

INSIGHT



BIZNES PSYCHOLOGIA SPOŁECZEŃSTWO

TEMATY NUMERU

Kiedy ambicja wyrasta z
poczucia, że wciąż jest się
niewystarczającym

Emocje na tablicy, potrzeby
pod dywanem
Jak NVC ratuje dobrostan (i autorytet)
wykładowcy?

Rozmowa oceniająca jako
test dojrzałości menedżera

Odnaleźć wewnętrzną Atenę
Psychologia mądrego mentoringu na
uczelni i w biznesie.

Na giełdzie wartości
Czy organizacja zmienia człowieka?

Nigdy nie jest za późno, żeby
zmienić kierunek





SZKOŁA PSYCHOTERAPEUTÓW
"DROGA DO DOMU"



ISPiE

INSTYTUT STANDARDÓW
PSYCHOTERAPII I EDUKACJI

PSYCHOTERAPIA

Twoja droga. Nasze wsparcie.

REKRUTACJA TRWA!

📍 **WROCŁAW**



Szkoła Psychoterapeutów
"Droga do Domu"

📍 **BYDGOSZCZ**



**4-LETNIA
SZKOŁA PSYCHOTERAPII**
w nurcie integratywnym



PROGRAM AKREDYTOWANY
Program spełnia najwyższe standardy
potwierdzone przez
Institute of Professional Accreditation
in Psychology and Applied Sciences



PRAKTYKI I SUPERWIZJA
Realne doświadczenie.
Profesjonalne wsparcie.



DODATKOWE SZKOLENIE
Certyfikowane
3 FALA CBT



ZAPISY:
biuro@ispie-edu.org

**ZAINWESTUJ W SIEBIE.
ZMIENIAJ ŻYCIE INNYCH.**

www.ispie-edu.org



Spis treści

- 4** Od redakcji.
- 5** Dziecko mówi „nie wiem”.
To najbardziej dojrzała odpowiedź przy tym stole!
- 7** Na giełdzie wartości.
Czy organizacja zmienia człowieka?
- 11** Odnaleźć wewnętrzną Atenę.
Psychologia mądrego mentoringu na uczelni i w biznesie
- 14** Rozmowa oceniająca jako test dojrzałości menedżera
- 17** Obcy akcent, ta sama wartość
- 19** Nigdy nie jest za późno, żeby zmienić kierunek
- 22** Emocje na tablicy, potrzeby pod dywanem
Jak NVC ratuje dobrostan (i autorytet) wykładowcy?
- 24** Pułapka ekonomii subskrypcji
Dlaczego wszyscy wpadamy w to błędne koło?
- 26** Kiedy ambicja wyrasta z poczucia, że wciąż jest się niewystarczającym.
- 32** ADHD w pracy. Kiedy różnice w funkcjonowaniu mogą stać się zasobem?
Mocne strony, ryzyko przeciążenia i pytanie o dopasowanie środowiska



Od redakcji

Drodzy Czytelnicy,

współczesny biznes to nie tylko wykresy, wskaźniki KPI czy roczne raporty. To przede wszystkim ludzie, którzy codziennie przekraczają próg organizacji, wnosząc do niej swój najcenniejszy, niewidoczny kapitał: sumienie, empatię, wartości i poczucie odpowiedzialności. **Sierpniowy numer „INSIGHT” poświęcamy psychologii biznesu: przestrzeni, w której to, kim jesteśmy, nieustannie ściera się z kulturą organizacyjną, niepisanymi normami i presją sukcesu.**

Wielu z nas zadaje sobie pytanie: czy organizacja może zmienić człowieka? Psychologia podpowiada, że zmiana ta rzadko jest nagła czy spektakularna. Najczęściej dokonuje się niemal niezauważalnie, poprzez drobne decyzje, codzienne obserwacje i potrzebę odnalezienia swojego miejsca w zespole. To właśnie środowisko zawodowe często decyduje o tym, czy nasze przekonania zostaną wzmocnione, czy też z czasem zaczniemy nadawać im zupełnie inne znaczenie, tłumacząc milczenie jako „rozsądek”, a bezkrytyczne posłuszeństwo jako „profesjonalizm”.

W tym numerze **przyglądamy się, jak budować organizacje, w których uczciwość nie wymaga odwagi, a odpowiedzialność nie prowadzi do wykluczenia. Przypominamy o tym, dlaczego rozmowa oceniająca jest prawdziwym testem dojrzałości menedżera, ujawniającym, czy potrafi on słuchać bez pochopnego osądzania i budować relacje oparte na bezpieczeństwie psychicznym. Zastanawiamy się również nad naturą ambicji – czy jest ona zdrową siłą napędową, czy może mechanizmem wynikającym z poczucia, że wciąż nie jesteśmy „wystarczający”.**

Pytania o rozwój, feedback i relacje zawodowe prowadzą nas do głębszej refleksji nad rolą lidera. Czy przełożony może być mentorem na wzór mitycznej Ateny – wspierać, nie wyręczając i inspirować, nie dominując? Jak stosować metody takie jak Komunikacja Bez Przemocy (NVC), aby chronić swój dobrostan, budować autorytet oparty na zaufaniu i nie zamieniać miejsca pracy w „emocjonalny poligon”?

Sierpniowe wydanie „INSIGHT” to zaproszenie do bilansu zysków i strat. Do zadania sobie trudnego pytania: z jakim kapitałem opuszczamy organizację? Czy po latach pracy, sukcesów i wyzwań, możemy z pełnym przekonaniem powiedzieć: „pozostałem sobą”?

Mam nadzieję, że lektura niniejszego wydania stanie się dla Państwa inspiracją do refleksji i pozwoli spojrzeć na własne wyzwania z nowej, bardziej wyważonej perspektywy.

Życzę przyjemnej lektury i zapraszam do współtworzenia naszego miesięcznika,



REDAKTOR NACZELNY

dr Kamila Mrozek-Kochanek

ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO

mgr Małgorzata Korbał-Świniarska

REDAKCJA

Kinga Rozner

Kate Mrozik

KOREKTA

Marcelina Cherek

KOORDYNATOR WYDANIA

Patryk Skrzypek

DZIAŁ PRAWNY

Wioletta Żelazowska

WSPÓŁPRACUJĄ Z NAMI

MindSpace Centrum Edukacji

Instytut Standardów Psychoterapii i Edukacji (ISPiE)

Corvino Marlena Skrzypek

SKŁAD I PROJEKT

Corvino Marlena Skrzypek

Dziecko mówi „nie wiem”.

TO NAJBARDZIEJ DOJRZAŁA ODPOWIEDŹ PRZY TYM STOLE!

PAULA REZMER
autor artykułu



Na imieninach u cioci istnieje pewien rytuał. Ktoś nakłada sałatkę, ktoś dolewa kompotu, a potem czyjś wzrok pada na osiemnastolatka w rogu stołu i pada to pytanie, „No i co, wiesz już, co będziesz studiował? Obserwujcie wtedy twarz tego dziecka. To nie jest twarz człowieka, który zastanawia się nad odpowiedzią. To jest twarz człowieka, który rozważa ucieczkę przez okno. I mam coraz silniejsze przekonanie, że to on ma rację, a nie my.

Bo zastanówmy się, o co właściwie pytamy. Na pozór o rekrutację, o papiery, o progi punktowe.

W rzeczywistości żądamy od nastolatka rzeczy, której sami w jego wieku nie potrafiliśmy, albowiem żeby wiedział, kim jest, zanim miał okazję to sprawdzić. „Co będziesz studiował?” to pytanie o tożsamość w przebraniu pytania o logistykę. Gdyby zadać je uczciwie, brzmiałoby: „...Powiedz nam przy sałatce, kim jesteś i kim zamierzasz być przez następne czterdzieści lat. Masz trzydzieści sekund, ciocia czeka...!”

My w jego wieku mieliśmy zresztą łatwiej, choć lubimy opowiadać, że trudniej. Wybór wyglądał tak: prawo, medycyna, polibuda, ewentualnie coś, co poddaszem sumienia nazywało się „na razie ekonomia”. Dzisiejszy maturzysta wybiera spośród setek kierunków, kilkudziesięciu miast, paru krajów, a w tle telefon podsuwa mu życiorysy dwudziestolatków, którzy już mają firmę, podcast i opaleniznę z Bali. Psychologia zna to zjawisko od dawna: powyżej pewnej liczby opcji każda następna nie daje wolności, tylko lęk. Nazywamy to paradoksem wyboru, a każdy, kto kiedyś spędził wieczór na przeglądaniu platform streamingowych i ostatecznie poszedł spać bez filmu, zna je z autopsji. Tyle że my nie wybieramy filmu. My każemy dziecku wybrać życie i dziwimy się, że się zawiesza czy ucieka od odpowiedzi.

“

To ludzie, którzy wybrali kierunek, zanim wybrali siebie.

Jest w tym wszystkim jeszcze jedna niewygodna prawda, biologiczna. Kora przedczołowa, ta część mózgu od planowania i przewidywania konsekwencji, dojrzewa do mniej więcej dwudziestego piątego roku życia. U maturzysty to plac budowy który działa, ale rusztowania jeszcze stoją. Emocje za to pracują już pełną parą. I teraz uwaga ,my, dorośli, wiemy to od dawna. Prawo zabrania osiemnastolatkowi wynająć samochód w większości wypożyczalni, bo statystyki są bezlitosne. Ale zaplanować cztery dekady życia zawodowego? Proszę bardzo, do końca rekrutacji i nie marudź. Najciekawsze jest jednak to, co dzieje się po drugiej stronie stołu. Bo kiedy dziecko mówi „nie wiem”, w rodzicu odpala się alarm. I rodzic, człowiek przecież kochający, rusza na pomoc, przedstawiając rankingi, doradców zawodowych czy znajomych, których dzieci już studiują i są zadowolone. Cała ta krzątanina wygląda jak troska. Często nią jest.

Ale bywa też czymś innym, zarządzaniem własnym lękiem cudzymi rękami. Lękiem, że potencjał się zmarnuje. Że sąsiedzi zapytają. Że dziecko powtórzy nasz błąd. Albo, co gorsza, że go nie powtórzy i samym swoim wyborem powie coś o naszym.

Dzieci mają na ten lęk czujniki, jakich pozazdrościłaby im każda stacja sejsmologiczna. I kiedy go wyczują, przestają szukać siebie, a zaczynają obsługiwać nasze emocje. Wybierają to, co nas uspokoi albo na złość, albo dokładnie odwrotnie. W obu wariantach wynik jest ten sam, ta decyzja przestaje być o nich. Psychologowie rozwojowi mają na to swoje określenie, tożsamość przejęta. Zobowiązanie bez wcześniejszego szukania, zwykle odziedziczone po rodzicach jak sygnet. Z zewnątrz wygląda wzorowo dziecko „wie, czego chce”, dostaje się za pierwszym razem, ciocia chwali przy sałatce. Pęka na trzecim roku. Statystyki rezygnacji ze studiów to w sporej części nie ludzie, którzy źle wybrali kierunek. To ludzie, którzy wybrali kierunek, zanim wybrali siebie.

Co więc robić? Nie mam gotowej listy, moje słowa to nie poradnik. Mam za to podejrzenie, że pomyliliśmy role. Uważamy się za doradców rekrutacyjnych własnych dzieci, a one potrzebują czegoś innego, lustra i asekuracji. Lustra.. bo osiemnaście lat życia to osiemnaście lat danych o sobie, których nikt im nie pomógł odczytać. Przy czym tracisz poczucie czasu? Co robisz, kiedy nikt nie każe? Czego zazdrościsz innym ale nie w sensie rzeczy, tylko sposobu życia? To są pytania, które coś otwierają.

„Ile punktów daje rozszerzona matma” nie otwiera niczego. I asekuracji, bo szukanie siebie wymaga prób, a próby wymagają kogoś, kto stoi obok i nie panikuje, kiedy pierwsza próba wyjdzie krzywo.

Jest takie zdanie, którego młodzi ludzie prawie nigdy nie słyszą od dorosłych, a które kosztuje nas najmniej ze wszystkich. „Nie musisz jeszcze wiedzieć ale możesz spróbować”. Nie jako pobłażliwość, tylko jako fakt. Mózg przebudowuje się całe życie, ludzie sensownie zmieniają zawód po trzydziestce i po pięćdziesiątce, kariera dawno przestała być drabiną, po której wchodzi się raz. Studia da się zmienić w semestr. A jednak przy imieninowym stole wciąż zachowujemy się, jakby osiemnastolatek podpisywał cyrograf.

Więc może następnym razem, zamiast pytać dziecko w rogu stołu, co będzie studiowało, zapytajmy o coś, na co da się uczciwie odpowiedzieć. Co cię ostatnio wciągnęło? Co cię wkurza w świecie? A potem, to jest najtrudniejsza część....po prostu posłuchajmy, nie szykując w głowie kontrargumentu.

Kto wie. Może się okazać, że pytanie „kim jesteś” zadane bez presji działa lepiej niż pytanie „kim będziesz” zadane z zegarkiem w rękę. A jeśli nie przy tych imieninach, to może przy następnych.

Tożsamość, szczególnie ta odnaleziona, w przeciwieństwie do rekrutacji, nie ma terminu składania dokumentów.



“

Tożsamość, szczególnie ta odnaleziona, w przeciwieństwie do rekrutacji, nie ma terminu składania dokumentów.

Na giełdzie wartości

Czy organizacja zmienia człowieka?

Czy organizacja może zmienić człowieka? To pytanie od lat powraca zarówno w psychologii, jak i w dyskusjach o kulturze pracy. Jedni są przekonani, że jeśli ktoś kieruje się określonymi zasadami, pozostanie im wierny niezależnie od miejsca, w którym pracuje. Inni twierdzą, że to właśnie środowisko zawodowe w największym stopniu kształtuje nasze postawy i decyzje.

ANGELIKA SZLEPER
autor artykułu

Prawda wydaje się bardziej złożona. Organizacje rzadko sprawiają, że z dnia na dzień porzucamy własne wartości. Znacznie częściej wpływają na to, jak zaczynamy je rozumieć. To, co kiedyś oznaczało uczciwość, z czasem może zostać uznane za naiwność. Lojalność może zacząć oznaczać milczenie, a odpowiedzialność – bezwzględne podporządkowanie. Nie zmieniają się same wartości. Zmienia się znaczenie, jakie im nadajemy.

Proces ten zwykle nie jest spektakularny. Nie pojawia się w jednej decyzji ani jednym wydarzeniu. Rozwija się stopniowo – w codziennych rozmowach, obserwacji zachowań współpracowników, oczekiwaniach przełożonych, sposobie nagradzania określonych postaw czy nieformalnych zasadach obowiązujących w zespole. To właśnie te drobne doświadczenia stopniowo wpływają na sposób interpretowania własnych przekonań.

W niniejszym artykule przyjrzymy się psychologicznym mechanizmom, które stoją za tym zjawiskiem. Korzystając z dorobku psychologii społecznej i psychologii organizacji, spróbujemy odpowiedzieć na pytanie, dlaczego w jednych miejscach pracy nasze przekonania zostają wzmocnione, a w innych ich znaczenie zaczyna się stopniowo zmieniać.

KAPITAŁ POCZĄTKOWY

Rozpoczynając pracę, wnosimy do organizacji określony kapitał. Najczęściej myślimy o nim przez pryzmat wykształcenia, doświadczenia zawodowego, kwalifikacji czy umiejętności. To one znajdują się w CV i często decydują o zatrudnieniu.

Jest jednak kapitał, którego nie znajdziemy w żadnym życiorysie. Tworzą go system wartości, sumienie, uczciwość, empatia, poczucie odpowiedzialności oraz sposób, w jaki traktujemy drugiego człowieka. Nie potwierdzi go żaden dyplom ani certyfikat, a mimo to właśnie on często decyduje o jakości współpracy, zaufaniu i decyzjach podejmowanych każdego dnia.

To z takim kapitałem przekraczamy próg każdej organizacji. Nie zaczynamy od zera. Wnosimy do niej nie tylko to, czego się nauczyliśmy, ale również to, kim jesteśmy.

To właśnie ten niewidoczny kapitał spotyka się z kulturą organizacyjną. Od tego spotkania rozpoczyna się proces, którego skutków często nie dostrzegamy od razu.

“

Nie zmieniają się same wartości. Zmienia się znaczenie, jakie im nadajemy.

NIEWIDZIALNE SIŁY

Choć do organizacji wchodzimy z własnym systemem wartości i przekonań, nie funkcjonujemy w niej w izolacji. Już od pierwszych dni zaczynamy poznawać zasady obowiązujące w nowym środowisku. Część z nich jest jasno określona w regulaminach czy procedurach. Znacznie większe znaczenie mają jednak te, których nikt nie zapisuje. Ukrywają się w codziennych rozmowach, sposobie podejmowania decyzji, reakcjach przełożonych oraz zachowaniach współpracowników.



Leon Festinger nazwał ten mechanizm dysonansem poznawczym. Z czasem zaczynamy dostrzegać, za co inni są doceniani, jakie postawy prowadzą do awansu, a które spotykają się z milczeniem, dezaprobatą lub odsunięciem na margines. Obserwujemy, kto zyskuje zaufanie, komu się przerywa, a czyjego zdania nikt nie bierze pod uwagę. To właśnie z tych pozornie drobnych sygnałów uczymy się, jakie zachowania są naprawdę pożądane.

Edgar Schein, jeden z najwybitniejszych badaczy kultury organizacyjnej, zwracał uwagę, że to nie oficjalne deklaracje, lecz niepisane normy najskuteczniej kształtują sposób myślenia i działania ludzi. Organizacja każdego dnia wysyła swoim pracownikom komunikaty o tym, co rzeczywiście jest ważne. Czasem są one zgodne z wartościami zapisanymi w misji firmy. Czasem pozostają z nimi w wyraźnej sprzeczności.

Nie bez znaczenia pozostaje również wpływ grupy. Klasyczne badania Solomona Ascha pokazały, że człowiek potrafi dostosować swoje zachowanie do opinii większości, nawet wtedy, gdy prywatnie ma odmienne zdanie. W miejscu pracy mechanizm ten zwykle nie przybiera spektakularnej formy. Częściej objawia się w drobnych decyzjach: niewypowiedzianym sprzeciwie, pominiętym pytaniu, zgodzie na rozwiązanie, które jeszcze niedawno budziłoby wątpliwości.

Najczęściej nie zauważamy momentu, w którym zaczynamy się dostosowywać. Nie podejmujemy jednej przełomowej decyzji. Zmiana dokonuje się niemal niezauważalnie – poprzez codzienne doświadczenia, relacje i potrzebę odnalezienia swojego miejsca w zespole.

Nie oznacza to jednak, że każda organizacja prowadzi człowieka w tym samym kierunku. Są miejsca, w których nasze przekonania zostają umocnione. Są też takie, w których z każdym dniem coraz trudniej żyć zgodnie z tym, co jeszcze niedawno wydawało się oczywiste.

HOSSA I BESSA

Na giełdzie jedne wartości zyskują, inne tracą. Podobnie dzieje się w organizacjach. Nie dlatego, że zmienia się człowiek, lecz dlatego, że zmieniają się warunki, w których przyszło mu funkcjonować.

Są miejsca pracy, w których uczciwość nie wymaga odwagi, ponieważ mówienie prawdy jest czymś naturalnym. Zadawanie pytań świadczy o zaangażowaniu, a nie o podważaniu autorytetu. Przyznanie się do błędu nie prowadzi do ośmieszenia, lecz staje się początkiem rozmowy i uczenia się. W takich organizacjach wartości nie pozostają jedynie zapisanymi hasłami. Są obecne w codziennych decyzjach, sposobie komunikacji i wzajemnym szacunku.

Kultura organizacyjna bardzo często ma twarz przełożonego. To on każdego dnia pokazuje, jakie zachowania są naprawdę cenione. Pracownicy rzadko uczą się kultury organizacyjnej z regulaminów czy prezentacji wdrożeniowych. Znacznie częściej uczą się jej, obserwując swojego lidera.

To jego reakcje pokazują, czy warto mówić otwarcie o problemach, czy lepiej zachować je dla siebie. To od niego dowiadują się, czy pytania są oznaką zaangażowania, czy braku kompetencji, czy błąd jest okazją do rozwoju, czy powodem do publicznej krytyki.

Przełożony, który słucha, docenia wysiłek, wspiera rozwój i zachęca do wyrażania własnego zdania, buduje środowisko, w którym wartości mogą być realizowane każdego dnia. Pracownik nie musi wybierać między uczciwością a poczuciem bezpieczeństwa, między odpowiedzialnością a akceptacją zespołu. Wie, że może pozostać sobą.

Zupełnie inaczej wygląda sytuacja tam, gdzie zarządzanie opiera się na lęku, nieprzewidywalności lub nadmiernej kontroli. Przełożony, który zawstydza, ignoruje odmienne zdanie, nagradza wyłącznie bezwzględne posłuszeństwo albo tworzy atmosferę ciągłego napięcia, nie musi nikogo przekonywać do porzucenia własnych przekonań. Wystarczy, że sprawi, iż życie zgodnie z nimi zacznie wiązać się z osobistym kosztem. Z czasem ludzie uczą się, że bezpieczniej jest milczeć niż mówić, przytakiwać niż proponować inne rozwiązanie, nie wychylać się niż narazić na krytykę.

Amy Edmondson, badająca zjawisko bezpieczeństwa psychologicznego, podkreśla, że ludzie najpełniej wykorzystują swój potencjał wtedy, gdy mogą zadawać pytania, zgłaszać błędy i przedstawiać odmienne opinie bez obawy przed ośmieszeniem czy odrzuceniem. To właśnie poczucie bezpieczeństwa sprawia, że wartości przestają być jedynie osobistymi przekonaniem i stają się codzienną praktyką.

Organizacje nie decydują o tym, jakie wartości wyznajemy. Decydują jednak o tym, czy mamy przestrzeń, by zgodnie z nimi żyć.

Co jednak dzieje się wtedy, gdy przez dłuższy czas funkcjonujemy w środowisku, które każdego dnia utrudnia życie zgodnie z własnymi przekonaniem?

GDY NOTOWANIA WARTOŚCI ZACZYNAJĄ SIĘ ZMIENIAĆ

Najczęściej nie dzieje się to od razu. Rzadko można wskazać jeden moment, w którym człowiek mówi: „Od dziś będę postępował inaczej”. Znacznie częściej zmiana rozpoczyna się od drobnych sytuacji, które same w sobie wydają się nieistotne. Przemilczana uwaga podczas spotkania. Zgoda na rozwiązanie, z którym wewnętrznie się nie zgadzamy. Rezygnacja z zadania pytania, aby nie zostać odebrany jako osoba konfliktowa. Każda z tych decyzji wydaje się niewielka, jednak z czasem zaczynają one tworzyć nowy sposób funkcjonowania.

Nie dzieje się tak dlatego, że nagle przestajemy wierzyć w to, co było dla nas ważne. Przeciwnie – nadal chcemy postrzegać siebie jako osoby uczciwe, odpowiedzialne i lojalne. Kiedy jednak nasze zachowanie zaczyna odbiegać od własnych przekonań, pojawia się napięcie psychiczne.

Człowiek dąży do wewnętrznej spójności, dlatego gdy pojawia się rozbieżność między tym, co myśli, a tym, co robi, próbuje ją zmniejszyć. Nie zawsze poprzez zmianę zachowania. Czasem łatwiej zmienić sposób interpretowania sytuacji niż przyznać przed samym sobą, że postępuje się wbrew własnym przekonaniom.

To właśnie wtedy zaczynają zmieniać się znaczenia. Milczenie przestaje być brakiem odwagi i staje się „rozsądkiem”. Rezygnacja z wyrażenia własnego zdania zaczyna być postrzegana jako „profesjonalizm”. Lojalność coraz częściej oznacza bezwarunkowe popieranie decyzji przełożonych, a nie troskę o dobro organizacji. Nie zmieniają się same wartości. Zmienia się sposób, w jaki zaczynamy je rozumieć.

Proces ten dodatkowo wzmacnia obserwowanie innych ludzi. Albert Bandura pokazał, że uczymy się nie tylko poprzez własne doświadczenia, lecz także przez obserwację. Obserwujemy, kto jest nagradzany, kto otrzymuje awanse, czyje zachowania spotykają się z uznaniem, a które prowadzą do krytyki lub wykluczenia. Nawet jeśli nikt niczego od nas nie wymaga wprost, stopniowo uczymy się, jakie postawy są bezpieczne, a jakie wiążą się z ryzykiem.

Najbardziej niepokojące jest jednak to, że cały ten proces przebiega niemal niezauważalnie. Rzadko potrafimy wskazać moment, w którym coś się zmieniło. Dopiero po czasie dostrzegamy, że decyzje, które kiedyś wydawały się nie do przyjęcia, dziś nie budzą już takich emocji. Nie dlatego, że staliśmy się innymi ludźmi. Po prostu przez dłuższy czas funkcjonowaliśmy w środowisku, które każdego dnia podpowiadało nam, jak interpretować własne przekonania. Najważniejsza zmiana nie polega na utracie wartości. Polega na tym, że z czasem zaczynamy rozumieć je inaczej.

KAPITAŁ KOŃCOWY. BILANS ZYSKÓW I STRAT

Każda organizacja pozostawia po sobie ślad. Czasem rozwija kompetencje, uczy nowych umiejętności i otwiera kolejne możliwości. Czasem wpływa również na sposób, w jaki postrzegamy siebie, innych ludzi i otaczającą nas rzeczywistość. Nie zawsze jednak potrafimy od razu dostrzec, co naprawdę wynosimy z miejsca pracy.

Najcenniejszym kapitałem, z którym rozpoczynaliśmy zawodową drogę, nie były wyłącznie wiedza, doświadczenie czy kwalifikacje. Były nim również nasze przekonania, uczciwość, odpowiedzialność, empatia oraz sposób budowania relacji z drugim człowiekiem.

To właśnie one każdego dnia poddawane są próbie.

Organizacje rzadko zmieniają ludzi w sposób gwałtowny. Znacznie częściej tworzą środowisko, które pomaga pozostać wiernym własnym wartościom albo sprawia, że życie zgodnie z nimi staje się coraz trudniejsze. Dlatego prawdziwe pytanie nie brzmi: „Czy organizacja zmienia człowieka?” Bardziej zasadne wydaje się inne: „Jakie warunki tworzy, aby człowiek mógł pozostać sobą?”

Być może właśnie to jest najważniejszym zadaniem współczesnych liderów. Nie kształtowanie systemu wartości swoich pracowników, lecz budowanie takiej kultury organizacyjnej, w której uczciwość nie wymaga odwagi, odpowiedzialność nie prowadzi do wykluczenia, a szacunek wobec drugiego człowieka pozostaje codziennym standardem, a nie jedynie deklaracją.

Na początku tej drogi przekraczaliśmy próg organizacji z określonym kapitałem – nie tylko wiedzą i doświadczeniem, ale również wartościami, które kształtowały nasze decyzje i relacje z innymi. Po latach warto zadać sobie pytanie, z jakim kapitałem ją opuszczamy.

Czy jest on bogatszy o doświadczenie, rozwój i nowe umiejętności, przy jednoczesnym zachowaniu tego, co było dla nas najcenniejsze? Czy też bilans zysków i strat pokazuje, że sukces zawodowy został osiągnięty kosztem wartości, z którymi przekraczaliśmy próg organizacji?

Bo są wartości, których nie da się wpisać do CV, zmierzyć wskaźnikami ani ująć w rocznym raporcie. A jednak to one często decydują o tym, z jakim bilansem człowiek kończy swoją zawodową drogę.

Być może prawdziwą miarą dojrzałości organizacji nie jest to, jakie wartości deklaruje, lecz to, czy człowiek, który wniósł do niej swój kapitał początkowy, po latach może powiedzieć: „Pozostałem sobą.”



— K O N G R E S —

NIEWIDZIALNE RANY

USŁYSZ DZIECKO
ZANIM BĘDZIE ZA PÓŻNO



17.10.2026



11:00 – 17:00



BYDGOSZCZ

Hotel City



CENA BILETU
190 zł

ZAKUP BILETÓW
TYLKO PRZEZ STRONĘ:

ispie-edu.org



CHCESZ ZOSTAĆ PRELEGENTEM?

ZGŁOSZENIA PRZYJMUJEMY TYLKO PRZEZ E-MAIL:
biuro@ispie-edu.org



ZAPISZ SIĘ JAKO PRELEGENT

ZGŁOSZENIA PRZYJMUJEMY TYLKO PRZEZ E-MAIL:
biuro@ispie-edu.org



WIEDZA
I NARZĘDZIA



INSPIRACJA
I DIALOG



RAZEM
DLA DZIECI



Odnaleźć wewnętrzną Atenę.

PSYCHOLOGIA MĄDREGO MENTORINGU NA UCZELNI I W BIZNESIE

Współczesny świat akademicki i biznesowy coraz pilniej potrzebuje liderów, którzy potrafią nie tylko zarządzać wynikami, lecz przede wszystkim wspierać rozwój innych. W czasach nieustannej presji i przeciążenia informacyjnego tradycyjny model autorytarnego szefa czy nieomylnego wykładowcy staje się nieskuteczny. Młodzi naukowcy, doktoranci i pracownicy nie szukają dziś osób z gotowymi odpowiedziami, lecz mądrych przewodników pomagających budować własną sprawczość i odporność psychiczną. Archetyp Ateny z książki „Drogowskazy Odysei” dr Sam Akbar pokazuje, że starożytne mity stanowią zaskakująco trafną mapę dla nowoczesnego mentoringu opartego na zaufaniu i uważności.

DR KAMILA MROZEK-KOCHANEK
autor artykułu

MIT MENTORA A POSTAĆ ATENY: DLACZEGO POTRZEBUJEMY NOWEJ METAFORY?

Paradoksalnie, samo słowo mentor nie oznacza wcale osoby, która najlepiej oddaje istotę mądrego przewodnictwa. Kiedy Odyseusz wyruszał pod Troję, pozostawił swojego syna Telemacha pod opieką wiernego przyjaciela – Mentora. To właśnie od jego imienia wywodzi się termin funkcjonujący dziś zarówno w psychologii organizacji, jak i edukacji. Jednak, jak przypomina dr Sam Akbar, kluczowe momenty dojrzewania Telemacha nie dokonywały się za sprawą samego Mentora. W najważniejszych chwilach jego postać przybierała Atena: bogini mądrości, strategii i sprawiedliwej walki. To nie jest jedynie literacki detal, lecz niezwykle głęboka metafora relacji wspierającej:

- **Nie przeżywała życia za bohatera** – Atena nie wskazywała jedynej słusznej drogi.
- **Wzmacniała zasoby** – bogini nie usuwała przeszkód ani nie rozwiązywała problemów za młodego bohatera. Zamiast tego pomagała mu dostrzec własne możliwości i zachęcała go do działania.
- **Inspirowała bez uzależniania** – Atena była obecna, ale nie dominowała. Wspierała, ale nie wyręczała.

To właśnie dlatego Atena staje się symbolem współczesnego mentoringu. Jej postawa doskonale odpowiada temu, co psychologia określa mianem **empowerment** – wzmacniania poczucia sprawczości. **Dobry mentor nie buduje autorytetu poprzez dostarczanie recept, lecz pomaga drugiemu człowiekowi odkryć, że wiele odpowiedzi już w nim istnieje.**

PUŁAPKA EKSPERTA I WYUCZONA BEZRADNOŚĆ W ORGANIZACJI

Tymczasem rzeczywistość akademicka i biznesowa wciąż często opiera się na zupełnie innym modelu. Profesor ma wiedzieć wszystko, kierownik powinien zawsze mieć rację, a mentor dysponować gotowym rozwiązaniem na każdą sytuację. Ten model przez lata wydawał się skuteczny, dziś jednak okazuje się źródłem frustracji dla obu stron. Psychologia opisuje to zjawisko jako **pułapkę eksperta**:

1. Nasz mózg uwielbia czuć się kompetentny. Kiedy ktoś zwraca się do nas z problemem, pojawia się pokusa natychmiastowego udzielenia rady, czemu towarzyszy wzrost poczucia kontroli.
2. Problem polega na tym, że każda odpowiedź udzielona zbyt wcześnie odbiera drugiej osobie możliwość samodzielnego myślenia.
3. Zamiast rozwijać kompetencje, rozwijamy zwykłą zależność; zamiast wzmacniać odpowiedzialność, uczymy oczekiwania na instrukcję.

W środowisku akademickim i biznesowym skutki tego mechanizmu są nader widoczne. Pracownicy i studenci przyzwyczajeni do gotowych rozwiązań przy trudniejszych decyzjach pytają: „Co mam zrobić?”. Martin Seligman nazwał ten mechanizm **wyuczoną bezradnością**. Osoba, której przez długi czas odbiera się możliwość decydowania, stopniowo przestaje wierzyć we własną skuteczność i przestaje podejmować inicjatywę. Atena postępowała odwrotnie: nie odbierała Telemachowi trudności ani nie podejmowała decyzji za niego. Tworzyła przestrzeń, w której mógł doświadczać, uczyć się i odkrywać własną siłę.

NEUROBIOLOGIA RELACJI: JAK SŁOWA PRZELĄCZAJĄ TRYBY MÓZGU?

Ta starożytna opowieść znajduje dziś potwierdzenie w badaniach nad funkcjonowaniem mózgu. Sposób, w jaki mentor rozmawia ze swoim podopiecznym, wpływa nie tylko na jego samopoczucie, ale i na biologię układu nerwowego.

- **Tryb obronny (walka/ucieczka):** gdy mentor przyjmuje postawę oceniającą, krytyczną lub paternalistyczną, mózg podopiecznego odbiera sytuację jako zagrożenie społeczne. Następuje aktywacja ciała migdałowatego, rośnie poziom kortyzolu, a kora przedczołowa (odpowiedzialna za analityczne myślenie i kreatywność) zostaje odcięta. Człowiek przestaje się uczyć, a zaczyna bronić.

- **Tryb uczenia się i rozwój:** Atena nie wzmacniała lęku ani nie zawstydziała. Najpierw tworzyła poczucie bezpieczeństwa, a dopiero potem zachęcała do działania.

Współczesna psychologia nazywa taki klimat **bezpieczeństwem psychologicznym** (*psychological safety*). Miejmy świadomość, że najlepsze zespoły to te, w których ludzie nie boją się mówić o błędach i prosić o pomoc. Mózg najefektywniej uczy się wtedy, gdy doświadcza jednocześnie wyzwania i poczucia bezpieczeństwa. Zgodnie z teorią autodeterminacji (Edward Deci i Richard Ryan) oraz koncepcją poczucia własnej skuteczności (Albert Bandura), **człowiek zaczyna wierzyć w swoje możliwości nie wtedy, gdy jest stale chwalony, ale gdy doświadcza sukcesów osiągniętych własnym wysiłkiem**.

Rolą mentora jest takie towarzyszenie, by podopieczny mógł powiedzieć: „To ja sobie z tym poradziłem”.



“

Dobry mentor nie buduje autorytetu poprzez dostarczanie recept, lecz pomaga drugiemu człowiekowi odkryć, że wiele odpowiedzi już w nim istnieje.

ARCHITEKTURA ROZMOWY: PYTANIA, NVC I POTĘGA MILCZENIA

W praktyce oznacza to zmianę języka, którym posługujemy się w relacjach wspierających. Zamiast odruchowo podpowiadać rozwiązania, znacznie większą wartość mają pytania, które uruchamiają myślenie:

“

Czasem największym darem, jaki możemy ofiarować drugiemu człowiekowi, jest kilka sekund cierpliwego milczenia, w których odnajdzie on własną odpowiedź.

Zamiast instrukcji/oceny...	Postaw pytanie otwierające.
„Powinieneś inaczej zaplanować ten projekt.”	„Jakie rozwiązania bierzesz pod uwagę?”
„To nie zadziała w tej formie.”	„Co wydaje Ci się w tej sytuacji największym wyzwaniem?”
„Zrób to według tego schematu.”	„Jakie informacje są Ci jeszcze potrzebne, aby podjąć decyzję?”

Takie pytania stanowią zaproszenie do samodzielnego myślenia – mentor przestaje być „dostawcą” odpowiedzi, a staje się architektem procesu poznawczego. Podobną filozofię odnajdujemy w **Komunikacji Bez Przemocy (NVC)** Marshalla Rosenberga. Jej istotą jest **umiejętność oddzielania obserwacji od ocen oraz ciekawość wobec doświadczenia drugiego człowieka**. Zamiast etykietować pracownika czy studenta, mentor zatrzymuje się na faktach i zadaje pytania o potrzeby oraz trudności.

Jednym z najbardziej niedocenianych narzędzi w tym procesie jest cisza. W świecie natychmiastowych odpowiedzi kilkusekundowe milczenie bywa trudne, jednak to właśnie w ciszy rodzi się refleksja. Daje ona mózgowi czas na porządkowanie informacji i integrowanie doświadczeń. Czasem największym darem, jaki możemy ofiarować drugiemu człowiekowi, jest kilka sekund cierpliwego milczenia, w których odnajdzie on własną odpowiedź.





Rozmowa oceniająca jako test dojrzałości menedżera

Rozmowy półroczne i roczne mają oceniać pracownika. W praktyce równie wyraźnie pokazują jakość zarządzania. Ujawniają, czy menedżer naprawdę zna swój zespół, potrafi oddzielić fakty od wrażeń i stworzył relację, w której można rozmawiać o trudnościach bez lęku. Dobra rozmowa oceniająca nie jest administracyjnym rytuałem. Jest testem dojrzałości przełożonego i kultury całej organizacji.

ALEKSANDRA BASTEN-ANDRZEJEWSKA
autor artykułu

ZMĘCZENIE, KTÓRE NIE WYNIKA Z FORMULARZY

Po kilku rozmowach półrocznych czuję zwykle duże zmęczenie. Nie dlatego, że trzeba uzupełnić kolejne pola w systemie. Męczy mnie poziom koncentracji, którego wymaga uczciwa rozmowa o czyjejś pracy, rozwoju i przyszłości.

Jeżeli spotkanie ma mieć wartość, nie wystarczy odczytać wyników, przejść przez listę kompetencji i wyznaczyć cele na następne miesiące. Menedżer powinien być przygotowany, obecny i gotowy naprawdę słuchać. Musi pamiętać wcześniejsze ustalenia, znać kontekst pracy i umieć wskazać konkretne sytuacje, które uzasadniają jego ocenę.

Właśnie dlatego rozmowa oceniająca staje się lustrem dla przełożonego. Pokazuje, czy przez ostatnie pół roku rzeczywiście obserwował swoich ludzi, czy przypomina sobie o nich dopiero wtedy, gdy system wysyła formularz. Czy potrafi opisać ich postęp, czy posługuje się ogólnymi określeniami. Czy widzi mocne strony, czy pamięta głównie błędy.

Pracownik bardzo szybko rozpoznaje różnicę między rozmową przygotowaną a improwizowaną. Czuje, czy menedżer mówi o nim, czy tylko o liczbach.

PAMIĘĆ NIE JEST OBIEKTYWNYM NARZĘDZIEM OCENY

Jednym z największych zagrożeń dla rzetelności ocen jest przekonanie, że pamiętamy cały okres równie dobrze. Nie pamiętamy.

Psychologia opisuje efekt świeżości, czyli tendencję do przywiązywania zbyt dużej wagi do wydarzeń, które miały miejsce niedawno. Ostatni sukces lub ostatni błąd może przesłonić kilka wcześniejszych miesięcy solidnej pracy.

Działa także efekt aureoli. Jedna wyraźna zaleta pracownika zaczyna wpływać na ocenę pozostałych obszarów. Osoba komunikatywna może być uznana za bardziej kompetentną,

Dlatego rzetelna rozmowa nie może być rekonstrukcją półroczną wykonywaną dzień przed spotkaniem. Menedżer powinien zbierać obserwacje regularnie, zapisywać konkretne przykłady i sprawdzać, czy dane zachowanie jest jednorazowym zdarzeniem, czy powtarzającym się wzorcem.

Ważne jest także oddzielenie wyników od sympatii. Można lubić pracownika, który nie realizuje oczekiwań, i nie przepadać za osobą osiągającą bardzo dobre rezultaty. Dojrzałość menedżera polega na tym, żeby zauważyć własne emocje i nie pozwolić im zastąpić faktów.

PRACOWNIK OCENIA TAKŻE PRZEŁOŻONEGO

Rozmowa okresowa nie jest sytuacją, w której jedna strona aktywnie ocenia, a druga jedynie przyjmuje wynik. Pracownik również obserwuje menedżera.

Sprawdza, czy przełożony pamięta wcześniejsze rozmowy, potrafi uzasadnić ocenę, słucha odpowiedzi i jest gotowy zmienić zdanie, gdy pojawią się nowe fakty. Zauważa, czy kryteria są spójne dla całego zespołu i czy wcześniejsze obietnice zostały spełnione.

W jednej z rozmów zwróciłam pracownikowi uwagę na sposób wykonania zadania i zasugerowałam inne rozwiązanie. Kilka minut później przedstawił tę samą sugestię jako własny pomysł. Zwróciłam mu na to uwagę.

Nie zrobiłam tego, żeby go zawstydzić. Prawdopodobnie nie działał świądome. Być może zależało mu, żeby wypaść jak najlepiej albo przywykł do rozmów, w których druga strona nie słucha wystarczająco uważnie, by zauważyć taką zmianę narracji.

Ta scena przypominała mi, że w rozmowie liczy się nie tylko to, co człowiek mówi, ale również sposób, w jaki buduje obraz siebie. Menedżer powinien zauważać niespójność, ale nie wykorzystywać jej do zdobycia przewagi. Celem nie jest wygranie rozmowy. Celem jest zwiększenie samoświadomości i ustalenie, co dalej.

BEZPIECZEŃSTWO PSYCHOLOGICZNE NIE OZNACZA WYGODY

W organizacjach często myli się bezpieczeństwo psychologiczne z miłą atmosferą. To nie to samo.

Bezpieczeństwo psychologiczne nie oznacza, że pracownik nigdy nie usłyszy trudnej informacji. Oznacza, że może zadawać pytania, zgłaszać błędy, przedstawiać odmienne zdanie i mówić o trudnościach bez obawy przed upokorzeniem lub odwetem.

Dobry feedback nie musi być pozytywny. Powinien jednak być konkretny, uczciwy i oparty na zachowaniach, które można opisać.

Różnica między zdaniem „jesteś konfliktowy” a zdaniem „w trzech ostatnich sytuacjach reagowałeś podniesionym tonem, co utrudniło współpracę” jest ogromna. Pierwsze jest etykietą dotyczącą osoby. Drugie opisuje zachowanie, jego wpływ i otwiera możliwość zmiany.

Człowiek może pracować nad sposobem reagowania. Znacznie trudniej zrobić cokolwiek z komunikatem, który brzmi jak wyrok na jego charakter.

Trudny feedback może wzmacniać zaufanie, jeżeli pracownik widzi, że menedżer przekazuje go z szacunkiem. Bezpieczeństwo nie bierze się z ciągłych pochwał. Bierze się z przewidywalności, uczciwości i spójności.

“
Takie informacje
nie zawsze są
wygodne dla firmy.
Są jednak
bezcenne.”

ZAUFANIE BUDUJE SIĘ MIĘDZY OCENAMI

Jedna rozmowa nie stworzy relacji, której wcześniej nie było. Ocena półroczna jedynie ujawnia to, co budowaliśmy przez poprzednie miesiące.

Pracownik będzie szczery wtedy, gdy ma doświadczenie, że jego słowa nie są później używane przeciwko niemu. Gdy widzi, że menedżer dotrzymuje ustaleń, nie karze za przyznanie się do błędu i potrafi zachować poufność.

Dopiero wtedy może powiedzieć, że nie czuje się dobrze w swojej roli, myśli o zmianie kierunku, nie zgadza się z oceną albo ma ambicje, których obecna organizacja nie jest w stanie spełnić.

Takie informacje nie zawsze są wygodne dla firmy. Są jednak bezcenne. Pozwalają zauważyć problem, zanim zamieni się w konflikt, wypalenie lub nagłe odejście.

Jeżeli menedżer zaprasza pracownika do szczerości, ale reaguje defensywnie na każdą krytyczną uwagę, formalnie zachęca do dialogu, a praktycznie uczy milczenia. Rozmowa oceniająca pokazuje więc, czy przełożony potrafi nie tylko mówić, ale też przyjąć informację o sobie.

OCENA POWINNA PROWADZIĆ DO JASNOŚCI

Dobra rozmowa nie kończy się samym wynikiem. Powinna przynieść jasność.

Pracownik powinien wiedzieć, co robi dobrze, jakie zachowania wymagają zmiany i dlaczego mają znaczenie dla zespołu lub organizacji. Powinien także rozumieć, czego konkretnie oczekuje się od niego w kolejnych miesiącach.



Ogólne zdania, takie jak „musisz być bardziej proaktywny” albo „popraw komunikację”, brzmią profesjonalnie, ale niewiele dają. Znacznie bardziej użyteczne jest wskazanie obserwowalnego zachowania. Na przykład: „Gdy pojawia się ryzyko opóźnienia, poinformuj o nim wcześniej i przedstaw możliwe rozwiązania, zamiast czekać do dnia terminu”.

Warto także ustalić rolę menedżera. Jeżeli pracownik ma się rozwijać, przełożony powinien powiedzieć, jakie wsparcie zapewni. Może to być szkolenie, regularna rozmowa, nowe zadanie albo dostęp do bardziej doświadczonej osoby. Rozwój nie może być jednostronnym poleceniem. Wymaga odpowiedzialności po obu stronach.

MENEDŻER NIE JEST TERAPEUTĄ

Rozmowy o pracy często dotyczą emocji, ambicji i lęku przed oceną. Nie oznacza to jednak, że przełożony powinien wchodzić w rolę psychologa.

Menedżer może nazwać zachowanie i jego skutki. Nie powinien diagnozować człowieka ani interpretować jego historii życia.

Może powiedzieć: „Zauważyłam, że krytyczna uwaga wywołuje u ciebie bardzo silną reakcję i wpływa to na współpracę”. Nie powinien stwierdzać: „Reagujesz tak, ponieważ masz problem z autorytetami”.

To ważna granica. Rolą przełożonego jest stworzenie warunków do refleksji, nazwanie oczekiwań i zaoferowanie wsparcia w obszarze zawodowym. Głębsza praca nad sobą należy już do pracownika.

ROZWÓJ NIE ZAWSZE OZNACZA AWANS

Rozmowy oceniające często koncentrują się na pytaniu: co dalej? W wielu organizacjach odpowiedź jest z góry ograniczona do awansu.

Tymczasem rozwój może oznaczać pogłębienie wiedzy eksperckiej, poprawę komunikacji, większą samodzielność, lepsze zarządzanie emocjami albo odkrycie nowego obszaru zainteresowań.

Czasami najbardziej uczciwą rozmową jest ta, w której menedżer pomaga pracownikowi zobaczyć, że obecna rola nie jest dla niego właściwa. Nie każdą frustrację naprawi podwyżka. Większe wynagrodzenie może dać chwilową ulgę, ale nie sprawi, że człowiek polubi pracę, która od dawna go męczy.

Zdarza się, że najlepszym rezultatem rozmowy jest decyzja o zmianie kierunku, nawet jeśli oznacza ona odejście z organizacji. Rolą menedżera nie powinno być zatrzymywanie ludzi za wszelką cenę, ale pomoc w uczciwym zobaczeniu sytuacji.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ PO OBU STRONACH

Menedżer może zauważyć potencjał, wskazać wzorzec zachowania, przekazać feedback i stworzyć możliwość rozwoju. Nie może jednak zmienić pracownika za niego.

To jedna z najważniejszych granic w zarządzaniu ludźmi. Chroni pracownika przed kontrolą, a menedżera przed przejmowaniem odpowiedzialności za całe cudze życie zawodowe.

Ostatecznie to pracownik decyduje, co zrobi z informacją. Zadaniem menedżera nie jest wymuszenie zmiany, ale stworzenie warunków, w których zmiana jest możliwa. Dojrzały przełożony potrafi także przyjąć, że nie każda rozmowa przyniesie natychmiastowy rezultat. Niektóre refleksje potrzebują czasu.

NAJWIĘKSZA WARTOŚĆ NIE ZAWSZE MIEŹCI SIĘ W KPI

Wyniki są ważne. Zespół ma konkretne cele, zadania i odpowiedzialność. Rozmowa oceniająca nie powinna zamieniać się w luźną rozmowę o samopoczuciu, która pomija wymagania biznesowe.

Jednak największą satysfakcję dają mi momenty, których nie da się łatwo wpisać do raportu. Kiedy pracownik mówi po kilku miesiącach, że dzięki wcześniejszej rozmowie zaczął inaczej patrzeć na swoje zachowanie, lepiej radzi sobie z konfliktem albo uporządkował własne cele.

Taki rozwój nie zawsze podnosi wynik w następnym kwartale. Może jednak wpłynąć na całe dalsze życie zawodowe człowieka.

Dlatego rozmowa oceniająca nie powinna być wyłącznie narzędziem mierzenia. W najlepszej wersji staje się miejscem, w którym wymagania biznesowe spotykają się z uważnością na człowieka.

Każda dobra rozmowa mówi coś o pracowniku. Równie dużo mówi jednak o menedżerze. Pokazuje, czy potrafi obserwować bez pochopnego osądzania, słuchać bez natychmiastowej obrony i przekazywać trudne informacje bez odbierania drugiej osobie godności.

To właśnie dlatego rozmowa oceniająca jest nie tylko oceną wyników. Jest testem jakości relacji, kultury organizacyjnej i dojrzałości osoby, która prowadzi innych.





Obcy akcent, ta sama wartość

WIOLETTA PILLER
autor artykułu

Są podróże, które zaczynają się od kupionego biletu. Są też takie, które zaczynają się od decyzji o pozostawieniu za sobą całego dotychczasowego życia. Emigracja nigdy nie jest jedynie zmianą miejsca zamieszkania. To proces utraty i odbudowy – własnej tożsamości, poczucia bezpieczeństwa i miejsca w świecie.

Moje życie podzieliło się na trzy kraje: Polskę, Włochy i Szwajcarię. Każdy z nich czegoś mnie nauczył i pozostawił we mnie ślad.

Do Włoch wyjechałam jako młoda kobieta, z dyplomem w ręku i głową pełną marzeń. Tam poznałam męża, wychowaliśmy troje dzieci i przez wiele lat prowadziliśmy dobrze prosperującą restaurację. Emigracja oznaczała jednak znacznie więcej niż zmianę kraju. Było to moje pierwsze prawdziwe spotkanie z inną kulturą, odmiennym sposobem myślenia, komunikowania się i budowania relacji. Każdego dnia uczyłam się nie tylko nowego języka, ale także tego, jak odnaleźć się w świecie opartym na innych wartościach i społecznych normach.

Przez wiele lat towarzyszyła mi jednak tęsknota za Polską – za rodziną, przyjaciółmi i miejscami, które na

zawsze pozostały moim domem. Często czułam, jakby brakowało mi powietrza mojej ojczyzny... Żyłam pomiędzy dwoma światami. W Polsce pozostawiłam swoje korzenie i najbliższych, we Włoszech budowałam nowe życie, rodzinę i przyszłość. Nigdy nie czułam się w pełni tylko tu albo tylko tam. Emigracja uczy, że można mieć dwa domy, a jednocześnie przez długi czas nie czuć się u siebie w żadnym z nich.

Z czasem przekonałam się jednak, że sukces nie zawsze budzi podziw. Częściej rodzi zazdrość, rywalizację i ocenianie człowieka przez pryzmat jego pochodzenia. Byłam „Polką”. To często wystarczało, by przypisać mi cechy i intencje, które nie miały ze mną nic wspólnego. Coraz bardziej wycofywałam się z życia społecznego, choć z zewnątrz wydawało się, że osiągnęłam wszystko.

Jako była sportsmenka postanowiłam wrócić do swojej dawnej pasji. Rozpoczęłam szkolenia i zdobyłam kwalifikacje instruktorki fitness, prowadząc zajęcia grupowe. To właśnie wtedy zaczęłam na nowo odnajdywać swoje miejsce. Wokół mnie powstała niezwykła grupa kobiet reprezentujących różne kraje, języki i kultury. Łączyło nas jednak coś ważniejszego niż pochodzenie – wzajemne wsparcie, akceptacja i

poczucie przynależności. Patrząc na kobiety, z którymi pracowałam, coraz częściej dostrzegałam, że za troską o ciało bardzo często kryją się niewidoczne potrzeby psychiczne – potrzeba akceptacji, bezpieczeństwa i bycia zauważonym. Dopiero później, studiując psychologię, zrozumiałam, jak ogromne znaczenie dla dobrostanu człowieka ma poczucie przynależności.

Po dziewiętnastu latach we Włoszech los postawił przede mną kolejne wyzwanie. Mąż otrzymał pracę w Szwajcarii, a ja musiałam zdecydować, czy po raz kolejny rozpocząć życie od nowa. Najbardziej bałam się o dzieci, które musiały zostawić przyjaciół, szkołę i świat, który znały od urodzenia.

Pierwsze miesiące, a nawet lata, były dla nich trudne.

“

Emigracja uczy, że można mieć dwa domy, a jednocześnie przez długi czas nie czuć się u siebie w żadnym z nich.

Każdy dzień oznaczał naukę nowego języka i odnajdywanie się w nieznanym rzeczywistości.

Z czasem jednak zaczęły posługiwać się nowym językiem, odnalazły swoje miejsce i poznały prawdziwych przyjaciół. Dziś wszystkie nasze dzieci są nam wdzięczne za odwagę podjęcia decyzji o przeprowadzce do Szwajcarii. Dziś ukończyły już szkoły, władają kilkoma językami, budują swoją przyszłość i są szczęśliwe. Zrozumiałam, że choć emigracja wiele nam odebrała, dała również coś cennego.

Moja własna droga w tym czasie wyglądała jednak inaczej.

Po przekroczeniu granicy przestałam być kobietą, która przez lata prowadziła firmę i zarządzała zespołem. Stałam się ponownie osobą mówiącą z obcym akcentem. Emigracja skłoniła mnie do zdobycia nowych kwalifikacji zawodowych. Był to kolejny etap uczenia się – nie tylko nowego zawodu, ale również nowego sposobu funkcjonowania w obcej kulturze. Zrozumiałam, że emigracja nie odbiera człowiekowi kompetencji ani potencjału. Zmusza jedynie do ich ponownego zbudowania w zupełnie innych warunkach.

Mimo wiedzy, doświadczenia i zaangażowania często miałam poczucie, że oceniana jestem przede wszystkim przez pryzmat znajomości języka. Musiałam wykonywać pracę, której prawdopodobnie nigdy nie podjęłabym we własnym kraju. Nie dlatego, że brakowało mi kompetencji czy zdolności do nauki, lecz dlatego, że – jak wielu emigrantów – zaczynałam od początku, od nauki języka i poznawania nowej rzeczywistości. Wystarczyły rozmowy w pracy prowadzone w dialekcie, którego nie rozumiałam, by poczuć, jak łatwo słabszą znajomość języka utożsamia się z brakiem kompetencji. A przecież człowiek nie traci swojej wiedzy ani doświadczenia. Traci jedynie możliwość pełnego pokazania ich innym.

Dopiero podczas studiów psychologicznych odkryłam, że to, czego doświadczałam, ma swoje nazwy: stres akulturacyjny, kryzys tożsamości, dyskryminacja, wykluczenie czy deprecjacja kompetencji migrantów.

Zrozumiałam, że nie są to wyłącznie moje przeżycia, lecz doświadczenia tysięcy ludzi żyjących między kulturami. Emigracja niesie ze sobą również wiele szans i wartościowych doświadczeń. Kontakt z inną kulturą poszerza horyzonty i uczy patrzenia na świat z różnych perspektyw. Z czasem znajomość kilku języków daje poczucie wolności i ułatwia przełamywanie barier w komunikacji międzyludzkiej.

To właśnie dlatego postanowiłam studiować psychologię. Chcę lepiej rozumieć psychologiczne konsekwencje migracji, proces adaptacji do nowego środowiska oraz czynniki, które pomagają ludziom zachować poczucie własnej wartości mimo utraty znanego świata. Chcę zrozumieć, dlaczego jedni potrafią odnaleźć się w nowej rzeczywistości, podczas gdy inni doświadczają kryzysu, samotności i problemów ze zdrowiem psychicznym. Temu zagadnieniu zamierzam poświęcić również swoją pracę magisterską.

“

Największym wyzwaniem jest nie pozwolić, aby obcy język odebrał nam własny głos.

Emigracja nauczyła mnie pokory, odporności i empatii. Dziś, gdy spotykam osobę mówiącą z trudem w obcym języku, nie słyszę błędów. Widzę odwagę. Widzę człowieka, który każdego dnia walczy o swoje miejsce, próbując zachować siebie w nowej rzeczywistości.

Bo największym wyzwaniem emigracji nie jest nauczanie się nowego języka.

Największym wyzwaniem jest nie pozwolić, aby obcy język odebrał nam własny głos.

Bo za każdym obcym akcentem kryje się człowiek z własną historią. A wartość człowieka nigdy nie zależy od języka, którym mówi.



Nigdy nie jest za późno, żeby zmienić kierunek

OD EKONOMII I
RACHUNKOWOŚCI, PRZEZ
NIEMAL DWIE DEKADY
W TRANSPORCIE I LOGISTYCE,
PO WŁASNY BIZNES I STUDIA
PSYCHOLOGICZNE.

ALEKSANDRA BASTEN-
ANDRZEJEWSKA SWOJĄ
KARIERĘ BUDOWAŁA W KILKU
RÓŻNYCH ŚWIATACH.

MGR MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA
autor artykułu

Dziś doświadczenie menedżerskie
łączy z zainteresowaniem psychologią,
a o sukcesie mówi przede wszystkim
przez pryzmat dojrzałości,
samoświadomości i relacji z ludźmi.

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *PATRZĄC DZIŚ NA TWOJĄ DROGĘ ZAWODOWĄ, MOŻNA POWIEDZIEĆ, ŻE PRZEŻYŁAŚ KILKA RÓŻNYCH ŻYĆ. JAK JĄ POSTRZEGASZ?*

Aleksandra Basten–Andrzejewska: Rzeczywiście mam czasem takie poczucie. Dziś traktuję to jednak bardziej jako przywilej niż przypadek.

Jako nastolatka wybrałam ekonomię, finanse i rachunkowość. Być może miała na to wpływ rodzinna tradycja. Moja babcia była główną księgową w Polskich Liniach Oceanicznych.

Życie szybko zweryfikowało jednak ten plan. Żeby finansować studia, rozpoczęłam pracę w niewielkiej firmie transportowej. I właśnie tam odkryłam, że transport i logistyka naprawdę mnie interesują. Ostatecznie związałam z tą branżą niemal dwadzieścia lat swojego życia.

Później przyszła Holandia, praca w międzynarodowym środowisku, zarządzanie zespołami i wreszcie własny biznes. Każdy z tych etapów czegoś mnie nauczył. Przede wszystkim tego, że zmiana nie musi oznaczać utraty wcześniejszego dorobku. Może być sposobem na wykorzystanie go w zupełnie nowy sposób.

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *PRZEZ WIELE LAT PRACOWAŁAŚ W ŚRODOWISKU, W KTÓRYM TRZEBA BYŁO UDOWADNIAĆ SWOJĄ KOMPETENCJĘ. CZYM DZIŚ JEST DLA CIEBIE SIŁA?*

Aleksandra Basten–Andrzejewska: Przez długi czas siła oznaczała dla mnie możliwość udźwignięcia jak największej liczby obowiązków. Więcej pracować, więcej znieść, wziąć na siebie większą odpowiedzialność.

Dopiero z czasem zaczęłam się zastanawiać, czy zawsze była to siła, czy czasami po prostu nie znałam własnych granic.

Dziś siłą jest dla mnie również powiedzenie: „Nie. Tego już nie biorę na siebie”.

Nie wszystko, co jesteśmy w stanie udźwignąć, powinniśmy dźwigać. Dojrzałość polega także na tym, żeby pozwolić innym ludziom ponosić odpowiedzialność za ich własne decyzje.

“

Zmiana nie musi oznaczać utraty wcześniejszego dorobku. Może być sposobem na wykorzystanie go w zupełnie nowy sposób.

“

Nie wszystko, co jesteśmy w stanie udźwignąć, powinniśmy dźwigać.

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *CZEGO PROWADZENIE BIZNESU NAUCZYŁO CIĘ O LUDZIACH?*

Aleksandra Basten–Andrzejewska: Że nie istnieje instrukcja obsługi człowieka.

Możemy znać modele zarządzania, komunikacji czy motywacji, ale ostatecznie zawsze spotykamy konkretnego człowieka, z jego historią, doświadczeniami, ambicjami i lękami.

Z czasem zaczęło mnie interesować również to, jak moje własne doświadczenia wpływają na sposób, w jaki oceniam innych. Czy rzeczywiście słucham pracownika, czy moje przekonania uruchamiają się już wcześniej? Czy reaguję jako menedżer, czy również jako człowiek z własną historią?

Dlatego uważam, że jednym z najważniejszych narzędzi lidera jest samoświadomość. Dobry menedżer powinien obserwować nie tylko zespół, ale również siebie.

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *KILKA LAT TEMU ZDECYDOWAŁAŚ SIĘ ROZPOCZĄĆ STUDIA PSYCHOLOGICZNE. SKĄD TA POTRZEBA?*

Aleksandra Basten–Andrzejewska: Po wielu latach pracy z ludźmi przestały mi wystarczać proste odpowiedzi.

Zaczęłam pytać, dlaczego ta sama sytuacja jednego człowieka mobilizuje, a drugiego blokuje. Dlaczego jedni wykorzystują kolejne szanse, a inni powtarzają te same schematy.

Psychologia daje mi język do nazywania rzeczy, które wcześniej znałam przede wszystkim z doświadczenia. Z kolei doświadczenie zawodowe pozwala mi konfrontować teorię z rzeczywistością.

Dlatego interesuje mnie zarówno psychologia kliniczna, jak i psychologia biznesu. Dziś nie potrafię już całkowicie oddzielić tych dwóch światów.

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA:

MASZ ZA SOBĄ KARIERĘ, WŁASNY BIZNES, ŻYCIE ZA GRANICĄ I KOLEJNĄ ZMIANĘ ZAWODOWEGO KIERUNKU. CZYM JEST DLA CIEBIE SUKCES?

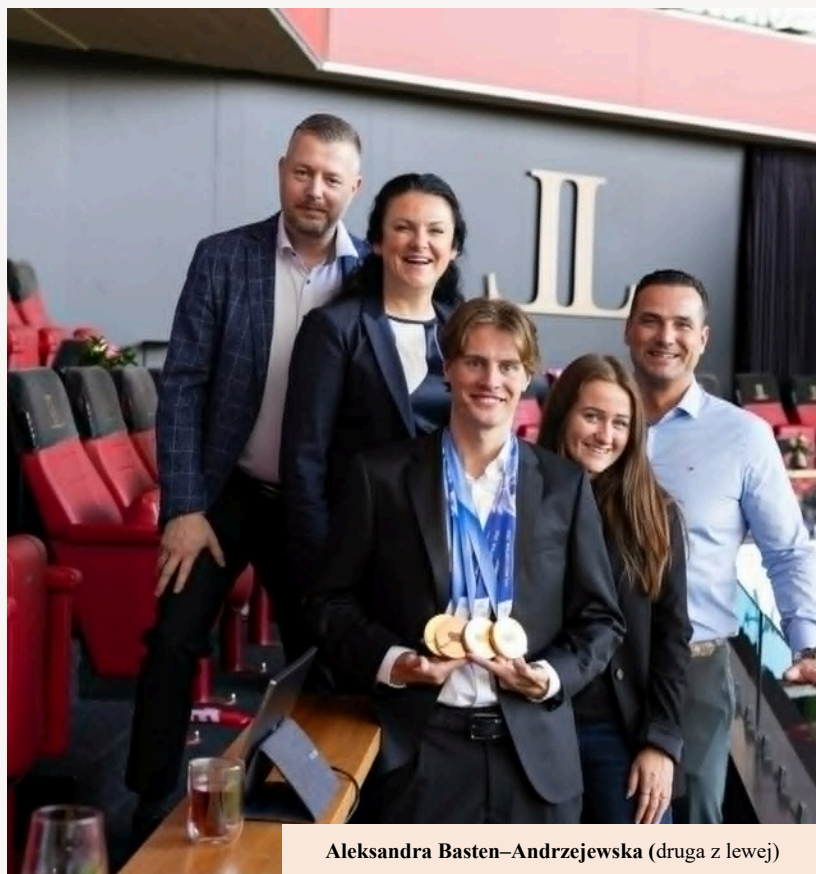
Aleksandra Basten-Andrzejewska: Przez długi czas próbujemy mierzyć sukces cudzą miarą. Tymczasem dla jednej osoby będzie nim rozwój firmy, dla innej wychowanie dzieci, spokojne życie albo praca, którą naprawdę kocha.

“

Miałam okazję poznać osoby, które osiągnęły bardzo wiele, a mimo to pozostały skromne, uważne i zainteresowane drugim człowiekiem.

Dziś jednym z najważniejszych wyznaczników sukcesu jest dla mnie to, jak traktujemy ludzi wtedy, kiedy już niczego nie musimy im udowadniać.

Pieniądze są ważne. Dają bezpieczeństwo i wolność wyboru. Ale równie ważne jest dla mnie to, jakim człowiekiem stajemy się po drodze.



Aleksandra Basten-Andrzejewska (druga z lewej)

“

Nie musimy do końca życia pozostać osobą, którą byliśmy na początku swojej drogi.

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: GDYBYŚ MIAŁA ZOSTAWIĆ CZYTELNIKOWI JEDNĄ MYŚL?

Aleksandra Basten-Andrzejewska: Aleksandra Basten-Andrzejewska: Nie musimy do końca życia pozostać osobą, którą byliśmy na początku swojej drogi.

Możemy zmienić zawód, kraj, sposób myślenia, rozpocząć naukę po latach albo zbudować coś od początku. Nie każda decyzja będzie właściwa, ale każda może nas czegoś nauczyć.

Kilka razy zaczynałam od nowa. Dziś wiem, że właśnie te momenty najbardziej mnie rozwinęły. I dlatego nie boję się już zmiany.



Emocje na tablicy, potrzeby pod dywanem

JAK NVC RATUJE DOBROSTAN (I AUTORYTET) WYKŁADOWCY?

Stanie za akademicką katedrą we współczesnym świecie przypomina nawigowanie pośród ciągłego napięcia emocjonalnego i wysokich oczekiwań audytorium. W dobie przebodźcowania oraz malejącej rozpiętości uwagi słuchaczy tradycyjny model demonstracji siły i autorytarnego dyscyplinowania bezpowrotnie traci swoją skuteczność. Koncepcja Komunikacji Bez Przemocy (NVC) Marshalla Rosenberga oferuje wykładowcom nowe, zręczne narzędzie do zarządzania trudną dynamiką w sali zajęciowej bez wchodzenia w wycieńczający tryb obronny. Wprowadzenie tej metody pozwala chronić zasoby neurobiologiczne edukatora, jednocześnie budując autentyczny, oparty na szacunku i partnerstwie autorytet nowej ery.

DR KAMILA MROZEK-KOCHANEK
autor artykułu

ANATOMIA NAPIĘCIA ZA KATEDRĄ: PUŁAPKA REFORMATU SĘDZIOWSKIEGO

Wystąpienie przed grupą studentów lub uczestników szkoleń biznesowych to złożony proces psychospołeczny, w którym presja nieomyślności nieustannie ściera się z reakcjami odbiorców. Cisza na sali, przeglądanie telefonów pod blatem, prowokacyjne pytania czy podważanie zaprezentowanych danych bywają intuicyjnie odbierane przez układ nerwowy prowadzącego jako bezpośredni zamach na jego pozycję. W momentach takich spieć uaktywnia się automatyczna reakcja obronna sterowana przez ciało migdałowate, co w konsekwencji prowadzi do podwyższenia poziomu kortyzolu i odcięcia procesów analitycznych kory przedczołowej. Wielu dydaktyków odruchowo wybiera wówczas strategię dominacji lub oceniania, przyjmując rolę surowego sędziego i egzekutora zasad. Nakładanie etykiet, takich jak „rozproszeni”, „niezaangażowani” czy „roszczeniowi”,

“*Kluczowy element tego podejścia polega na uświadomieniu sobie, że trudne zachowania słuchaczy rzadko są skierowane osobiście przeciwko wykładowcy.*”



stanowi próbę odzyskania poczucia kontroli, lecz w rzeczywistości jedynie zaostrza konflikt. Powstaje błędne koło wyczerpania: im silniej wykładowca próbuje narzucić swoją presję, tym większy opór rodzi się w audytorium, co drastycznie obniża dobrostan psychiczny samego prowadzącego i przyspiesza proces wypalenia zawodowego.

CZTERY KROKI NVC W PRAKTYCE AKADEMICKIEJ

Metoda Komunikacji Bez Przemocy (Non Violent Communication) proponuje odejście od schematu walki na rzecz ustrukturyzowanej analizy faktów, emocji i potrzeb. Przełożenie czterech filarów NVC na środowisko akademickie pozwala rozładować napięcie zanim przerodzi się ono w otwarty zarzut lub kryzys relacyjny. Oto zestawienie tradycyjnych, reaktywnych wzorców zachowań dydaktycznych z ujęciem opartym na metodologii Marshalla Rosenberga:

- Zamiast ruminacji i samokrytyki: powstrzymanie myśli w stylu „Poszło fatalnie, straciłem panowanie nad grupą i wyszedłem na niekompetentnego”.
- Identyfikacja własnych potrzeb: zadanie sobie pytania: „Jakich emocji doświadczam w tej chwili? Potrzebuję odpoczynku, uznania czy może regeneracji w ciszy?”.
- Zarządzanie przebudźcowaniem: Stosowanie krótkich przerw sensorycznych (np. deprywacji bodźców wzrokowo-słuchowych) zamiast sięgania po kolejne stymulanty.

Dzięki zatrzymaniu pętli oceniania wykładowca obniża chroniczne napięcie współczulnego układu nerwowego. Przejście od defensywy do zrozumienia własnych stanów biochemicznych staje się fundamentem odporności psychicznej, chroniąc przed emocjonalnym wyczerpaniem.

Krok NVC	Reakcja tradycyjna (Reaktywna)	Praktyczne zastosowanie NVC za katedrą
1. Spostrzeżenie (Fakty)	„Ciągłe rozmawiacie i całkowicie ignorujecie moje wystąpienie.”	„Zauważam, że od kilku minut trzy osoby w piątym rzędzie prowadzą rozmowę.”
2. Uczucia	„Jesteście bezczelni i nie szanujecie mojego czasu.”	„Czuję frustrację i spadek energii, ponieważ zależy mi na ciągłości wywodu.”
3. Potrzeby	„Zaraz wyproszę Was z sali, skoro nie potraficie zachować powagi!”	„Potrzebuję skupienia i pewności, że przekazywane treści są czytelne.”
4. Prośba	Cisza ma być w tej chwili, inaczej zrobię kartkówkę!”	„Czy możecie zapisać swoje pytania i zadać je w dyskusji za 10 minut?”

Kluczowy element tego podejścia polega na uświadomieniu sobie, że trudne zachowania słuchaczy rzadko są skierowane osobiście przeciwko wykładowcy. Najczęściej stanowią one nieporadną próbę zaspokojenia własnych potrzeb odbiorców – potrzeby przerwy, stymulacji poznawczej, jasności przekazu czy bezpieczeństwa psychologicznego.

NEURODOBROSTAN I AUTO-NVC: JAK NIE SPALIĆ WŁASNYCH NEURONÓW?

Stosowanie zasad NVC to nie tylko technika usprawniająca komunikację ze studentami, ale przede wszystkim narzędzie autoterapii i higieny psychicznej dla samych edukatorów. Istotną częścią tej metody jest tzw. auto-NVC, czyli umiejętność współczującego dialogu z samym sobą po zakończeniu trudnych zajęć lub w trakcie przerwy. Wykładowca dbający o własny neurodobrostan podejmuje świadomą pracę nad przekierowaniem wewnętrznego dialogu:

NOWY WYMIAR AUTORYTETU: OD DOMINACJI DO ZAUFANIA

Wbrew obawom części tradycyjnych dydaktyków, odsłonięcie perspektywy potrzeb i emocji nie osłabia pozycji prowadzącego. Prawdziwy autorytet w XXI wieku nie wynika z dystansu instytucjonalnego, tytułów naukowych czy zdolności do stosowania kar, lecz z dojrzałości emocjonalnej i spójności postawy. Wykładowca posługujący się językiem NVC demonstruje wysokie poczucie bezpieczeństwa psychologicznego. Umiejętność stawiania granic bez agresji, wyznaczanie jasnych reguł przy jednoczesnym poszanowaniu godności odbiorców buduje kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu. Studenci chętniej angażują się w proces dydaktyczny, gdy widzą przed sobą lidera, który potrafi zarządzać własną energią, słuchać bez pochopnego oceniania i stwarzać przestrzeń do autentycznej wymiany myśli.

Pułapka ekonomii subskrypcji.

DLACZEGO WSZYSCY WPADAMY W TO BŁĘDNE KOŁO?

Wyobraź sobie poniedziałkowy poranek w biurze. Przychodzisz do pracy i pierwsze co słyszysz to trwającą dyskusję na temat finałowego odcinka najnowszego serialowego hitu. Jeśli nie masz dostępu do streamingowych platform to milczysz i nie możesz włączyć się do rozmowy. Wszyscy dookoła wiedzą o co chodzi, tylko ty czujesz się jak osoba odrzucona z tej społeczności.

NATALIA KAŁWA
autor artykułu

Giganci technologiczni doskonale o tym wiedzą, że tak się czujesz i to wykorzystują. Pieniądze, które co miesiąc znikają z Twojego konta, to od dawna nie jest opłata za dostęp do bazy filmów czy darmowych dostaw. To Twój bilet wstępu do społeczeństwa.

Zróbmy mały przegląd swoich wydatków. Otwórz konto bankowe i spójrz na te pozornie nieistotne transakcje, które co miesiąc znikają z konta. Abonament na aplikację do nauki języków, z której skorzystałeś kilka tygodni temu. Platforma z filmami, na której od miesiąca nie znalazłeś nic ciekawego. Każdy z tych wydatków z osobna wydaje się błahy. Problem zaczyna się wtedy, gdy wszystkie te małe kwoty się sumują.

Dlaczego więc, mimo racjonalnych argumentów, tak rzadko klikamy przycisk "anuluj"?

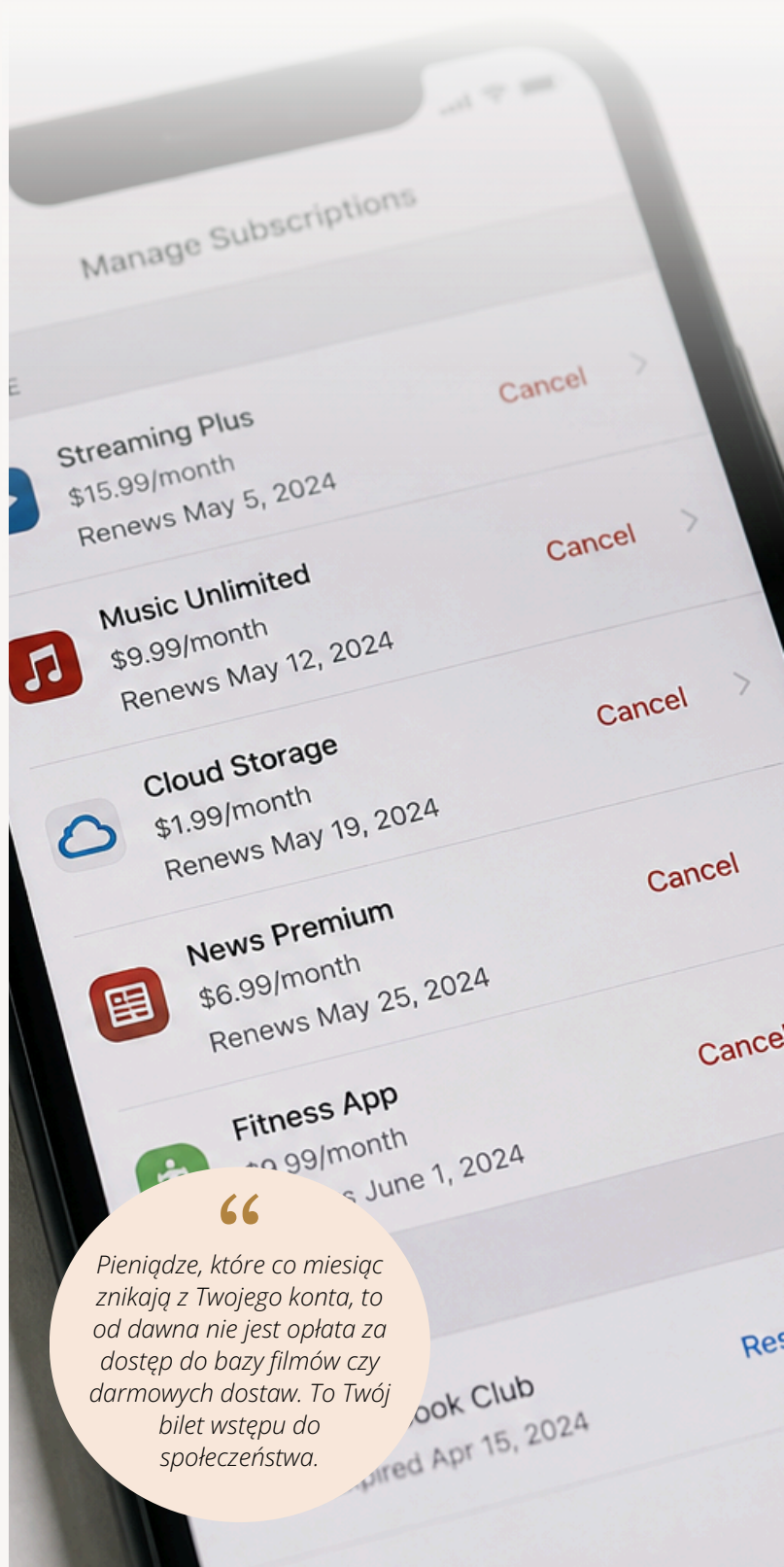
STRACH PRZED WYKLUCZENIEM

Jednym z najsilniejszych mechanizmów, wpływających na naszą psychikę jest efekt FOMO (z ang. fear of missing out) to lęk przed tym, że coś ważnego nas omija, gdy nie jesteśmy online. Jest to zjawisko które stało się częścią strategii wielu firm. Nie opłacasz subskrypcji po to, by tylko oglądać seriale. Opłacasz ją, by wiedzieć, o czym wszyscy mówią i mieć poczucie, że jesteś na bieżąco.

KIEDY SUBSKRYPCJA ZACZYNA BYĆ CZĘŚCIĄ NASZEGO ŻYCIA

Wyobraźmy sobie popularną aplikację muzyczną. Ona przez długi czas obserwuje, czego słuchasz podczas treningu a jakie utwory wybierasz gdy jesteś smutny. Z każdym miesiącem

coraz lepiej poznaje Twój gust, aż w końcu tworzy playlisty, które wydają się niemal stworzone specjalnie dla Ciebie. W pewnym momencie przestajesz postrzegać tę aplikację wyłącznie jako usługę. Zaczynasz czuć, że jest to Twoje własne, osobiste miejsce w cyfrowym świecie.



“Pieniądze, które co miesiąc znikają z Twojego konta, to od dawna nie jest opłata za dostęp do bazy filmów czy darmowych dostaw. To Twój bilet wstępu do społeczeństwa.”

TOR PRZESZKÓD NA DRODZE DO WYJŚCIA

A co, jeśli postanowisz zrezygnować z subskrypcji? Wtedy zamiast prostego słowa „anuluj” często trafiasz do prawdziwego labiryntu. To właśnie tutaj pojawiają się tak zwane „dark patterns”, czyli celowo zaprojektowanie strony w taki sposób żeby nasze anulowanie było utrudnione.

Najpierw musisz odnaleźć opcję rezygnacji ukrytą gdzieś głęboko w ustawieniach. Potem czekają na Ciebie komunikaty przypominające, jak dużo stracisz: zniżki, dostęp do funkcji, pakiet filmów który ma wyjść w przyszłym miesiącu. Przyciski również potrafią być mylące. Ten, który wygląda jak potwierdzenie rezygnacji, może prowadzić do zawieszenia konta, a właściwa opcja jest niewidoczna. Twórcy takich systemów doskonale wiedzą, co robią. Liczą na nasze zmęczenie i brak cierpliwości.



SZTUKA ODPUSZCZANIA

Istnieje jednak antidotum na by wyjść z tego błędnego koła. **Jest tym efekt JOMO** (z ang. Joy of Missing

Out) to radość z przegapienia lub bycia offline. Oznacza świadomą zgodę na to, że nie musisz wszędzie być, wszystkiego wiedzieć ani natychmiast reagować na powiadomienia w telefonie. To zdrowe przeciwieństwo w porównaniu do FOMO.

Rezygnacja z niepotrzebnych subskrypcji nie oznacza, że coś tracisz albo robisz krok w tył. Wręcz przeciwnie. To moment, w którym znowu zaczynasz decydować, na co tak naprawdę chcesz wydawać swoje pieniądze oraz zaczynasz mieć kontrolę nad swoim życiem.



Twoje subskrypcje



Streaming filmów

49,99 zł / miesiąc



Muzyka

19,99 zł / miesiąc



Aplikacja do nauki

29,99 zł / miesiąc



Cloud storage

9,99 zł / miesiąc



Fitness online

39,00 zł / miesiąc



Darmowe dostawy

15,00 zł / miesiąc

Razem miesięcznie

163,96 zł

WYDATKI

163,96 zł

Kiedy ambicja wyrasta z poczucia, że wciąż jest się niewystarczającym.

ALEKSANDRA BASTEN-ANDRZEJSKA
autor artykułu



“

*Oglądanie także
może być
uczestnictwem.*

AMBICJĘ ZWYKLE TRAKTUJEMY JAK ZALETĘ. KOJARZY SIĘ Z ROZWOJEM, WYTRWAŁOŚCIĄ I GOTOWOŚCIĄ DO PODEJMOWANIA KOLEJNYCH WYZWAŃ. NIE ZAWSZE JEDNAK ZA POTRZEBĄ SUKCESU STOI CIEKAWOŚĆ LUB ZDROWA CHĘĆ OSIĄGNIĘCIA CZEGOŚ WIĘCEJ. CZASAMI CZŁOWIEK BIEGNIE DLATEGO, ŻE ZATRZYMANIE SIĘ MOGŁOBY OZNACZAĆ SPOTKANIE Z PRZEKONANIEM, ŻE NADAL NIE JEST WYSTARCZAJĄCO DOBRY.

„POWINIENEM JUŻ BYĆ MENEDŻEREM”

Podczas rozmów z pracownikami często pytam ich o plany, ambicje i kierunek, w którym chcieliby się rozwijać. Lubię te rozmowy, ponieważ pokazują nie tylko to, czego człowiek chce, ale również to, dlaczego właśnie tego chce.

Pamiętam osobę, która od początku naszej współpracy była przekonana, że powinna szybko objąć stanowisko menedżerskie. Miała już wcześniejsze doświadczenia, była pewna siebie i bardzo chciała pokazać, że jest gotowa na więcej.

Sama ambicja nie była problemem. Problem pojawiał się w sposobie, w jaki ta osoba reagowała na codzienne sytuacje.

Zwykła różnica zdań szybko zamieniała się w napięcie. Uwaga dotycząca zachowania była odbierana jak podważenie kompetencji. Cudzy pomysł mógł brzmieć jak zagrożenie dla pozycji. Pojawiała się impulsywność i silna potrzeba udowodnienia, że racja znajduje się po jednej stronie., że racja znajduje się po jednej stronie.

udowodnienia, że racja znajduje się po jednej stronie.

Z czasem coraz wyraźniej było widać, że ambicja wyprzedzała samoświadomość.

Ta osoba chciała prowadzić innych, ale najpierw musiała lepiej zrozumieć samą siebie.



DWA KROKI WSTECZ NIE ZAWSZE OZNACZAJĄ PORĄŻKĘ

W kulturze zawodowej cofnięcie się zwykle brzmi jak przegrana.

Mamy iść do przodu, zdobywać kolejne stanowiska, poszerzać zakres odpowiedzialności i pokazywać, że jesteśmy gotowi na następny krok. Mało kto mówi o tym, że czasami najbardziej dojrzałą decyzją jest zatrzymanie się.

W przypadku tego pracownika przełomem nie był awans. Było nim uświadomienie sobie, że zanim zrobi krok do przodu, powinien zrobić dwa kroki wstecz.

Nie po to, żeby zrezygnować z ambicji. Po to, żeby sprawdzić, co ją napędza.

Dlaczego tak trudno przyjąć krytyczną uwagę?

Dlaczego każda pomyłka wywołuje silne napięcie?

Dlaczego trzeba natychmiast udowodnić swoją wartość?

“

Dlaczego brak awansu jest odbierany nie jako informacja o gotowości, ale jako osobiste odrzucenie?

To nie są pytania, na które menedżer powinien odpowiadać za pracownika. Nie jesteśmy terapeutami i nie powinniśmy diagnozować ludzi. Możemy jednak pomóc im zauważyć powtarzające się zachowania oraz konsekwencje, jakie te zachowania wywołują w pracy.

Czasami właśnie taka rozmowa staje się początkiem ważniejszej refleksji.

DOBRCZE, ALE MOGŁO BYĆ LEPIEJ

Niektóre osoby dorastają w środowisku, w którym osiągnięcia są zauważane, ale nigdy nie wystarczają na długo.

Dobra ocena? Bardzo dobrze, ale mogła być najwyższa. Udany występ? Świetnie, ale w jednym miejscu można było wypaść lepiej.

Sukces zawodowy? Gratulacje, ale co będzie następnym krokiem?

Rodzice często nie mają złych intencji. Mogą wierzyć, że w ten sposób motywują dziecko, przygotowują je do wymagającego świata albo pomagają wykorzystać potencjał.

Jednak dziecko nie zawsze słyszy: „Wierzę w ciebie”.

Czasami słyszy przede wszystkim:

„TO, CO ZROBIŁEŚ, NADAL NIE WYSTARCZA”.

Z czasem ten komunikat może stać się częścią wewnętrznego sposobu myślenia. Człowiek dorasta, ale nadal próbuje zasłużyć na poczucie, że jest wystarczający.



“

Jeżeli człowiek wierzy, że jego wartość zależy od ciągłego udowadniania kompetencji, każdy sukces będzie miał krótką datę ważności.

W pracy może to przyjmować różne formy:

- ciągłą potrzebę osiągnięcia więcej,
- trudność z przyjmowaniem błędów,
- nadmierne porównywanie się z innymi,
- potrzebę szybkiego awansu,
- nieumiejętność odpoczynku,
- silną reakcję na krytykę,
- trudność w delegowaniu i oddawaniu kontroli.

Nie każda ambitna osoba ma taki mechanizm. Nie każdy perfekcjonista dorastał w podobnym środowisku. Warto jednak pytać, czy kolejne cele dają człowiekowi rozwój, czy tylko chwilową ulgę.

SUKCES, KTÓRY USPOKAJA TYLKO NA MOMENT

Zdrowa ambicja daje energię. Pozwala cieszyć się procesem, uczyć się i odczuwać satysfakcję z osiągniętego celu.

Ambicja oparta na poczuciu niewystarczalności działa inaczej.

Człowiek osiąga sukces, ale bardzo szybko przestaje go zauważać. Przez chwilę czuje ulgę, a potem natychmiast szuka kolejnego potwierdzenia własnej wartości.

Nowe stanowisko.

Większa odpowiedzialność.

Wyższe wynagrodzenie.

Kolejny certyfikat.

Następny projekt.

Problem polega na tym, że żaden z tych elementów nie rozwiązuje źródła napięcia.

Jeżeli człowiek wierzy, że jego wartość zależy od ciągłego udowadniania kompetencji, każdy sukces będzie miał krótką datę ważności. Kolejne osiągnięcie nie stanie się miejscem odpoczynku. Będzie tylko nowym punktem startowym.

Można wtedy wyglądać na osobę niezwykle zmotywowaną, a jednocześnie przez cały czas działać pod wpływem lęku.

PERFEKcjonizm NIE ZAWSZE WYGLĄDA JAK PERFEKCJA

Perfekcjonizm często kojarzy się z wysoką jakością pracy, porządkiem i dokładnością.

W praktyce może wyglądać znacznie mniej idealnie.

Perfekcjonista może odkładać rozpoczęcie zadania, ponieważ obawia się, że nie wykona go wystarczająco dobrze. Może spędzać zbyt dużo czasu nad szczegółami, które nie mają większego wpływu na rezultat. Może nie potrafić zamknąć projektu, ponieważ ciągle widzi elementy do poprawy.

Może też mieć trudność z delegowaniem. Nie dlatego, że inni rzeczywiście nie potrafią wykonać zadania, ale dlatego, że robią je inaczej.

W pracy zespołowej ten mechanizm zaczyna dotyczyć nie tylko jednej osoby. Przenosi się na innych.

Człowiek, który sam stale słyszy w głowie: „mogło być lepiej”, może nieświadomie kierować ten sam komunikat do pracowników.

Zespół osiąga wynik, ale menedżer mówi głównie o tym, czego zabrakło. Pracownik robi postęp, ale uwagę przyciąga kolejna niedoskonałość. Sukces zostaje szybko pomniejszony, ponieważ od razu pojawia się nowy standard.

W ten sposób menedżer, który sam nie czuje się wystarczający, może stworzyć środowisko, w którym nikt nie czuje się wystarczający.

AMBICJA A GOTOWOŚĆ DO ZARZĄDZANIA LUDŹMI

Szczególnie wyraźnie widać ten problem u osób, które chcą zostać menedżerami.

Stanowisko kierownicze wymaga podejmowania decyzji, które nie zawsze zakończą się sukcesem. Wymaga przyjmowania krytyki, słuchania ludzi mądrzejszych od siebie w określonych dziedzinach i akceptowania, że nie wszystko można kontrolować.

Menedżer musi też umieć zauważyć cudzy sukces bez odbierania go jako zagrożenia dla własnej pozycji.

Jeżeli człowiek potrzebuje stanowiska przede wszystkim po to, żeby potwierdzić swoją wartość, może mieć trudność z budowaniem samodzielnego zespołu. Rozwój pracowników zacznie wtedy zagrażać jego poczuciu bezpieczeństwa.

Zamiast otaczać się ludźmi kompetentnymi, będzie wybierał tych, przy których sam wygląda najlepiej. Zamiast dzielić się wiedzą, zacznie ją zatrzymywać. Zamiast rozwijać następców, będzie budował zależność.

Dlatego pytanie nie powinno brzmieć wyłącznie:

„Czy ta osoba chce zostać menedżerem?”

Warto zapytać również:

„Co to stanowisko ma dla niej oznaczać?”

Feedback może dotknąć miejsca, którego nie widzimy

Podczas rozmów oceniających menedżer widzi zachowania. Widzi impulsywność, trudność we współpracy, reakcję na krytykę, brak delegowania albo potrzebę kontroli.

Nie zawsze widzi jednak, co znajduje się pod spodem.

Dlatego sposób przekazywania feedbacku ma znaczenie.

Można powiedzieć pracownikowi:

„Nie nadajesz się na menedżera”.

Można też powiedzieć:

„Widzę twoją ambicję i potencjał, ale widzę również zachowania, które dzisiaj utrudniłyby ci prowadzenie ludzi. Chcę z tobą porozmawiać o tym, co musiałoby się zmienić, żebyś w przyszłości był gotowy na tę rolę”.

Pierwsze zdanie zamyka człowieka w ocenie. Drugie pokazuje zachowanie, odpowiedzialność i możliwy kierunek.

Nie oznacza to, że każdemu należy obiecywać awans. Nie oznacza również, że menedżer ma chronić pracownika przed każdą trudną emocją.

Dobry feedback nie musi być łagodny. Powinien być jednak uczciwy i oparty na tym, co rzeczywiście obserwujemy.



Nie każda
ambicja
wynika z rozwoju.

Czasem rodzi się
z lęku,

że wciąż jest się
niewystarczającym.



MENEDŻER NIE JEST TERAPEUTĄ

Praca zawodowa często ujawnia mechanizmy, które mają swoje źródła poza organizacją. Sposób reagowania na autorytet, krytykę, konflikt czy brak kontroli nie powstaje dopiero w dniu podpisania umowy.

To jednak nie daje przełożonemu prawa do interpretowania całego życia pracownika.

Menedżer może powiedzieć:

“

Zauważyłam, że w sytuacji krytycznej reagujesz bardzo impulsywnie i wpływa to na współpracę z zespołem.

Nie powinien mówić:

„Reagujesz tak, ponieważ twoi rodzice wymagali od ciebie zbyt wiele”.

Nawet jeśli pracownik sam dzieli się osobistymi doświadczeniami, warto zachować granicę. Rolą przełożonego jest nazywanie zachowań zawodowych, ich konsekwencji i oczekiwanej zmiany.

Czasami pracownik sam dochodzi do wniosku, że potrzebuje głębszej pracy nad sobą. Może zdecydować się na rozmowę ze specjalistą. Taka decyzja powinna jednak należeć do niego.

NIE ODBIERAĆ AMBICJI, ALE NADAĆ JEJ KIERUNEK

Nie chcę gasić ambicji swoich pracowników.

Chcę natomiast, żeby ich cele były budowane na świadomości, a nie wyłącznie na potrzebie udowodnienia czegoś sobie lub innym.

Czasami oznacza to stworzenie planu rozwoju. Czasami powierzenie trudniejszego zadania. Innym razem uczciwą rozmowę o tym, że człowiek nie jest jeszcze gotowy na rolę, której chce.

Słowo „jeszcze” ma tutaj znaczenie, ale tylko wtedy, gdy jest prawdziwe.

Nie każdy musi zostać menedżerem. Nie każdy powinien do tej funkcji dążyć. Są osoby, które najlepiej rozwijają się jako eksperci, twórcy, specjaliści lub samodzielni wykonawcy.

Awans nie jest jedynym dowodem rozwoju.

Czasami większym sukcesem jest nauczenie się przyjmowania feedbacku bez walki. Czasami umiejętność powiedzenia: „nie wiem”. Czasami pozwolenie innym, by mieli rację.

CZY TEGO CHCĘ, CZY MUSZĘ TO OSIĄGNĄĆ?

Być może nie zatrzymamy wszystkich patostreamów. Nie usuniemy z internetu każdej brutalnej treści. Nie sprawimy, że młodzi ludzie przestaną być ciekawi tego, co zakazane, mocne i szokujące.

Ale możemy zrobić coś ważniejszego.

Możemy wychowywać ludzi, którzy potrafią odróżnić rozrywkę od degradacji.

CZY NAPRAWDĘ TEGO CHCĘ, CZY MUSZĘ TO OSIĄGNĄĆ, ŻEBY POCZUĆ, ŻE JESTEM COŚ WART?

Z zewnątrz obie motywacje mogą wyglądać podobnie. Człowiek pracuje dużo, stawia sobie ambitne cele i nie zatrzymuje się mimo trudności.

Różnica ujawnia się po osiągnięciu celu.

Zdrowa ambicja pozwala poczuć satysfakcję. Ambicja oparta na lęku natychmiast przesuwą poprzeczkę.

Zdrowa ambicja pozwala popełniać błędy. Ambicja oparta na poczuciu niewystarczalności traktuje błąd jak dowód osobistej porażki.

Zdrowa ambicja pozwala rozwijać innych. Ambicja oparta na lęku może widzieć w ich rozwoju zagrożenie.

Najważniejsza zmiana nie zawsze jest widoczna w KPI

Po pewnym czasie osoba, o której wspomniałam, zaczęła inaczej patrzeć na siebie i swoje ambicje. Zauważyła własną impulsywność, napięcie i potrzebę ciągłego udowadniania wartości. Podjęła też pracę nad tym, co wcześniej utrudniało jej relacje z innymi.

Nie był to natychmiastowy ani spektakularny proces.

Nie dało się go łatwo wpisać do raportu. Nie było jednego wskaźnika, który pokazywałby, że człowiek zaczyna rozumieć siebie lepiej niż rok wcześniej.

A jednak właśnie to uważam za jeden z najważniejszych rodzajów rozwoju.

Być może w przyszłości ta osoba zostanie menedżerem. Być może wybierze inną drogę. Najważniejsze, że kolejna decyzja nie musi już wynikać wyłącznie z potrzeby udowodnienia, że jest wystarczająco dobra.

Bo czasami największym sukcesem nie jest zdobycie następnego stanowiska.

Jest nim chwila, w której człowiek przestaje budować swoją wartość wyłącznie na tym, co jeszcze musi osiągnąć.



Niepubliczna Placówka Doskonalenia Nauczycieli

— **MindSpace** —
CENTRUM EDUKACJI

Nawiązaliśmy współpracę z uczelnią wyższą



Łączymy potencjał praktyki i nauki,
aby tworzyć **nowe możliwości**
rozwoju dla nauczycieli,
specjalistów i studentów.



Więcej możliwości
wspólne projekty edukacyjne
i szkoleniowe



Wiedza i doświadczenie
połączenie wiedzy akademickiej
z praktyką



Jakość i rozwój
wysokie standardy kształcenia
i doskonalenia



Razem dla przyszłości
budujemy środowisko otwarte
na współpracę i innowacje



Współpraca, która tworzy wartość.
Edukacja, która zmienia przyszłość.



www.mindspace-edu.com

ADHD w pracy. Kiedy różnice w funkcjonowaniu mogą stać się zasobem?

MOCNE STRONY, RYZYKO PRZECIĄŻENIA I PYTANIE O DOPASOWANIE ŚRODOWISKA

W świecie pracy wysoko cenione są koncentracja, przewidywalność i zdolność do wykonywania zadań według ustalonej procedury. Nie oznacza to jednak, że istnieje jeden uniwersalny sposób efektywnego funkcjonowania zawodowego. Różni ludzie potrzebują odmiennych warunków, aby dobrze wykorzystywać swoje możliwości. Dotyczy to również osób z ADHD. Trudności związane z regulacją uwagi, organizacją działania czy hamowaniem reakcji mogą współwystępować z cechami, które w określonych warunkach stają się zasobem. Znaczenie ma nie samo rozpoznanie, lecz relacja między indywidualnym sposobem funkcjonowania a wymaganiami środowiska pracy. Pytanie nie powinno więc brzmieć wyłącznie: „Jak osoba z ADHD ma dopasować się do pracy?”, lecz także: „Jak organizować pracę, aby ograniczyć wpływ trudności i pozwolić wykorzystać możliwości?”.

OLIWIA FILIPCZAK

autor artykułu

ADHD TO WIĘCEJ NIŻ TRUDNOŚCI Z KONCENTRACJĄ

ADHD, czyli zespół nadpobudliwości psychoruchowej z deficytem uwagi, jest zaburzeniem neurorozwojowym obejmującym między innymi nieuwagę, impulsywność i nadmierną aktywność. Współczesne badania coraz częściej analizują też potencjalne zasoby osób z ADHD: kreatywność, elastyczność, energię, przedsiębiorczość czy specyficzne sposoby kierowania uwagą (Rafael i in., 2026). Cechy te nie są jednak uniwersalne ani nie wynikają automatycznie z samej diagnozy, ich znaczenie zależy od osoby i kontekstu.

Mówienie o „mocnych stronach ADHD” nie powinno prowadzić do romantyzowania zaburzenia. Dane populacyjne pokazują to wprost: przegląd badań podłużnych wykazał, że osoby ze zdiagnozowanym w dzieciństwie ADHD mają w dorosłości gorsze wskaźniki zatrudnienia i wykształcenia, a utrzymujące się objawy wiążą się z istotnie większymi trudnościami w pracy (Christiansen i in., 2021).

To nie przekreśla zasobów opisanych wyżej, pokazuje raczej, że sama diagnoza nie przesądza ani o trudnościach, ani o sukcesie. Zależy to od warunków, w jakich dana osoba funkcjonuje.

NIE SAMA DIAGNOZA, LECZ DOPASOWANIE

Znaczenie ma nie tylko to, jakie cechy ma pracownik, ale też czego wymaga od niego środowisko. Trudne bywają zadania długie, monotonne, pozbawione poczucia postępu, wymagające jednoczesnego pilnowania wielu szczegółów albo niejasno określone. Większe zaangażowanie pojawia się przy zadaniach interesujących, z jasnym celem, odpowiednim poziomem stymulacji lub przestrzenią do samodzielnej organizacji pracy.

Nie jest to jednak prosta zasada, według której „osoby z ADHD potrzebują szybkiego tempa”. Dla jednej osoby zmienność będzie źródłem zaangażowania, dla innej stanie się dodatkowym obciążeniem. Jedna osoba dobrze funkcjonuje przy dużej autonomii, inna potrzebuje bardziej uporządkowanego środowiska. Dlatego bardziej trafne od szukania „zawodów dla osób z ADHD” jest analizowanie konkretnych warunków pracy: rodzaju zadań, poziomu autonomii, ilości bodźców, jakości komunikacji i dostępnego wsparcia.

Warto przy tym zachować ostrożność. Nie ma podstaw, by twierdzić, że każda osoba z ADHD jest bardziej kreatywna czy przedsiębiorcza niż osoba bez ADHD, badania wskazują na różnorodność doświadczeń, nie na jeden profil. Trafniejsze pytanie brzmi: w jakich warunkach konkretna osoba może wykorzystać swoje zasoby? Osoba łatwo generująca pomysły dobrze wykorzysta tę cechę w zadaniach koncepcyjnych, ale przy trudnościach z doprowadzaniem projektów do końca może potrzebować dodatkowej struktury.



Osoba dobrze reagująca na zmienność może czerpać korzyści z różnorodnych zadań, choć wysokie tempo i duża liczba bodźców równie dobrze mogą zwiększać ryzyko przeciążenia.

NIE MA JEDNEGO ZAWODU DLA OSOBY Z ADHD

Łatwo wpaść w kolejny stereotyp: skoro część osób z ADHD dobrze reaguje na zmienność, powinny wybierać wyłącznie zawody dynamiczne i pełne bodźców. To podejście jest równie uproszczone jak wcześniejsze skupianie się wyłącznie na deficytach. Osoba z ADHD może dobrze funkcjonować zarówno w środowisku dynamicznym, jak i w pracy wymagającej spokoju, jeśli warunki są dopasowane do jej sposobu funkcjonowania.

Dlatego zamiast pytać, jaki zawód jest najlepszy dla osoby z ADHD, warto pytać, jakiego rodzaju zadania ją angażują, jakie warunki pomagają jej utrzymać uwagę, jakie wymagania powodują największe trudności i jak zorganizować pracę, aby ograniczyć ich wpływ na funkcjonowanie.

ŚRODOWISKO PRACY MA ZNACZENIE

Badania dotyczące wsparcia dorosłych z ADHD w pracy wskazują na ograniczoną liczbę badań nad skutecznością konkretnych interwencji w miejscu pracy (Lauder i in., 2022). Nie wszystkie popularne zalecenia mają więc równie silne potwierdzenie empiryczne. Nie zmienia to jednak faktu, że organizacja pracy ma znaczenie dla codziennego funkcjonowania. Pomocne bywają jasno określone oczekiwania, dzielenie większych zadań na etapy, ograniczanie rozpraszaczy, konkretna informacja zwrotna zamiast ogólnej oceny oraz większa przewidywalność zadań. Nie chodzi o tworzenie specjalnych warunków dla każdego pracownika z ADHD, lecz o dostrzeżenie, że środowisko może zarówno wzmacniać trudności, jak i pomagać je kompensować.

Ta sama cecha bywa zasobem w jednym kontekście i przeszkodą w innym. Duża potrzeba stymulacji sprzyja zaangażowaniu w ciekawe zadanie, ale utrudnia pracę monotonną.

Impulsywność ułatwia szybkie decyzje, lecz zwiększa ryzyko pochopnego działania. Dlatego określanie czegoś jako „mocnej strony ADHD” bez wskazania kontekstu jest nadmiernym uproszczeniem. Trafniej mówić o zasobach konkretnej osoby, ujawniających się w określonych warunkach.

ADHD nie determinuje, jaki zawód ktoś powinien wykonywać, ani nie oznacza, że każda osoba z ADHD będzie kreatywna, przedsiębiorcza czy dobrze funkcjonująca pod presją. Użyteczniejsza jest perspektywa, w której funkcjonowanie zawodowe zależy od relacji między cechami człowieka a wymaganiami środowiska pracy. U części osób z ADHD określone właściwości mogą w sprzyjających warunkach stać się zasobem, u innych te same właściwości mogą prowadzić do przeciążenia. Nie istnieje więc jeden profil zawodowy osoby z ADHD ani lista zawodów „odpowiednich”.

Najważniejsze pytanie nie brzmi: „Co osoba z ADHD powinna robić?”. Brzmi: „W jakich warunkach ta konkretna osoba może pracować najlepiej i jak stworzyć te warunki, nie ignorując rzeczywistych trudności?”. Takie spojrzenie pozwala odejść od dwóch skrajności, traktowania ADHD wyłącznie jako deficytu i przedstawiania go jako ukrytej supermocy, na rzecz obrazu człowieka z określonymi trudnościami, zasobami i sposobami funkcjonowania, których znaczenie zależy również od środowiska. Neuroróżnorodność nie jest więc pytaniem o to, kto jest „lepszym” pracownikiem, ale o to, jak projektować pracę tak, aby różnice między ludźmi nie zamieniały się niepotrzebnie w bariery.

BIBLIOGRAFIA

Christiansen, M. S., Labriola, M., Kirkeskov, L., Lund, T. (2021). The impact of childhood diagnosed ADHD versus controls without ADHD diagnoses on later labour market attachment: a systematic review of longitudinal studies. *Child and Adolescent Psychiatry and Mental Health*, 15(1), 34. <https://doi.org/10.1186/s13034-021-00386-2>

Lauder, K., McDowall, A., Tenenbaum, H. R. (2022). A systematic review of interventions to support adults with ADHD at work. *Frontiers in Psychology*, 13, 893469. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.893469>

National Institute for Health and Care Excellence (2018, aktualizacja 2019). Attention deficit hyperactivity disorder: diagnosis and management (NG87). <https://www.nice.org.uk/guidance/ng87>

Rafael, R. B., Jia, H., Rouel, M., Wootton, B. M., Mitchison, D. (2026). Attention Deficit/Hyperactivity Disorder (ADHD)–Related Strengths in Adults: A Scoping Review. *Journal of Attention Disorders*. <https://doi.org/10.1177/10870547261425737>

“

Sama diagnoza nie przesądza ani o trudnościach, ani o sukcesie. Zależy to od warunków, w jakich dana osoba funkcjonuje.

TWOJA MARKA MOŻE BYĆ TUTAJ

Zapraszamy do współpracy
reklamowej marki, ekspertów
i inicjatywy związane z psychologią,
rozwojem, edukacją czy zdrowiem.

REKLAMA • ARTYKUŁ SPONSOROWANY • PARTNERSTWO



insight.magazine.contact@gmail.com