. **Delegowanie:** Ten styl jest odpowiedni dla zespołów, które radzą sobie świetnie samodzielnie. Lider wycofuje się i pozwala zespołowi przejąć prowadzenie, oferując wsparcie jedynie wtedy, gdy jest to konieczne.

Zrozumienie procesu rozwoju grupy pomaga liderom stosować odpowiedni styl przywództwa. Na przykład, wiedza, że zespół jest na etapie Burzy, może skłonić lidera do skupienia się na rozwiązywaniu konfliktów i motywowaniu zespołu, co jest zgodne ze stylem Sprzedawania. Z kolei świadomość, że zespół jest na etapie Działania, zachęca do stosowania stylu Delegowania, co wzmacnia zespół i pozwala wykorzystać ich wysoki poziom kompetencji.

Podsumowując, model Tuckmana dostarcza wglądu w fazy rozwoju zespołu, podczas gdy Teoria Przywództwa Sytuacyjnego oferuje strategię dostosowania stylu przywództwa do zmieniających się potrzeb zespołu na różnych etapach rozwoju. Dzięki integracji tych dwóch koncepcji młodzi liderzy mogą skuteczniej kierować swoimi zespołami przez każdy etap rozwoju, co prowadzi do lepszej wydajności zespołu.

Czy przywództwo sytuacyjne jest zawsze najlepszym rozwiązaniem? Wyobraź sobie, że jesteś w szkolnym klubie, w którym lider jest bardzo elastyczny i zmienia swoje podejście w zależności od tego, kto co robi. Brzmi fajnie, prawda? Jednak, jak wszystko, ten styl przywództwa ma pewne wady, o których warto wiedzieć. Jeśli lider stale dostosowuje swoje podejście do potrzeb każdego członka zespołu, może to wprowadzać zamieszanie. Możesz nie być pewien/pewna, czego się od Ciebie oczekuje lub w jakim kierunku zmierza grupa, ponieważ kierunek ciągle się zmienia. Ten styl przywództwa często koncentruje się bardziej na natychmiastowych zadaniach niż na długoterminowych celach. Tak więc, jeśli Twoja grupa ma duży projekt lub wizję na przyszłość, ten styl może nie zawsze pomagać w utrzymaniu się wyznaczonego celu. Dodatkowo, jeśli grupa ma wiele powtarzalnych zadań, jak organizacja wydarzeń czy zarządzanie regularnymi spotkaniami, ten elastyczny styl przywództwa może nie być najskuteczniejszy. Świetnie sprawdza się w nowych sytuacjach, ale niekoniecznie w zadaniach, które wymagają stałej rutyny. Na koniec, przywództwo sytuacyjne opiera się w dużej mierze na zdolności lidera do oceny dojrzałości i umiejętności każdego członka zespołu. Jeśli lider nie potrafi tego ocenić, może zastosować podejście, które nie jest odpowiednie dla niektórych członków zespołu lub dla całego zespołu. Tak więc, mimo że przywództwo sytuacyjne ma wiele zalet, warto być świadomym tych potencjalnych wyzwań!

## 7. JAK RADZIĆ SOBIE Z MOBBINGIEM I ZASTRASZANIEM W ZESPOLE

Tematem, o którym naszym zdaniem warto wspomnieć w tym przewodniku, jest mobbing. Oczywiście, aby lepiej go zrozumieć, musimy go najpierw zdefiniować. Zgodnie z definicją podaną przez Międzynarodową Organizację Pracy, mobbing lub zastraszanie w miejscu pracy to zachowanie mające na celu podważenie wartości jednostki lub grupy (pracowników) poprzez działanie mściwe, okrutne, złośliwe lub poniżające. Oczywiście, poprzez analogię, można to łatwo przenieść poza kontekst miejsca pracy i na inne sfery życia, takie jak szkoła, uczelnia czy inna forma aktywności wymagająca pracy w zespołach. Patrząc na tę i wiele innych definicji (które można znaleźć w większości krajowych przepisów prawa pracy), staje się jasne, że aby dane zachowanie zostało uznane za mobbing, musi ono spełniać następujące warunki:

- Być powtarzalne,
- Trwać przez dłuższy okres czasu,
- mieć charakter niefizyczny,
- oraz wywoływać upokarzający wpływ na osobę prześladowaną..

Mobbing nie jest pojedynczym działaniem, ale serią jednego lub różnych działań w dłuższym okresie czasu. Celem mobbingu jest najczęściej wykluczenie lub ukaranie danej osoby. Prof. Heinz Leymann podał listę 45 działań, które są uznawane za mobbing, jeśli występują przez pół roku lub dłużej oraz przynajmniej raz w tygodniu:

1. Ataki na możliwość wyrażania siebie:
  - a. Ograniczanie możliwości wypowiedzi
  - b. Ciągłe przerywanie
  - c. Możliwość wypowiedzi jest ograniczana przez współpracowników
  - d. Bycie okrzykanym lub upominanym
  - e. Ciągła krytyka własnej pracy
  - f. Ciągła krytyka życia prywatnego
  - g. Terror telefoniczny (*jeśli otrzymujesz niechciane połączenia, wiadomości i inne treści przez telefon*)
  - h. Groźby słowne
  - i. Groźby pisemne
  - j. Odmowa kontaktu poprzez lekceważące gesty lub słowa (*na przykład, jeśli ktoś osądza cię, ponieważ pochodzisz ze wsi lub małego miasta*)
  - k. Odmowa kontaktu poprzez sugestie, bez bezpośredniego wyrażania czegokolwiek
2. Ataki na relacje społeczne:

- a. Ignorowanie danej osoby (*zazwyczaj oznacza to bycie ignorowanym przez przełożonego w pracy, nauczyciela/profesora w szkole lub na uczelni*).
  - b. Osoba ta nie może się wypowiadać
  - c. Przeniesienie do pokoju znajdującego się z dala od współpracowników
  - d. Współpracownicy nie mogą rozmawiać z daną osobą
  - e. Bycie ignorowanym przez współpracowników
3. Wpływ na reputację społeczną:
- a. Obgadywanie danej osoby (*jeśli członkowie zespołu mówią o Tobie źle*)
  - b. Rozpowszechnianie plotek na temat danej osoby
  - c. Robienie z osoby obiektu kpin
  - d. Wyrażanie podejrzania, że ktoś jest chory psychicznie
  - e. Próba zmuszenia kogoś do poddania się badaniu psychiatrycznemu
  - f. Szydzenie z niepełnosprawności
  - g. Imitowanie czyjegoś chodu, głosu lub gestów, aby go ośmieszyć.
  - h. Ataki na poglądy polityczne lub religijne danej osoby
  - i. Kpienie z życia prywatnego danej osoby
  - j. Wyśmiewanie ich narodowości
  - k. Zmuszanie osoby do wykonywania pracy, która podważa jej poczucie wartości (*na przykład, gdy jesteś zatrudniony/a jako inżynier, a Twój szef oczekuje, że codziennie będziesz robić mu kawę lub każe Ci po prostu wynosić śmieci...*)
  - l. Błędna lub obraźliwa ocena wkładu pracy (*jeśli ktoś próbuje zmusić Cię do wzięcia na siebie winy za coś, czego nie zrobiłeś/aś*)
  - m. Kwestionowanie decyzji
  - n. Wykorzystywanie imienia danej osoby do obraźliwych żartów lub wyrażań (*na przykład ktoś zaczyna używać Twojego imienia, aby obrażać innych ludzi: "Nie bądź jak John"...*)
  - o. Uczynienie danej osoby obiektem seksualnych propozycji lub ofert (*np. ktoś zapisuje Twoje imię i numer telefonu w toalecie w pracy*)
4. Ataki na jakość życia zawodowego i osobistego:
- a. Nieprzydzielanie pracy
  - b. Zlecenie bezsensownych obowiązków (*np. jeśli ktoś daje Ci dwa pudełka długopisów, abyś przetestował/a, które z nich działają, a kiedy skończysz, miesza je z powrotem i prosi Cię, abyś zrobił/a to jeszcze raz*)
  - c. Przydzielanie zadań, które nie odpowiadają kwalifikacjom danej osoby (*np. jeśli jesteś zatrudniony/a jako prawnik, a Twój szef prosi Cię o przypilnowanie jego dzieci, podczas gdy on jest na spotkaniu*)
  - d. Stałe przydzielanie nowych funkcji

- e. Przypisywanie obraźliwych obowiązków (*np. jesteś zatrudniony/a jako inżynier oprogramowania i jesteś proszony/a o czyszczenie toalet*).
  - f. Przydzielanie obowiązków przekraczających kwalifikacje w celu zaszkodzenia reputacji (*np. osoba jest proszona o kierowanie procesem publicznych przetargów, podczas gdy nie ma odpowiedniej wiedzy lub wykształcenia*)
5. Ataki fizyczne mające wpływ na zdrowie:
- a. Zmuszanie do wykonywania niezdrowych prac.
  - b. Groźba użycia siły fizycznej.
  - c. Wykorzystywanie lekkiej presji w celu "dania komuś nauczki"
  - d. Fizyczne znęcanie się (*to sytuacja, w której ktoś uderza Cię rękami lub przedmiotami; bicie, policzkowanie, kopanie...*)
  - e. Celowe powodowanie kosztów w celu wyrządzenia szkody danej osobie
  - f. Szkody materialne w domu lub miejscu pracy.
  - g. Dotykanie o charakterze seksualnym

Ważne podkreślić, że wszystkie działania, o których wspomnieliśmy, będą uznane za mobbing niezależnie od tego, czy są spowodowane przez jedną osobę, czy grupę osób.

Powinniśmy dokonać rozróżnienia między mobbingiem, konfliktem i molestowaniem w miejscu pracy. Najprostszym sposobem spojrzenia na konflikt jest postrzeganie go jako różnicy zdań. Można powiedzieć, że mobbing jest "wyolbrzymionym konfliktem", który "ewoluuje" z konfliktu po pewnym czasie - czasami dzieje się to bardzo szybko, a czasami zajmuje miesiące. Oczywiście nie oznacza to, że każdy konflikt przerodzi się w mobbing - dlatego ważne jest, aby zająć się nim wcześniej. Innym terminem, o którym wspomnieliśmy, jest nękanie. Czasownik "nękać" definiuje się jako "uporczywie przeszkadzać lub drażnić", a mobbing prawie zawsze przejawia się jako jakaś forma nękania. Jak widać, mobbing/gnębienie składa się zarówno z konfliktu, jak i nękania, a tym, co go od nich odróżnia, jest czas trwania. Jeśli niektóre z działań, które wymieniliśmy powyżej, wystąpią raz, można je potraktować jako konflikt lub nękanie (które i tak można i należy rozwiązać), ale aby można było mówić o mobbingu, działania te muszą trwać co najmniej pół roku.

Istnieje wiele środków ochrony przed mobbingiem lub zastraszaniem, które można podzielić na dwie kategorie: działania zapobiegawcze i interwencyjne. W ramach działań zapobiegawczych warto dowiedzieć się więcej o mobbingu i zastraszaniu, omówić te tematy z zespołem oraz zapoznać go z tym zagadnieniem – można to zrobić poprzez ulotki, artykuły lub nawet filmy.

Jeśli konieczna jest interwencja – ważne jest zatrzymanie sprawcy i wsparcie ofiary. Zatrzymanie sprawcy często wymaga pomocy spoza zespołu; można spróbować mediacji, a także działań prawnych. W miejscu, które ma strukturę hierarchiczną (*np. szkoła, uczelnia, praca*), warto skontaktować się z



przełożonym (nauczycielem, profesorem, szefem) lub działem HR. Jeśli jesteś ofiarą mobbingu, warto, o ile jest to możliwe i nie zagraża twojemu bezpieczeństwu, zbierać i przechowywać dowody. Wsparcie ofiary może przyjąć formę rehabilitacji zawodowej, psychoterapii, grup wsparcia oraz terapii medycznej.

## **8. KONFLIKTY W ZESPOLE I ICH ROZWIĄZYWANIE**

W tej części poradnika przybliżymy Ci temat konfliktów oraz metod ich rozwiązywania. Kiedy komunikujesz się z innymi ludźmi, zwłaszcza jeśli jesteś z nimi w jakiś sposób związany przez dłuższy czas (więzami rodzinnymi, szkolnymi, zawodowymi... - na potrzeby tego przewodnika skupimy się na zespołach), nieporozumienia są niemal nieuniknione. Te nieporozumienia są tak naprawdę definicją konfliktu. Możesz nie zgadzać się z innymi ludźmi co do błahych rzeczy lub tematów, które są dla Ciebie istotne - i czasami trudno jest znaleźć wspólny język. Konflikty są naturalnym elementem życia, dlatego znajomość sposobów ich rozwiązywania jest bardzo przydatną umiejętnością! Istnieje wiele narzędzi do rozwiązywania konfliktów, a w tym przewodniku przedstawimy Ci Koło Konfliktu.

Koło Konfliktu to struktura stworzona przez dr Bernarda Mayera, znanego mediatora, facylitatora i psychoterapeutę. Uważał on, że jeśli uda nam się zrozumieć i określić źródła konfliktu, możemy stworzyć mapę, która poprowadzi nas przez proces jego rozwiązania. Zdaniem dr Mayera, to ludzkie potrzeby leżą u podstaw wszystkich konfliktów. Koło Konfliktu rozszerzyło poprzednie ramy stworzone przez dr Christophera Moore'a, dodając do niego pięć nowych czynników, które mogą pomóc nam zrozumieć przebieg konfliktu: komunikację, emocje, wartości, strukturę, interakcje oraz historię.



Dr Mayer definiował różnicę między potrzebami a interesami – według niego potrzeby są bardziej fundamentalne i trwałe, podczas gdy interesy są powierzchowne i przemijające. Rozwiązania konfliktu oparte jedynie na naszych interesach są mniej znaczące. Jeśli chcemy zrozumieć czynniki napędzające konflikt, zaproponowane przez dr Moore'a (*są to: relacje, struktura, dane, wartości i interesy*), musimy określić poziom potrzeb, który najlepiej wyjaśnia konflikt w następujących obszarach: Przetrwanie (*np. żywność, schronienie, bezpieczeństwo...*), Potrzeby tożsamościowe (*np. sens życia, wspólnota, autonomia...*) oraz Interesy (*np. materialne, proceduralne, psychologiczne*).

Dla lepszego zrozumienia omówimy po kolei komunikację, emocje, wartości, strukturę i historię.

### **Komunikacja**

Jak wspomnieliśmy na początku tego rozdziału - każda komunikacja niesie ze sobą potencjał konfliktu. Spory często wynikają z rozmów, w których Ty i Twój rozmówca tworzycie własne zestawy założeń - tego, jak słyszysz i widzisz informacje przedstawione Ci przez drugą osobę. Te założenia często sprawiają, że przyjmujemy negatywną postawę i zakładamy, że osoba, z którą wchodzimy w interakcję, ma złe intencje. Na sposób komunikacji mogą wpływać także inne czynniki, takie jak płeć, różnica wieku, różnice kulturowe, stereotypy i wiele innych.

### **Emocje**

Kolejnym tematem, o którym wspomnimy, są emocje. Dr Mayer twierdzi, że emocje są energią

napędzającą konflikt. W końcu są one różnymi stanami psychicznymi - od nieszczęścia po złość. Być może zastanawiasz się - co wpływa na nasze emocje? Mogą to być wcześniejsze doświadczenia – zarówno z osobą, z którą rozmawiamy, jak i zupełnie niezwiązane z nią. Pamiętamy swoje doświadczenia, bo kształtują one naszą tożsamość. Niestety, niektóre z nich są negatywne. Jeśli podczas konfliktu zaczynamy odczuwać silne emocje, warto zatrzymać się na chwilę, odetchnąć i zastanowić się, skąd się biorą – czy pochodzą z przeszłości, czy są związane z obecnym konfliktem?

### **Wartości**

Wartości i przekonania każdej osoby mogą powodować konflikt, ponieważ każdy z nas sam próbuje określić, co jest ważne, co jest dobre, a co złe, jakimi zasadami powinniśmy się kierować i jak żyć. Jeśli to wartości są przyczyną konfliktu, szanse na jego rozwiązanie są niewielkie. Za każdym razem, gdy ktoś kwestionuje nasze przekonania i wartości, czujemy się niepewni i atakowani - w końcu są one w pewnym sensie esencją naszej tożsamości. W takim konflikcie warto rozpoznać swoje wartości i starać się skierować rozmowę w konstruktywną stronę, szukając raczej wspólnych punktów, niż różnic.

### **Struktura**

Dr Mayer sugeruje, że warto przeanalizować, gdzie i w jaki sposób powstaje konflikt, aby zidentyfikować jego strukturalne elementy. Mogą to być dostępne zasoby, ograniczenia czasowe, mechanizmy komunikacji i wiele innych. Jeśli zdecydujesz się na taką analizę, upewnij się, że starasz się spojrzeć na strukturę w najszerszym możliwym kontekście, uwzględniając dynamikę wszystkich stron konfliktu (*np. dynamika zespołu (członek zespołu - członek zespołu, lider zespołu - członek zespołu ...)*), ponieważ mogą one znacząco wpływać na konflikt.

### **Historia**

Jeśli chodzi o przeszłość, dr Mayer twierdzi, że każda osoba zaangażowana w konflikt wnosi ze sobą swoją historię i doświadczenia. Różnimy się między sobą – pochodzeniem, wykształceniem, poglądami, sytuacją ekonomiczną... Jeśli wśród osób zaangażowanych w konflikt istnieją wcześniejsze relacje (jakiegokolwiek), temat konfliktu lub struktura, w której się znajdujemy (zespół, szkoła, praca...), mogą one mocno wpłynąć na jego przebieg.

### **Rozwiązanie konfliktu**

Na zakończenie tego rozdziału wspomnimy o rozwiązywaniu konfliktów. Istnieje wiele skutecznych metod rozwiązywania konfliktów, a skuteczna komunikacja jest kluczowa we wszystkich z nich. Dobra komunikacja oznacza, że zależy nam na tym, co ma do powiedzenia druga osoba, a nasze działania koncentrują się na współpracy, zrozumieniu i tolerancji. Pomocne w tym może być przeformułowanie kwestii, które spowodowały konflikt. Za każdym razem, gdy uczestniczysz w jakimkolwiek konflikcie, postaraj się pamiętać o Kole Konflikty dr Mayera i spróbuj zastanowić się, skąd bierze się ten konflikt.

Czy jest to związane z czymś, co wydarzyło się w Twojej przeszłości? Czy może z czymś, co wydarzyło się w przeszłości rozmówcy? (*Może kiedyś zostałeś/aś okłamany/a i stąd biorą się te podejrzenia wobec członka zespołu.*) Czy coś się dzisiaj wydarzyło, przez co odczuwasz złość? (*Dzisiaj był egzamin na studiach i jesteś pewien/pewna, że go oblejesz.*) Czy zmagasz się z napiętymi terminami w życiu prywatnym? (*Musisz oddać 10-stronicowy esej do jutra.*) Czy osoba, z którą się kłócisz, podeszła do Ciebie w sposób, który uznałeś/aś za zbyt agresywny? Wszystkie te czynniki mogą wpływać na nasze zachowanie w trakcie konfliktu. Jeśli zdamy sobie z nich sprawę, zrozumiemy, dlaczego reagujemy w dany sposób i będziemy mogli lepiej kontrolować swoje emocje, a także zadawać rozmówcy odpowiednie pytania.

Jeśli chcesz dowiedzieć się więcej na temat mediacji i rozwiązywania konfliktów, polecamy ten kanał youtube:

<https://www.youtube.com/@Imediate/videos>

Znajdziesz tam wiele lekcji oraz wywiadów z doświadczonymi mediatorami.

---

Źródła:

SALTO YOUTH: European Training Strategy II: Amended version of competences for trainers working at international level with criteria and indicators ([https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-3862/ETS-Competence-Model%20Trainers\\_Amended\\_version.pdf](https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-3862/ETS-Competence-Model%20Trainers_Amended_version.pdf))

Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. New Jersey/Prentice Hall.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). "Life cycle theory of leadership". *Training and Development Journal*. **23** (5): 26–34.

Tuckman, B. (1965). "Developmental sequence in small groups". *Psychological Bulletin*. **63**(6): 384–399.

Blanchard, K. and Parisi-Carew, E., *The One Minute Manager Builds High Performing Teams*, William Morrow, 2009.'

Belbin, M. (1981). *Management Teams*. London; Heinemann.

Belbin Team Roles". *BELBIN Associates*. Retrieved 20 February 2012.

Broadwell, Martin M. (20 February 1969). "Teaching for learning (XVI)". *wordsfitlyspoken.org*. The Gospel Guardian. Retrieved 11 May 2018.

Lencioni, Patrick, *The Five Dysfunctions of a Team*, Jossey-Bass, San Francisco, 2002

The GRPI model – an approach for team development; Steve Raue, Suk-Han Tang, Christian Weiland and Claas Wenzlik, 18/02/2013

Lorho, Frank; Ulrich, Hilp; *WORKING PAPER - BULLYING AT WORK*, Social Affairs Series SOCI 108 EN, Publisher: European Parliament, L-2929 Luxembourg, 2001

Mayer, Bernard, *The Dynamics of Conflict, a guide to engagement and intervention*, 2nd edition, Jossey-Bass, 2012

Ravnić, Anton, *Osnove radnog prava - domaćeg, usporednog i međunarodnog (Principles of Labour Law-Domestic, Comparative and International)*, Faculty of Law in Zagreb, 2004

Front page image for theoretical part taken from: <https://pixabay.com/photos/teamwork-team-gear-board-chalk-2499639/>

Front page image for workshop scenarios taken from: <https://pixabay.com/photos/board-chalk-team-business-job-4862158/>

# SCENARIUSZE WARSZTATÓW

## WPROWADZENIE: STRUKTURA WARSZTATU

Współpraca i praca zespołowa to złożony temat, który można podejść z różnych perspektyw. W ramach tych warsztatów chcemy zaproponować różnorodne ćwiczenia, które poruszają różne aspekty tego zagadnienia. Każdy prowadzący może wybrać z poniższej listy aktywności dostosowane do potrzeb swojej grupy docelowej. Pozwoli to uczynić warsztaty unikalnymi i skutecznymi. Dla każdej aktywności zaproponowano czas trwania. W zależności od dostępnego czasu, wybierz ćwiczenia odpowiadające oczekiwaniom grupy. Możesz skupić się na jednej części warsztatów i zrealizować ją w całości lub wybrać kilka aktywności z różnych części. Niektóre ćwiczenia wymagają wprowadzenia teoretycznego – jeśli zdecydujesz się na ich realizację, nie pomijaj tego elementu. Aktywności oznaczone „\*” są zalecane jako priorytetowe. Zalecamy również, aby – nawet jeśli zdecydujesz się pominąć niektóre ćwiczenia – zachować kolejność wybranych aktywności zgodnie z tym scenariuszem. Dobrym pomysłem jest rozpoczęcie każdego warsztatów od krótkiego ćwiczenia energetyzującego. Energizery to również doskonałe narzędzie do „obudzenia” grupy po dłuższej dyskusji lub pomocy w ponownym skupieniu uwagi, jeśli uczestnicy się rozproszyli. Lista proponowanych energizerów znajduje się na końcu tego scenariusza.

### CZĘŚĆ I: ZROZUMIENIE ROZWOJU GRUPY

*Całkowity czas trwania: 120 min*

#### Ćwiczenie 1: KIM JESTEŚ?

*Czas trwania: 10 min*

*Cele: wzajemne poznanie się, przełamanie pierwszych lodów*

*Wymagane materiały: brak*

*Przygotowanie: napisz na flipcharcie cztery poniższe pytania i powieś je w miejscu widocznym dla wszystkich*

*Proces:*

Uczestnicy siedzą w kręgu. Facylitator prosi ich, aby przedstawili się jeden po drugim, odpowiadając na następujące pytania:

- Jak masz na imię?
- Skąd jesteś?
- W czym jesteś dobry?
- przypadkowy fakt na Twój temat?

Jeśli grupa jest bardzo głośna i ma tendencję do przerywania sobie nawzajem, facylitator może

wprowadzić koncepcję "kija mówcy" – wybierz dowolny przedmiot (nie za duży lub ciężki, aby uczestnicy mogli go trzymać w ręku) i podaj go osobie po swojej prawej stronie.

## Ćwiczenie 2: CZĄSTECZKI

*Czas trwania: 20 min*

*Cele: budowanie więzi między członkami grupy, lepsze poznanie się, odnalezienie osób o podobnych pomysłach*

*Wymagane materiały: muzyka i głośnik*

*Przygotowanie: brak*

*Proces:*

Uczestnicy swobodnie poruszają się po sali – jak cząsteczki, podczas gdy prowadzący puszcza wesołą muzykę z głośnika. Podczas gdy gra muzyka, facylitator może zachęcić grupę do lekkiego tańca. Po kilku minutach uczestnik przerywa muzykę i wykrzykuje numer od 1 do 6. Uczestnicy muszą uformować cząsteczkę składającą się z tylu cząstek (osób). Kiedy grupy są już utworzone, facylitator daje im temat do dyskusji. Tematy są całkowicie zależne od facylitatora, ale powinny pomóc grupie lepiej się poznać. Oto kilka przykładów tematów, które polecamy:

- Jakie są najczęstsze założenia, które ludzie mają na Twój temat?
- Co musi mieć miasto, aby było dobrym miejscem do życia?
- Gdybyś przeprowadził się na inną planetę z tylko jedną walizką, co byś ze sobą zabrał?
- Jak chciałbyś, aby skończył się świat?
- Jaki okres uważasz za najtrudniejszy w swoim życiu?
- Gdybyś spotkał 10-letniego siebie, co byś mu powiedział?

Facylitator daje grupie około 4 minut na przedyskutowanie tematu, a następnie ponownie odtwarza muzykę i powtarza proces, mówiąc inną liczbę.

## \*Ćwiczenie 3: LEGO BRIDGE

*Czas trwania: 50 min*

*Cele: ćwiczenie skutecznej komunikacji, ustalanie procesów w zespole, odkrywanie ról w grupie*

*Wymagane materiały: dwa podobne zestawy klocków Lego, samochodzik (można zbudować z klocków Lego), dwa oddzielne pokoje, minutnik*

*Przygotowanie: opisz zasady gry na flipcharcie*



*Proces:*

To działanie pomoże grupie rozwinąć skuteczne środki komunikacji. Celem grupy jest zbudowanie wolnostojącej konstrukcji – mostu o długości minimum 40 centymetrów, który pomieści samochodzik. Grupa powinna być podzielona na 2 zespoły, każda drużyna będzie budowała połowę mostu, nie widząc pracy drugiej drużyny. Pod koniec zajęć grupy połączą obie części mostu, aby sprawdzić, czy może on funkcjonować jako jedna konstrukcja. Most powinien mieć co najmniej 40 cm długości i 20 cm wysokości (w najwyższym punkcie).

Po podziale grup facylitator powinien wyjaśnić zasady działania, najlepiej mając wszystkie zasady spisane na flipcharcie.

Każda grupa otrzymuje pudełko klocków Lego z taką samą liczbą elementów. Zespoły pracują w oddzielnych pokojach. Każda grupa wybiera lidera – osobę, która będzie miała szansę komunikować się z drugą grupą. Ćwiczenie rozpoczyna się od 5-minutowej dyskusji w grupach, podczas której mogą oni opracować swoją strategię budowy struktury i komunikacji z drugim zespołem. Po rozpoczęciu zajęć grupy mają 30 minut na zaprojektowanie swoich części mostu.

Tylko liderzy grup mogą się komunikować. W tym celu powinni opuścić swoje pokoje i spotkać się w miejscu, w którym inni uczestnicy ich nie słyszą ("strefa komunikacji"). Liderzy mają do dyspozycji łącznie 5 minut, które mogą spędzić w strefie komunikacji. Powinni dokładnie zaplanować, ile spotkań chcą odbyć w tym czasie.

Po upływie czasu na budowanie grupy powinny dołączyć do swoich części grupy. Każda grupa może wybrać do 5 klocków Lego, które posłużą do połączenia mostu.

Po zebraniu się w jednym pomieszczeniu grupy mają 1 minutę na połączenie się z obiema częściami mostu. Mogą używać tylko klocków Lego, które przynieśli ze sobą. Prowadzący powinien sprawdzić, czy konstrukcja wytrzyma samochodzik i czy osiągnięte są minimalne wymiary.

Debriefing jest najważniejszą częścią działania. Facylitator powinien zadawać grupie pytania, które pomogą im sformułować wnioski na temat pracy grupowej podczas tego ćwiczenia, które można zastosować do innych zadań. Facylitator powinien upewnić się, że wszyscy są w równym stopniu włączeni w rozmowę.

Przykładowe pytania podsumowujące:

- Jak bardzo jesteś zadowolony z wyniku?
- Jak bardzo jesteś zadowolony z procesu w grupie?
- Jak bardzo jesteś zadowolony z własnego zaangażowania?
- Jakie role przyjęliście w grupie? Czy czułeś się zaangażowany w ten proces?

- Jak przebiegał ten proces? Czy omówiłeś i prototypowałeś, czy zacząłeś budować od razu?
- Co było największym wyzwaniem podczas zajęć?
- Pytanie do liderów: Jak przebiegała wasza komunikacja? Jak przygotowywaliście się do każdego spotkania?
- Czy presja czasu była dla Ciebie czymś wyjątkowym?
- Gdybyś zrobił to ćwiczenie jeszcze raz, co byś zrobił inaczej?

W trakcie dyskusji facylitator powinien spisać wszystkie wskazówki dotyczące lepszej współpracy w grupie, które zostały wymienione na flipcharcie. Powinny być one sformułowane w formie krótkich, jasnych zaleceń.

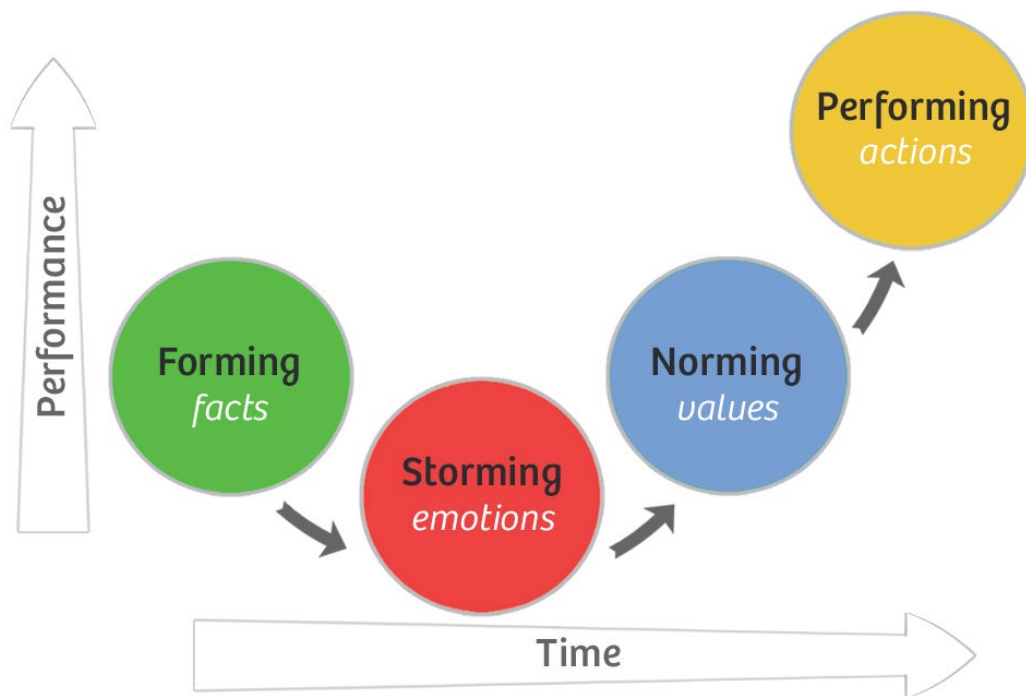
#### \*WSTĘP TEORETYCZNY: PREZENTACJA PROCESU ROZWOJU GRUPY

*Czas trwania: 5 min*

Bruce W. Tuckman, wraz z innymi badaczami i psychologami, którzy badają zachowanie w małych grupach, opracował model, który identyfikuje cztery odrębne etapy rozwoju grupy. Chociaż inni badacze zaproponowali różne typologie, ten konkretny model jest ceniony ze względu na swoją prostotę.

1. Formowanie: W pierwszym etapie członkowie grupy nie są pewni tego, czego się od nich oczekuje i jak osiągną cele grupy. Koncentrują się na zrozumieniu celów grupy i jej roli w ich osiągnięciu. Członkowie obawiają się, że zostaną zaakceptowani przez grupę i często szukają wskazówek u lidera. W projektach studenckich, w których nie wyznacza się lidera, pojawia się pytanie: jak wyłoni się przywództwo?
2. Burza: Drugi etap charakteryzuje się dążeniem do ujednoczenia i zdefiniowania ról w grupie. Ta faza często wiąże się z konfliktem, zarówno subtelnym, jak i jawnym, między członkami, a czasami między członkami a wyłaniającym się liderem. Poprzez te konflikty grupa zaczyna nabierać kształtu i definiować swoją tożsamość.
3. Normowanie: Trzeci etap następuje po szturmie, gdy grupie uda się, przynajmniej tymczasowo, rozwiązać swoje konflikty. Członkowie zaczynają czuć się bezpieczniej ze sobą nawzajem i z uznanymi liderami. Skutecznie negocjują role, przydziały zadań, procesy decyzyjne i praktyki związane z planowaniem, zarządzaniem zadaniami i przywództwem.

4. Działanie: W czwartym etapie członkowie grupy pracują razem dojrzałe i skupiają się na osiągnięciu swoich celów. Komunikacja staje się otwarta, bezpośrednia i szczerą, a członkowie zwracają uwagę zarówno na wykonanie zadań, jak i na emocjonalne samopoczucie grupy. Istnieje równowaga między produktywnością a wrażliwością na dynamikę interpersonalną.



Źródło: <https://agilecoffee.com/toolkit/tuckman-model/>

**\*Ćwiczenie 4: PROCES GRUPOWY**

*Czas trwania: 15 min*

*Cele: zrozumienie modelu rozwoju grupy, przelamywanie lodów między członkami grupy*

*Wymagane materiały: brak*

*Przygotowanie: przygotuj flipchart z krótkim opisem modelu Tuckmana*

*Proces:*

Zacznij od napisania czterech oryginalnych etapów modelu Tuckmana na flipcharcie. Krótko przedstaw model, wspominając, że na początku lat sześćdziesiątych Bruce Tuckman został zatrudniony przez Marynarkę Wojenną Stanów Zjednoczonych do badania dynamiki zespołu. Opracował cztery etapy rozwoju zespołu: Formowanie, Burza, Normowanie i Działanie. Jest to oryginalna wersja modelu. W

1977 roku Tuckman, wraz z Mary Ann Jensen, dodał piąty etap o nazwie Reformowanie, który opisuje fazę rozpadu zespołu. Jednak w tej sesji skupimy się tylko na pierwszych czterech etapach.

Zaproś uczestników, aby stanęli w środku pomieszczenia, upewniając się, że jest dla nich wystarczająco dużo miejsca do poruszania się.

Wyjaśnij, że zaczniesz od zademonstrowania fazy formowania i podaj następujące instrukcje:

**Formowanie (Atak i Obrona):** Nie mówiąc nikomu, wybierz jedną osobę w grupie, która będzie twoim wrogiem (Osoba A), a drugą osobę jako twoją tarczę (Osoba B). Kiedy dam sygnał, ustaw się tak, aby twoja tarcza (B) zawsze znajdowała się między tobą a twoim wrogiem (A).

Aby to ułatwić, zademonstruj to ćwiczenie dwóm osobom z grupy. Podkreśl, że gdy już się ustawisz, będziesz musiał ciągle zmieniać pozycję, gdy osoba A i osoba B się poruszają.

Po tym, jak pozwolisz im się trochę poruszać, zatrzymaj grupę i wyjaśnij:

*Na etapie formowania zespół poszukuje odpowiedzi na fundamentalne pytania: Kto jest zaangażowany? Co zamierzamy zrobić? Jak to zrobimy? Do kogo zwracamy się o wskazówki? Na tym etapie rolą lidera jest pomoc uczestnikom w wzajemnym poznaniu się i wyjaśnienie podstawowych pojęć, celów, wizji i wartości. Zamiast pytać pytaniami typu "Co o tym sądzisz?", udzielamy bezpośrednich wskazówek i instrukcji.*

Następna jest faza Burzy (ochrona członka zespołu): Użyj tych samych dwóch osób, co poprzednio. Teraz ty i twoja tarcza zamieniacie się rolami. Tym razem twoim zadaniem jest ochrona osoby B przed osobą A, co oznacza, że zawsze musisz ustawić się między wrogiem a osobą, którą osłaniasz.

Zademonstruj to, stając między dwiema osobami, których użyłeś w poprzednim ćwiczeniu.

Zauważysz, że grupa pozostaje niestabilna, a uczestnicy zaczynają przepychać się w środku przestrzeni.

Po krótkim czasie przerwij aktywność i wyjaśnij:

*W fazie Burzy zespoły napotykały trudności w koordynowaniu i rozwiązywaniu konfliktów, próbując ustanowić wspólne zrozumienie, role i procesy. Niektórzy członkowie mogą być sfrustrowani innymi za wyrażanie opinii lub ingerowanie w sposób, w jaki wykonują swoje zadania ("Zawsze robiłem to w ten sposób i wiem, że to działa. Teraz mówisz mi, że bym zrobił to inaczej!"). Inni mogą zacząć tworzyć sojusze w zespole. Na tym etapie rolą lidera jest skupienie się na rozwiązywaniu lub rozładowywaniu konfliktów oraz pomaganie zespołowi w wypracowaniu wspólnego zrozumienia ról, rutyn i sposobów współpracy.*

Następna jest faza normowania (do wykonania w ciszy): Teraz Twoim celem jest utrzymanie równego dystansu między sobą a dwiema innymi osobami. Kiedy prowadzący daje sygnał, powinieneś zawsze zachowywać tę samą odległość zarówno od osoby A, jak i osoby B podczas ruchu. Nawet jeśli ktoś ci przeszkadza, nadal zachowuj równy dystans między nimi.

Zademonstruj to ćwiczenie ponownie, używając tych samych dwóch osób, co poprzednio. Daj im czas

na poruszanie się, aż osiągną stabilny stan, w którym wszyscy zachowują równą odległość i stoją nieruchomo.

Podczas ruchu obserwuj, kogo większość osób wybrała jako osobę A lub osobę B. Zidentyfikuj osobę, która wydaje się mieć największy wpływ na dynamikę grupy i zastanów się, co by się stało, gdybyś przeniósł tę osobę w inny róg pokoju.

*Gdy grupa się ustabilizuje, powiedz: "Jestem szefem twojego działu i zauważyłem, że jeden z moich pozostałych zespołów ma problemy ze swoim projektem. Potrzebują eksperta, a tym ekspertem jesteś ty" (wskaz osobę, którą zidentyfikowałeś). Kontynuuj: "Musisz iść ze mną, aby pomóc drugiemu zespołowi, podczas gdy reszta z was powinna dalej wykonywać swoją pracę".*

Zabierz zidentyfikowaną osobę i wyprowadź ją z pokoju. Zwróć uwagę na to, czy reszta grupy zmienia pozycję, a nawet czy niektórzy w ogóle podążają za osobą wychodzącą z pokoju. Jeśli ktoś za tobą idzie, zatrzymaj go i zapytaj: *"Co robisz? Potrzebuję tylko, żeby ta osoba mi pomogła. Powinniście kontynuować swoją pracę!"*

Następnie przyprowadź wszystkich z powrotem i wyjaśnij:

*W fazie normowania zespoły zaczynają nawiązywać wspólne rozumienie ról, procedur i współpracy poprzez samoocenę i porozumienia. Tworzy się poczucie wspólnoty, a jednostki dostosowują się do swoich ról. Co zauważyłeś, gdy grupa osiągnęła stabilny stan? A co się stało, gdy użyłem zarządzania "Przeciagnij i upuść", przenosząc eksperta do innego zespołu?*

Omów negatywny wpływ usunięcia eksperta zespołu, zauważając, że chociaż menedżer mógł rozwiązać problem dla jednego zespołu, stworzył nowy, osłabiając pierwotny zespół. Podkreśl, w jaki sposób zespoły cofają się pod względem dojrzałości po usunięciu kluczowych członków.

Podkreśl również, że w fazie normowania lider powinien skupić się na pielęgnowaniu specyficznego dla zespołu zrozumienia, ról i zachowań.

Na koniec przejdź do fazy Działania (Pracujmy razem): Poproś całą grupę, aby utworzyła trójkąt równoboczny z dwiema innymi osobami, pracując razem jako zespół.

Powinno to nastąpić szybko i zobaczysz, jak komunikują się, aby wykonać zadanie.

Następnie omów cechy fazy działania: W tym momencie zespół skupia się przede wszystkim na wykonaniu pracy, a nie na martwieniu się o procesy lub współpracę. Współpraca przebiega płynnie i nie ma potrzeby prowadzenia dyskusji na temat procedur ani samooceny.

W tej fazie lider powinien skupić się na zachęcaniu do wysokiej wydajności, potencjalnego wzrostu i wyznaczaniu nowych celów.

Na koniec ważne jest, aby dostosować interakcję z zespołem w zależności od jego etapu:

- W fazie formowania skieruj więcej.
- W fazie burzy skup się na rozwiązywaniu konfliktów.
- W miarę postępów zespołu w fazach normowania i wykonywania przejdź do roli coacha, dokonując obserwacji, zadając wnikliwe pytania i pozwalając zespołowi znaleźć własne rozwiązania.

#### \*Ćwiczenie 5: PROCES GRUPOWY

*Czas trwania: 20 min*

*Cele: analiza Modelu Rozwoju Grupy, nauka rozpoznawania etapu rozwoju grupy, praktyczne zastosowanie modelu*

*Wymagane materiały: papier z wydrukowanymi oświadczeniami dla wszystkich*

*Przygotowanie: brak*

*Proces:*

Facylitator prezentuje model rozwoju grupy Tuckmana. Jeśli to możliwe, zapisz na flipcharcie wszystkie etapy i ich charakterystykę.

Po prezentacji facylitator dzieli grupę na grupy po 5 uczestników. Każda grupa otrzymuje *Listę Zachowań Grupowych*. Jako grupa uczestnicy sprawdzają czy mogą dojść do porozumienia co do tego, do którego etapu należy każde z 20 zachowań. Jeśli członkowie grupy nie zgadzają się ze sobą, pracuj nad wysłuchaniem i zrozumieniem punktu widzenia drugiej strony. Po kilku prezentacjach stanowisk sprawdź ponownie, czy osiągnięto konsensus. Jeśli nie, grupa może zagłosować na który etap.

Kiedy grupy spotykają się ponownie, omawiają najtrudniejsze kwestie do skategoryzowania i sprawdzają z moderatorem, czy odpowiedzi są poprawne.

Podczas podsumowania omów, w jaki sposób wiedza o czterech etapach może pomóc grupom w zwiększeniu efektywności. Zasugeruj, jakie zachowanie członek może zastosować na każdym etapie, aby pomóc grupie ewoluować.

#### ZAŁĄCZNIK PIERWSZY: WYKAZ OŚWIADCZEŃ

LISTA ZACHOWAŃ GRUPOWYCH:
1. Członkowie słuchają i starają się zrozumieć siebie nawzajem.
2. Członkowie wydają się rozproszeni i nie skupiają się na głównym projekcie grupy.
3. Członkowie nie są w pełni zaangażowani w rozmowę o celu grupy.

4. Członkowie odnoszą się do swojej grupy z oczywistą dumą i przyjemnością.
5. Członkowie komentują, że cieszą się, że sprawy w końcu idą gładko.
6. Przewodniczenie posiedzeniom jest dzielone między różnych członków.
7. Rola lidera jest rotowana między odpowiednimi członkami do określonych zadań.
8. Członkowie są zaniepokojeni, że przydzielone im zadania zostaną wykonane przez innych członków grupy.
9. Członkowie wydają się bardziej zaangażowani i powiązani z podgrupami niż z całą grupą.
10. Członkowie są zadowoleni z postępów grupy.
11. Członkowie spierają się ze sobą, nawet jeśli zgadzają się w podstawowych kwestiach.
12. Członkowie próbują rozgryźć swoje role i funkcje.
13. Członkowie zaczynają czerpać przyjemność z pracy zespołowej.
14. Członkowie kwestionują, oceniają i niszczą pomysły.
15. Członkowie wybierają takie czy inne stanowisko w sporze.
16. Wszyscy członkowie w jakiś sposób uczestniczą we wszystkich zajęciach grupowych.
17. Nieporozumienia stają się bardziej cywilizowane, mniej gniewne i emocjonalne.
18. Nasilają się uczucia podziałów i podgrupy w grupie.
19. Mechanika spotkań i podążanie za agendą stają się płynne i automatyczne.
20. Członkowie grupy bez entuzjazmu stosują się do sugestii samozwańczego lub wyznaczonego lidera.

#### ZAŁĄCZNIK DRUGI: POPRAWNE ODPOWIEDZI

ZDANIE:	FAZA:
1.	DZIAŁANIA
2.	FORMOWANIA
3.	FORMOWANIA

4.	FORMOWANIA
5.	NORMOWANIA
6.	NORMOWANIA lub DZIAŁANIA
7.	NORMOWANIA lub DZIAŁANIA
8.	FORMOWANIA
9.	BURZY
10.	DZIAŁANIA
11.	BURZY
12.	NORMOWANIA
13.	DZIAŁANIA
14.	BURZY
15.	BURZY
16.	DZIAŁANIA
17.	NORMOWANIA
18.	NORMOWANIA
19.	DZIAŁANIA
20.	FORMOWANIA

## CZEŚĆ II: JA JAKO PRACOWNIK ZESPOŁOWY

Całkowity czas trwania: 120 min

Struktura: Ta sesja składa się z dwóch działań. Oba trwają około 60 minut, ale mogą być skracane lub wydłużane w zależności od liczby uczestników i dostępnego czasu.

### \*Ćwiczenie 1: KASYNO WSPÓŁPRACY

*Czas trwania: 60 min*

*Cele: wprowadzenie pojęcia "kultury organizacyjnej", poznanie różnych metod komunikacji, zrozumienie, jak osiągnąć wysoką wydajność w zespole*

*Wymagane materiały: 3 talie kart, zasady gry i tablica wyników wydrukowana dla każdej drużyny*

*Przygotowanie: przygotuj trzy stoły z wystarczającą ilością krzeseł, aby każdy mógł usiąść w trzech rogach sali*

*Proces:*

Celem tej gry jest nauczenie się, jak funkcjonuje się w sytuacji zmiany i niepewności. Facylitator dzieli grupę na trzy zespoły. Każda drużyna siedzi przy osobnym stole w innej części sali. Każda grupa otrzymuje talię kart i zasady gry. Mają 10 minut na naukę gry – przeczytaj zasady, omów wszystkie pytania i rozegraj kilka rund testowych, aby zapamiętać zasady. Każdy stół otrzymuje nieco inny zestaw



zasad.

Po upływie tego czasu facylitator zbiera kartki z zasadami i zamiast tego daje każdej drużynie tablicę wyników. Od tego momentu uczestnicy nie mogą komunikować się ze sobą werbalnie. Gra składa się z czterech części. Podczas każdej części warstwy grają w grę przez 10 minut (lub do czterech gier) i liczą swoje punkty po każdej grze. Na końcu części przy każdym stole powinien znajdować się jeden zwycięzca i jeden przegrany.

Facylitator prosi wszystkich zwycięzców, aby przeszli do następnego stołu zgodnie z ruchem wskazówek zegara. Zaczyna się kolejna część. Grupy grają ponownie przez 10 minut (lub do czterech gier). Gracze, którzy właśnie dołączyli do stołu, nie wiedzą, jaki zestaw zasad jest używany przy stole, a ponieważ grupy nadal nie mogą rozmawiać, muszą rozgryźć różnice w zasadach podczas gry.

Po 10 minutach lub 4 grach część się kończy, tym razem przegrani przechodzą do następnego stołu w kierunku przeciwnym do ruchu wskazówek zegara. Proces się powtarza.

Po trzeciej części zwycięzca przechodzi do następnego stołu zgodnie z ruchem wskazówek zegara, a przegrany przechodzi do następnego stołu w kierunku przeciwnym do ruchu wskazówek zegara.

Gracze grają ostatnią (czwartą) część, po czym gra się kończy.

Wszyscy zbierają się w kręgu na odprawę.

Możliwe pytania podsumowujące:

- Co działo się podczas gry, co było największą trudnością?
- W jaki sposób grupy poradziły sobie z niejasnymi punktami w regulaminie?
- Czy któraś z początkowych zasad pozostała na stole, czy też została całkowicie zmieniona w trakcie ćwiczenia?
- Jak każda osoba zachowywała się podczas gry? Czy mógłbyś wskazać jakieś jasne role?
- Jak czuli się ludzie, którzy przenieśli się do innego stolika?
- Czy grupy podjęły jakiś wysiłek, aby zapoznać nowe osoby z zasadami?
- Kto miał konkurencyjne podejście do gry, a kto skupiał się na dobrej zabawie w grupie?
- Jak myślisz, co w realnej sytuacji jest najlepszym sposobem na wprowadzenie nowej osoby w istniejącą kulturę organizacyjną? Czyja jest za to odpowiedzialność?

**ZASADY GRY:**

## **GRUPA 1**

**ZASADY GRY:**

1. Nie wolno rozmawiać przez cały czas trwania zajęć.
2. Masz 7 minut na zapamiętanie zasad gry. Ta kartka zostanie zabrana, gdy rozpocznie się ćwiczenie.
3. Wybierz jedną osobę, która będzie śledzić punkty. Ta osoba może się zmienić w każdej grze.

### **PRZEBIEG GRY:**

1. Najmłodsza osoba w grupie jest pierwszym dealerem. W każdej następnej rundzie dealerem jest osoba, która uzyskała najwyższy wynik w poprzedniej rundzie.
2. Dealer tasuje talię i rozdziela każdemu graczowi 4 karty.
3. Celem gry jest zebranie jak największej liczby kart tego samego wybranego przez siebie koloru. Liczba kart w kolorze, którego masz najwięcej, to Twoje punkty w rundzie.  
*Przykład: Monika zebrała 4 kiery, 5 pik i 2 karo. Ponieważ ma najwięcej pików (5), zdobywa 5 punktów w tej rundzie.*
4. Gracz siedzący po prawej stronie rozdającego rozpoczyna rundę, zagrywając kartę. Wszyscy gracze muszą zagrać kartę tego samego koloru, jeśli ją posiadają.
5. Jeśli nie masz karty w kolorze, który został zagrany, możesz zagrać dowolną inną kartę.
6. Aby pokonać kartę, gracz musi zagrać wyższą kartę tego samego koloru, co ta, która została zagrana.
7. Gracz, który zagrał najwyższą kartę w kolorze, który rozpoczął rundę, zbiera wszystkie karty ze stołu i rozpoczyna następną rundę.
8. Serca są najsilniejszym kolorem – kartę serca można zagrać w dowolnym momencie, aby pokonać dowolną kartę. Karta kiera może być pokonana tylko przez wyższą kartę kiera.
9. Po każdej rundzie gracze dobierają kartę z talii, aż talia będzie pusta.
10. Kiedy wszystkie karty zostaną zagrane, gra się kończy. Osoba prowadząca punktację zapisuje punkty dla każdego gracza w danej rundzie.

## **GRUPA 2**

### **ZASADY GRY:**

1. Nie wolno rozmawiać przez cały czas trwania zajęć.
2. Masz 7 minut na zapamiętanie zasad gry. Ta kartka zostanie zabrana, gdy rozpocznie się ćwiczenie.
3. Wybierz jedną osobę, która będzie śledzić punkty. Ta osoba może się zmienić w każdej grze.

### **PRZEBIEG GRY:**

1. Osoba, która pokonała najdłuższy dystans na to spotkanie, jest pierwszym dealerem. W każdej następnej rundzie dealerem jest osoba, która uzyskała najniższy wynik w poprzedniej rundzie.
2. Dealer tasuje talię i rozdziela każdemu graczowi 4 karty.
3. Celem gry jest zebranie jak największej liczby kart tego samego wybranego przez siebie koloru. Liczba kart w kolorze, którego masz najwięcej, to Twoje punkty w rundzie.  
*Przykład: Monika zebrała 4 kiery, 5 pik i 2 karo. Ponieważ ma najwięcej pików (5), zdobywa 5 punktów w tej rundzie.*
4. Gracz siedzący po prawej stronie rozdającego rozpoczyna rundę, zagrywając kartę. Wszyscy gracze muszą zagrać kartę tego samego koloru, jeśli ją posiadają.

5. Jeśli nie masz karty w kolorze, który został zagrany, możesz zagrać dowolną inną kartę.
6. Aby pokonać kartę, gracz musi zagrać wyższą kartę tego samego koloru, co ta, która została zagrana.
7. Gracz, który zagrał najwyższą kartę w kolorze, który rozpoczął rundę, zbiera wszystkie karty ze stołu i rozpoczyna następną rundę.
8. Pik jest najsilniejszym kolorem – karta pik może być zagrana w dowolnym momencie, aby pokonać dowolną kartę. Karta pik może zostać pokonana tylko przez wyższą kartę pik.
9. Po każdej rundzie gracze dobierają kartę z talii, aż talia będzie pusta.
10. Kiedy wszystkie karty zostaną zagrane, gra się kończy. Osoba prowadząca punktację zapisuje punkty dla każdego gracza w danej rundzie.

### GRUPA 3

#### ZASADY GRY:

1. Nie wolno rozmawiać przez cały czas trwania zajęć.
2. Masz 7 minut na zapamiętanie zasad gry. Ta kartka zostanie zabrana, gdy rozpocznie się ćwiczenie.
3. Wybierz jedną osobę, która będzie śledzić punkty. Ta osoba może się zmienić w każdej grze.

#### PRZEBIEG GRY:

1. Najstarsza osoba w grupie jest pierwszym dealerem. W każdej następnej rundzie dealerem jest osoba, która uzyskała najniższy wynik w poprzedniej rundzie.
2. Dealer tasuje talię i rozdziela każdemu graczowi 4 karty.
3. Celem gry jest zebranie jak największej liczby kart o tej samej liczbie. Liczba kart z numeru, którego masz najwięcej, to Twoje punkty w rundzie.  
*Przykład: Monika zebrała 2 asy, 3 karty z numerem 2 i 3 czwórki. Ponieważ ma najwięcej dwójek (3), zdobywa 3 punkty w tej rundzie.*
4. Gracz siedzący na lewo od rozdającego rozpoczyna rundę, zagrywając kartę. Wszyscy gracze muszą zagrać kartę tego samego koloru, jeśli ją posiadają.
5. Jeśli nie masz karty w kolorze, który został zagrany, możesz zagrać dowolną inną kartę.
6. Aby pokonać kartę, gracz musi zagrać wyższą kartę tego samego koloru, co ta, która została zagrana.
7. Gracz, który zagrał najwyższą kartę w kolorze, który rozpoczął rundę, zbiera wszystkie karty ze stołu i rozpoczyna następną rundę.
8. Serca są najsilniejszym kolorem – kartę serca można zagrać w dowolnym momencie, aby pokonać dowolną kartę. Karta kiera może być pokonana tylko przez wyższą kartę kiera.
9. Po każdej rundzie gracze dobierają kartę z talii, aż talia będzie pusta.
10. Kiedy wszystkie karty zostaną zagrane, gra się kończy. Osoba prowadząca punktację zapisuje punkty dla każdego gracza w danej rundzie.

**TABLICA WYNIKÓW:**

**CZEŚĆ 1:**

<b>NAZWA:</b>					
GRA 1:					
GRA 2:					
GRA 3:					
GRA 4:					
ŁĄCZNY:					

**CZEŚĆ 2:**

<b>NAZWA:</b>					
GRA 1:					
GRA 2:					
GRA 3:					
GRA 4:					
ŁĄCZNY:					

**CZEŚĆ 3:**

<b>NAZWA:</b>					
GRA 1:					
GRA 2:					
GRA 3:					
GRA 4:					
ŁĄCZNY:					

**CZEŚĆ 4:**

<b>NAZWA:</b>					
GRA 1:					

GRA 2:					
GRA 3:					
GRA 4:					
ŁĄCZNY:					

**\*Ćwiczenie 2: JA W ZESPOLE**

*Czas trwania: 60 min*

*Cele: odkrywanie swojej roli w zespole, rozumienie własnych mocnych stron i potrzeb podczas pracy w grupie, zrozumienie, poznanie różnych archetypów pracowników zespołu*

*Wymagane materiały: wydrukowane opisy ról w zespole (każdy na osobnym papierze), wydrukowane zdjęcie osoby dla każdego uczestnika*

*Przygotowanie: brak*

*Proces:*

To ćwiczenie ma na celu indywidualne odzwierciedlenie przez uczestników ich wyników jako pracy zespołowej. Facylitator pokieruje ich refleksją za pomocą pytań i różnych metod. W tym celu facylitator musi stworzyć relaksującą atmosferę w pomieszczeniu. Mogą zaprosić uczestników, aby usiedli wygodnie na krześle lub na podłodze, puścili relaksującą muzykę. Facylitator powinien zaprosić uczestników do zastanowienia się nad różnymi sytuacjami, w których pracowali w zespole, rolami w tych zadaniach i emocjami, które były obecne w tej sytuacji.

Po kilku minutach ciszy moderator zaczyna czytać pytania z poprzedniej listy. Po każdym pytaniu powinna być 1-2 minutowa przerwa, aby uczestnicy mogli się zastanowić i zrobić notatki, jeśli chcą.

Lista pytań:

1. Myślę, że szybko dostrzegam i wykorzystuję nowe możliwości.
2. Potrafię dobrze pracować z szerokim gronem osób.
3. Tworzenie pomysłów jest jednym z moich naturalnych atutów.
4. Mogę być chwilowo niepopularny, jeśli przyniesie to efekty w dłuższej perspektywie
5. Nie czuję się swobodnie, jeśli spotkania nie są dobrze zorganizowane i kontrolowane oraz ogólnie dobrze prowadzone.
6. Czasami jestem postrzegany jako osoba silna i autorytarna, jeśli trzeba coś zrobić.
7. Moi koledzy mają tendencję do postrzegania mnie jako niepotrzebnie martwiącego się o szczegóły i możliwość, że coś może pójść nie tak.

8. Mam zdolność do wywierania wpływu na ludzi bez wywierania na nich presji.
9. Zawsze jestem gotów poprzeć dobrą propozycję we wspólnym interesie.
10. Wierzę, że moja zdolność do chłodnego osądu jest doceniana przez innych.
11. Mam ciche zainteresowanie lepszym poznaniem kolegów.
12. Myślę, że mam talent do sprawiania, że wszystko działa, gdy plan musi zostać wprowadzony w życie.
13. Wnoszę odrobinę perfekcjonizmu do każdej pracy zespołowej, której się podejmuję.
14. Jestem gotów skorzystać z kontaktów poza samą grupą.
15. Interesuje mnie znajdowanie praktycznych rozwiązań problemów.
16. Lubię czuć, że pielęgnuję dobre relacje w pracy.
17. Wierzę, że zachowałbym zimną krew i zachowałbym zdolność do trzeźwego myślenia.
18. Byłbym gotów objąć pozytywne prowadzenie, gdybym czuł, że grupa nie robi postępów.
19. Jestem skłonny okazywać zniecierpliwienie wobec tych, którzy blokują postęp.
20. Mam tendencję do dość łatwego nudzenia się i polegania na jednym lub dwóch stymulujących członkach, którzy mnie pobudzają.
21. Trudno mi zacząć, jeśli cele nie są jasne.

Po zakończeniu wszystkich pytań uczestnicy są proszeni o zajęcie się w parach na kolejną rundę autorefleksji. Uczestnicy powinni ponownie znaleźć wygodne miejsce w pokoju, muzyka powinna być cichsza, ponieważ będą dyskutować w parach.

W tej części zajęć facilitator powinien zapisać na flipcharcie wymienione poniżej pytania i wywiesić je w widocznym miejscu w sali.

Pytania do omówienia I par:

- W czym jestem dobry?
- Jak występować w grupie?
- Co cenię?
- Jakie są moje słabe strony?
- Co sprawia, że praca ze mną jest trudna?
- Jakie zachowania innych mnie wyzwalają?

W ostatniej części zajęć uczestnicy proszeni są o zapoznanie się z krótkimi opisami ról zespołowych, które zostaną zawieszane na ścianach wokół sali. Po 10 minutach indywidualnej eksploracji uczestnicy otrzymują rysunek na papierze w osobie. Ich zadaniem jest zastanowienie się, na ile w każdej roli mogą

odnaleźć siebie. Powinni podzielić osobę na rysunku proporcjonalnie, aby zobaczyć, z jakich ról się "składa". Pod koniec zajęć grupy siadają w kręgu i krótko prezentują swoje rysunki jeden po drugim z jednozdaniowym wyjaśnieniem.

Opisy ról zespołowych:

### **Lokomotywa:**

Popycha zespół do przodu, rzuca wyzwanie normom i rozwija się pod presją. Są dynamiczne i często dążą do postępu, ale mogą być kłótlive.

Mocnych:

- Dynamiczny i zmotywowany; Motywują zespół do osiągnięcia wyników.
- Dobry w pokonywaniu przeszkód i napędzaniu postępu.
- Jest konkurencyjny i rozwija się pod presją.

Słabości:

- Może być podatny na frustrację lub agresję, zwłaszcza pod wpływem stresu.
- Może sprawiać wrażenie konfrontacyjnego lub niewrażliwego na uczucia innych.
- Mogą naciskać zbyt mocno, ryzykując wypalenie dla siebie i zespołu.

### **Impementer:**

Przekształca pomysły w praktyczne działania. Są zdyscyplinowani i rzetelni, ale czasem odporni na zmiany.

Mocnych:

- Wysoce zorganizowany i zdyscyplinowany; Sprawnie wykonują zadania.
- Praktyczni i niezawodni, przekształcają pomysły w wykonalne plany.
- Dobry w zarządzaniu codziennymi operacjami.

Słabości:

- Może opierać się zmianom, preferując znane metody i rutyny.
- Może być nieelastyczny, zbyt sztywno trzyma się planów.
- Może mieć problemy z kreatywnością, preferując jasne instrukcje i procesy.

### **Perfekcjonista:**

Koncentruje się na szczegółach, dbając o to, aby zadania były wykonywane na wysokim poziomie. Są skrupulatni, ale mogą być nadmiernie perfekcjonistyczni.

Mocnych:

- Zorientowany na szczegóły i skrupulatny; Zapewniają wysoką jakość pracy.
- Dobry w dotrzymywaniu terminów i upewnianiu się, że nic nie zostanie pominięte.

- Wytrwały i zaangażowany w dopieszczanie zadań do perfekcji.

Słabości:

- Może być nadmiernie perfekcjonistyczny, mając trudności z odpuszczeniem zadań.
- Może nadmiernie martwić się o drobne szczegóły, spowalniając postępy.
- Czasami ma trudności z delegowaniem, woli robić wszystko

### **Koordinator:**

Pełni rolę lidera lub przewodniczącego, delegując zadania i pomagając zespołowi skupić się na celach. Są pewni siebie i dobrzy w podejmowaniu decyzji, ale mogą być postrzegani jako manipulatorzy.

Mocnych:

- Silne umiejętności przywódcze; Wiedzą, jak skutecznie delegować zadania.
- Dobry w organizowaniu działań zespołowych i dbaniu o to, aby wkład każdego był doceniany.
- Spokojni i pewni siebie, pomagają zespołowi skupić się na celach.

Słabości:

- Może być postrzegany jako manipulacyjny, jeśli nadmiernie polega na innych w wykonywaniu pracy.
- Może być postrzegany przez członków zespołu jako kontrolujący lub apodyktyczny.
- Może mieć problemy z zadaniami praktycznymi, woli zarządzać niż uczestniczyć bezpośrednio.

### **Dusza Zespołu:**

Promuje spójność zespołu, wspiera innych i łagodzi konflikty. Są chętni do współpracy i dyplomatyczni, ale mogą być niezdecydowani w kluczowych momentach.

Mocnych:

- Współpraca i dyplomacja; Pomagają utrzymać harmonię w zespole.
- Dobry w słuchaniu i mediacji między członkami zespołu.
- Elastyczny i chętny do dostosowania się do potrzeb zespołu.

Słabości:

- Może być niezdecydowany, zwłaszcza gdy trzeba podjąć trudne decyzje.
- Może unikać konfrontacji, nawet gdy jest to konieczne.
- Czasami przedkłada harmonię zespołu nad realizację zadań.

### **Poszukiwacz Źródeł:**

Bada możliwości i rozwija kontakty. Są entuzjastyczni i komunikatywni, ale mogą stracić zainteresowanie, gdy początkowa ekscytacja zniknie.

Mocnych:



- Doskonale radzi sobie z networkingiem i budowaniem relacji zewnętrznych.
- Entuzjastyczny i towarzyski; Wnoszą energię do zespołu.
- Dobry w odkrywaniu możliwości i gromadzeniu informacji.

Słabości:

- Może stracić zainteresowanie, gdy początkowa ekscytacja minie.
- Może być nadmiernie optymistyczny i nie zawsze może realizować pomysły.
- Mogą się zbyt rozproszyć, skupiając się na zbyt wielu rzeczach naraz.

### **Kreator:**

Generuje pomysły i rozwiązuje trudne problemy. Są kreatywne i innowacyjne, ale mogą być niepraktyczne lub ignorować szczegóły.

Mocnych:

- Wysoce kreatywny i innowacyjny; Myślą nieszablonowo.
- Dobry w rozwiązywaniu złożonych problemów.
- Potrafi wymyślić unikalne pomysły i podejścia.

Słabości:

- Mogą być zbyt zajęci własnymi pomysłami, co prowadzi do ignorowania praktycznych szczegółów.
- Czasami mają trudności z jasnym przekazaniem swoich pomysłów.
- Może być roztargniony lub zapominać o codziennych zadaniach.

### **Ewaluator:**

Analizuje opcje i podejmuje wyważone decyzje. Są strategiczni i bezstronni, ale mogą być nadmiernie krytyczni i powolni w działaniu.

Mocnych:

- Logiczny i analityczny; Podejmują przemyślane decyzje.
- Doskonały w obiektywnej ocenie pomysłów i opcji.
- Niezawodny, jeśli chodzi o wydawanie wyważonych osądów.

Słabości:

- Może być zbyt krytyczny, skupiając się na negatywach, a nie na pozytywach.
- Może być powolny w podejmowaniu decyzji, potrzebuje czasu na rozważenie wszystkich aspektów.
- Czasami brakuje mu entuzjazmu, co może osłabić morale zespołu.

**Specjalista:**

Wnosi dogłębną wiedzę w określonej dziedzinie. Są wysoko wykwalifikowani i zaangażowani, ale mogą zbyt wąsko skupiać się na swojej wiedzy specjalistycznej.

**Mocnych:**

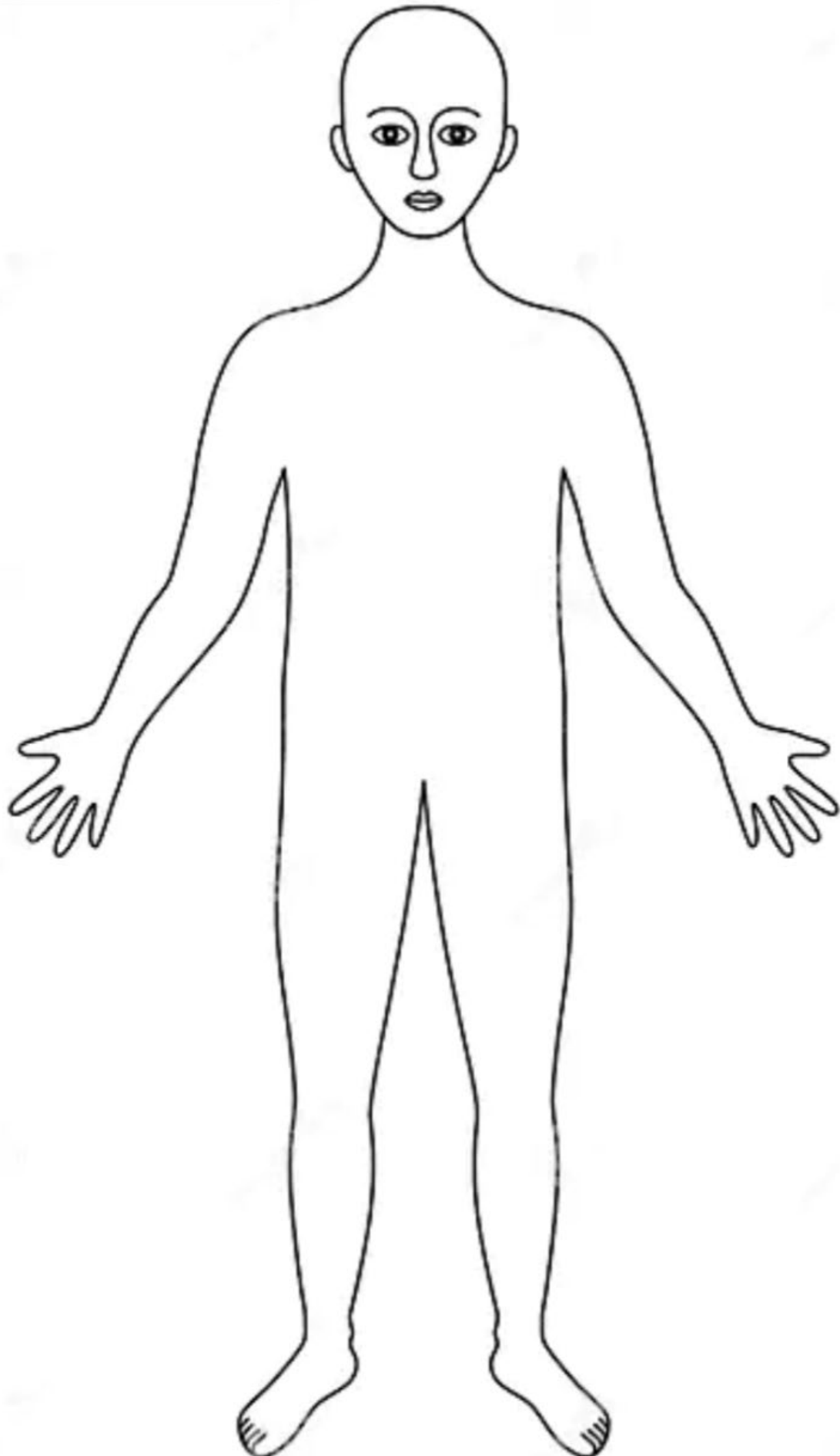
- Wysoka wiedza w swojej dziedzinie; Wnoszą do zespołu wiedzę specjalistyczną.
- Skoncentrowany i oddany swojemu polu zainteresowań.
- Dostarcza cennych informacji, których inni mogą nie mieć.

**Słabości:**

- Może mieć wąski punkt widzenia, czasami pomijając szerszy obraz.
- Może stać się nadmiernie pochłonięty swoją specjalizacją, ignorując inne aspekty projektu.
- Mogą mieć trudności z przekazywaniem swojej wiedzy osobom niebędącym ekspertami, co prowadzi do nieporozumień.

*Materiały do druku:*

---



### **CZĘŚĆ III: MODEL PRACY ZESPOŁOWEJ LENCIONI**

*Całkowity czas trwania: 75 min*

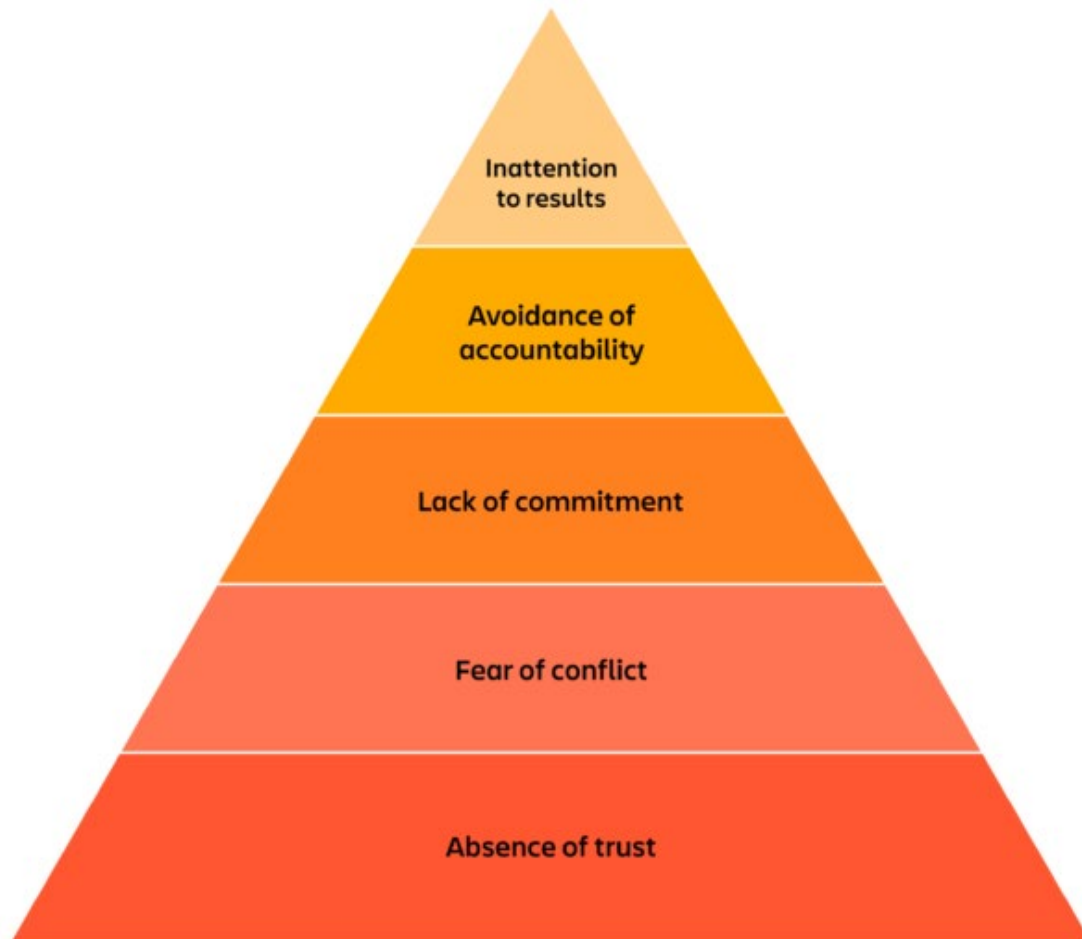
*UWAGA: Długość każdego ćwiczenia może – i powinna – być dostosowana do grupy, z którą pracujesz.*

**\*INPUT: WPROWADZENIE I PODSTAWOWE INFORMACJE**

*Czas trwania: 20 min*

*Piramida dysfunkcji zespołu Lencioniego*

Facilitator powinien pokazać piramidę dysfunkcji Lencioniego (obrazek poniżej) na projektorze/prezentacji lub wydrukować ją dla wszystkich uczestników.



*Piramida dysfunkcji zespołu Lencioniego, źródło:*

*<https://www.atlassian.com/blog/teamwork/what-strong-teamwork-looks-like>*

Facilitator powinien wprowadzić grupę w ten model budowania zespołu, jednocześnie wyjaśniając każdą z dysfunkcji – od dołu do góry. Aby uzyskać strukturę, mogą skorzystać z poniższych informacji:

Model budowania zespołu Lencioni został przedstawiony przez amerykańskiego pisarza, Patricka Lencioniego, w jego książce "The Five Dysfunctions of a Team". Model Lencioniego nie mówi dokładnie, co należy robić podczas kierowania lub tworzenia zespołu, ale identyfikuje niektóre problemy, które mogą pojawić się w trakcie tego procesu. Jak widać **na obrazku na ekranie / który został Ci przekazany**, istnieje 5 głównych dysfunkcji zespołu, które, jeśli nie zostaną rozwiązane, mogą doprowadzić do porażki zespołu.

**Brak zaufania:** wynika z niechęci członków zespołu do bycia wrażliwym w grupie. Logika dysfunkcji jest taka, że jeśli członkowie zespołu nie potrafią być naprawdę otwarci wobec siebie nawzajem na temat swoich słabości i błędów, niemożliwe staje się zbudowanie fundamentu zaufania. Jeśli w zespole nie ma zaufania, istnieje większe prawdopodobieństwo, że pojawią się inne problemy;

Jak objawia się ta dysfunkcja?

- Członkowie zespołu ukrywają przed sobą nawzajem swoje słabości i błędy
- Członkowie zespołu wahają się, czy poprosić o pomoc
- Członkowie zespołu wahają się, czy oferować pomoc poza własnymi zadaniami
- Członkowie zespołu wyciągają pochopne wnioski na temat intencji pozostałych

**Strach przed konfliktem:** gdy nie ma wystarczającego zaufania między członkami zespołu, trudniej jest zaangażować się w otwarte debaty na temat pomysłów – co oznacza, że będziesz bardziej powściągliwy i niezdecydowany w wskazywaniu pomysłów, które mogą być potencjalnie szkodliwe dla zespołu, tylko po to, aby członek zespołu, który je zaproponował, nie odebrał ich w niewłaściwy sposób;

Jak objawia się ta dysfunkcja?

- Twój zespół ma nudne spotkania, na których nie ma dyskusji
- Twój zespół stworzył środowisko, w którym plotki i ataki osobiste są na porządku dziennym
- Twój zespół ignoruje tematy, które mają kluczowe znaczenie dla sukcesu zespołu
- Twój zespół nie bierze pod uwagę wszystkich opinii i perspektyw członków zespołu

**Brak zaangażowania:** zwykle następuje po strachu przed konfliktem. Jeśli podczas dyskusji nie wskazałeś pomysłów, które Twoim zdaniem nie mają sensu i po prostu zgodziłeś się na wszystko, co zostało powiedziane, trudno będzie uwierzyć w plan działania – i dość trudno jest zaangażować się w coś, w co nie wierzysz;

Jak objawia się ta dysfunkcja?

- Twój zespół pozwala na więcej niż jedną interpretację celów i priorytetów
- Twój zespół nie dotrzymuje terminów z powodu nadmiernej analizy i prokrastynacji
- Twój zespół wykazuje brak pewności siebie i za bardzo boi się porażki

- Twój zespół wielokrotnie omawia te same decyzje
- Twój zespół zachęca członków zespołu do zgadywania motywacji innych

**Unikanie odpowiedzialności:** jeśli nie wierzysz w plan działania i po prostu chcesz, aby zadanie się skończyło, jest mniej prawdopodobne, że zwrócisz uwagę członków zespołu na działania i zachowania, które mogą przynieść efekt przeciwny do zamierzonego dla dobra zespołu;

Jak objawia się ta dysfunkcja?

- Wśród członków zespołu, którzy mają inne standardy lub wyniki, panuje niechęć
- Twój zespół zachęca i zadowala się przeciętnością
- Członkowie Twojego zespołu nie dotrzymują terminów
- Twój zespół niepotrzebnie obciąża lidera zespołu, aby był jedynym źródłem dyscypliny

**Niezwracanie uwagi na wyniki:** jest wynikiem unikania odpowiedzialności. Jeśli decydujesz się skupić tylko na swoim zadaniu, nie przejmując się tym, co (lub jak) robią inni członkowie Twojego zespołu, stawiasz własne, indywidualne potrzeby (uznanie, ego, rozwój kariery) ponad zbiorowe cele zespołu – co nawet jeśli wykonasz swoje zadanie perfekcyjnie, doprowadzi do porażki.

Jak objawia się ta dysfunkcja?

- Twój zespół nie rozwija się
- Twój zespół rzadko pokonuje konkurencję
- Twój zespół traci członków zorientowanych na osiągnięcia
- Członkowie zespołu są zachęceni do skupienia się na swoich indywidualnych celach

Te dysfunkcje, o których wspomnieliśmy powyżej, zwykle narastają jedna na drugiej, ale jeśli pozwoli się nawet jednej z nich rozkwitnąć, praca zespołowa ulegnie pogorszeniu.

Aby zrozumieć niektóre koncepcje, które przedstawia Lencioni, przeciwiczmy niektóre z narzędzi, które pomogą nam radzić sobie z niektórymi dysfunkcjami wspomnianymi podczas tej sesji i im zapobiegać.

## Ćwiczenie 1: KRAĞ ZAINTERESOWAŃ

*Czas trwania: 15 minut*

*Cele: budowanie zaufania w grupie, zrozumienie wartości komunikacji dla budowania relacji*

*Wymagane materiały: krzesła*

*Przygotowanie: brak*

*Proces:*

Facylitator instruuje uczestników, aby utworzyli krąg ze swoimi krzesłami. Powinno być wystarczająco dużo krzesel dla wszystkich, z wyjątkiem facylitatora. Stojąc w środku kręgu, facylitator przechodzi do wyjaśnienia ćwiczenia: "Teraz będziemy ćwiczyć budowanie zaufania. Aby zacząć budować zaufanie, powinniśmy dowiedzieć się o sobie nawzajem nieco więcej i o to właśnie chodzi w tym ćwiczeniu. Jak widać, nie ma wystarczającej liczby krzesel, aby wszyscy mogli na nich usiąść. Ćwiczenie rozpocznie się od opowiedzenia jednego z moich zainteresowań. Każdy, kto ma takie same zainteresowania jak ja, musi wstać i spróbować znaleźć inne krzesło, na którym mógłby usiąść. Ja także postaram się też zdobyć wolne krzesło. Ktoś, kto zostaje bez krzesła, musi wymienić swoje zainteresowania, a my będziemy powtarzać ten proces jeszcze kilka razy".

Ćwiczenie kończy się albo po 10 minutach, albo po tym, jak facylitator zauważy, że uczestnicy tracą zainteresowanie.

Po zakończeniu ćwiczenia facylitator przechodzi do zadawania uczestnikom pytań zaproponowanych poniżej. **Uwaga: oczywiście moderator może zaproponować własne pytania lub dostosować/usunąć te napisane poniżej.**

#### **Podsumowanie:**

- Jak się czujesz po tym ćwiczeniu?
- Czujesz, że będziesz miał jakieś nowe tematy do rozmowy?
- Czy czujesz, że teraz znasz się i rozumiesz trochę lepiej?

#### **Konkluzja:**

Lencioni uważa, że aby móc zacząć budować zaufanie, musimy najpierw nieco lepiej się poznać. Po tym, jak zdamy sobie sprawę, że mamy takie same lub podobne zainteresowania jak inne osoby w naszym zespole, będziemy bardziej otwarci na zwrócenie się do członków naszego zespołu, aby porozmawiać o naszych wspólnych zainteresowaniach – i to jest początek procesu budowania zaufania.

#### **\*Ćwiczenie 2: RYSOWANIE W CIEMNO**

*Czas trwania: 15 minut*

*Cele: nauczenie się wyjaśniania innym różnych koncepcji, rozwijanie komunikacji, budowanie zaangażowania grupy w realizację celu zespołu*

*Wymagane materiały: papiery, długopisy/ołówki, krzesła, drukowane ilustracje różnych przedmiotów i zwierząt*

*Przygotowanie: przed ćwiczeniem uczestnicy powinni zająć swoje krzesła, ustawić się w parze z innym uczestnikiem i obrócić krzesła tyłem do siebie, tak aby podczas siedzenia były odwrócone od siebie*

**Proces:**

Gdy uczestnicy dobiorą się w pary, muszą zdecydować, która strona będzie opisywać rysunek, a która strona będzie rysować. Gdy to zrobią, facylitator wyjaśnia zasady ćwiczenia:

— Rozdam teraz kilka ilustracji osobom, które zdecydowały się opisywać rysunek. Będziesz musiał wyjaśnić swojemu partnerowi, co musi narysować, nie mówiąc mu, co to dokładnie jest. Na przykład, jeśli otrzymasz ilustrację domu, nie możesz im powiedzieć, że jest to dom ani budynek. Musisz znaleźć sposób, aby przekazać im, co mają narysować, tak aby w końcu ich rysunek był jak najbardziej zbliżony do ilustracji, którą ci dano".

Po 10 minutach facylitator kończy ćwiczenie i mówi osobom, które rysowały, aby pokazały swój rysunek swojemu partnerowi

**Podsumowanie:**

Pierwsza część debriefingu odbywa się w tych samych parach. Uczestnicy będą mieli 2 minuty na omówienie:

- Jak to jest być osobą dającą instrukcje
- Jak to jest być osobą, która słuchała instrukcji i musiała rysować

Po tej części wszyscy wracają na forum grupy, a uczestnicy są zaproszeni do podzielenia się swoimi rysunkami i opowiedzenia grupie, jakie było dla nich doświadczenie.

**Konkluzja:**

To ćwiczenie ma na celu pomóc nam ćwiczyć unikanie dysfunkcji "braku zaangażowania". Osoba, która wydaje polecenia, ma reprezentować członka zespołu lub lidera zespołu, który stara się wyjaśnić zadania pozostałym członkom zespołu. Czasami trudno jest wytłumaczyć, czego tak naprawdę oczekujemy od ludzi, z którymi pracujemy, a to ćwiczenie ma pomóc Ci ćwiczyć tę komunikację.

**Ćwiczenie 3: NAJGORSZY SCENARIUSZ**

*Czas trwania: 25 minut*

*Cele: budowanie zaangażowania grupy w realizację celu zespołu, nauczenie się opracowywania planu awaryjnego, wzmocnienie pewności siebie członków grupy*

*Wymagane materiały: papiery i długopisy*

*Przygotowanie: Facylitator wymyśla 2 lub więcej scenariuszy, które daje uczestnikom do analizy.*

*Na przykład:*



- *W ramach Twojego projektu Twój zespół musi zorganizować festiwal muzyczny dla wszystkich grup wiekowych. Jakie są wszystkie rzeczy, które mogą pójść nie tak?*
- *Ty i Twój zespół jesteście członkami samorządu studenckiego w swojej uczelni i organizujecie 3-dniową wycieczkę pieszą dla innych studentów. Jakie są wszystkie rzeczy, które mogą pójść nie tak?*

*Proces:*

Facylitator wyjaśnia ćwiczenie:

"Jedno z narzędzi, które Lencioni zaproponował w swojej książce "Pięć dysfunkcji zespołu", nazywa się najgorszym scenariuszem. Teraz podzielisz się na grupy (2 lub więcej, w zależności od dostępnego miejsca) i otrzymasz historie do analizy. Twoim zadaniem jest przemyślenie wszystkich rzeczy, które mogą pójść nie tak i próba określenia, jaka jest najgorsza rzecz, jaka może się zdarzyć. Kiedy skończymy, zbierzemy się tutaj ponownie i przedstawimy nasze przemyślenia całej grupie".

Uczestnicy podzielili się na 2 lub więcej grup. Kiedy już to zrobią, facylitator daje każdej z grup opis historii (można to zrobić na wydrukach).

Po upływie 10 minut uczestnicy są zapraszani do powrotu na forum grupy i przedstawienia swojej sprawy.

### **Podsumowanie:**

Debrief odbywa się po tym, jak wszyscy przedstawiają swoje racje, a uczestnicy wracają do głównej grupy.

Facylitator może zadać im następujące pytania:

- Jak oceniasz to ćwiczenie?
- Czy trudno było wymyślić wszystkie rzeczy, które mogą pójść nie tak?
- Patrząc na swoje listy, czy byłbyś w stanie znaleźć plan awaryjny na wszystkie rzeczy, które zapisałeś?
- Teraz, gdy już wiesz, co może pójść nie tak i potencjalnie masz plan awaryjny, aby być na nie przygotowanym, jak myślisz, jak organizacja tego wydarzenia byłaby dla Ciebie? (łatwiej, trudniej, tak samo...)

### **Konkluzja:**

Lencioni uważa, że każde działanie jest lepsze niż jego brak – a czasami, jeśli zauważysz, że Twój zespół waha się przed podjęciem decyzji, dobrym pomysłem może być sprawdzenie, co może pójść nie tak i jaki będzie potencjalnie najgorszy scenariusz dla Twojego zadania lub wydarzenia. Gdy to zrobisz, będziesz w stanie opracować plan awaryjny, który uspokoi Cię i przygotowuje, abyś był w stanie

zareagować, jeśli którakolwiek z rzeczy, które przewidziałeś, się spełni. To z kolei ułatwi podjęcie decyzji i faktyczne rozpoczęcie pracy nad zadaniem.

## **CZĘŚĆ IV: MOBBING W ZESPOLE**

*Całkowity czas trwania: 60 minut*

### **WSTĘP TEORETYCZNY: WPROWADZENIE DO TEMATU I PODSTAWOWE INFORMACJE**

*Czas trwania: 20 min*

Pomyśleliśmy, że podczas tego warsztatu ważne jest wyjaśnienie pojęcia mobbingu. Aby zrozumieć, co to dokładnie jest, przedstawimy Ci definicję podaną przez Międzynarodową Organizację Pracy. Według nich mobbing lub mobbing w miejscu pracy to obraźliwe zachowanie polegające na mściwych, okrutnych, złośliwych lub poniżających próbach podważenia pozycji osoby lub grupy (pracowników).

Oczywiście, posługując się analogią, można to łatwo przenieść poza kontekst miejsca pracy, a do innych rzeczywistości, takich jak szkoła, uczelnia czy inny rodzaj aktywności, który wymaga pracy w zespołach. Jeśli przyjrzymy się tej i wielu innym definicjom, stanie się jasne, że aby dane zachowanie można było uznać za mobbing, należy wykonać następujące działania:

- wielokrotnie
- przez znaczny okres czasu,
- musi być niefizyczne,
- i wywierają upokarzający wpływ na osobę zastraszoną.

Mobbing nie jest pojedynczym działaniem, ale serią jednych lub kilku różnych działań w dłuższym okresie czasu.

Mobbing można podzielić na dwie główne kategorie:

- mobbing horyzontalny, oraz
- Mobbing wertykalny,

Mobbing horyzontalny to rodzaj mobbingu, który ma miejsce na tym samym poziomie hierarchicznym – na przykład mobbing między współpracownikami lub między członkami zespołu – ale także np. między członkami zarządu.

Mobbing wertykalny ma miejsce na różnych poziomach hierarchicznych – może mieć miejsce zarówno

z wyższego szczebla na niższy (menedżer mobbinguje swoich pracowników, lider zespołu mobbinguje członków zespołu), jak i z niższego poziomu na wyższy (pracownicy mobbingują menedżera, członkowie zespołu mobbingują swojego lidera zespołu).

Jakie zachowania można uznać za mobbing? Prof. Heinz Leymann podał listę 45 działań, które są uznawane za mobbing, a oto kilka przykładów:

- ciągłe przerywanie
- Krzyczenie na pracownika lub upominanie go
- ciągła krytyka czyjejs pracy
- ciągła krytyka życia prywatnego
- osoba jest ignorowana (przez przełożonego lub współpracowników)
- Osoba zastraszana jest przedstawiana tak, aby wydawała się śmieszna
- Naśladowanie czyjegoś chodu, głosu lub gestów, aby ośmieszyć go
- Osoba otrzymuje bezużyteczne funkcje zawodowe
- Groźba użycia siły fizycznej
- ...

Jak możesz uchronić się przed mobbingiem? Istnieje wiele środków, które możesz podjąć, i są one podzielone na dwie kategorie: środki zapobiegawcze i interwencja. Jeśli chodzi o działania prewencyjne, osiąga się je poprzez dowiedzenie się więcej o mobbingu, omówienie go ze swoim zespołem i wprowadzenie w ten temat (ulotki, artykuły lub filmy).

Jeśli chodzi o interwencję – najważniejszą rzeczą do zrobienia jest powstrzymanie prześladowcy i wsparcie ofiary. Aby powstrzymać dręczyciela, najprawdopodobniej będziesz potrzebować pomocy spoza swojego zespołu – w niektórych przypadkach mediacja będzie możliwa, ale w innych konieczne będzie podjęcie kroków prawnych. Jeśli mobbing ma miejsce w miejscu pracy lub w innym miejscu hierarchii (szkoła, uczelnia, drużyna sportowa), należy skontaktować się z przełożonym lub z Działem Kadr (jeśli taki istnieje), aby poinformować go o tym, że ma miejsce i że powinien podjąć działania. Jeśli jesteś zastraszany, jeśli jest to możliwe i jeśli nie narazi Cię to na niebezpieczeństwo, zaleca się zebranie i przechowywanie dowodów. Jeśli chodzi o wsparcie poszkodowanego – wsparcie to może przyjść poprzez profesjonalną rehabilitację, psychoterapię, grupy samopomocowe, a także terapię medyczną.

#### Ćwiczenie 1: TEATR FORUM

*Zastrzeżenie: To ćwiczenie może potencjalnie przywołać stresujące wspomnienia dla niektórych uczestników, ponieważ polega na odgrywaniu stresujących sytuacji.*

*Czas trwania: 50 minut*

*Cele: nauka rozpoznawania objawów mobbingu, przelamywanie tabu dotyczącego mobbingu, ćwiczenie reagowania w sytuacji ewentualnego mobbingu w miejscu pracy*

*Wymagane materiały: brak, ale powinieneś mieć wystarczająco dużo miejsca, aby każda grupa mogła odegrać scenę*

*Przygotowanie: przygotowanie tematów do odegrania w grupie*

*Proponowane tematy dla Teatru Forum:*

1. Członkowie zespołu przerywają i "przegadują" swojego kolegę za każdym razem, gdy chce coś powiedzieć.
2. Członkowie zespołu naśladują sposób, w jaki ich lider zespołu chodzi i mówi, aby ich ośmieszyć.
3. Lider zespołu daje bezużyteczne zadania jednemu z członków zespołu, a reszta zespołu zachęca do tego.

*Proces:*

Facylitator wyjaśnia ćwiczenie. "Teraz będziemy ćwiczyć rozpoznawanie mobbingu i interweniowanie w niego. Podzielimy się na grupy, a każda grupa będzie miała sytuację, którą będzie musiała odegrać. Będziecie mieli 10 – 15 minut na przygotowanie waszej sceny. Po tym, jak raz obejrzymy tę scenę, zamierzamy ją powtórzyć i w dowolnym momencie każdy z obserwatorów będzie miał szansę powiedzieć STOP i zastąpić osobę zaatakowaną w scenie. Pamiętaj, że celem tego ćwiczenia jest ćwiczenie reakcji i interwencji na mobbing. Osoba, która zastąpi osobę mobbingowaną, zareaguje na sytuację, w której się znalazła, starając się, aby była lepsza dla osoby mobbingowanej, a twoja grupa będzie musiała dostosować się do sceny. Wyjaśniając to nieco jaśniej – kiedy odgrywasz scenę i słyszysz STOP, zatrzymujesz scenę i pozwalasz nowej osobie zastąpić osobę, która była ofiarą mobbingu w Twojej scenie. Kiedy nowa osoba jest gotowa, kontynuujesz odgrywanie sceny, jednocześnie dostosowując się do tego, co robi nowa osoba. Po dwukrotnym przejściu przez wszystkie grupy, odbędzie się odprawa".

Facylitator dzieli uczestników na grupy (idealne jest 4-6 osób w grupie) i przekazuje im ich tematy. Będą mieli od 10 do 15 minut na przygotowanie swojej (maksymalnie) 2-minutowej sceny.

Po upływie czasu przygotowań facylitator zaczyna zapraszać grupy do odegrania swoich scenek przed wszystkimi. Przypomnij sobie, kiedy grupa po raz pierwszy odgrywa swoją scenę bez interwencji. Następnie powtarzają scenę, a wszyscy pozostali uczestnicy są proszeni o interwencję, mówiąc STOP. Struktura powinna być następująca: Grupa 1 – scena, Grupa 1 – powtórzenie, Grupa 2 – scena, Grupa 2 – powtórzenie, Grupa 3 – scena, Grupa 3 – powtórzenie, ..., podsumowanie wydarzeń.

### Podsumowanie:

Podsumowanie odbywa się po tym, jak wszystkie grupy za każdym razem zaprezentują swoje sceny.

Facylitator może zadać następujące pytania:

- Jak czuli się ludzie, którzy grali osobę prześladowaną przez opresora w tej scenie?
- Jak czuły się osoby, które dopuszczały się mobbingu?
- Jak się czuleś, obserwując tę scenę – najpierw bez możliwości interwencji, a potem, gdy możliwość interwencji została ci dana?
- Czy kiedykolwiek byłeś świadkiem podobnej sytuacji w swoim prawdziwym życiu?
- Czy uważasz, że to ćwiczenie pokazało Ci kilka sposobów, w jakie możesz pomóc ludziom, którzy są mobbingowani, lub jakie narzędzia będziesz mógł użyć, jeśli znajdziesz się w podobnej sytuacji?

*UWAGA: Więcej pytań jest zawsze mile widzianych – w zależności od tego, jak bardzo zainteresowani i zmotywowani są uczestnicy*

### Podsumowanie:

Mobbing jest, niestety, dość częstym zjawiskiem w naszym społeczeństwie – począwszy od nękania w szkołach, a skończywszy na rozlewaniu się na rzeczywistość naszych miejsc pracy. Najlepszym sposobem radzenia sobie z tym problemem jest profilaktyka – edukowanie i informowanie się o tym, co to jest, a także szerzenie świadomości wśród naszych współpracowników. Poza tym ważne jest, aby zareagować, gdy tylko zauważymy tego rodzaju zachowanie, powiadamiając naszych przełożonych (jeśli jesteśmy w grupie, w której obowiązuje hierarchia) i oferując wsparcie ofierze. W każdym kraju istnieją organizacje, które pracują nad zwiększeniem świadomości na ten temat i zazwyczaj publikują materiały informacyjne oraz udzielają informacji i wsparcia. Jeśli chciałbyś dowiedzieć się więcej na ten temat – to są miejsca, w których powinieneś szukać informacji.

## CZĘŚĆ V: ENERGIZERY

### 1. BARAN SAM SAM

*Czas trwania: 3 - 5 minut*

*Wymagane materiały: głośnik (boombox)*

*Przygotowanie: Przed sesją facylitator musi wymyślić 3 ruchy – po jednym dla każdej części piosenki (inspiracji do ruchów może szukać w linku zamieszczonym poniżej). Fragmenty piosenki są*

*następujące:*

- *A ram sam sam, a ram sam sam*
- *Guli guli guli guli guli*
- *A rafi, a rafi*

*Proces:*

Facylitator wyjaśnia zasady działania energizera, pokazując ruchy, które wymyślił dla każdej części piosenki (na przykład klaskanie w kolana rękami w części "a ram sam sam part", wymachiwanie ramionami w części "guli, guli, guli, guli, guli", podnoszenie ramion nad głowę i opuszczanie ich w części "a rafi, a rafi"), Mówienie uczestnikom, że za każdym razem, gdy słyszą fragment piosenki, muszą powtórzyć odpowiedni ruch.

Gdy moderator upewni się, że wszyscy rozumieją zasady, odtwarza piosenkę z poniższego linku: <https://www.youtube.com/watch?v=bJEO2NCqWAU>

Utwór jest powtarzany wiele razy, a każde powtórzenie jest szybsze od poprzedniego. Energizer kończy się, gdy utwór jest skończony.

## **2. PODĄŻAJ ZA LIDEREM**

*Czas trwania: 5-10 minut*

*Wymagane materiały: głośnik (boombox)*

*Przygotowanie: Przed sesją facylitator przygotowuje od 2 do 3 utworów, które zostaną wykorzystane*

*Proces:*

Facylitator instruuje uczestników, aby stanęli w kółku.

Facylitator przechodzi do wyjaśnienia zasad zadania, mówiąc: "Ten energizer polega na tańcu. Jedna osoba opuści salę, a kiedy wyjdzie, reszta z nas wybierze spośród nas lidera – osoba, którą wybierzemy, będzie odpowiedzialna za prowadzenie tańca. Po ustaleniu lidera, włączamy muzykę i zapraszamy osobę, która opuściła pomieszczenie, aby dołączyła do nas i stanęła w środku kółka. Podczas tańca powinniśmy naśladować ruchy taneczne prowadzącego, jednocześnie starając się nie patrzeć bezpośrednio na niego, tak aby osoba znajdująca się w środku koła tego nie zauważyła. Zadaniem osoby znajdującej się w środku kółka jest ustalenie, kto jest liderem. Ma 3 próby".

Jeśli osoba w centrum zgadnie, kto jest liderem, lub jeśli udzieli błędnej odpowiedzi 3 razy, muzyka się zatrzymuje i nadszedł czas na następną rundę. Ten proces można powtórzyć jeszcze 2-3 razy.

## **3. SAMURAJ**

*Czas trwania: 10 – 15 minut*

*Wymagane materiały: Brak*

*Przygotowanie: Brak*

*Proces:*

Ta gra składa się z trzech okrzyków, którym towarzyszą 3 ruchy. Każdy uczestnik powinien złożyć dłonie razem, tak aby przypominały miecz. Dźwięki i ruchy są następujące:

- **HI** – uczestnik głośno mówi HI, jednocześnie utrzymując kontakt wzrokowy z innym uczestnikiem i opuszczając ręce w dół. Ten ruch służy do "ataku".
- **HA** – uczestnik, który jest celem ruchu HI w odpowiedzi głośno mówi HA, jednocześnie unosząc ręce do góry. Ten ruch służy do "blokowania".
- **HU** – ten ruch jest wykonywany przez uczestników stojących po obu stronach osoby, która jest atakowana (osoby, która blokuje HA). Oboje mówią HU, jednocześnie atakując swimi "mieczami" po przekątnej w kierunku osoby znajdującej się między nimi (tej, która mówi HA).

Gra działa w następujący sposób: facylitator zaczyna od namierzenia kogoś z HI – nawiązuje kontakt wzrokowy i szybko opuszcza ręce w dół. W odpowiedzi cel ataków mówi HA, szybko unosząc ręce do góry. Uczestnicy stojący obok osoby, która mówi HA "atakują" po przekątnej w kierunku tej osoby, mówiąc jednocześnie HU. Każdy uczestnik, który nie zareaguje szybko lub powie niewłaściwy dźwięk, jest eliminowany, a gra toczy się dalej. Osoba, która skutecznie zablokowała (za pomocą HA), jest teraz tą, która inicjuje następny atak, w taki sam sposób, w jaki zrobiła to facylitator na początku. Gra toczy się do momentu, gdy zostanie 2 uczestników – są oni zwycięzcami.

Zaleca się wykonanie co najmniej jednej rundy treningowej, aby upewnić się, że wszyscy rozumieją, jak działa gra.

#### **4. GRA KRZYKÓW**

*Czas trwania: 5 – 10 minut*

*Wymagane materiały: Brak*

*Przygotowanie: brak*

*Proces:*

Facylitator prosi uczestników, aby utworzyli krąg w taki sposób, aby wszyscy mogli się nawzajem widzieć. Uczestnicy opuszczają głowy, wpatrując się w ziemię. Facylitator liczy do 3 – a kiedy powie 3, uczestnicy podnoszą głowy, patrząc na inną osobę w kręgu. Uczestnicy nie powinni ruszać głową ani zmieniać celu swojego wzroku. Jeśli podczas podnoszenia głowy uczestnicy nawiążą kontakt wzrokowy, krzyczą i są eliminowani z gry. Proces jest kontynuowany przez uczestników, którzy

opuszczają głowy, a moderator ponownie liczy do 3. Gra kończy się, gdy wszyscy zostaną wyeliminowani.

## **5. ZIEMNIAKI I KOMARY**

*Czas trwania: 5 – 10 minut*

*Wymagane materiały: Brak*

*Przygotowanie: uformowanie kręgu z krzeseł lub innych przedmiotów – na tyle dużego, aby uczestnicy mogli się w nim poruszać*

*Proces:*

Prowadzący instruuje uczestników, aby weszli do przygotowanego wcześniej kręgu i wyjaśnia energizer: "Teraz zagramy w grę o nazwie "Ziemniaki i Komary". Jak to będzie działać? Większość z was będzie ziemniakami, a niektórzy z was komarami. Gdy gra się rozpocznie, będziecie mieć zamknięte oczy i zaczniecie poruszać się wewnątrz kręgu – gdy poczujesz, że do kogoś dotarłeś, przechylając się w jego prawą stronę, szepnij do jego ucha "Jestem ziemniakiem", jeśli jesteś ziemniakiem, lub "Jestem komarem", jeśli jesteś komarem. Jeśli spotkają się dwa ziemniaki, będą bardzo szczęśliwe ze spotkania ze sobą i powinny wydać szczęśliwy dźwięk (na przykład: "hihihihihi"). Jeśli ziemniak spotka komara, krzykną "nie", otworzą oczy i opuszczą krąg. Kiedy dwa komary spotkają się ze sobą, wydadzą z siebie jakiś złowrogi śmiech. Gra kończy się, gdy w kręgu nie ma już ziemniaków."

Po udzieleniu wyjaśnienia prowadzący mówi: "Teraz wszyscy zbliżcie się do krawędzi koła i zamknijcie oczy. Zamierzam dotknąć ramion niektórych osób, te osoby będą komarami – wszyscy inni będą ziemniakami".

Po zamknięciu oczu przez uczestników, facylitator subtelnie dotyka ramion 4-5 uczestników (w zależności od wielkości grupy). Kiedy facylitator już wybierze komary, mówi: "Wybrałem komary. Gra może się teraz rozpocząć!"

## **6. EWOLUCJA**

*Czas trwania: 10 – 15 minut*

*Wymagane materiały: Brak*

*Przygotowanie: Pokazanie wszystkim, jak grać w kamień, papier, nożyce (po odliczeniu do 3 (po wypowiedzeniu 3) każdy musi pokazać ręką jeden z trzech znaków – otwarta dłoń to papier, zamknięta pięść to kamień, a znak "pokoju" (palec środkowy i wskazujący są otwarte, a reszta palców jest zamknięta) to nożyce. Papier bije kamień, kamień bije nożyce, a nożyce biją papier.)*



Facylitator wymyśla rodzaje ruchów dla 5 etapów ewolucyjnych, które zostaną wykorzystane do "rozpoznania" się nawzajem przez uczestników. Na przykład:

- Amoeba: kładzenie rąk przed ustami i poruszanie palcami
- T-Rex: stawianie łokci blisko tułowia i naśladowanie sposobu, w jaki T-Rex porusza małymi dłońmi
- Kurczak: przykładanie pięści do tułowia i poruszanie łokciami, aby przypominały skrzydełka kurczaka
- Człowiek: patrzenie na twoją rękę i udawanie, że używasz smartfona
- Superbohater: poza Supermana

*Proces:*

Facylitator zachęca wszystkich do powstania i utworzenia kręgu

"Teraz zagramy w grę o nazwie "Ewolucja". Zaczniemy (wspominając przy każdym z etapów ewolucji, facylitator powinien również naśladować ruch, który wymyślił) jako ameby, przechodząc do t-rexa, następnie do kurczaka, człowieka i w końcu superbohatera. Jak się rozwijasz? Grasz w kamień, papier, nożyce. (To jest ten moment, w którym facylitator powinien sprawdzić, czy wszyscy znają zasady gry w kamień, papier, nożyce i w razie potrzeby je wyjaśnić) Wszyscy będziemy poruszać się w przestrzeni, korzystając z ruchu, który pokazałem wam kilka chwil temu, w zależności od tego, na jakim etapie ewolucji się znajdujemy. Kiedy spotykamy kogoś, kto jest na tym samym etapie ewolucji, wyzywamy go, by zagrał z nami w kamień, papier lub nożyce. Osoba, która wygrywa, ewoluje do następnego etapu. Ważne jest, aby wspomnieć, że możesz rzucić wyzwanie tylko ludziom, którzy są na tym samym etapie ewolucji co ty. Kiedy wygrywasz jako człowiek, wygrywasz grę i możesz usiąść na swoim krześle".

Facylitator sprawdza, czy wszyscy rozumieją zasady, ponownie pokazuje 5 rodzajów ruchu i rozpoczyna się gra. Gra kończy się, gdy pojawiają się ludzie, którzy "utknęli" na swoim etapie ewolucji.

