INSIGHT

BIZNES PSYCHOLOGIA SPOŁECZEŃSTWO

TEMATY NUMERU

Czas i uwaga – waluta współczesnego świata.

Akademicki chrzest bojowy.
Jak uczelnie (nie)dbają o emocje studentów?

Neurobiologia przywództwa.

Po swojemu.
Dbając o siebie, wyznaczam granice tam, gdzie dawałam z siebie zbyt wiele. Nie każda niewykorzystana szansa wraca. Ludzie też nie zawsze.

Paraliż decyzyjny w organizacji.
Dlaczego wiemy, co jest nie tak, a mimo to nie działamy?

Dobra umowa nie psuje relacji.
Dlaczego jasne zasady chronią przedsiębiorcę i klienta?



Między nauką, sportem i strategią.
Rozmowa z dr Kamilem Całkiem.

insight.magazine.contact@gmail.com

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 Czas i uwaga.
– waluta współczesnego świata

10 Akademicki chrzest bojowy.
Jak uczelnie (nie)dbają o emocje studentów?

13 Paraliż decyzyjny w organizacji.
Dlaczego wiemy, co jest nie tak, a mimo to nie działamy?

19 Mózg nie czyta procedur.
Dlaczego wiemy, co jest nie tak, a mimo to nie działamy?

21 Neurobiologia przywództwa.

23 Między nauką, sportem i strategią.
Rozmowa z dr Kamilem Całkiem

28 Neurobiologia więzi.

31 Po swojemu.
Dbając o siebie, wyznaczam granice tam, gdzie dawałam z siebie zbyt wiele. Nie każda niewykorzystana szansa wraca. Ludzie też nie zawsze.

34 Ostatnie pożegnanie.
Odchodzenie pacjenta paliatywnego okiem opiekuna medycznego.

37 Manipulacja w biznesie w opakowaniu premium.

40 Dobra umowa nie psuje relacji.
Dlaczego jasne zasady chronią przedsiębiorcę i klienta?



Od redakcji



REDAKTOR NACZELNY
dr Kamila Mrozek–Kochanek

ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO
mgr Małgorzata Korbal-Świniarska

REDAKCJA
Kinga Rozner
Kate Mrozik

KOREKTA
Marcelina Cherek

KOORDYNATOR WYDANIA
Patryk Skrzypek

DZIAŁ PRAWNY
Wioletta Żelazowska

DYREKTOR DS. ROZWOJU I MARKETINGU
Radosław Koniec

WSPÓŁPRACUJĄ Z NAMI
MindSpace Centrum Edukacji
Instytut Standardów Psychoterapii i Edukacji (ISPiE)
Corvino Marlena Skrzypek

SKŁAD I PROJEKT
Corvino Marlena Skrzypek

Drodzy Czytelnicy,

po raz kolejny mam ogromną przyjemność zaprosić Państwa do lektury nowego, wrześniowego wydania naszego magazynu.
Tematami przewodnimi tego numeru są: **psychologia biznesu, edukacja, neurobiologia oraz mechanizmy podejmowania decyzji**. Na łamach magazynu przyglądamy się temu, **jak biologia, emocje i codzienne nawyki kształtują nasze codzienne wybory**: zarówno te w salach konferencyjnych, w korporacjach, w relacjach, jak i na sali wykładowej czy w świecie cyfrowym.

Zastanawiamy się nad tym, skąd bierze się paraliż decyzyjny w organizacjach, jak nowoczesna technologia i algorytmy przejmują kontrolę nad naszym czasem i uwagą, w jaki sposób ludzki mózg reaguje na stres i odpowiedzialność przywódczą, a także dlaczego tradycyjne procedury często przegrywają z siłą autentycznej opowieści.

Poruszamy również **trudne tematy związane z kondycją psychiczną studentów, neurobiologicznym podłożem relacji i odrzucenia w okresie dorastania, neurobiologią więzi, a także z prawnymi i relacyjnymi fundamentami bezpiecznych umów biznesowych oraz odzyskiwaniem własnych granic, czy szeroko pojętej sprawczości.**

Nie zapominamy także o pełnej pokory **perspektywie opieki paliatywnej i towarzyszeniu człowiekowi u kresu życia**.

Szczególnie polecam Państwa uwadze nasz wywiad z trenerem, naukowcem i ekspertem, który opowiada o budowaniu odporności psychicznej, przekraczaniu ludzkich granic oraz niezwykłej drodze sportowca po ciężkim wypadku do mistrzostwa świata. Ta inspirująca rozmowa doskonale uzupełnia refleksje o mechanizmach podejmowania decyzji i determinacji w dążeniu do celu.

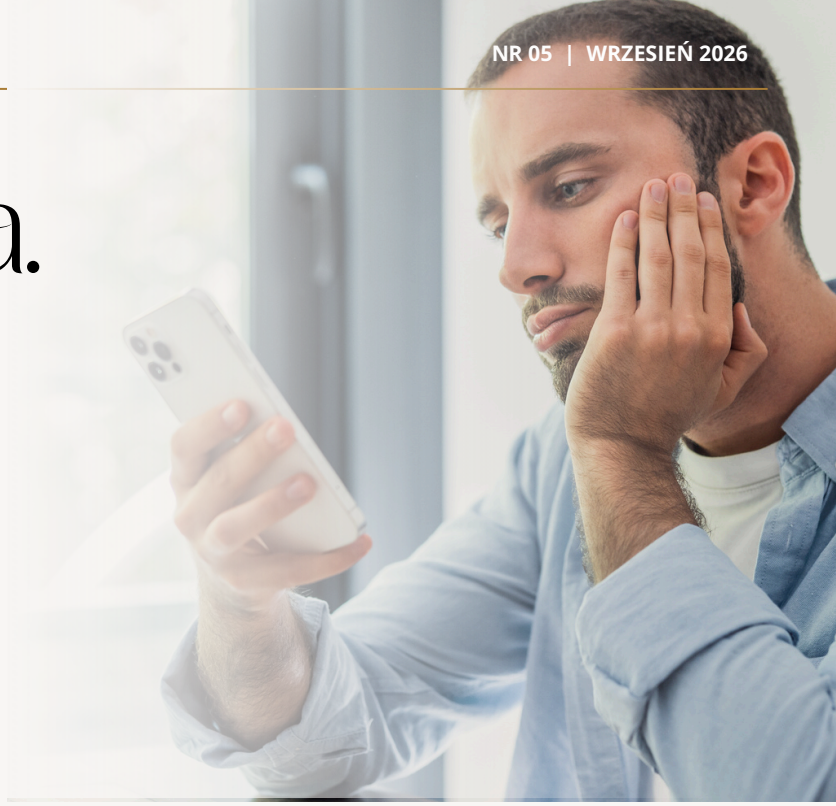
Życzę przyjemnej lektury i zapraszam do współtworzenia naszego miesięcznika,

Redaktor Naczelny INSIGHT MAGAZINE
Kamila Mrozek–Kochanek

Czas i uwaga.

– WALUTA WSPÓŁCZESNEGO ŚWIATA

ANGELIKA SZLEPER
autor artykułu



Technologia daje nam dostęp do świata niemal bez czekania. Informacje, ludzie, praca, rozrywka i zakupy są na wyciągnięcie ręki podobnie jak wszystko, co może odciągnąć naszą uwagę od tego, co właśnie robimy. A uwaga, choć tak łatwo ją przenosimy, pozostaje zasobem ograniczonym.

Dzień często zaczynamy od telefonu. Wyłączamy budzik, sprawdzamy godzinę i niemal odruchowo zauważamy to, co zdążyło pojawić się na ekranie. Wiadomość. Powiadomienie. Nagłówek. Ktoś zareagował na nasze zdjęcie, ktoś napisał, wydarzyło się coś, o czym warto wiedzieć. Zaglądamy tylko na chwilę.

Kilka minut później wiemy już, jaka będzie pogoda, co wydarzyło się na świecie, co robią znajomi i co algorytm uznał dziś za warte naszej uwagi. Być może obejrzeliśmy również film, którego wcale nie planowaliśmy oglądać, albo trafiliśmy na produkt, którego jeszcze kilka minut wcześniej nie zamierzaliśmy kupować.



Nie zapłaciliśmy za to ani złotówki. A przynajmniej nie w tradycyjnym znaczeniu tego słowa.

Oddaliśmy coś innego: kilka minut swojego czasu i część uwagi.

Samo w sobie nie musi być w tym nic niepokojącego. Technologia pozwala nam komunikować się, pracować, zdobywać informacje, uczyć się i odpoczywać. Dzięki niej w ciągu kilku sekund możemy porozmawiać z człowiekiem znajdującym się na drugim końcu świata, znaleźć potrzebną informację albo załatwić sprawę, która jeszcze kilkanaście lat temu wymagałaby znacznie więcej czasu.

Inaczej wygląda ta sama sytuacja, kiedy spojrzymy na nią z drugiej strony ekranu.

> *Przeniesienie uwagi trwa czasem zaledwie kilka sekund, ale powrót do przerwanej czynności nie zawsze jest równie szybki.*

O naszą uwagę zabiega dziś ogromna liczba treści, produktów i usług. Media społecznościowe chcą, żebyśmy sprawdzili kolejne powiadomienie. Platformy streamingowe proponują następny odcinek. Serwisy informacyjne podpowiadają kolejny artykuł. Sklep internetowy przypomina o pozostawionym koszyku, a aplikacja, do której dawno nie zaglądaliśmy, znajduje powód, żeby ponownie pojawić się na ekranie.

Każdy chce tylko chwili.

Tyle że liczba tych chwil jest ograniczona.

Już w 1971 roku Herbert Simon zwracał uwagę na konsekwencję rosnącej ilości informacji: ich bogactwo oznacza niedobór czegoś innego – uwagi potrzebnej do ich odbioru. Im więcej informacji konkuruje o człowieka, tym cenniejsza staje się jego zdolność do wyboru tego, czemu rzeczywiście ją poświęci.

Ponad pół wieku później obserwacja Simona nabrała nowego znaczenia. Informacji nie tylko jest więcej. Coraz rzadziej musimy ich aktywnie poszukiwać. Pojawiają się na ekranie, są rekomendowane, personalizowane i dobierane na podstawie wcześniejszych zachowań. Konkurencja nie dotyczy więc już wyłącznie tego, co wybierzemy, ale również tego, jak długo przy tym pozostaniemy i czy wrócimy ponownie.

Dla człowieka czas i uwaga są ograniczonym zasobem. Możemy przeznaczyć je na pracę, naukę, odpoczynek, relacje czy rozrywkę. Dla części współczesnych modeli biznesowych ten sam czas i ta sama uwaga mają jednak wymierną wartość. Minuty spędzone w serwisie, odsłony, kliknięcia, reakcje i powroty można mierzyć. Zaangażowanie można analizować. Uwagę – pośrednio – monetyzować.

Powstaje więc dość niezwykła sytuacja. To, co dla człowieka jest ograniczonym zasobem, dla kogoś innego może stać się źródłem wartości ekonomicznej.

Nie oznacza to, że ktoś nam tę uwagę odbiera. Nadal sami decydujemy, komu i czemu ją poświęcamy. Tyle że nie każda z tych decyzji jest równie świadoma.

DLACZEGO WRACAMY?

Rzadko otwieramy telefon z zamiarem spędzenia w nim kolejnej godziny. Znacznie częściej chcemy odpowiedzieć na wiadomość, coś sprawdzić albo zobaczyć, co wydarzyło się od ostatniego logowania. Po kilku minutach jesteśmy już jednak gdzie indziej. Jedna treść prowadzi do następnej, pojawia się kolejna wiadomość, film, komentarz. Krótka wizyta niepostrzeżenie się wydłuża.

Nie musi to świadczyć o braku silnej woli. Środowisko cyfrowe wykorzystuje mechanizmy, które istniały na długo przed smartfonami.

Jednym z nich jest oczekiwanie nagrody. Nie każde spojrzenie na ekran przynosi coś interesującego. Czasem czeka wiadomość od bliskiej osoby, reakcja na opublikowane zdjęcie, ciekawa informacja albo film, który rzeczywiście nas rozbawi. Innym razem nie znajdujemy nic szczególnego. Ta nieprzewidywalność może sprzyjać ponownemu sprawdzaniu.

Znaczna część cyfrowych nagród ma przy tym charakter społeczny. Ktoś odpowiedział. Ktoś zauważył. Ktoś polubił. Ktoś właśnie coś robi, a my możemy to zobaczyć. Potrzeba kontaktu, zainteresowania innymi i poczucia przynależności nie została stworzona przez media społecznościowe. Technologia znalazła jednak sposób, by odpowiadać na nią szybko, często i niemal w każdym miejscu.

Z tym wiąże się również FoMO – fear of missing out – obawa, że ominie nas coś ważnego, interesującego albo satysfakcjonującego, w czym uczestniczą inni. Nie oznacza to oczywiście, że każdy, kto sprawdza telefon, doświadcza FoMO. Za prostym ruchem palca mogą jednak stać bardzo ludzkie potrzeby.

Do tego dochodzi coś znacznie bardziej prozaicznego: powiadomienie.

Dźwięk, wibracja, podświetlony ekran. Każdy z tych sygnałów może na moment skierować uwagę gdzie indziej. Pojedyncze przerwanie trwa chwilę. Tyle że współczesny użytkownik nie spotyka się z jednym komunikatem dziennie.

Sama liczba godzin spędzonych przed ekranem mówi więc tylko część prawdy. Znaczenie ma również to, ile razy w ciągu dnia przenosimy na niego uwagę.

(NIE)UWAGA

Nie każda godzina spędzona przed ekranem jest taka sama. Możemy przez godzinę czytać, oglądać film albo prowadzić rozmowę. Możemy też przez tę samą godzinę kilkanaście razy przenieść uwagę: odpowiedzieć na wiadomość, wrócić do pracy, sprawdzić powiadomienie, przeczytać fragment tekstu, otworzyć mail i ponownie próbować przypomnieć sobie, na czym właściwie skończyliśmy.

Zegar w obu przypadkach odmierzył dokładnie sześćdziesiąt minut.

Psychologicznie nie musiała to być jednak ta sama godzina.

Przeniesienie uwagi trwa czasem zaledwie kilka sekund, ale powrót do przerwanej czynności nie zawsze jest równie szybki. Trzeba przypomnieć sobie, na czym skończyliśmy, odtworzyć tok myślenia i ponownie się skupić. A część naszej uwagi może jeszcze przez jakiś czas pozostawać przy poprzednim zadaniu. Sophie Leroy określiła to zjawisko jako attention residue – pozostałość uwagi. Jej badania pokazały, że szczególnie trudno całkowicie przenieść uwagę, gdy poprzednie zadanie pozostało niedokończone.

W świecie cyfrowym okazji do takich przejść może być bardzo wiele.

Technologia przyniosła przy tym niezwykły paradoks. Pozwala oszczędzać czas w sposób, o którym jeszcze kilkadziesiąt lat temu trudno było marzyć. W kilka sekund wysyłamy dokument, robimy przelew, kupujemy bilet, znajdujemy drogę czy kontaktujemy się z człowiekiem oddalonym o tysiące kilometrów.

A jednak zaoszczędzony czas nie zawsze zamienia się w spokojną przestrzeń.

> *„To, co dla człowieka jest ograniczonym zasobem, dla kogoś innego może stać się źródłem wartości ekonomicznej.*

Bardzo szybko znajduje się coś, co może ją wypełnić.

Telefon mieści dziś w sobie miejsce pracy, gazetę, telewizor, aparat, sklep, bank, mapę, bibliotekę i sporą część naszego życia towarzyskiego. Każda z tych funkcji może być użyteczna. Każda może też w dowolnym momencie skierować naszą uwagę gdzie indziej.

Podczas pracy.

Podczas odpoczynku.

Podczas rozmowy.

I nie chodzi już wyłącznie o koncentrację.

Można siedzieć obok drugiego człowieka, słyszeć jego głos i jednocześnie nie wiedzieć, co właściwie przed chwilą powiedział.

Ktoś opowiada o swoim dniu, relacjonuje sytuację z pracy, dzieli się czymś, co go rozbawiło albo zdenerwowało. Jesteśmy obok. Czasem nawet odpowiadamy. Tyle że część naszej uwagi znajduje się już gdzie indziej.

Dla nas mogło wydarzyć się niewiele. Kilka sekund. Szybkie sprawdzenie wiadomości.

Po drugiej stronie siedzi jednak człowiek, który widzi brak kontaktu wzrokowego, słyszy zdawkową odpowiedź, zauważa, że musi coś powtórzyć.

Może pomyśleć: nie słucha mnie. Nie interesuje go to, co mówię. To, co znajduje się na ekranie, jest teraz ważniejsze.

Psychologia opisuje jeden z przejawów tego zjawiska pojęciem phubbingu – ignorowania osoby znajdującej się obok na rzecz telefonu. Nie każde spojrzenie na ekran rani i nie każdy telefon leżący na stole niszczy relację. Jednak metaanaliza 52 badań obejmujących niemal 20 tysięcy osób wykazała związki phubbingu partnera m.in. z niższą satysfakcją z relacji, mniejszą intymnością i responsywnością oraz większą liczbą konfliktów.

Bo uwaga w relacji jest czymś więcej niż zasobem poznawczym.

Jest również informacją.

Spojrzeniem, pytaniem, reakcją pokazujemy drugiemu człowiekowi: jestem tutaj, słucham cię, to, co mówisz, do mnie dociera.

Człowiek siedzący naprzeciwko może być dla nas nieporównywalnie ważniejszy od tego, co właśnie pojawiło się na ekranie, a mimo to na moment przegrać z powiadomieniem.

Nie dlatego, że telefon stał się ważniejszy.

Ważność i zdolność przyciągania uwagi to nie to samo.

KIEDY ZACHOWANIE STAJE SIĘ NAWYKIEM

Nie zawsze potrzebujemy powiadomienia, żeby sięgnąć po telefon. Czasem urządzenie leży obok zupełnie cicho, a po chwili orientujemy się, że znowu mamy je w dłoni.

W kolejce. W poczekalni. Kiedy na kogoś czekamy. Gdy praca zaczyna wymagać większego wysiłku albo w rozmowie pojawia się cisza. Nie zawsze potrafimy nawet powiedzieć, co właściwie chcieliśmy sprawdzić.

Powtarzane zachowania mogą z czasem stawać się nawykowe. Badania Anttiego Oulasvirty i współpracowników opisywały właśnie taki checking habit – krótkie, powtarzalne sprawdzanie dynamicznych treści dostępnych w telefonie. Co istotne, autorzy zwracali uwagę, że takie zachowanie może być wzmacniane przez szybko dostępne nagrody informacyjne, a jednocześnie nie powinno być automatycznie utożsamiane z uzależnieniem.

Z czasem określone sytuacje – chwila nudy, oczekiwanie, przerwa, napięcie – mogą wystarczyć, żeby uruchomić dobrze znaną czynność. Coraz mniej potrzebna jest wyraźna decyzja: teraz wezmę telefon i coś sprawdzę.

Technologia nie zawsze musi już zabiegać o naszą uwagę. Z czasem sami uczymy się kierować ją w jej stronę.
Być może jedną z największych zmian nie jest więc sama liczba dostępnych bodźców. Zmieniło się również to, że niemal całkowicie zniknęła konieczność czekania na następny.

Kiedyś staliśmy w kolejce – więc czekaliśmy. Jechaliśmy autobusem – można było patrzeć przez okno. Druga osoba przestawała mówić – pojawiała się cisza. Czasem po prostu się nudziliśmy.

Nie warto idealizować przeszłości. Ludzie nie byli dzięki temu automatycznie bardziej uważni, szczęśliwsi czy bliżsi sobie.

Zmieniła się jednak dostępność bodźca.
Dziś niemal każdą pustą przestrzeń możemy natychmiast czymś wypełnić.

Podobnie może być z emocjami. Telefon może stać się sposobem na chwilowe odsunięcie napięcia, samotności, niepewności, trudnej myśli czy zwyczajnego dyskomfortu. Sięgnięcie po ekran może więc pełnić jeszcze jedną funkcję – pomagać regulować to, co w danej chwili czujemy.

Nie zawsze musi to być niekorzystne. Rozmowa z bliską osobą, muzyka, film czy kontakt ze społecznością mogą poprawiać samopoczucie i dawać rzeczywiste wsparcie. Różnica pojawia się raczej pomiędzy korzystaniem z tych możliwości a sytuacją, w której sięgnięcie po ekran staje się automatyczną odpowiedzią na niemal każdą chwilę dyskomfortu.

> *„Ważność i zdolność przyciągania uwagi to nie to samo.*



ŚWIAT, KTÓRY MIEŚCI SIĘ W KIESZENI

Można wyłączyć powiadomienia. Ustawić limit. Usunąć aplikację. Odłożyć telefon.
Tylko że telefon już dawno przestał być wyłącznie telefonem.

Jest narzędziem pracy, kalendarzem, mapą, bankiem, aparatem, biletem, źródłem informacji i miejscem kontaktu z ludźmi. Za jego pośrednictwem pracujemy, uczymy się, robimy zakupy, umawiamy wizyty, płacimy rachunki i podtrzymujemy relacje.

Technologia weszła do pracy i do domu. Do samochodu i komunikacji miejskiej. Do sypialni i do stołu, przy którym siedzimy z drugim człowiekiem.

A wraz z nią weszła tam nieustanna możliwość skierowania uwagi gdzie indziej.

Dlatego „po prostu odłóż telefon" nie opisuje już całej sytuacji. Trudno całkowicie odłączyć się od czegoś, co służy jednocześnie do pracy, komunikacji, orientowania się w świecie, odpoczynku i załatwiania codziennych spraw.

Technologia stała się częścią świata, w którym funkcjonujemy.

I ten świat uczy się nas równie intensywnie, jak my nauczyliśmy się korzystać z niego.
Klikamy. Pomijamy. Zatrzymujemy się. Wracamy. Reagujemy.

Każde z tych zachowań może pozostawić informację o naszych wyborach. Co zatrzymało nas dłużej. Co pominęliśmy. Do czego wróciliśmy. Co wywołało reakcję.

Takie informacje pozwalają coraz lepiej dopasowywać produkty do użytkownika. Lepsze dopasowanie zwiększa prawdopodobieństwo, że znajdziemy coś interesującego. Kiedy znajdujemy – zostajemy.

Zostając, dostarczamy kolejnych informacji.
I koło obraca się dalej.

Nie potrzeba przy tym kogoś, kto każdego ranka postanawia odebrać nam kolejną godzinę życia.

Firma chce tworzyć produkt, do którego ludzie wracają. Użytkownik chce produktu wygodnego, interesującego i dopasowanego do jego potrzeb. Większe zaangażowanie może zwiększać wartość biznesową. Dane pozwalają jeszcze lepiej dopasowywać produkt.Z perspektywy biznesu może to oznaczać sukces.

Z perspektywy użytkownika również – dostaje usługę wygodniejszą i lepiej odpowiadającą jego zainteresowaniom.

Tyle że system może stawać się coraz skuteczniejszy w zdobywaniu naszej uwagi.
Nasza uwaga nie staje się od tego mniej ograniczona.

Nadal możemy zamknąć aplikację, wyłączyć telefon albo zdecydować, że nie chcemy oglądać kolejnego filmu. Technologia nie odbiera nam możliwości wyboru. Tyle że nasze wybory nie powstają w oderwaniu od świata, w którym ich dokonujemy.

Po jednej stronie są nasze potrzeby, emocje, ciekawość i nawyki. Po drugiej produkty, które dzięki kolejnym informacjom o zachowaniu użytkowników mogą być coraz lepiej dopasowywane do tego, co przyciąga zainteresowanie i skłania do powrotu.

Nie odbiera to człowiekowi sprawczości. Pokazuje jedynie, że sprawczość działa w określonych warunkach.

Z dziećmi i nastolatkami sytuacja staje się jeszcze bardziej złożona.

Umiejętność hamowania impulsu, przewidywania konsekwencji czy świadomego kierowania własnym zachowaniem nie pojawia się przecież wraz z pierwszym smartfonem. Dopiero się rozwija. Tymczasem młody człowiek bardzo wcześnie trafia do cyfrowego świata tworzonego przez dorosłych, testowanego, analizowanego i coraz lepiej dopasowywanego do zachowań użytkowników.



KIEDY ZACHOWANIE STAJE SIĘ NAWYKIEM

W tym przypadku zdanie „przecież wystarczy odłożyć telefon" nie wyjaśnia całego problemu.

Nie trzeba jednak dochodzić do uzależnienia, żeby wpływ technologii stał się psychologicznie istotny.

Nie każdy, kto często sprawdza telefon, jest uzależniony. Intensywne korzystanie z technologii nie jest równoznaczne z zaburzeniem. Skupienie całej dyskusji na uzależnieniu może nawet przesłaniać zjawiska znacznie bardziej powszechne.
Kilka sekund zabranych z rozmowy.

Przerwany tok myślenia.

Chwila nudy natychmiast wypełniona treścią.

Telefon sprawdzony bez wyraźnego powodu.
Praca, która wraca z nami do domu.

Każde z tych zdarzeń osobno może nie znaczyć prawie nic.
Ale nasze życie również składa się z takich chwil.

Następnego ranka znowu zadzwoni budzik.

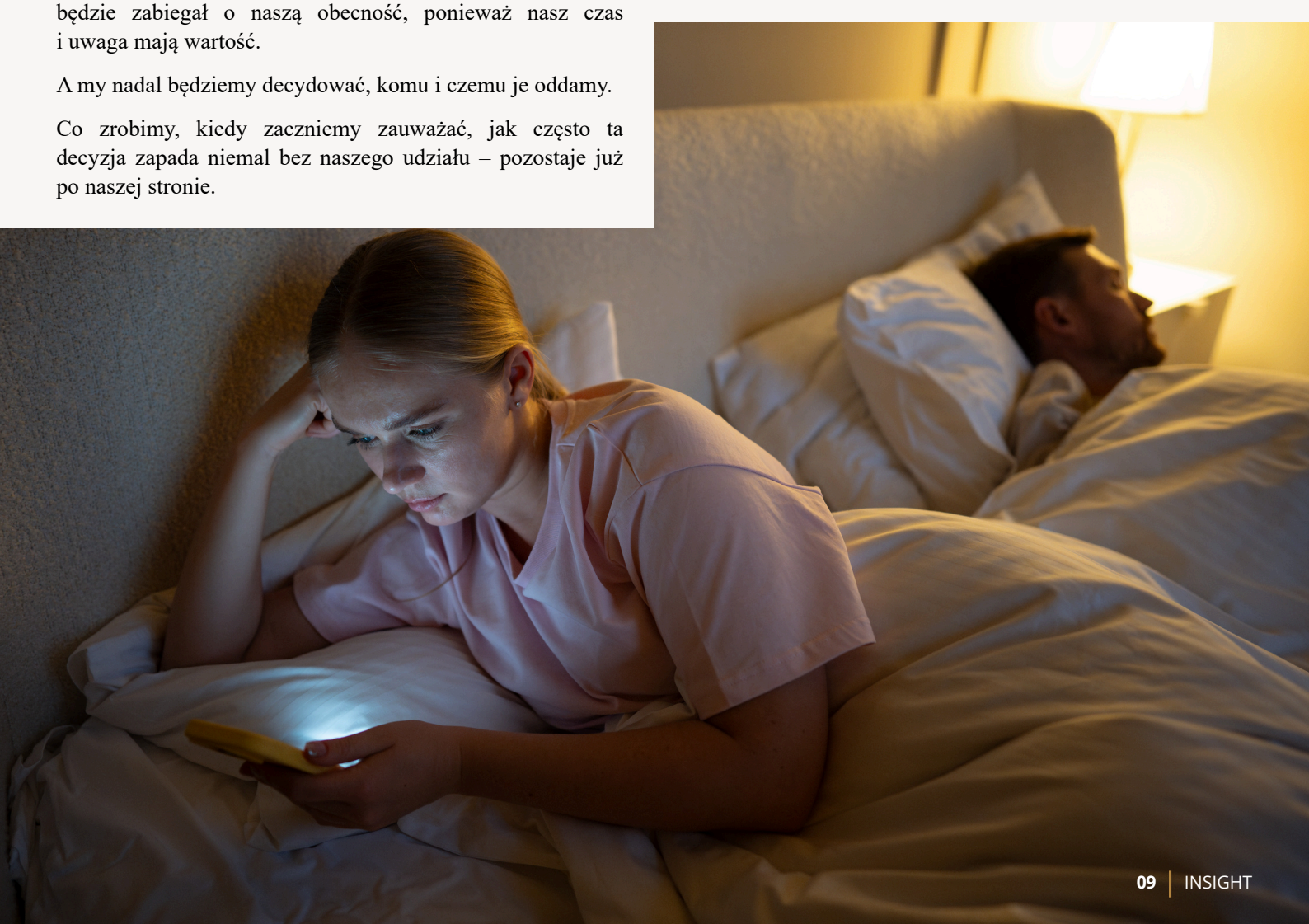
Sięgniemy po telefon. Sprawdzimy godzinę, wiadomość, pogodę. Być może zostaniemy trochę dłużej. Być może nie.

Technologia nadal będzie ułatwiała nam życie, łączyła z ludźmi, dostarczała informacji, rozrywki i możliwości, z których nie chcielibyśmy zrezygnować. Biznes nadal będzie zabiegał o naszą obecność, ponieważ nasz czas i uwaga mają wartość.

A my nadal będziemy decydować, komu i czemu je oddamy.

Co zrobimy, kiedy zaczniemy zauważać, jak często ta decyzja zapada niemal bez naszego udziału – pozostaje już po naszej stronie.

> *Technologia nie zawsze musi już zabiegać o naszą uwagę. Z czasem sami uczymy się kierować ją w jej stronę.*



Akademicki chrzest bojowy.

Jak uczelnie (nie)dbają o emocje studentów?

Początek roku akademickiego kojarzy się z ekscytacją, nowymi znajomościami i ambitnymi planami na przyszłość. Pod tą optymistyczną fasadą wielu studentów doświadcza jednak silnego stresu, lęku i trudności adaptacyjnych. Rzeczywistość akademicka szybko weryfikuje wyobrażenia młodych ludzi, stawiając ich przed wyzwaniami, na które często nie są odpowiednio przygotowani. Choć programy studiów koncentrują się przede wszystkim na przekazywaniu wiedzy specjalistycznej, kwestie odporności psychicznej, higieny emocjonalnej czy radzenia sobie z presją nadal pozostają na marginesie edukacji. W efekcie wielu studentów odnosi wrażenie, że z narastającym przeciążeniem musi radzić sobie samodzielnie. Coraz częściej pojawia się więc pytanie, czy polskie uczelnie są gotowe potraktować zdrowie psychiczne studentów jako jeden z elementów jakości kształcenia, a nie jedynie problem wymagający interwencji w sytuacjach kryzysowych.

DR KAMILA MROZEK-KOCHANEK
autor artykułu

ZDERZENIE Z AKADEMICKĄ RZECZYWISTOŚCIĄ. SZOK ADAPTACYJNY PIERWSZEGO ROKU

Rozpoczęcie studiów dla wielu młodych ludzi przypomina skok na głęboką wodę. Zmiana dotychczasowego trybu życia, często połączona z przeprowadzką do nowego miasta i opuszczeniem rodzinnego domu, wiąże się z koniecznością szybkiego odnalezienia się w zupełnie nowym środowisku. Dotychczasowa organizacja dnia, wyznaczana przez szkołę i rodziców, ustępuje miejsca pełnej samodzielności oraz odpowiedzialności za własne decyzje. Dodatkowym wyzwaniem staje się zmiana perspektywy. Uczniowie, którzy wcześniej należeli do najlepszych w swoich szkołach, trafiają do środowiska pełnego równie ambitnych osób. Dla wielu oznacza to spadek pewności siebie oraz pojawienie się lęku przed niepowodzeniem. Choć większość uczelni organizuje dni adaptacyjne lub szkolenia dla nowych studentów, zazwyczaj koncentrują się one na sprawach organizacyjnych i formalnych. Znacznie rzadziej obejmują przygotowanie do psychologicznych aspektów wejścia w nowe środowisko.



NIEWIDZIALNY PLECAK STUDENTA. Z CZYM NAPRAWDĘ MIERZĄ SIĘ MŁODZI LUDZIE?

Studenckie trudności nie ograniczają się do stresu związanego z egzaminami. Coraz częściej mówi się o syndromie oszusta, który sprawia, że nawet bardzo zdolni studenci podważają własne kompetencje i obawiają się, że ich brak wiedzy wkrótce zostanie ujawniony. Na obciążenie psychiczne nakładają się również kwestie finansowe. Wielu studentów łączy naukę z pracą zarobkową, próbując pogodzić obowiązki akademickie z koniecznością utrzymania się lub odciążenia budżetu rodziny. Towarzyszy temu presja osiągania wysokich wyników oraz obawa przed rozczarowaniem bliskich. Zamiast rozwijać zainteresowania i angażować się w działalność naukową, część studentów funkcjonuje w stanie ciągłego napięcia, traktując każde niepowodzenie jako dowód własnej niekompetencji.

> *(...) wielu studentów odnosi wrażenie, że z narastającym przeciążeniem musi radzić sobie samodzielnie.*

POMOC NA PAPIERZE CZY REALNE WSPARCIE?

W ostatnich latach wiele polskich uczelni utworzyło Biura Wsparcia Psychologicznego, centra pomocy studentom czy stanowiska pełnomocników ds. zdrowia psychicznego. To niewątpliwie ważny krok we właściwym kierunku, jednak skala potrzeb często przewyższa możliwości tych jednostek. Studenci zwracają uwagę przede wszystkim na długi czas oczekiwania na konsultacje psychologiczne, ograniczoną liczbę specjalistów oraz niewystarczającą dostępność pomocy w okresach największego obciążenia, takich jak sesja egzaminacyjna. Dodatkowo część osób nadal obawia się korzystania z oferowanego wsparcia z powodu wstydu lub lęku przed oceną ze strony otoczenia. W rezultacie pomoc bywa wykorzystywana dopiero wtedy, gdy problemy osiągają

bardzo zaawansowany etap, zamiast pełnić przede wszystkim funkcję profilaktyczną.

KULTURA PRZECIĄŻENIA. GDY ZMĘCZENIE STAJE SIĘ NORMĄ

Istotnym źródłem stresu pozostaje również kultura organizacyjna funkcjonująca na części uczelni. W niektórych środowiskach akademickich wielogodzinna nauka, chroniczny brak snu czy nieustanne przeciążenie są postrzegane jako naturalny element studiowania, a nawet dowód zaangażowania. Do napięcia przyczyniają się także nakładające się terminy zaliczeń, liczne projekty realizowane równolegle oraz niewielka elastyczność wobec sytuacji losowych studentów. Zdarza się również, że komunikacja części kadry dydaktycznej opiera się przede wszystkim na wskazywaniu braków i błędów, co może dodatkowo obniżać motywację oraz poczucie własnej wartości. Tymczasem badania z zakresu psychologii i neurobiologii jednoznacznie wskazują, że przewlekły stres negatywnie wpływa na koncentrację, pamięć, zdolność uczenia się i kreatywność. Utrzymywanie kultury permanentnego przeciążenia nie sprzyja więc ani dobrostanowi studentów, ani jakości ich kształcenia.

KULTURA PRZECIĄŻENIA. GDY ZMĘCZENIE STAJE SIĘ NORMĄ

Budowanie uczelni przyjaznej zdrowiu psychicznemu wymaga przede wszystkim działań systemowych. Jednym z nich mogłoby być wprowadzenie obowiązkowych warsztatów dla studentów pierwszego roku dotyczących zarządzania stresem, organizacji pracy, inteligencji emocjonalnej oraz korzystania z dostępnych form wsparcia. Równie ważne wydaje się przygotowanie wykładowców i pracowników administracyjnych do rozpoznawania pierwszych sygnałów kryzysu psychicznego oraz kierowania studentów do odpowiednich specjalistów. Warto również rozwijać przestrzenie sprzyjające odpoczynkowi, budować kulturę otwartości na rozmowę o zdrowiu psychicznym i ograniczać niepotrzebne bariery w korzystaniu z pomocy psychologicznej.

Uniwersytet XXI wieku nie powinien być miejscem, w którym studenci uczą się przede wszystkim radzić sobie z przeciążeniem. Powinien być przestrzenią rozwoju, gdzie zdobywanie wiedzy idzie w parze z troską o dobrostan psychiczny. Dopiero wtedy szkolnictwo wyższe będzie mogło skutecznie przygotowywać młodych ludzi nie tylko do wykonywania zawodu, ale również do odpowiedzialnego i satysfakcjonującego życia.




ISPiE
INSTYTUT STANDARDÓW
PSYCHOTERAPII I EDUKACJI
KONGRES
NIEWIDZIALNE
RANY
USŁYSZ DZIECKO
17.10.2026 • 11:00–17:00
HOTEL CITY • BYDGOSZCZ
BILET 140 zł
ispie-edu.org



Paraliż decyzyjny w organizacji.

DLACZEGO WIEMY, CO JEST NIE TAK, A MIMO TO NIE DZIAŁAMY?

Paraliż decyzyjny kojarzy nam się najczęściej z sytuacją, w której człowiek ma przed sobą zbyt wiele możliwości i nie potrafi wybrać jednej z nich. Analizuje, porównuje, sprawdza, zbiera kolejne informacje, a mimo to decyzja nie zapada. W organizacjach zjawisko to wygląda jednak znacznie bardziej subtelnie.
Problem może być znany od miesięcy. Wszyscy wiedzą, że określony proces nie działa prawidłowo. Kolejne osoby zgłaszają te same trudności. Powstają raporty, odbywają się spotkania, pojawiają się analizy i propozycje rozwiązań. Mimo to niewiele się zmienia.
Dopiero kiedy problem przestaje być jedynie niewygodny i zaczyna przybierać formę kryzysu, organizacja uruchamia pełną mobilizację.

ALEKSANDRA BASTEN-ANDRZEJEWSKA
autor artykułu

Dlaczego tak się dzieje?
Być może dlatego, że paraliż decyzyjny nie zaczyna się przy stole konferencyjnym. Znacznie wcześniej uczymy się, czym jest decyzja, czym jest błąd, z czym wiąże się odpowiedzialność i jakie mogą być konsekwencje niewłaściwego wyboru.

ZANIM ZOSTANIEMY MANAGERAMI, JESTEŚMY DZIEĆMI

Pierwsze decyzje podejmujemy dużo wcześniej, niż zaczynamy nazywać je decyzjami.
Jako dzieci słyszymy:
„Nie rób tego, bo się przewrócisz."
„Zostaw, ja zrobię."
„Nie kombinuj."
„Po co ryzykować?"
„Mówiłam, że tak będzie."
Rodzice zazwyczaj wypowiadają te słowa w dobrej wierze. Chcą ochronić dziecko przed rozczarowaniem, bólem, porażką czy konsekwencjami niewłaściwego wyboru.

Problem może pojawić się wtedy, gdy ochrona zaczyna oznaczać odbieranie dziecku możliwości samodzielnego Podejmowania decyzji i doświadczania ich naturalnych konsekwencji.

Podobny mechanizm może wzmacniać system edukacji. Przez wiele lat uczymy się, że istnieje odpowiedź prawidłowa i odpowiedź błędna. Dobra odpowiedź oznacza dobrą ocenę. Błąd zostaje zaznaczony na czerwono, oceniony i często skomentowany.

Tymczasem życie zawodowe bardzo rzadko przypomina test wielokrotnego wyboru.

W zarządzaniu często nie istnieje jedna, jednoznacznie prawidłowa odpowiedź. Mamy niepełne informacje, ograniczony czas, sprzeczne interesy, różne poziomy ryzyka i ludzi, których zachowań nie da się wpisać w prosty algorytm.

Trzeba zdecydować, mając świadomość, że możemy się pomylić.

I właśnie tutaj zaczyna się prawdziwa trudność.
Pytanie nie brzmi już tylko:
„Którą opcję wybrać?"
Coraz częściej brzmi:
„Co się stanie ze mną, jeśli wybiorę źle?"
Jeżeli przez lata nauczyliśmy się, że błąd oznacza karę, krytykę, rozczarowanie innych albo utratę akceptacji, unikanie decyzji może zacząć pełnić funkcję strategii ochronnej.
Najbezpieczniej przecież nie popełnić błędu.
A jeszcze bezpieczniej – nie podjąć decyzji wcale.

WYBIERAMY RÓWNIEŻ ŚRODOWISKA, W KTÓRYCH PRACUJEMY

W dorosłym życiu trafiamy do organizacji o bardzo różnych kulturach podejmowania decyzji.
I nie zawsze dzieje się to całkowicie przypadkowo.
Jedna osoba dobrze czuje się w środowisku, w którym istnieją jasne procedury, dokładnie określony zakres obowiązków i niewielka przestrzeń na samodzielne decyzje.

Ktoś inny bardzo szybko zacznie się w takim miejscu dusić. Potrzebuje autonomii, możliwości kwestionowania istniejących rozwiązań i prawa do powiedzenia:
„Widzę, że to nie działa. Spróbujmy inaczej."
Nie każda funkcja zawodowa wymaga tego samego poziomu decyzyjności. Nie każdy pracownik również potrzebuje takiego samego poziomu autonomii.

Możemy świadomie wybierać role, w których zakres odpowiedzialności jest precyzyjnie określony, a większość decyzji podejmowana jest na innym poziomie organizacji. Możemy również wybierać stanowiska, na których oczekuje się od nas inicjatywy, samodzielnego osądu i gotowości do podejmowania decyzji przy niepełnych informacjach.

Problem zaczyna się jednak wtedy, gdy organizacja deklaruje, że chce pracowników samodzielnych, odpowiedzialnych i przedsiębiorczych, ale jej codzienne funkcjonowanie wysyła zupełnie inny komunikat.

„Bądź samodzielny, ale zanim cokolwiek zrobisz, zapytaj."
„Bierz odpowiedzialność, ale pamiętaj, że za błąd zostaniesz rozliczony."
„Wychodź z inicjatywą, ale nie podważaj tego, jak zawsze robiliśmy."

Ludzie bardzo szybko uczą się nie tyle oficjalnych wartości organizacji, ile jej rzeczywistych zasad działania.

Jeżeli inicjatywa jest ryzykowna, przestają inicjować.
Jeżeli każda decyzja wymaga potwierdzenia, zaczynają pytać.
Jeżeli błąd jest traktowany przede wszystkim jako powód do wskazania winnego, coraz mniej osób będzie chciało podpisać się pod własnym wyborem.

Po pewnym czasie ludzie przestają decydować.

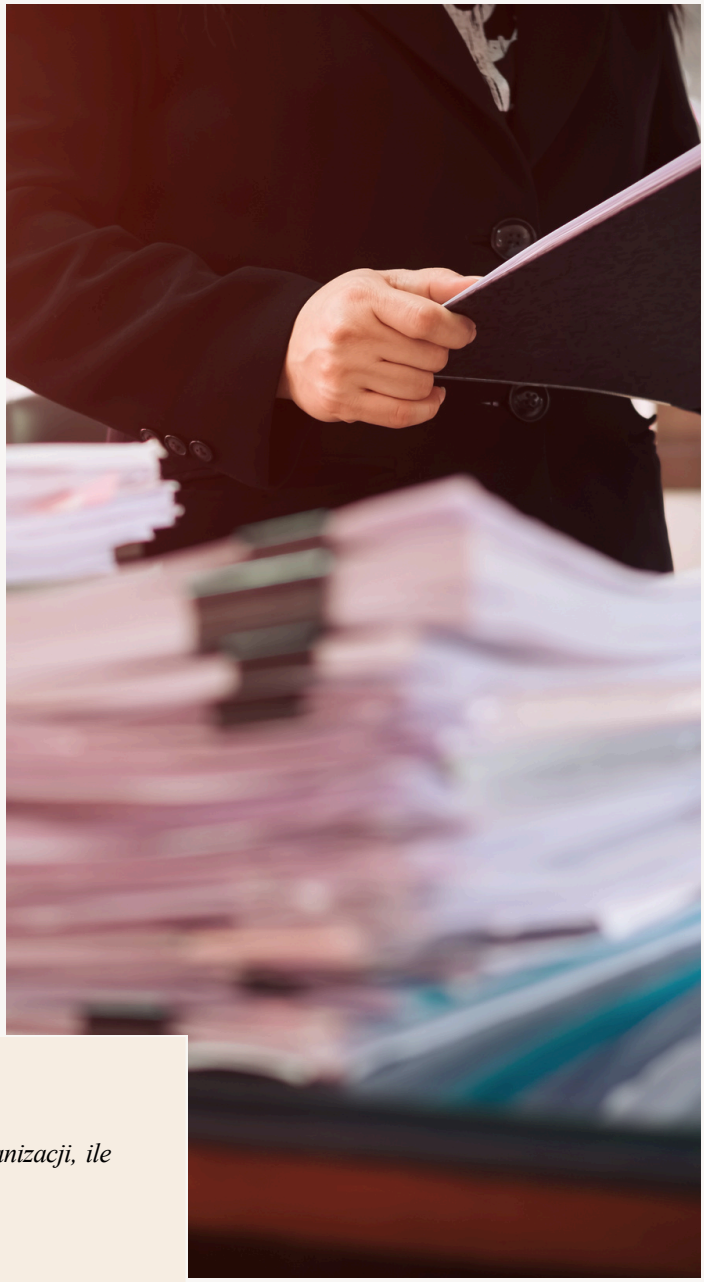
CZY ORGANIZACJA MOŻE NAUCZYĆ LUDZI BEZRADNOŚCI?

Wyobraźmy sobie managera, który chce kontrolować praktycznie wszystkie decyzje swojego zespołu.

Na początku może mieć poczucie pełnej kontroli.

Wie, co się dzieje. Akceptuje działania. Sprawdza szczegóły. Zespół konsultuje z nim kolejne kroki. Na pierwszy rzut oka wszystko wydaje się uporządkowane.

Z czasem zaczyna jednak powstawać system całkowicie zależny od jednej osoby.



> *Ludzie bardzo szybko uczą się nie tyle oficjalnych wartości organizacji, ile jej rzeczywistych zasad działania.*

Pracownik przestaje zadawać sobie pytanie:
„Jak powinienem rozwiązać ten problem?”
Zaczyna myśleć:
„Zapytam managera.”

Jeżeli mechanizm ten powtarza się wystarczająco długo, powstaje klasyczne wąskie gardło.

Manager jest coraz bardziej przeciążony, ponieważ przez jego biurko przechodzi coraz więcej decyzji.

Zespół natomiast staje się coraz mniej samodzielny, ponieważ coraz rzadziej ma możliwość rzeczywiście ćwiczyć podejmowanie decyzji i ponosić odpowiedzialność za ich konsekwencje.

A później pojawia się pytanie:
„Dlaczego moi ludzie nie biorą odpowiedzialności?”

Być może dlatego, że przez długi czas nie mieli przestrzeni, żeby tę odpowiedzialność naprawdę przejąć.

Paraliż decyzyjny nie zawsze jest więc cechą konkretnego człowieka.

Czasami jest zachowaniem, którego bardzo skutecznie nauczyła go organizacja.

GASIMY MAŁE POŻARY, ZAMIAST USUNĄĆ ICH ŹRÓDŁO

W wielu organizacjach funkcjonuje dobrze znany model pracy: gaszenie małych pożarów.

Pojawia się problem – reagujemy.
Klient eskaluje – reagujemy.
Proces się zatrzymuje – reagujemy.
Pracownik zgłasza kolejną trudność – znajdujemy szybkie rozwiązanie.

Skrzynka zapełnia się tematami oznaczonymi jako „pilne”. Pojawiają się kolejne spotkania, dodatkowe zadania, telefony, eskalacje i tymczasowe rozwiązania.

Organizacja pracuje bardzo intensywnie.
Ludzie są zajęci.
Problemy są rozwiązywane.
Przynajmniej pozornie.

Bo kiedy ten sam pożar pojawia się po raz piąty, warto zadać sobie inne pytanie:
Czy naprawdę rozwiązujemy problem, czy tylko coraz sprawniej radzimy sobie z jego skutkami?
W języku niderlandzkim bardzo dobrze oddaje to popularne określenie *kleine brandjes blussen* – gaszenie małych pożarów.
Można stać się w tym naprawdę dobrym.

> *Kiedy nie decydujemy, sytuacja zaczyna decydować za nas.*

Możemy szybko reagować, tworzyć procedury awaryjne, przenosić zasoby, organizować dodatkowe spotkania i znajdować kolejne rozwiązania „na teraz”.

Z czasem może nawet powstać przekonanie, że właśnie na tym polega skuteczne zarządzanie.

Tyle że gdzieś w tle nadal pozostaje źródło ognia.
I tu pojawia się paradoks.

Często nie mamy czasu zatrzymać się i naprawić procesu, ponieważ cały czas jesteśmy zajęci naprawianiem konsekwencji tego, że procesu wcześniej nie naprawiliśmy.
Powstaje błędne koło.



Im więcej małych pożarów musimy gasić, tym mniej czasu pozostaje na analizę ich źródła.

Im mniej czasu poświęcamy źródłu, tym więcej pożarów pojawia się później.
W pewnym momencie gaszenie pożarów przestaje być sytuacją wyjątkową.

Staje się sposobem funkcjonowania organizacji.
I wtedy szczególnie łatwo pomylić wysoką aktywność z wysoką efektywnością.

KIEDY PROBLEM JEST WAŻNY, ALE JESZCZE NIE JEST PILNY

Jednym z powodów takiego sposobu funkcjonowania może być fakt, że organizacje znacznie łatwiej reagują na problemy pilne niż na problemy ważne.

Jeżeli coś nadal funkcjonuje, nawet nieefektywnie, presja na zmianę pozostaje stosunkowo niewielka.

Proces zabiera za dużo czasu, ale działa.
System generuje błędy, ale można je ręcznie poprawić.
Zakres odpowiedzialności jest niejasny, ale pracownicy jakoś sobie radzą.

Komunikacja między działami nie funkcjonuje najlepiej, ale ktoś ostatecznie przejmuje temat.

Każdy z tych problemów może być znany od dawna.
Tylko jeszcze nie boli wystarczająco mocno.
Dlatego decyzję o zmianie można przesunąć.
Do następnego miesiąca.
Do kolejnego projektu.
Do następnego spotkania.

Do momentu, w którym będziemy mieli więcej czasu.
Aż w pewnym momencie niewielki problem przestaje być małym pożarem.

Klient składa formalną eskalację.
Koszty zaczynają gwałtownie rosnąć.
Odchodzi kluczowy pracownik.
Projekt się zatrzymuje.
System przestaje wytrzymywać.
Wtedy organizacja nagle znajduje czas, ludzi i budżet, których wcześniej nie było.
Decyzja zostaje podjęta pod presją.

Paradoksalnie często właśnie wtedy, gdy możliwości jest już mniej, pole manewru jest mniejsze, a koszt zmiany znacznie większy.

DLACZEGO TAK TRUDNO ZATRZYMAĆ PROCES?

Zatrzymanie się wymaga decyzji.
A decyzja oznacza odpowiedzialność.
Ktoś musi powiedzieć:
„Przestańmy przez chwilę gasić skutki. Sprawdźmy, dlaczego ten problem ciągle wraca."

Czasami oznacza to zakwestionowanie procesu, który funkcjonuje od lat.
Czasami przyznanie, że wcześniejsze rozwiązanie nie było dobre.
Czasami konieczność zainwestowania czasu lub pieniędzy bez natychmiastowego rezultatu.
A czasami trzeba po prostu mieć odwagę powiedzieć:
„To, że zawsze robiliśmy to w ten sposób, nie oznacza, że nadal powinniśmy."
I właśnie tutaj temat gaszenia pożarów spotyka się z paraliżem decyzyjnym. Organizacja może doskonale wiedzieć, co jest nie tak, a mimo to nie podjąć decyzji o zmianie.
Nie dlatego, że brakuje informacji.

> *(...) kontrola bez autonomii prowadzi do paraliżu.*

Czasami dlatego, że rozwiązanie doraźne jest psychologicznie łatwiejsze niż decyzja o zmianie całego procesu.
Gaszenie małego pożaru daje natychmiastowy rezultat.
Widać problem i widać reakcję.

Zmiana procesu wygląda zupełnie inaczej. Wymaga czasu, analizy, zaangażowania ludzi, niekiedy dodatkowych kosztów, odwagi i zgody na to, że przez chwilę może być trudniej, zanim stanie się lepiej.

Dlatego jednym z najważniejszych pytań, jakie manager może zadać swojemu zespołowi, nie jest:
„Jak ugasimy ten pożar?"
ale:
„Co musimy zmienić, żebyśmy za miesiąc nie musieli gasić go ponownie?"

Sprawna organizacja nie powinna być dumna wyłącznie z tego, jak szybko potrafi reagować na kryzysy.

Dojrzałość organizacyjna zaczyna się również wtedy, kiedy potrafimy zatrzymać się wystarczająco wcześnie, odnaleźć źródło problemu i – zamiast po raz kolejny gasić ten sam pożar – usunąć przyczynę, dzięki której ciągle wybucha.

JESZCZE JEDEN RAPORT

Paraliż decyzyjny może również wyglądać bardzo profesjonalnie.
Nie przypomina wtedy bezczynności.
Wręcz przeciwnie.
Odbywają się spotkania.
Powstają prezentacje.
Zbierane są dane.



Tworzone są kolejne analizy.
Proszeni są następni eksperci.
Pojawiają się dodatkowe konsultacje.
Wszystko wygląda jak intensywna praca nad rozwiązaniem problemu.

Tylko decyzji nadal nie ma.

Oczywiście dobra decyzja wymaga informacji. W wielu przypadkach analiza jest niezbędna, ponieważ pozwala ograniczyć ryzyko i lepiej zrozumieć możliwe konsekwencje. Przychodzi jednak moment, kiedy kolejne dane nie zmieniają już istotnie obrazu sytuacji.

Wtedy analiza przestaje być wyłącznie narzędziem decyzji. Może stać się jej bardzo eleganckim unikaniem.

Bo dopóki analizujemy, odpowiedzialność pozostaje zawieszona.

Możemy powiedzieć:
„Musimy jeszcze sprawdzić."
„Potrzebujemy więcej danych."
„Poczekajmy na kolejny raport."
Sytuacja zmienia się w chwili, kiedy ktoś mówi:
„**Na podstawie dostępnych informacji rekomenduję rozwiązanie A.**"

Od tego momentu podpisujemy się pod własnym osądem.
I właśnie tutaj pojawia się kolejny niezwykle istotny moment zawodowego rozwoju.

OD RAPORTOWANIA DO REKOMENDOWANIA

Przejście z roli wykonawczej do roli eksperckiej lub managerskiej jest większą zmianą, niż czasami nam się wydaje.

W roli wykonawczej możemy otrzymać zadanie:
„Przygotuj analizę."

W roli eksperta pojawia się kolejne pytanie:
„I co z tej analizy wynika?"

A na następnym poziomie:
„Co rekomendujesz?"

To już wymaga czegoś więcej niż samych kompetencji technicznych.

Wymaga odwagi zawodowej.
Nie chodzi przy tym o pewność siebie rozumianą jako przekonanie, że zawsze mamy rację.
Wręcz przeciwnie.

Dojrzałość decyzyjna oznacza świadomość, że możemy się pomylić, a mimo to jesteśmy w stanie podjąć najlepszą możliwą decyzję na podstawie informacji, którymi dysponujemy w danym momencie.

To również umiejętność późniejszego powiedzenia:
„Ta decyzja nie przyniosła oczekiwanego efektu. Korygujemy kierunek."

W organizacji, w której zmiana decyzji postrzegana jest jako słabość albo przyznanie się do porażki, ludzie będą starali się takich sytuacji unikać.

W organizacji, w której korekta kierunku traktowana jest jako naturalny element uczenia się, podejmowanie decyzji staje się bezpieczniejsze.

ILE POZIOMÓW POTRZEBA, ŻEBY POWIEDZIEĆ „TAK"?

Istotnym źródłem paraliżu decyzyjnego może być również sama struktura organizacyjna.

Każdy dodatkowy poziom zatwierdzania oznacza czas.
Czasami oznacza również stopniowe rozmywanie odpowiedzialności.

Pracownik przekazuje temat przełożonemu.
Przełożony swojemu managerowi.
Manager czeka na dyrektora.
Dyrektor chce jeszcze opinii innego działu.
Inny dział potrzebuje dodatkowych danych.
W końcu decyzja dociera do osoby posiadającej formalny mandat do jej podjęcia.

Tylko że problem, którego dotyczyła pierwotna prośba, może już wtedy wyglądać zupełnie inaczej.
Struktura, która miała ograniczać ryzyko, sama zaczyna je generować.

Nie oznacza to oczywiście, że każdy pracownik powinien mieć prawo do podejmowania każdej decyzji.
Autonomia bez granic mogłaby prowadzić do chaosu.

Ale kontrola bez autonomii prowadzi do paraliżu.
Dlatego jednym z najważniejszych elementów dobrze funkcjonującej organizacji jest jasny mandat decyzyjny.

Pracownik powinien wiedzieć:
Co mogę zdecydować sam?
Kiedy powinienem skonsultować decyzję?
Kiedy muszę eskalować?
Jakie ryzyko organizacja jest gotowa zaakceptować?

I przede wszystkim:
Co stanie się, jeśli podejmę w dobrej wierze decyzję, która okaże się niewłaściwa?
Odpowiedź na to ostatnie pytanie mówi o rzeczywistej kulturze organizacji więcej niż niejedna prezentacja dotycząca jej wartości.



NAJBEZPIECZNIEJ NICZEGO NIE ZROBIĆ

W wielu środowiskach zawodowych może funkcjonować nieformalna zasada:
jeżeli niczego nie zrobisz, trudniej będzie przypisać Ci odpowiedzialność za niewłaściwą decyzję.

Tyle że brak decyzji również ma konsekwencje.

Kiedy nie decydujemy, sytuacja zaczyna decydować za nas.
Problem rośnie.
Koszty rosną.
Pole manewru się zmniejsza.
Inni zaczynają podejmować decyzje, których wcześniej mogliśmy być częścią.
A odpowiedzialność wcale nie znika.
Staje się jedynie mniej bezpośrednia i mniej widoczna.

Czasami więc największym ryzykiem w organizacji nie jest podjęcie niewłaściwej decyzji.
Największym ryzykiem jest zbyt długie oczekiwanie na decyzję idealną.

ORGANIZACJA SAMA WYBIERA, JAKICH LUDZI CHCE MIEĆ

Kultura decyzyjna nie powstaje przypadkiem.
Buduje ją sposób rekrutacji, awansowania, zarządzania, reagowania na błędy i rozliczania odpowiedzialności.

Jeżeli organizacja potrzebuje ludzi, którzy wykonują dokładnie określone zadania zgodnie z instrukcją, będzie przyciągała i wzmacniała określony sposób funkcjonowania.

Jeżeli potrzebuje managerów potrafiących reagować szybko, interpretować dane, formułować rekomendacje i samodzielnie podejmować decyzje, musi stworzyć dla nich odpowiednie warunki.

Nie można oczekiwać przedsiębiorczości w kulturze opartej na strachu.

Nie można wymagać samodzielności, odbierając ludziom prawo do samodzielnych decyzji.
Nie można mówić o odpowiedzialności, jeżeli każda próba działania kończy się mikrozarządzaniem.

Zaufanie nie oznacza braku kontroli.
Oznacza świadome określenie granic odpowiedzialności i pozostawienie człowiekowi przestrzeni, aby w tych granicach mógł rzeczywiście działać.

Organizacja w dużej mierze sama decyduje więc, jaki typ zachowania będzie wzmacniać.

Może stworzyć środowisko, w którym bezpieczniej jest czekać na instrukcję.

Może również stworzyć środowisko, w którym człowiek wie, że oczekuje się od niego myślenia, rekomendowania i podejmowania odpowiedzialności w jasno określonych granicach.

CZY NAPRAWDĘ POTRZEBUJEMY JESZCZE WIĘCEJ INFORMACJI?

Być może przed kolejnym spotkaniem, kolejnym raportem i kolejną analizą warto czasem zadać prostsze pytanie:
Jakiej informacji rzeczywiście jeszcze potrzebujemy, żeby podjąć decyzję?

A później drugie, trochę mniej wygodne:
Czy naprawdę brakuje nam informacji, czy po prostu boimy się konsekwencji tego, że zdecydujemy?

Sprawna organizacja nie jest miejscem, w którym zawsze podejmuje się właściwe decyzje.
Takiego miejsca prawdopodobnie nie ma.

Sprawna organizacja potrafi podejmować wystarczająco dobre decyzje na odpowiednim poziomie, obserwować ich konsekwencje, uczyć się na ich podstawie i w razie potrzeby szybko korygować kierunek.

Bo ostatecznie dojrzałość decyzyjna nie polega na tym, że przestajemy popełniać błędy.
Polega również na tym, że przestajemy potrzebować stuprocentowej pewności, żeby zrobić kolejny krok.





Mózg nie czyta procedur.

O PSYCHOLOGII OPOWIEŚCI W ŚWIECIE BIZNESU

Firmy inwestują miliony w szkolenia, instrukcje i prezentacje, a mimo to pracownicy często zapominają większość przekazywanych informacji już po kilku dniach. Nie wynika to z braku ich motywacji, lecz z tego, że ludzki mózg nie został zaprojektowany do przyswajania wiedzy w postaci list punktowanych i suchych procedur. Badania z zakresu psychologii poznawczej i neuronauki pokazują, że znacznie skuteczniej uczymy się poprzez opowieści, które angażują emocje, wyobraźnię i pamięć. Co ciekawe, podobny wniosek sformułowała już pod koniec XIX wieku brytyjska reformatorka edukacji Charlotte Mason, tworząc koncepcję „żywych książek" (Living Books). Dziś jej idea znajduje zaskakująco praktyczne zastosowanie nie tylko w edukacji domowej, ale i w świecie organizacji, przywództwa oraz zarządzania zmianą. Być może przyszłość komunikacji w biznesie nie należy do kolejnych slajdów, lecz do… dobrze opowiedzianych historii?

DR KAMILA MROZEK-KOCHANEK
autor artykułu

PAMIĘĆ NIE JEST OBIEKTYWNYM NARZĘDZIEM OCENY

Każdy, kto choć raz uczestniczył w firmowym szkoleniu lub wielogodzinnym spotkaniu, zna ten scenariusz. Na ekranie pojawia się prezentacja pełna wypunktowań, definicji i schematów, a uwaga uczestników stopniowo zanika. Zjawisko to doczekało się nawet własnej nazwy: „śmierć przez PowerPointa". Problem nie leży jednak w samym programie do tworzenia prezentacji, lecz w sposobie, w jaki próbujemy przekazywać wiedzę. W wielu organizacjach wciąż dominuje przekonanie, że człowiek uczy się jak komputer – wystarczy dostarczyć odpowiednią porcję informacji, aby została zapisana. Tymczasem psychologia poznawcza pokazuje, że ludzki mózg działa zupełnie inaczej.

OD „ŻYWYCH KSIĄŻEK" DO WSPÓŁCZESNEGO BIZNESU

Już pod koniec XIX wieku brytyjska reformatorka edukacji Charlotte Mason krytykowała nauczanie oparte na skrótach, definicjach i encyklopedycznych kompendiach. Uważała, że uczniowie powinni obcować z tzw. „żywymi książkami" (Living Books) czyli tekstami tworzonymi przez ludzi zafascynowanych swoim tematem, pełnymi emocji, obrazów i autentycznych doświadczeń. Takie książki nie tylko przekazywały wiedzę, ale przede wszystkim pobudzały wyobraźnię i zachęcały do samodzielnego myślenia.

Choć koncepcja Mason powstała ponad sto lat temu, zaskakująco dobrze wpisuje się w realia współczesnych organizacji. Dzisiejszą „żywą książką" nie musi być wcale publikacja. Równie dobrze może nią być opowieść doświadczonego menedżera, studium przypadku przedstawiające prawdziwy kryzys czy historia klienta, której zakończenie zależało od decyzji pracowników. To właśnie narracja coraz częściej okazuje się skuteczniejszym narzędziem uczenia niż kolejne instrukcje zapisane w korporacyjnej wiki.

MÓZG ZAPAMIĘTUJE HISTORIE, A NIE INSTRUKCJE

Dlaczego tak się dzieje? Odpowiedzi dostarcza psychologia i neuronauka. Badania nad tzw. sprzężeniem neuronalnym pokazują, że słuchając angażującej historii, aktywujemy nie tylko ośrodki odpowiedzialne za rozumienie języka. W pracę włączają się również obszary mózgu związane z emocjami, wyobraźnią i przewidywaniem działań innych ludzi. Innymi słowy, dobrze opowiedziana historia pozwala odbiorcy częściowo „przeżyć" opisywane wydarzenia, a nie jedynie je zrozumieć. Znaczenie mają także procesy biochemiczne. Opowieść budująca napięcie pomaga utrzymać uwagę, a historia pokazująca relacje między ludźmi sprzyja powstawaniu zaufania i empatii. Dzięki temu przekazywane informacje stają się łatwiejsze do zapamiętania. W przeciwieństwie do listy procedur historia tworzy logiczny ciąg przyczyn i skutków, który odpowiada naturalnemu sposobowi organizowania wiedzy przez ludzki mózg.

GDZIE NARRACJA SPRAWDZA SIĘ NAJLEPIEJ?

To właśnie dlatego narracja znajduje coraz szersze zastosowanie w biznesie. Dobrym przykładem jest proces wdrażania nowych pracowników. Zamiast rozpoczynać go od kilkudziesięciu stron regulaminów, wiele organizacji przedstawia historię powstania firmy, opowiada o pierwszych sukcesach i porażkach oraz pokazuje ludzi, którzy tworzyli jej kulturę. Wartości przestają być wówczas pustymi hasłami, a stają się elementem konkretnej historii. Podobnie wygląda sytuacja w szkoleniach np. z bezpieczeństwa cyfrowego. Pracownicy znacznie lepiej zapamiętują autentyczny przypadek wycieku danych lub kosztownego błędu niż kolejną listę zakazów i obowiązków. Historia pozwala zrozumieć nie tylko to, co należy zrobić, lecz przede wszystkim dlaczego dane procedury istnieją i jakie mogą być konsekwencje ich zlekceważenia. Narracja odgrywa również ważną rolę podczas komunikowania zmian organizacyjnych. Wykresy i tabele wyjaśniają, co się zmienia, ale rzadko odpowiadają na pytanie, po co ta zmiana jest potrzebna. Opowieść, która przedstawia punkt wyjścia, napotkane wyzwania i wizję przyszłości, pozwala pracownikom odnaleźć własne miejsce w procesie transformacji. Dzięki temu łatwiej budować zaangażowanie niż poprzez prezentowanie kolejnych wskaźników.

PROCEDURY SĄ POTRZEBNE, ALE CZĘSTO NIE WYSTARCZAJĄ

Nie oznacza to oczywiście, że procedury czy instrukcje stają się zbędne. Są niezbędne wszędzie tam, gdzie liczy się precyzja i zgodność z wymaganiami. Problem pojawia się wtedy, gdy próbują zastąpić opowieść. Człowiek potrzebuje zarówno jasnych zasad, jak i sensu, który za nimi stoi. Dopiero połączenie tych dwóch elementów sprawia, że wiedza przestaje być zbiorem suchych informacji, a staje się doświadczeniem możliwym do zapamiętania i wykorzystania w praktyce.

PRZYSZŁOŚĆ KOMUNIKACJI NALEŻY DO ZGRABNIE OPOWIEDZIANYCH HISTORII

Być może właśnie dlatego koncepcja „żywych książek" Charlotte Mason przeżywa dziś swój renesans. W świecie przeładowanym informacjami przewagę zyskują nie ci, którzy tworzą więcej slajdów i dokumentów, lecz ci, którzy potrafią opowiadać fascynujące historie. To one angażują uwagę, porządkują wiedzę i pomagają ludziom zrozumieć, dlaczego warto działać w określony sposób.

W biznesie przyszłości opowieść nie będzie jedynie atrakcyjnym dodatkiem do komunikacji. Coraz więcej wskazuje na to, że stanie się jej najskuteczniejszym narzędziem – nie dlatego, że jest modna, ale dlatego, że odpowiada temu, jak od tysięcy lat uczy się ludzki mózg.





Neurobiologia przywództwa.

DR N.MEDYCZNYCH ANNA MARIA MACHOWSKA I MGR MAŁGORZATA KORBAL–ŚWINIARSKA
autorzy artykułu

Przywództwo zwykle opisujemy językiem kompetencji, decyzji i odpowiedzialności. Rzadziej pamiętamy, że osoba zarządzająca zespołem funkcjonuje jednocześnie na poziomie biologicznym. Odpowiedzialność za innych ludzi, presja czasu, podejmowanie decyzji w warunkach niepewności czy stała ekspozycja na ocenę otoczenia mogą wiązać się nie tylko z obciążeniem psychicznym. Mogą również uruchamiać fizjologiczne mechanizmy odpowiedzi na stres, obejmujące układ nerwowy i neuroendokrynny. Nie oznacza to, że przywództwo można sprowadzić do biologii. Sposób, w jaki ktoś zarządza ludźmi, zależy od wartości, doświadczenia, kultury organizacyjnej i wielu czynników niebiologicznych. Warto jednak wiedzieć, że ciało lidera reaguje na obciążenia związane z tą rolą, i że te reakcje mają znaczenie dla jakości podejmowanych decyzji oraz relacji z zespołem.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ JAKO OBCIĄŻENIE DLA UKŁADU NERWOWEGO

Podejmowanie decyzji dotyczących innych ludzi, zwłaszcza w warunkach niepewności lub presji czasu, uruchamia mechanizmy odpowiedzi stresowej opisane wcześniej w kontekście ogólnej neurobiologii stresu, w tym aktywację osi HPA i wydzielanie kortyzolu. U osób zarządzających, które przez dłuższy czas funkcjonują pod znaczną presją i bez wystarczającej regeneracji, mechanizmy odpowiedzi stresowej mogą być uruchamiane często lub utrzymywać się przez dłuższy czas.

Badania nad wpływem przewlekłego stresu na korę przedczołową, w szczególności prace Amy Arnsten, wskazują, że długotrwałe podwyższone pobudzenie i wysoki poziom hormonów stresu mogą osłabiać funkcjonowanie obszarów mózgu odpowiedzialnych za planowanie, elastyczne myślenie i regulację emocji. Innymi słowy, chroniczna presja decyzyjna może paradoksalnie utrudniać podejmowanie dobrych decyzji, zamiast im sprzyjać.

W pracy z osobami zarządzającymi zespołami i organizacjami często widać ten mechanizm w praktyce. Dyrektorzy i prezesi, którzy funkcjonują od miesięcy w trybie ciągłej gotowości, opisują trudność w koncentracji, drażliwość lub poczucie, że nawet proste decyzje zaczynają wymagać większego wysiłku niż wcześniej. Z perspektywy neurobiologii takie objawy mogą być związane z długotrwałym przeciążeniem i przewlekłą ekspozycją na stres.

WŁADZA, DOMINACJA I HORMONY. OSTROŻNIE Z UPROSZCZENIAMI

W literaturze popularnej często można spotkać twierdzenie, że skuteczni liderzy mają określony profil hormonalny, wysoki testosteron i niski kortyzol. Rzeczywiście istnieje tak zwana hipoteza dwuhormonalna, według której testosteron wiąże się z zachowaniami dominującymi i przywódczymi silniej u osób z niższym poziomem kortyzolu. Warto jednak zachować ostrożność.

Metaanalizy testujące tę hipotezę wskazują, że efekt interakcji między testosteronem a kortyzolem, jeśli w ogóle występuje, jest bardzo niewielki i niespójny między badaniami.

> *Nie oznacza to, że przywództwo można sprowadzić do biologii.*

Nie ma podstaw, aby traktować profil hormonalny jako coś, co przesądza o tym, czy ktoś będzie dobrym liderem. Bardziej precyzyjne jest stwierdzenie, że hormony mogą modulować pewne zachowania społeczne, a nie że je determinują.

To rozróżnienie ma znaczenie praktyczne. Osoby, które słyszą uproszczoną wersję tej teorii, czasem zaczynają interpretować własne reakcje fizjologiczne, na przykład napięcie przed trudną rozmową, jako dowód na brak predyspozycji przywódczych. Neurobiologia nie daje podstaw do takiego wniosku.

SAMOTNOŚĆ ROLI I SPOŁECZNY WYMIAR ZAGROŻENIA

Zarządzanie ludźmi często wiąże się z koniecznością utrzymywania dystansu, podejmowania niepopularnych decyzji oraz ograniczonym dzieleniem się wątpliwościami z zespołem. Część badań z zakresu neuronauki społecznej, między innymi prace Naomi Eisenberger, wskazuje, że odrzucenie społeczne i izolacja aktywują części mózgu zaangażowane również w przetwarzanie bólu fizycznego. Ten obszar badań budzi dyskusje co do precyzyjnej interpretacji wyników, jednak sam kierunek, że wykluczenie społeczne stanowi dla układu nerwowego istotny sygnał zagrożenia, znajduje potwierdzenie w wielu niezależnych badaniach.

W tym świetle tak zwana samotność roli lidera, o której mówi wielu dyrektorów i prezesów, z którymi pracuję, nie jest wyłącznie metaforą. Ograniczony dostęp do wsparcia, konieczność ukrywania niepewności przed zespołem oraz poczucie, że nie można okazywać słabości, mogą zwiększać obciążenie psychiczne związane z pełnieniem funkcji kierowniczej. Z perspektywy neurobiologii społecznej warto rozpatrywać te doświadczenia również w kontekście znaczenia, jakie dla człowieka mają więź, przynależność i dostęp do wsparcia społecznego.

POCZUCIE BEZPIECZEŃSTWA W ZESPOLE A GOTOWOŚĆ DO MÓWIENIA OTWARCIE

Z perspektywy funkcjonowania zespołu istotne jest pojęcie bezpieczeństwa psychologicznego, wprowadzone przez Amy Edmondson. Opisuje ono przekonanie członków zespołu, że mogą zgłaszać wątpliwości, przyznawać się do błędów lub zadawać pytania bez obawy przed odrzuceniem czy karą. To pojęcie ma podstawy przede wszystkim w badaniach organizacyjnych, nie w neurobiologii, jednak dobrze koresponduje z tym, co wiadomo o wpływie postrzeganego zagrożenia na gotowość do otwartej komunikacji.

Kiedy otoczenie jest oceniające lub nieprzewidywalne, naturalną tendencją jest wycofanie się i ograniczenie ryzykownych zachowań, w tym przyznawania się do niepewności. Lider, który rozumie ten mechanizm, może świadomie budować warunki zmniejszające poczucie zagrożenia w zespole, nie dlatego, że to miła praktyka zarządzania, ale dlatego, że ma to bezpośrednie przełożenie na jakość komunikacji i podejmowanych decyzji.

> *Neurobiologia nie zastępuje psychologicznego ani organizacyjnego rozumienia przywództwa.*

CO Z TEGO WYNIKA DLA PRAKTYKI PRZYWÓDZTWA

Neurobiologia nie dostarcza gotowej instrukcji, jak być dobrym liderem. Pokazuje jednak, że reakcje, które często interpretuje się wyłącznie jako cechy charakteru, na przykład odporność na stres, zdolność do szybkiego decydowania czy trudność w otwartym mówieniu o wątpliwościach, mają również swój wymiar fizjologiczny.

W pracy z osobami zarządzającymi firmami i zespołami to rozróżnienie bywa pomocne. Zrozumienie, że chroniczne przeciążenie może osłabiać zdolność do elastycznego myślenia, że ograniczony dostęp do wsparcia może zwiększać obciążenie związane z rolą lidera oraz że poczucie zagrożenia w zespole może ograniczać otwartość komunikacji, pozwala inaczej spojrzeć na trudności, które wcześniej mogły być odczytywane jako osobiste niepowodzenie.

Neurobiologia nie zastępuje psychologicznego ani organizacyjnego rozumienia przywództwa. Dostarcza jednak dodatkowej perspektywy, dzięki której łatwiej dostrzec, że sposób funkcjonowania lidera jest efektem współdziałania czynników psychologicznych, społecznych i biologicznych, a nie wyłącznie indywidualnej siły woli.



Między nauką, sportem i strategią.

ROZMOWA Z DR KAMILEM CAŁKIEM

DR KAMIL CAŁEK JEST POSTACIĄ, KTÓRA ŁĄCZY KILKA ODLEGŁYCH ŚWIATÓW: NAUKĘ, SPORT, DZIAŁALNOŚĆ SPOŁECZNĄ, ZARZĄDZANIE ORAZ PRACĘ STRATEGICZNĄ. JEST DOKTOREM NAUK PRAWNYCH, NAUCZYCIELEM AKADEMICKIM I EKSPERTEM KOMISJI EUROPEJSKIEJ W OBSZARZE NAUK PRAWNYCH. RÓWNOLEGLE OD LAT DZIAŁA W SPORCIE, GDZIE JEDNYM Z JEGO NAJBARDZIEJ SPEKTAKULARNYCH OSIĄGNIĘĆ JEST WSPÓŁPRACA Z JUSTYNĄ FRANIECZEK.

MGR MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA
autor artykułu

Rozmowa z dr Kamilem Całkiem – nauczycielem akademickim, działaczem społecznym i sportowym, trenerem mistrzyni świata i Europy Justyny Franieczek



Jako trener i szef sztabu uczestniczył w drodze zawodniczki, która po ciężkim wypadku samochodowym, wieloletniej rehabilitacji i problemach zdrowotnych wróciła do sportu, by sięgnąć po mistrzostwo świata, mistrzostwo Europy, zwycięstwo na Igrzyskach Europejskich Virtus oraz wystąpić w finale igrzysk paraolimpijskich w Tokio. Sama Justyna mówi o ośmiu latach powrotu po wypadku, licznych operacjach i rehabilitacji.

Dr Kamil Całek ma również własną kartę sportową. W 2009 roku został akademickim wicemistrzem Europy w piłce nożnej podczas European Football Masters w Berlinie, a według dostępnych materiałów był również MVP tego turnieju. Uległ wypadkowi samochodowemu, który na wiele lat przerwał możliwość wyczynowego treningu. W 2023 roku został wybrany przez tygodnik „Wprost" „Osobowością Roku" w plebiscycie „Orły Polskiego Biznesu".

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *KIEDY PATRZY SIĘ NA PANA DZIAŁALNOŚĆ, TRUDNO PRZYPISAĆ PANA DO JEDNEJ DZIEDZINY. NAUKA, SPORT, DZIAŁALNOŚĆ SPOŁECZNA, PROJEKTY STRATEGICZNE – SKĄD TA POTRZEBA DZIAŁANIA NA WIELU FRONTACH?*

dr Kamil Całek: Zawsze interesowało mnie to, co znajduje się na styku różnych dziedzin. Prawo bez praktyki jest tylko teorią, sport bez wiedzy może być przypadkowy, a działalność społeczna bez odpowiedzialności często kończy się na deklaracjach. Staram się łączyć te elementy. Podchodzę do życia holistycznie.

Najważniejsze jest dla mnie osiąganie realnych rezultatów. Jeżeli podejmuję się jakiegoś zadania, chcę widzieć efekt. W sporcie jest to szczególnie widoczne, wynik na mecie nie pozostawia wiele miejsca na interpretację.

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *JEDNYM Z NAJWIĘKSZYCH PRZYKŁADÓW TAKIEGO REZULTATU JEST HISTORIA JUSTYNY FRANIECZEK. PO CIĘŻKIM WYPADKU SAMOCHODOWYM JEJ POWRÓT DO SPORTU WYDAWAŁ SIĘ NIEZWYKLE TRUDNY.*

dr Kamil Całek: To była przede wszystkim walka Justyny. Ja mogłem stworzyć system, przygotować plan, szukać rozwiązań i konsekwentnie prowadzić ją przez kolejne etapy. Ale nikt nie może wykonać pracy za zawodnika.

Justyna po wypadku przeszła bardzo długą drogę. Były operacje, rehabilitacja, ból, zwątpienie i momenty, w których łatwiej byłoby się poddać. Jej powrót trwał wiele lat. Oficjalny profil Polskiego Komitetu Paralimpijskiego podaje, że po wypadku z 2011 roku i blisko 30–procentowym uszczerbku na zdrowiu przez osiem lat walczyła o powrót do sportu.

Dlatego nie patrzę na jej sukces wyłącznie przez pryzmat medali. Medal jest końcowym symbolem czegoś znacznie większego.

> *Zawodnik jest człowiekiem, a nie projektem treningowym.*

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *JEDNAK TEN SYMBOL JEST IMPONUJĄCY. W 2021 ROKU – MISTRZOSTWO ŚWIATA.*

dr Kamil Całek: I to w bardzo szczególnym momencie. Na mistrzostwach świata Virtus w Bydgoszczy Justyna wygrała 400 metrów oraz sztafetę 4×100 metrów. Do tego zdobyła brązowe medale na 100 i 200 metrów.

Kilka dni wcześniej na mistrzostwach Europy World Para Athletics zdobyła brąz na 400 metrów.

To pokazuje, że przygotowanie nie może być jednowymiarowe. Musimy rozwijać zawodnika fizycznie, psychicznie i organizacyjnie.

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *WŁAŚNIE. MÓWI PAN O INNOWACYJNEJ METODZIE TRENINGOWEJ I SYSTEMIE MOTYWACYJNYM. NA CZYM POLEGA PAŃSKA FILOZOFIA?*

dr Kamil Całek: Nie wierzę w jeden uniwersalny system dla wszystkich. Zawodnik jest człowiekiem, a nie projektem treningowym. Trzeba znać jego możliwości, ograniczenia, psychikę, środowisko i cele.

W przypadku Justyny ogromne znaczenie miała konsekwencja. Nie budowaliśmy sukcesu jednym treningiem. Budowaliśmy go przez setki małych decyzji. Każdy trening miał swoje zadanie. Każdy etap przygotowań miał określony cel.

Motywacja również nie może polegać wyłącznie na mówieniu zawodnikowi: „dasz radę". Czasami trzeba powiedzieć „dasz radę", a czasami trzeba powiedzieć „dzisiaj musisz zrobić to, mimo że nie masz ochoty". To dwie zupełnie różne rzeczy.

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *KOLEJNY ETAP TO TOKIO.*

dr Kamil Całek: Tokio było spełnieniem ogromnego marzenia. Sam awans do finału igrzysk jest osiągnięciem, którego nie można traktować jako czegoś oczywistego.

Justyna najpierw awansowała do finału 400 metrów T20, a następnie zajęła w nim piąte miejsce z czasem 59,14. W tamtym czasie to był najszybszy bieg w tej kategorii w historii świata. Padł też rekord świata.

Dla mnie ważne było coś jeszcze po całej historii, którą przeszła, znalazła się w gronie najlepszych zawodniczek świata na najważniejszej sportowej scenie.

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *ROK PÓŹNIEJ PRZYSZEDŁ KOLEJNY WIELKI SUKCES – KRAKÓW.*

dr Kamil Całek: Igrzyska Europejskie Virtus były wyjątkowe. Justyna zdobyła złoty medal na 400 metrów z czasem 59,83. Na 100 i 200 metrów wywalczyła srebrne medale.

To był moment, który pokazał, że sukces w Tokio nie był przypadkiem.

> *Nie budowaliśmy sukcesu jednym treningiem. Budowaliśmy go przez setki małych decyzji.*

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *A POTEM KOLEJNE ZWYCIĘSTWA W DIAMENTOWEJ LIDZE.*

dr Kamil Całek: Diamentowa Liga to zupełnie inna atmosfera. Start na Stadionie Śląskim, ogromna publiczność, najlepsi zawodnicy świata. Justyna zwyciężała w swojej konkurencji na 200 metrów w Chorzowie w kolejnych latach.

W 2023 roku wygrała 200 metrów z czasem 26,89, a w 2024 roku, z czasem 26,56.

Dla trenera takie zwycięstwa są niezwykle cenne, bo pokazują powtarzalność przygotowania.



Od lewej: **Justyna Franieczek, Katarzyna Dowbor** oraz **dr Kamil Całek.**

> *Granice możliwości człowieka są często dużo dalej, niż nam się wydaje.*



Uroczystość wręczenia nagrody gospodarczej „Orzeł Polskiego Biznesu”

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *A MISTRZOSTWA ŚWIATA W 2023 ROKU?*

dr Kamil Całek: W Vichy Justyna zajęła czwarte miejsce na 400 metrów, ale jednocześnie zdobyła złoty medal w sztafecie 4×400 metrów.

To również pokazuje, że sport wyczynowy nie jest prostą linią. Nie każdy start kończy się zwycięstwem indywidualnym. Liczy się umiejętność wyciągania wniosków i dalszej pracy.

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *W 2024 ROKU W UPPSALI PONOWNIE ZNALAZŁA SIĘ NA PODIUM.*

dr Kamil Całek: Tak. Podczas Virtus Open European Athletics Championships Justyna zajęła czwarte miejsce na 400 metrów z czasem 1:01,41, natomiast w sztafecie 4×400 metrów zdobyła srebrny medal z wynikiem 4:24,27.

Dla mnie to również jest ważne, sukces trzeba umieć utrzymać przez lata.

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *PANA WŁASNA KARIERA SPORTOWA RÓWNIEŻ NIE ZACZĘŁA SIĘ OD LEKKOATLETYKI.*

dr Kamil Całek: Piłka nożna była i jest bardzo ważną częścią mojego życia. W 2009 roku reprezentacja AZS zdobyła akademickie wicemistrzostwo Europy podczas European Football Masters w Berlinie. Zostałem również wybrany MVP turnieju.

To doświadczenie bardzo mi się później przydało. Sport zespołowy nauczył mnie odpowiedzialności, komunikacji i tego, że wynik jest efektem pracy całego zespołu.

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *DZIŚ JEST PAN RÓWNIEŻ NAUKOWCEM.*

dr Kamil Całek: Nauka jest dla mnie równie ważna jak sport. Jestem doktorem nauk prawnych, nauczycielem akademickim, prowadzę działalność naukową. Od 2024 roku jestem wskazywany jako ekspert Komisji Europejskiej w obszarze nauk prawnych.

Wiedza naukowa pozwala patrzeć szerzej. W sporcie również trzeba analizować dane, procesy, zachowania i mechanizmy podejmowania decyzji.

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *JEST PAN TAKŻE ZAANGAŻOWANY W DZIAŁALNOŚĆ SPOŁECZNĄ.*

dr Kamil Całek: Uważam, że osoba, która ma wiedzę, kontakty i możliwości działania, powinna wykorzystywać je również dla innych. Dlatego angażuję się w projekty społeczne, edukacyjne i sportowe.

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *MA PAN RÓWNIEŻ DOŚWIADCZENIE POLITYCZNE I STRATEGICZNE. PROWADZIŁ PAN KAMPANIE WYBORCZE – RÓWNIEŻ KAMPANIE DO SEJMU, PREZYDENCKIE I SAMORZĄDOWE. CO DAJE PANU PRACA PRZY KAMPANIACH?*

dr Kamil Całek: Kampania wyborcza jest przede wszystkim szkołą zarządzania. Trzeba umieć pracować pod presją czasu, przewidywać reakcje ludzi, zarządzać zespołem, komunikacją i ryzykiem.

Nie można prowadzić kampanii wyłącznie zza biurka. Trzeba rozumieć ludzi i ich problemy.

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *PRACOWAŁ PAN RÓWNIEŻ W ŚRODOWISKU OSÓB BIZNESU, ADMINISTRACJI I POLITYKI. JAK WAŻNE SĄ KONTAKTY?*

dr Kamil Całek: Kontakty są ważne, ale same w sobie nie wystarczą. Można znać bardzo wiele osób, ale jeśli nie ma się wiarygodności, kompetencji i zdolności do realizacji projektów, te kontakty niewiele znaczą.

Największą wartością jest zaufanie. Buduje się je latami i traci w jednej chwili.

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *CO ŁĄCZY ŚWIAT BIZNESU, POLITYKI, NAUKI I SPORTU?*

dr Kamil Całek: Ludzie i odpowiedzialność za decyzje. W każdym z tych środowisk można odnieść sukces, ale trzeba umieć zarządzać ryzykiem.

W sporcie wynik jest widoczny na tablicy. W biznesie w wynikach finansowych. W nauce w jakości pracy. W polityce w decyzjach i poparciu społecznym. Mechanizm jest podobny, trzeba mieć cel, strategię i konsekwencję.

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *GDYBY MIAŁ PAN WSKAZAĆ JEDNĄ RZECZ, KTÓRA ZDECYDOWAŁA O SUKCESIE JUSTYNY, CO BY TO BYŁO?*

dr Kamil Całek: Determinacja. Nie moja. Justyny.

Trener może przygotować plan, stworzyć system i wskazać drogę. Ale to zawodnik musi codziennie wstać i tę drogę przejść.

Jeżeli człowiek po wypadku, wieloletniej rehabilitacji, operacjach i ogromnych przeciwnościach jest w stanie stanąć na starcie mistrzostw świata, wygrać 400 metrów, a później wystąpić w finale igrzysk, to jest to dowód, że granice możliwości człowieka są często dużo dalej, niż nam się wydaje.

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *CZYLI PANA NAJWIĘKSZYM SUKCESEM NIE JEST MEDAL?*

dr Kamil Całek: Medal jest symbolem. Największym sukcesem jest przemiana człowieka.

> *Największą wartością jest zaufanie. Buduje się je latami i traci w jednej chwili.*

dr Kamil Całek: Jeżeli ktoś z miejsca, w którym wszyscy mówią „to niemożliwe", dochodzi do miejsca, w którym stoi na podium mistrzostw świata, to właśnie jest sukces.

Dlatego nasze motto brzmi: #NicNieJestNieMożliwe.

I ja naprawdę w to wierzę.

MAŁGORZATA KORBAL-ŚWINIARSKA: *MA PAN RÓWNIEŻ DOŚWIADCZENIE ZWIĄZANE Z POLITYKĄ MIĘDZYNARODOWĄ I ŚRODOWISKIEM AMERYKAŃSKIM. W PRZESTRZENI PUBLICZNEJ POJAWIAŁY SIĘ INFORMACJE O PANA AKTYWNOŚCI ZWIĄZANEJ Z OTOCZENIEM DONALDA TRUMPA. JAK WAŻNE SĄ DLA PANA KONTAKTY MIĘDZYNARODOWE?*

dr Kamil Całek: Stany Zjednoczone są dla Polski niezwykle ważnym partnerem, zarówno w wymiarze bezpieczeństwa, gospodarki, jak i współpracy naukowej. Od lat interesuję się relacjami transatlantyckimi i budowaniem kontaktów pomiędzy środowiskami biznesowymi, naukowymi, politycznymi i społecznymi. Szczególnie dobrą współpracę pamiętam z PAnią Erin Nickerson Konsulem Generalnym USA w Polsce, ale chciałbym, żeby powróciły również dobre relacje z sąsiadami ze Wschodu. Nasza gospodarka potrzebuje nowego otwarcia na rynki wschodnie krajów BRICS.

Donald Trump jest dziś ponownie prezydentem Stanów Zjednoczonych, dlatego znajomość amerykańskich realiów politycznych i mechanizmów prowadzenia kampanii ma również znaczenie z punktu widzenia analiz strategicznych. Uważam, że Polska powinna aktywnie budować relacje ze Stanami Zjednoczonymi i wykorzystywać możliwości wynikające z partnerstwa obu państw.

> *Medal jest symbolem. Największym sukcesem jest przemiana człowieka.*



dr Kamil Całek – nauczyciel akademicki, działacz społeczny i sportowy, trener mistrzyni świata i Europy Justyny Franieczek. Jest postacią, która łączy kilka odległych światów: naukę, sport, działalność społeczną, zarządzanie oraz pracę strategiczną. Jest doktorem nauk prawnych, nauczycielem akademickim i ekspertem Komisji Europejskiej w obszarze nauk prawnych. Równolegle od lat działa w sporcie, gdzie jednym z jego najbardziej spektakularnych osiągnięć jest współpraca z Justyną Franieczek.



Od lewej: **dr Kamil Całek, Robert Lewandowski** oraz **Justyna Franieczek**

Neurobiologia więzi.

MGR MAŁGORZATA KORBAL – ŚWINIARSKA
autor artykułu



Kiedy mówimy o relacjach, najczęściej myślimy o emocjach, bliskości, zaufaniu lub poczuciu bezpieczeństwa. Relacja ma jednak również wymiar biologiczny. Każdemu kontaktowi z drugim człowiekiem towarzyszy aktywność układu nerwowego. Mózg odbiera informacje, ocenia ich znaczenie i uruchamia reakcje organizmu.

Warto na początku rozróżnić dwa pojęcia, które bywają ze sobą mylone.

Neurologia jest dziedziną medycyny zajmującą się diagnostyką i leczeniem chorób układu nerwowego. Obejmuje schorzenia mózgu, rdzenia kręgowego oraz nerwów obwodowych. Neurolog zajmuje się między innymi pacjentami z padaczką, chorobą Parkinsona, stwardnieniem rozsianym, migreną czy następstwami udaru mózgu.

Neurobiologia zajmuje się natomiast mechanizmami funkcjonowania układu nerwowego. Bada między innymi pracę neuronów, komunikację między komórkami nerwowymi, działanie neuroprzekaźników oraz procesy zachodzące w mózgu podczas uczenia się, zapamiętywania i reagowania na bodźce. Wiedza neurobiologiczna pomaga również lepiej rozumieć biologiczne mechanizmy związane z emocjami i stresem.

Właśnie w tym miejscu neurobiologia spotyka się z psychologią i psychoterapią. Człowiek nie przeżywa relacji wyłącznie na poziomie myśli. Reaguje również jego układ nerwowy.

MÓZG UCZY SIĘ RELACJI

Rozwój układu nerwowego rozpoczyna się przed narodzinami i trwa przez wiele kolejnych lat. Szczególnie intensywne zmiany zachodzą w dzieciństwie. W tym okresie mózg charakteryzuje się dużą plastycznością i pozostaje w stałej interakcji ze środowiskiem.

> *Człowiek nie przeżywa relacji wyłącznie na poziomie myśli. Reaguje również jego układ nerwowy.*

Dziecko stopniowo uczy się regulować emocje i pobudzenie. Początkowo potrzebuje w tym pomocy osoby dorosłej. Znaczenie ma sposób, w jaki opiekun odpowiada na płacz, lęk lub potrzebę bliskości. Ważna jest również przewidywalność jego zachowania. Ten obszar opisuje między innymi teoria przywiązania, której podstawy stworzył John Bowlby, a badania empiryczne rozwijała Mary Ainsworth. Współczesne badania nad neurobiologią przywiązania poszerzyły tę perspektywę o wiedzę dotyczącą rozwoju układu nerwowego, regulacji emocjonalnej i odpowiedzi na stres.

Powtarzające się doświadczenia wpływają na rozwijające się mechanizmy regulacji. Układ nerwowy uczy się reagowania na określone sytuacje. Dotyczy to również kontaktu z drugim człowiekiem.

Jeżeli relacja daje poczucie bezpieczeństwa, bliskość może zostać powiązana ze spokojem i możliwością uzyskania pomocy.

Jeżeli natomiast kontakt z ważną osobą często wiązał się z lękiem lub nieprzewidywalnością, reakcje w późniejszych relacjach mogą wyglądać inaczej. Nie oznacza to, że dzieciństwo przesądza o całym późniejszym życiu. Ludzki mózg zachowuje zdolność do zmian.

NEUROPLASTYCZNOŚĆ. DLACZEGO MOŻEMY REAGOWAĆ INACZEJ

Zdolność układu nerwowego do zmian określamy mianem neuroplastyczności. Mózg może modyfikować swoje funkcjonowanie pod wpływem doświadczenia i uczenia się.

Ma to duże znaczenie dla rozumienia zachowania człowieka. Reakcja, która była utrwalana przez wiele lat, nie musi być niezmienna.

Nowe doświadczenia mogą stopniowo wpływać na dotychczasowe sposoby reagowania. Dotyczy to także doświadczeń relacyjnych. Bezpieczny i przewidywalny kontakt z drugim człowiekiem może mieć inne znaczenie dla układu nerwowego niż relacja związana z ciągłym napięciem lub poczuciem zagrożenia.

Neuroplastyczność nie oznacza jednak, że każdą reakcję można szybko zmienić. Procesy uczenia się wymagają czasu i powtarzalności.

CO DZIEJE SIĘ W ORGANIZMIE PODCZAS STRESU?

Kiedy organizm rozpoznaje zagrożenie, uruchamiane są mechanizmy odpowiedzi stresowej. Uczestniczy w nich autonomiczny układ nerwowy oraz układ neuroendokrynny.

Jednym z ważnych mechanizmów jest aktywacja osi HPA, obejmującej podwzgórze, przysadkę i nadnercza. W odpowiedzi organizmu na stres uczestniczą również hormony, w tym kortyzol.

Zmienia się wtedy funkcjonowanie całego organizmu. Może wzrosnąć częstość pracy serca. Oddech może stać się szybszy. Zwiększa się napięcie mięśniowe i czujność.

W kontekście reakcji na bezpieczeństwo i zagrożenie warto wspomnieć również o teorii poliwagalnej Stephena Porgesa. Model ten zakłada, że autonomiczny układ nerwowy uczestniczy w różnicowaniu reakcji związanych z poczuciem bezpieczeństwa, mobilizacją oraz stanami obniżonej aktywności. Teoria ta znalazła zastosowanie w części podejść psychoterapeutycznych, choć nie wszystkie jej założenia pozostają bezsporne na gruncie współczesnej neurobiologii.

Są to reakcje fizjologiczne. Ich podstawową funkcją jest przygotowanie organizmu do odpowiedzi na potencjalne zagrożenie.

Problem może pojawić się wtedy, gdy pobudzenie utrzymuje się długo albo jest uruchamiane również w sytuacjach, które obiektywnie nie stanowią zagrożenia.

DLACZEGO REAGUJEMY, CHOCIAŻ WIEMY, ŻE JESTEŚMY BEZPIECZNI?

To jedno z ważniejszych pytań z perspektywy neurobiologii.

Człowiek może wiedzieć, że druga osoba nie stanowi zagrożenia. Jednocześnie podczas kontaktu może odczuwać napięcie, niepokój lub silną potrzebę wycofania. Może też nadmiernie obserwować zachowanie drugiej osoby i próbować przewidywać jej reakcje.

Nie musi to oznaczać świadomego wyboru.

Układ nerwowy korzysta z wcześniejszych doświadczeń. Mózg nie analizuje każdej sytuacji tak, jakby spotykał ją po raz pierwszy. Pamięć i procesy uczenia się wpływają na sposób interpretowania nowych bodźców.

Stephen Porges określa ten przedświadomy proces oceny bezpieczeństwa i zagrożenia mianem neurocepcji. Pojęcie to stanowi element teorii poliwagalnej i opisuje proponowany mechanizm, dzięki któremu organizm może reagować na określone sygnały jeszcze przed ich świadomą oceną.

Dlatego reakcja fizjologiczna może pojawić się wcześniej niż jej świadome zrozumienie.

NEUROBIOLOGIA W PSYCHOTERAPII

Wiedza o funkcjonowaniu układu nerwowego poszerza sposób rozumienia problemów, z którymi człowiek zgłasza się do psychoterapii.

Samo rozpoznanie przyczyny własnych zachowań może być ważnym elementem procesu. Nie zawsze jednak prowadzi do natychmiastowej zmiany reakcji emocjonalnej i fizjologicznej.

Człowiek może doskonale rozumieć, dlaczego boi się bliskości. Nadal jednak może doświadczać silnego napięcia w relacji.

Może wiedzieć, że nie musi stale kontrolować otoczenia, a mimo to pozostawać w ciągłej gotowości.

Dlatego w psychoterapii znaczenie ma nie tylko to, co człowiek myśli o swoich doświadczeniach. Ważne jest również to, jak na określone doświadczenia reaguje jego układ nerwowy oraz w jaki sposób przetwarza sygnały płynące z relacji terapeutycznej.

Relacja terapeutyczna także nie jest wyłącznie rozmową dwóch osób. Jest doświadczeniem interpersonalnym, w którym pojawiają się emocje i reakcje fizjologiczne. Może ujawniać dotychczasowe sposoby budowania bliskości, reagowania na dystans oraz poszukiwania bezpieczeństwa.

Neurobiologia nie zastępuje psychoterapii ani psychologicznego rozumienia człowieka. Dostarcza jednak wiedzy, która pozwala spojrzeć na jego reakcje z dodatkowej perspektywy.

Człowiek tworzy relacje nie tylko poprzez to, co myśli i mówi. W relacji uczestniczy również jego układ nerwowy. Zrozumienie tego mechanizmu otwiera szerszą perspektywę na to, dlaczego reagujemy w określony sposób i dlaczego zmiana czasami wymaga czegoś więcej niż samego zrozumienia problemu.



> *Człowiek tworzy relacje nie tylko poprzez to, co myśli i mówi. W relacji uczestniczy również jego układ nerwowy.*

Po swojemu.

DBAJĄC O SIEBIE, WYZNACZAM GRANICE TAM, GDZIE DAWAŁAM Z SIEBIE ZBYT WIELE. NIE KAŻDA NIEWYKORZYSTANA SZANSA WRACA. LUDZIE TEŻ NIE ZAWSZE.

KINGA ROZNER
autor artykułu



Przychodzi taki moment, gdy przestajemy się pytać, co jeszcze możemy dać. Zaczynamy pytać o coś zupełnie innego: dlaczego to zawsze my musimy dawać więcej. Więcej rozumieć, więcej wybaczać, więcej czekać. Nieustannie udowadniać, że jesteśmy warci zaufania, że zasługujemy na szansę, że możemy sprostać czemuś, o czym tyle razy słyszeliśmy, że przecież na nas czeka.
No właśnie. Czeka. Do czasu.

Bo granice psychologiczne nie rodzą się z dnia na dzień. Narastają powoli, w małych sytuacjach, których z osobna nawet nie warto byłoby wspominać. Ale zbierają się. W pewnym momencie zaczynamy zauważać, że stale oddajemy więcej, niż chcemy. Że godzimy się na rzeczy, na które wcale nie mamy ochoty. Że słowa, które słyszymy, coraz rzadziej mają pokrycie w tym, co się faktycznie dzieje.
I zamiast kolejnego „jeszcze chwilę poczekam" pojawia się coś spokojniejszego, ale ostatecznego.
Wystarczy.

Nie z gniewu, nie z rozgoryczenia, nie po to, żeby kogoś ukarać. Po prostu dlatego, że wreszcie stawiamy siebie po swojej własnej stronie.
Autonomia, czyli możliwość kierowania własnym życiem zgodnie z własnymi przekonaniami i standardami, jest jednym z wymiarów dobrostanu psychologicznego. Obok niej wymienia się także między innymi pozytywne relacje z innymi, poczucie wpływu na otoczenie, rozwój osobisty, cel życiowy i samoakceptację.

Granica to nie kara. Można powiedzieć „nie" i nadal kogoś szanować. Można odmówić i pozostać dobrym człowiekiem. Można przestać być zawsze dostępnym i nie stać się przez to kimś gorszym.

Jedną z najtrudniejszych granic jest chyba właśnie ta, gdy przestajemy pytać innych, czy jesteśmy wystarczająco dobrzy, a zaczynamy pytać siebie:

„czy to miejsce jest wystarczająco dobre dla nas?"

To ogromna różnica, choć na pierwszy rzut oka może wydawać się tylko przestawieniem słów.
Bo w pierwszym pytaniu oddajemy ocenę siebie komuś innemu.
W drugim odzyskujemy ją dla siebie.

> *Dojrzałość nie polega na wymazaniu tych emocji. Polega na tym, że przestają być jedynym powodem, dla którego zostajemy tam, gdzie nie jest nam dobrze.*

Są ludzie, którzy latami funkcjonują w trybie: „zrobię, pomogę, poczekam, rozumiem".
I dają radę. Naprawdę.

Problem nie polega na tym, że nie mogą albo że nie chcą. Problem pojawia się wtedy, gdy otoczenie zaczyna traktować tę gotowość jako coś należnego.
Skoro raz zrobiła, zrobi znowu.
Skoro poczekała, może poczekać jeszcze trochę.
Skoro nie zaprotestowała, to najwyraźniej wszystko gra.
Tylko, że nie zawsze gra.
Długotrwałe poczucie, że nasz wysiłek znika bez echa, że to, co wnosimy, jest traktowane jak oczywistość, a wartości, którymi się kierujemy, coraz bardziej rozmijają się z tym, co nas otacza, ma swoją cenę.
I tę cenę płacimy po cichu. Przez długi czas, zanim ktokolwiek ją zauważy. Często nawet my sami.

Problematyka wypalenia zawodowego pokazuje, że nie chodzi wyłącznie o liczbę obowiązków czy zmęczenie. Znaczenie mają również relacje człowieka ze środowiskiem pracy, długotrwały stres, sposób funkcjonowania organizacji oraz poczucie niedopasowania pomiędzy wymaganiami otoczenia a możliwościami i potrzebami jednostki.

Czasem więc najbardziej odpowiedzialna decyzja, jaką możemy podjąć, nie brzmi:
„Postaram się jeszcze bardziej".
Brzmi:
„Nie chcę już płacić za to sobą".

NIEDOCENIENIE RZADKO ROBI HAŁAS

Niedocenienie rzadko przychodzi z trzaskiem drzwi i ostrymi słowami.
Częściej jest zupełnie ciche.
Ktoś obiecuje i nie dotrzymuje.
Mówi, że pamięta, i zapomina.
Zapewnia, że jeszcze chwila, a ta chwila trwa kolejne miesiące.
Twierdzi, że widzi nasze zaangażowanie, ale jakoś nic z tego nie wynika.
I nie ma tu żadnej dramatycznej sceny, którą można by później dokładnie opowiedzieć. Jest tylko powoli narastające poczucie, że coś jest nie tak. Że nasz wysiłek istnieje w próżni.
Takie niedocenienie bardziej się czuje, niż widzi.
I człowiek potrafi przez długi czas funkcjonować ponad miarę, bo jest silny, bo mu zależy, bo wierzy.
Jednak znacznie trudniej jest trwać w miejscu, w którym ma się poczucie, że ten wysiłek jest po prostu niewidzialny.
W psychologii pracy mówi się o **sprawiedliwości organizacyjnej** – czyli o tym, jak pracownik ocenia między innymi sposób podejmowania decyzji, podział korzyści i obowiązków oraz sposób, w jaki jest traktowany przez innych w organizacji. W polskich badaniach wyróżnia się między innymi sprawiedliwość proceduralną, dystrybucyjną i interpersonalną

To może brzmieć bardzo naukowo, ale w codziennym życiu sprowadza się do znacznie prostszych pytań:

Czy zasady są takie same dla wszystkich?
Czy moje zaangażowanie jest widziane?
Czy słowa mają pokrycie w działaniach?
Czy jestem traktowana z szacunkiem?
I czy naprawdę chcę nadal funkcjonować w miejscu, w którym coraz częściej odpowiadam sobie na te pytania przecząco?

NIE KAŻDA SZANSA CZEKA WIECZNIE

Jest jeszcze coś, o czym rzadko mówi się wprost.
Zakładamy, że skoro komuś kiedyś bardzo na czymś zależało, to będzie mu zależeć zawsze.
Że poczeka, ile trzeba.
Że wróci, gdy w końcu dostanie to, o co prosił.
Że nadal będzie dostępny, bo przecież tak bardzo chciał.
Tymczasem ludzie podczas czekania nie stoją w miejscu.
Uczą się.
Rozwijają.
Zdobywają nowe doświadczenia.
Dostają inne propozycje.
Tworzą własne projekty.
Spotykają ludzi, którzy nie każą im czekać.
I pewnego dnia to, o czym kiedyś marzyli, przestaje być dla nich tym samym marzeniem, bo sami w międzyczasie stali się kimś innym.

> *Nie każda niewykorzystana szansa wraca. Ludzie też nie zawsze.*

Czasem mamy ochotę powiedzieć wszystko.
Wypomnieć każdą obietnicę, każde zwlekanie, każde „zaraz", „jeszcze chwilę", „niedługo".
Rozliczyć to uczciwie i głośno.
I może mielibyśmy do tego pełne prawo.
Ale granica nie musi być manifestem.
Często jest znacznie spokojniejsza od tego, czego sami byśmy się po sobie spodziewali.
Po prostu w pewnym momencie przestajemy się upominać.
Przestajemy pytać.
Przestajemy tłumaczyć swoje decyzje ludziom, którzy mieli dość czasu i dość okazji, żeby zobaczyć naszą wartość.
I kierujemy energię gdzie indziej.
Nie po to, żeby cokolwiek udowodnić innym.
Po to, żeby pokazać sobie, że potrafimy wybrać inaczej.

MOŻNA ODEJŚĆ I NADAL CZUĆ ŻAL

Można wiedzieć, że decyzja jest słuszna, i nadal czuć żal.
Można postawić granicę i jednocześnie myśleć:
„Szkoda, że tak wyszło”.
Można odejść i nadal pamiętać to, co było dobre. I to, co mogło być.
Dojrzałość nie polega na wymazaniu tych emocji. Polega na tym, że przestają być jedynym powodem, dla którego zostajemy tam, gdzie nie jest nam dobrze.
Powiedzenie:
„Dalej już nie” bywa więc nie tyle odejściem od kogoś, ile powrotem do siebie.

> *Jednak znacznie trudniej jest trwać w miejscu, w którym ma się poczucie, że ten wysiłek jest po prostu niewidzialny.*

PO SWOJEMU

Jeden z ważniejszych momentów dorosłości zaczyna się chyba wtedy, gdy rozumiemy, że nie wszędzie musimy zostawać.
Że nie każda obietnica zasługuje na bezterminowe zaufanie.
Że nie każde miejsce, o które kiedyś walczyliśmy z pełnym przekonaniem, wciąż jest tej walki warte.
Swoją wiedzę, czas i zaangażowanie możemy skierować gdzie indziej.

Na ludzi, którzy odpowiadają wzajemnością.
Na miejsca, w których słowa mają pokrycie w działaniach.
Na własne pomysły.
Na nowe możliwości.
Na siebie.

Bo najważniejsza granica nie brzmi:
„Ty już tego nie możesz robić”.
Brzmi:
„Ja już nie będę na to pozwalać”.

Ludzie czasem nie tracą nas dlatego, że zrobili coś strasznego. Tracą nas dlatego, że zbyt długo byli przekonani, że będziemy czekać.
A my w pewnym momencie zaczynamy po prostu żyć.
Po swojemu.

Bibliografia:

Karaś, D., & Cieciuch, J. (2019). Polska adaptacja kwestionariusza dobrostanu (psychological well–being scales) Caroll Ryff. Roczniki Psychologiczne, 20(4), 815–835.

Sęk, H. (Ed.). (2000). Wypalenie zawodowe: przyczyny, mechanizmy, zapobieganie. Wydaw. Naukowe PWN.

Turek, D. (2011). Sprawiedliwość organizacyjna w przedsiębiorstwie. Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, 18(1), 41–45.

Wnuk, M. (2017). Polska wersja skali sprawiedliwości organizacyjnej. Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 45(3), 37–54.



Ostatnie pożegnanie.

Odchodzenie pacjenta paliatywnego okiem opiekuna medycznego.

DOMINIKA KWIATKOWSKA
autor artykułu



> *Śmierć jest tutaj obecna, ale nigdy nie powinna stawać się czymś zwyczajnym.*

Opieka paliatywna jest przestrzenią, w której człowiek spotyka się z tym, co nieuchronne. Śmierć jest tutaj obecna, ale nigdy nie powinna stawać się czymś zwyczajnym. Każdy pacjent, który odchodzi, ma własną historię, wspomnienia, bliskich, lęki i nadzieje. Dlatego praca opiekuna medycznego z osobą u kresu życia nie sprowadza się wyłącznie do wykonywania czynności pielęgnacyjnych. Ważną jej częścią jest również obecność i towarzyszenie człowiekowi w jednym z najtrudniejszych momentów jego życia.

Towarzyszenie pacjentowi w odchodzeniu wymaga uważności. Czasami nie potrzeba wielu słów. Znaczenie ma spokojny głos, obecność drugiej osoby, dotyk dłoni, poprawianie poduszki czy przykrycie kocem. Są to proste gesty, ale dla chorego mogą oznaczać troskę i dawać poczucie bezpieczeństwa.

Pacjent może być bardzo osłabiony, mieć ograniczony kontakt z otoczeniem albo nie być w stanie komunikować swoich potrzeb. Nie zmienia to sposobu, w jaki powinniśmy się do niego odnosić. Nadal należy mówić do niego spokojnie, informować o wykonywanych czynnościach, chronić jego intymność i traktować go z należnym szacunkiem.

W swojej pracy staram się pamiętać, że przede mną znajduje się przede wszystkim człowiek, a nie rozpoznanie medyczne czy kolejny pacjent wymagający wykonania określonych czynności. To ktoś, kto przez całe życie pełnił różne role. Był czyimś mężem, żoną, matką, ojcem, babcią, dziadkiem lub przyjacielem. Miał swoją codzienność, plany, przyzwyczajenia, radości i trudne doświadczenia.

Miał swoją codzienność, plany, przyzwyczajenia, radości i trudne doświadczenia.

KIEDY ZBLIŻA SIĘ KONIEC ŻYCIA

Towarzyszenie osobie umierającej nie staje się obojętne tylko dlatego, że pracuje się w opiece paliatywnej. Doświadczenie zawodowe pozwala lepiej wykonywać swoje obowiązki i zachować spokój, ale nie oznacza braku emocji. Każdy człowiek jest inny i każda śmierć ma swoją historię. Niektóre sytuacje pozostają w pamięci na długo.

Profesjonalizm nie oznacza dla mnie braku uczuć. Rozumiem go jako umiejętność spokojnego i odpowiedzialnego wykonywania swojej pracy również wtedy, gdy sytuacja jest trudna emocjonalnie.



Dominika Kwiatkowska – kształcąca się w zawodzie opiekuna medycznego, odbywająca praktyki w hospicjum

Pacjent potrzebuje wówczas delikatności, szacunku i poczucia, że osoba, która się nim opiekuje, jest przy nim naprawdę obecna.

W opiece nad pacjentem u kresu życia ważna jest współpraca całego zespołu. Opiekun medyczny spędza z chorym dużo czasu podczas wykonywania codziennych czynności. Dzięki temu może zauważyć zmiany w jego zachowaniu, wyglądzie, sposobie oddychania, aktywności czy możliwości przyjmowania pokarmów i płynów. Takie obserwacje przekazuje pielęgniarce lub innym właściwym członkom zespołu zgodnie z organizacją pracy placówki.

Opiekun medyczny nie zastępuje lekarza ani pielęgniarki. Ma własny zakres obowiązków i kompetencji, a jednocześnie pozostaje bardzo blisko pacjenta. Właśnie podczas codziennej opieki można zauważyć wiele zmian, które powinny zostać przekazane pozostałym członkom zespołu.

> *„Śmierć nie odbiera człowiekowi godności.*

GODNOŚĆ NIE KOŃCZY SIĘ WRAZ ZE ŚMIERCIĄ

Śmierć pacjenta jest szczególnym doświadczeniem. Kończy się pewien etap opieki, ale nie kończy się szacunek należny człowiekowi.

Po śmierci ciało osoby zmarłej wymaga traktowania z godnością. Wszystkie czynności powinny być wykonywane zgodnie z procedurami obowiązującymi w placówce, zakresem kompetencji personelu oraz z poszanowaniem osoby zmarłej.

W praktyce opiekuna mogą to być czynności higieniczne i pielęgnacyjne oraz odpowiednie ułożenie i przygotowanie ciała, wykonywane zgodnie z obowiązującymi zasadami. Ważne jest zachowanie intymności, delikatność i brak pośpiechu. Należy również zadbać o wygląd osoby zmarłej w zakresie wynikającym z powierzonych opiekunowi czynności.

Dla mnie nie jest to zwykłe zadanie higieniczne. To ostatnia forma opieki nad człowiekiem, któremu wcześniej pomagało się w codziennym funkcjonowaniu i któremu być może towarzyszyło się przez ostatnie dni, tygodnie czy miesiące życia.

W takich chwilach szczególnie wyraźnie widać, że szacunek wobec pacjenta nie powinien zależeć od tego, czy może on jeszcze odpowiedzieć, podziękować albo powiedzieć, czego potrzebuje. Również po jego śmierci nie ma miejsca na pośpiech, niestosowne żarty czy przypadkowe rozmowy prowadzone podczas wykonywania czynności przy ciele.

Potrzebne są spokój, skupienie i świadomość, że mamy przed sobą człowieka, który jeszcze przed chwilą był pod naszą opieką.



> *„Profesjonalizm nie oznacza dla mnie braku uczuć.*

BLISCY RÓWNIEŻ PRZEŻYWAJĄ TEN MOMENT

Śmierć pacjenta jest także doświadczeniem jego rodziny. Dla personelu jest to sytuacja związana z wykonywaną pracą, choć często bardzo poruszająca. Dla bliskich może to być jeden z najtrudniejszych momentów ich życia.

Jedni potrzebują rozmowy, inni ciszy. Ktoś chce zostać przy bliskiej osobie dłużej, a ktoś inny nie potrafi wejść do pomieszczenia. Zdarza się płacz, niedowierzanie, bezradność, a czasem zupełne milczenie. Każda z tych reakcji może wyglądać inaczej.

Nie zawsze trzeba szukać wyjątkowych słów. Opiekun medyczny nie jest psychoterapeutą i nie prowadzi rodziny przez proces żałoby. Może jednak zachować spokój, okazać szacunek, nie oceniać reakcji bliskich i, w granicach swoich obowiązków oraz zasad obowiązujących w placówce, stworzyć warunki do spokojnego pożegnania.

Czasami wystarczy powiedzieć: „Proszę spokojnie się pożegnać. Jestem w pobliżu, gdyby czegoś Państwo potrzebowali”.

Takie słowa nie odbierają rodzinie jej przeżycia. Pokazują natomiast, że w tej trudnej chwili ktoś jest obok.

OPIEKA WTEDY, GDY NIE MOŻNA JUŻ ZATRZYMAĆ CHOROBY

W takich sytuacjach szczególnie mocno odczuwam znaczenie zawodu opiekuna medycznego. Nasza praca obejmuje pomoc w utrzymaniu higieny, zmianie pozycji ciała, spożywaniu posiłków, przemieszczaniu się oraz wykonywaniu innych codziennych czynności mieszczących się w zakresie naszych kompetencji. W opiece paliatywnej dochodzi do tego szczególna uważność na potrzeby człowieka, którego stan stopniowo się pogarsza.

Przychodzi moment, kiedy nie można już oczekiwać powrotu pacjenta do zdrowia. Nadal można jednak dbać o jego komfort, czystość, intymność, bezpieczeństwo i spokojne otoczenie. Można obserwować jego stan i przekazywać zespołowi informacje o zauważonych zmianach. Można również po prostu być obok, kiedy pacjent tego potrzebuje.

Opieka paliatywna uczy pokory. Przypomina, że medycyna nie zawsze może zatrzymać postęp choroby, a życie każdego człowieka ma swój kres. Nie oznacza to jednak, że w ostatnim okresie życia nie pozostaje już nic do zrobienia.

Pozostaje opieka.

Możemy pomóc człowiekowi w codziennych czynnościach, których nie jest już w stanie wykonać samodzielnie. Możemy zadbać o jego higienę i odpowiednie ułożenie.

Możemy chronić jego intymność. Możemy obserwować zmiany i przekazywać swoje spostrzeżenia pozostałym członkom zespołu. Możemy mówić do pacjenta spokojnie i traktować go z szacunkiem niezależnie od tego, czy jest w stanie nam odpowiedzieć.

Po zakończeniu życia pozostaje jeszcze ostatni wymiar opieki. Jest nim godne postępowanie z ciałem osoby zmarłej. Czynności wykonuje się spokojnie, bez pośpiechu, z zachowaniem intymności i należnego szacunku.

Śmierć nie odbiera człowiekowi godności. Sposób, w jaki zachowujemy się wobec osoby zależnej od naszej pomocy, zarówno za jej życia, jak i po śmierci, pokazuje, czy potrafimy tę godność rzeczywiście uszanować.

Dla mnie właśnie na tym polega szczególna odpowiedzialność związana z pracą opiekuna medycznego w opiece paliatywnej. To obecność przy człowieku także wtedy, gdy nie można już zmienić przebiegu jego choroby. To wykonywanie swoich obowiązków z uważnością, dostrzeganie potrzeb pacjenta, przekazywanie ważnych obserwacji zespołowi i zachowanie spokoju w trudnych chwilach.

Po śmierci pacjenta należy pamiętać, że nie mamy przed sobą jedynie ciała, które trzeba przygotować zgodnie z obowiązującymi procedurami. Mamy przed sobą człowieka, którego życie właśnie dobiegło końca.

Dlatego również ostatnie pożegnanie powinno odbywać się z godnością i szacunkiem.





Manipulacja w biznesie w opakowaniu premium.

RADOSŁAW WOJCIECH KONIEC
autor artykułu



W biznesie słowo „manipulacja" ma fatalny wizerunek. Brzmi jak zarzut, a przecież w prezentacji kwartalnej potrzebujemy sukcesów.

W biznesie słowo „manipulacja” ma fatalny wizerunek. Brzmi jak zarzut, a przecież w prezentacji kwartalnej potrzebujemy sukcesów. Bywa więc przedstawiana jako „budowanie zaangażowania”, „zarządzanie decyzją klienta” albo „optymalizacja ścieżki zakupowej”. Po takiej zmianie nazwy nawet nacisk wygląda na usługę doradczą. Faktura oczywiście potwierdza ten awans.

Perswazja daje argumenty do oceny. Manipulacja ukrywa sposób oddziaływania, wykorzystując nasze słabsze punkty. Sam uśmiech sprzedawcy nie jest jeszcze dowodem winy. Problem zaczyna się wtedy, gdy samodzielność klienta okazuje się mile widziana wyłącznie pod warunkiem, że prowadzi prosto do kasy. Pytania o szczegóły zostają wówczas uznane za niepotrzebne komplikowanie prostego procesu.

Najbardziej pracowitym bohaterem tego teatru jest „ostatnia szansa”. Oferta kończy się o północy, po czym, najwyraźniej wyspana, wraca rano. Licznik odmierza sekundy, a klient ma przede wszystkim zdążyć. Czytanie warunków mogłoby niepotrzebnie opóźnić sukces sprzedażowy. Cena świeci wielkimi cyframi, natomiast dodatkowe opłaty odbywają szkolenie z kamuflażu. Zwykle z bardzo dobrym wynikiem.

Psychologiczne paliwo jest całkiem zwyczajne: chcemy dobrze wybierać, należeć do grupy i myśleć o sobie przyzwoicie. Dlatego komunikat „wszyscy już się zdecydowali” potrafi zastąpić pół prezentacji. W negocjacjach pojawia się jego kuzyn: „mamy trzech innych chętnych”. Gdy chętni istnieją wyłącznie w wyobraźni handlowca, trudno podziwiać tę kreatywność bez zastrzeżeń. Zwłaszcza że honorarium za fikcję płaci klient.

Po drugiej stronie firmowego ekspresu podobną rolę odgrywa zdanie „jesteśmy rodziną”. Szczególnie wzruszające o siedemnastej, gdy właśnie pojawia się pilne zadanie. Odmowa zostaje wtedy przedstawiona jako deficyt lojalności, choć jeszcze rano obowiązywał harmonogram. Dodatkowa praca ma dowodzić charakteru; rozmowa o wynagrodzeniu najwyraźniej psuje nastrój rodzinny.

Taki spektakl może poprawić wynik miesiąca. Trudniej wpisać do tabeli moment, w którym klient zaczyna podejrzewać każdą obietnicę, a pracownik słucha pochwał jak zapowiedzi nadgodzin. Zaufanie ustępuje wtedy kontrolowaniu, sprawdzaniu i liczeniu haczyków. Firma oszczędziła na uczciwej rozmowie, więc teraz wydaje na odbudowę reputacji.

> *Perswazja daje argumenty do oceny. Manipulacja ukrywa sposób oddziaływania, wykorzystując nasze słabsze punkty.*

Ograniczenie cudzej swobody wyboru też jest kosztem, nawet jeśli księgowość nie przewidziała dla niego rubryki.

Redakcja proponuje rozwiązanie skandalicznie mało innowacyjne: podawać pełne koszty, jasno ustalać zasady pracy i pozwalać ludziom odmówić bez egzaminu z moralności. Przyda się także możliwość zgłoszenia nadużyć, najlepiej komuś, kto nie dostaje premii za ich wyniki. A jeśli oferta traci cały urok po spokojnym przeczytaniu warunków, problemem raczej nie jest tempo czytania.



Radosław Wojciech Koniec

BIBLIOGRAFIA

Cialdini, R. B., Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. Annual Review of Psychology, 55, 591–621.

Susser, D., Roessler, B., Nissenbaum, H. (2019). Technology, autonomy, and manipulation. Internet Policy Review, 8(2).

Mental Balance Therapy

CENTRUM PSYCHOLOGICZNE

CZŁOWIEK • RELACJE • ROZWÓJ

WIEDZA · PRAKTYKA · REALNA ZMIANA

ZAPRASZA NA

PRAKTYKI STUDENCKIE

Zdobądź praktyczne doświadczenie, rozwijaj swoje kompetencje i pracuj pod okiem doświadczonych specjalistów.



OBSZARY PRAKTYK

- PSYCHOLOGIA
- PSYCHOTRAUMATOLOGIA
- PSYCHOLOGIA SĄDOWA
- NEUROIMMUNOLOGIA

OFERUJEMY

- realne doświadczenie w pracy z pacjentem
- wsparcie merytoryczne specjalistów
- możliwość rozwoju zawodowego
- przyjazną, profesjonalną atmosferę

722-138-123 | inf.mentalbalancetherapy@gmail.com

SKONTAKTUJ SIĘ Z NAMI
I DOŁĄCZ DO NAS



Dobra umowa nie psuje relacji.

DLACZEGO JASNE ZASADY CHRONIĄ PRZEDSIĘBIORCĘ I KLIENTA

Wielu przedsiębiorców traktuje umowę jak sygnał braku zaufania. Skoro bardzo dobrze nam się rozmawia, po co od razu tworzyć dokument pełen paragrafów? Jako prawnik patrzę na to odwrotnie. Dobra umowa nie pojawia się tam, gdzie kończy się zaufanie. Ona pomaga je utrzymać i zachować dobre zasady współpracy.
Najlepsze umowy nie są pisane wyłącznie na wypadek procesu. Są pisane na zwykły dzień, kiedy klient prosi o „jedną małą zmianę", a obie strony inaczej pamiętają wcześniejsze ustalenia. Wtedy problemem zwykle nie jest zła wola, lecz brak spójnej odpowiedzi na pytanie: na co właściwie się umówiliśmy?

MGR WIOLETTA ŻELAZOWSKA
autor artykułu

UMOWA ZACZYNA SIĘ WCZEŚNIEJ NIŻ PODPIS

Nie każda umowa musi mieć formę wielostronicowego dokumentu. W wielu sytuacjach dochodzi do jej zawarcia przez przyjęcie oferty albo rozpoczęcie współpracy na uzgodnionych warunkach. Podpis pomaga udowodnić ustalenia, ale nie jest jedynym momentem, w którym powstają zobowiązania.

Dlatego przed przygotowaniem umowy warto odłożyć na bok prawnicze sformułowania i najpierw opisać współpracę własnymi słowami. Co robię? Czego nie robię? Kiedy uznaję usługę za wykonaną? Co musi zapewnić klient? Jakimi zasadami się kierujemy? Co jest dla mnie ważne? Dopiero z tych odpowiedzi powinien powstać dokument.

CO DOKŁADNIE KUPUJE KLIENT?

Najwięcej sporów zaczyna się nie od ceny, lecz od zakresu. „Konsultacja", „opieka", „prowadzenie projektu" czy „wsparcie" brzmią dobrze, ale mogą znaczyć wszystko. Dla jednej strony konsultacja to godzinne spotkanie. Dla drugiej także analiza materiałów, wiadomości po spotkaniu i poprawki bez limitu.

Dobra umowa zamienia ogólne hasła na konkret. Wskazuje liczbę spotkań, czas ich trwania, sposób kontaktu, zakres materiałów, liczbę rund poprawek i termin na zgłoszenie uwag. Jeżeli jakaś czynność jest dodatkowo płatna, klient powinien wiedzieć o tym przed jej zleceniem, a nie dopiero z faktury.

Granice nie obniżają jakości usługi. Chronią przedsiębiorcę przed pracą, której nie wycenił i klienta przed kosztem, którego nie przewidział.

PIĘĆ USTALEŃ, KTÓRE PORZĄDKUJĄ WSPÓŁPRACĘ

Przedsiębiorca nie zawsze potrzebuje długiej umowy. Zawsze potrzebuje jednak jasnych odpowiedzi na pięć pytań.

Po pierwsze: jaki jest zakres usługi i rezultat pracy? Nie każda usługa prowadzi do gwarantowanego wyniku. Prawnik nie może obiecać wygranej, psycholog określonego efektu terapii, a doradca konkretnego wzrostu sprzedaży.

Można natomiast precyzyjnie opisać czynności, standard staranności i to, co klient otrzyma.

Po drugie: ile, kiedy i za co płaci klient? Cena powinna być połączona z czytelnym harmonogramem. Warto wskazać, czy obejmuje podatek, materiały, dojazd, dodatkowe spotkania i poprawki. Sformułowanie „wynagrodzenie do ustalenia" nie rozwiązuje problemu. Odkłada go na później.

Po trzecie: kto i czego potrzebuje od drugiej strony? Termin przedsiębiorcy często zależy od dostarczenia dokumentów, udzielenia odpowiedzi albo zatwierdzenia etapu przez klienta. Jeżeli umowa tego nie pokazuje, opóźnienie jednej strony łatwo staje się zarzutem wobec drugiej.

Po czwarte: co się dzieje, gdy plan się zmienia? Trzeba ustalić zasady przełożenia spotkania, odwołania wizyty, rozszerzenia zakresu, zawieszenia pracy i zakończenia współpracy. Nie chodzi o przewidywanie każdej możliwej sytuacji. Chodzi o ustalenie procedury, kiedy rzeczywistość przestaje pasować do pierwotnego planu.

Po piąte: jak rozmawiamy o problemie? Adres do reklamacji, forma zgłaszania uwag i rozsądny termin odpowiedzi potrafią zatrzymać konflikt, zanim przeniesie się do mediów społecznościowych albo sądu.

REGULAMIN NIE MOŻE BYĆ PUŁAPKĄ

W relacji z konsumentem nie wystarczy wpisać do regulaminu wszystkiego, co jest wygodne dla firmy. Postanowienia muszą być jasne, a prawa i obowiązki stron nie mogą zostać ułożone rażąco jednostronnie. Zdanie „firma nie odpowiada za nic" nie staje się skuteczne tylko dlatego, że klient zaznaczył okienko.

Szczególnej ostrożności wymagają opłaty za rezygnację lub nieobecność. Samo zabezpieczenie zarezerwowanego czasu może być uzasadnione. Nie oznacza to jednak, że każda opłata w każdej wysokości będzie prawidłowa. Znaczenie ma między innymi to, kiedy klient odwołał termin, czy przedsiębiorca mógł przyjąć inną osobę, jakie koszty rzeczywiście poniósł i czy zasada działa w sposób przejrzysty oraz proporcjonalny.

Nie ma jednej stawki bezpiecznej dla wszystkich branż. Im dotkliwsza konsekwencja dla klienta, tym dokładniej trzeba wyjaśnić jej cel i sposób naliczenia.

INTERNET MA WŁASNE ZASADY

Jeżeli klient będący konsumentem zawiera umowę przez stronę, formularz, e–mail lub system rezerwacyjny, przedsiębiorca ma dodatkowe obowiązki informacyjne.

Przed zamówieniem powinien jasno przekazać m.in. główne cechy usługi, pełną cenę, sposób zapłaty, zasady: wykonania, reklamacji i zakończenia umowy. Przycisk kończący odpłatne zamówienie musi jednoznacznie komunikować obowiązek zapłaty.

W takich umowach konsumentowi co do zasady przysługuje 14 dni na odstąpienie. Nie znaczy to jednak, że każda usługa rozpoczęta w tym czasie ma być wykonana bezpłatnie. Jeżeli klient wyraźnie zażąda rozpoczęcia usługi przed upływem terminu i zostanie prawidłowo poinformowany o konsekwencjach, przy odstąpieniu może być zobowiązany do zapłaty proporcjonalnie za już wykonaną część. Po pełnym wykonaniu usługi prawo odstąpienia może wygasnąć, ale tylko po spełnieniu ustawowych warunków.

To nie jest drobiazg techniczny. Brak właściwych informacji, zgód i potwierdzeń potrafi zmienić prostą sprzedaż online w spór o to, czy umowa została skutecznie zawarta i czy wynagrodzenie w ogóle jest należne.

SZABLON NIE ZNA TWOJEGO BIZNESU

Gotowy wzór z internetu lub tekst wygenerowany przez sztuczną inteligencję może pomóc uporządkować pierwsze pytania. Nie powinien być jednak używany bez sprawdzenia. Szablon nie wie, czy sprzedajesz pojedynczą konsultację, abonament, kurs cyfrowy czy usługę wykonywaną etapami. Nie zna też procesu reklamacji, sposobu pracy z klientem ani ryzyk konkretnej branży.

Najczęstszy błąd nie polega na braku dokumentu. Polega na posiadaniu dokumentu, który opisuje inną firmę. Regulamin sklepu nie pasuje do gabinetu. Umowa o dzieło nie zawsze pasuje do stałej obsługi. Klauzula skopiowana z zagranicznej strony może odwoływać się do prawa, które w Polsce nie obowiązuje.

Dobry dokument powinien przejść prosty test: czy osoba z zespołu potrafi na jego podstawie obsłużyć klienta od pierwszego kontaktu do zakończenia współpracy? Jeżeli nie, umowa jest tylko plikiem, nie jest narzędziem służącym do realizacji określonego celu.

CZTERY PYTANIA, KTÓRE WARTO SOBIE ZADAĆ

Czy klient przed zapłatą wie dokładnie, co otrzyma i czego usługa nie obejmuje?
Czy zasady zmiany terminu, rezygnacji i zakończenia współpracy są jasne dla obu stron?
Czy sposób sprzedaży online uwzględnia prawa konsumenta, a nie tylko techniczną możliwość kliknięcia „rezerwuję"?
Czy umowa opisuje rzeczywisty proces w firmie?

Umowa nie zastąpi dobrej komunikacji. Może jednak sprawić, że obie strony zaczynają rozmowę z tego samego miejsca. W biznesie opartym na relacjach to nie jest zbędna formalność. To forma szacunku dla czasu, pieniędzy i granic drugiego człowieka.

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